

Teemu Vitikainen

**TAPAUSTUTKIMUS
MARKKINOINTIAUTOMAATION
KÄYTTÖÖNOTOSTA KESKISUURESSA
SUOMALAISSA YRITYKSESSÄ**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
INFORMAATIOTEKNOLOGIAN TIEDEKUNTA
2020

TIIVISTELMÄ

Vitikainen, Teemu

Tapaustutkimus markkinointiautomaation käyttöönotosta keskisuuressa yrityksessä

Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2020, 61 s.

Tietojärjestelmätiede, pro gradu- tutkielma

Ohjaaja: Frank, Lauri

Innovaatiot vievät yrityksiä eteenpäin teknologiapainotteisessa yhteiskunnassa. Niiden rooli on todettu merkittäväksi arvon luomisessa ja kilpailukyvyn ylläpitämisessä. Markkinoinnin automaatio on innovaatio, joka mahdollistaa nopean ja muuttuvan markkinointitavan sekä markkinoinnin kehittämisen automaation mitattavuuden ja analyysin keinoin.

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin markkinointiautomaation käyttöönottoa suomalaisessa, keskisuuressa yrityksessä. Tavoitteena oli selvittää, miten automaatiota käytetään yrityksessä ja mitkä tekijät vaikuttavat automaation käyttöönottoon. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostui innovaatioiden diffuusioteoriasta ja markkinointiautomaatioon liittyvistä teoreettisista näkökulmista.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimusta varten haastateltiin viittä tapausyrityksen työntekijää, jotka osallistuivat markkinointijärjestelmän käyttöönottoon ja kehittämiseen yrityksessä. Puolistrukturoidut haastattelut analysoitiin sisälönanalyysin menetelmällä.

Tutkimuksessa havaittiin, että markkinointiautomaatiota käytettiin organisaatiossa liidien lajitteluun, käyttäjäseurantaan ja asiakasdatan keruuseen, markkinoinnin personointiin ja suljetun kierron raportointiin. Käyttö erosi toisistaan eri liiketoimintayksikköjen välillä, joista toisissa hyödynnettiin automaatiota jo edistyneemmin, kun taas toisissa automaation käyttö oli vasta alkutekijöissä. Tutkimuksen perusteella ulkoisen kumppanin tuki, henkilöstön sitoutuminen, tavoitteellisuus ja motivaatio muutokseen sekä käyttöönoton ketterä lähestymistapa edistivät markkinointiautomaation käyttöönottoa organisaatiossa. Toisaalta puutteellinen ymmärrys markkinointiautomaatiosta, puutteellinen kuva prosesseista, haasteet kokonaisuuksien hallinnassa ja automaation asettamat vaatimukset hidastivat käyttöönottoa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että muutosjohtamisen merkitys käyttöönoton menestymiselle on merkittävän suuri. Muutosjohtamisen lisäksi markkinointiautomaation ymmärryksen lisääminen kaikilla organisaation tasoilla, yksiköisen välisen yhteistyön kehittäminen ja järjestelmän tehokkaan käytön edellyttämien integraatioiden suorittaminen ovat edellytyksiä markkinointiautomaation kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Asiasanat: markkinointiautomaatio, innovaatioiden diffuusio, järjestelmien käyttöönotto, muutosjohtaminen

ABSTRACT

Vitikainen, Teemu

Case study: The adoption of marketing automation in the medium-sized organization.

Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2020, 61 pp.

Information Systems, Master's Thesis

Supervisor: Frank, Lauri

Innovations move companies forward in technology-oriented society. They play a significant role in value creation and maintaining competitive advantage. Marketing automation is an innovation that enables the fast and transforming way of marketing and provides possibilities to develop it through the automation's measurability and analysis. This study provides a comprehensive overview of the use of marketing automation in a Finnish, middle-sized organization. The aim of the study was to find out, how marketing automation is used, and which factors contribute to the adoption of marketing automation in the case organization. In this study, the theoretical framework is formed by utilizing Diffusion of Innovation Theory and theoretical approaches of marketing automation.

The study was conducted as a case study. Five employees of the case company, who participated to the adoption and development of the marketing automation, were interviewed for the study. Semi-structured interviews were analyzed by using content analysis.

The study found that marketing automation was utilized in the case organization to sort out leads, track users and collect customer data, personalize marketing and utilize closed loop reporting. The study pointed out that the use of marketing automation varied between different business units. The study found that the support of external partner, staff's engagement, goal orientation and motivation towards the change and an agile approach towards the adoption enabled the adoption of marketing automation in the case organization. The challenges to understand marketing automation, incomplete image of organizational processes, challenges to manage entities and the requirements of marketing automation hindered the adoption.

The study highlights the significant role of change management for the successful adoption of marketing automation. Moreover, the development of marketing automation requires increasing understanding of the marketing automation in all organizational stages, developing cooperation between different business units and implementing integrations needed to efficiently utilize the marketing automation system in the future.

Keywords: marketing automation, innovation diffusion, information system adoption, change management

KUVIOT

KUVIO 1 Innovaation omaksujatyypit ja omaksumiskäyrä	18
KUVIO 2 Innovaation omaksumisprosessi organisaatiossa	20
KUVIO 3 Organisaation innovatiivisuuden vaikuttavat tekijät	23
KUVIO 4 Markkinointiautomaation käyttöönottoprosessin eteneminen	25
KUVIO 5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	26

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Tutkimuksen tulokset	44
---------------------------------------	----

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
KUVIOT	4
TAULUKOT	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Tutkimuksen tausta ja motiivi	8
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma.....	9
1.3 Tutkimuksen rakenne	9
2 TEORIA.....	11
2.1 Markkinoinnin automaatio	11
2.1.1 Liidien seuranta ja datan kerääminen	13
2.1.2 Automaattiset prosessit ja nurturointi	14
2.1.3 Suljetun kierron raportointi	15
2.2 Innovaatioiden diffuusio	15
2.2.1 Innovaation omaksumiseen vaikuttavat tekijät.....	17
2.2.2 Innovaation omaksujatyypit ja omaksumiskäyrä	18
2.3 Innovaatioprosessi ja siihen vaikuttavat tekijät organisaatiossa	19
2.3.1 Innovaatioiden diffuusio käyttöönoton teoriassa	24
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
3.1 Tutkimustapa	27
3.2 Aineiston kerääminen	28
3.3 Aineiston analyysi	29
3.4 Luotettavuuden arviointi	29
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	31
4.1 Haastateltavien ja tapausorganisaation taustatiedot.....	31
4.2 Markkinointiautomaation käyttöaste ja piirteet.....	31
4.2.1 Liidien lajittelu	32
4.2.2 Käyttäjäseuranta ja asiakasdatan kerääminen	32
4.2.3 Markkinoinnin personointi.....	33
4.2.4 Suljetun kierron raportointi	34
4.3 Markkinointiautomaation omaksumista edistävät tekijät.....	34
4.3.1 Ulkoisen kumppanin tuki	35
4.3.2 Henkilöstön sitoutuminen	35
4.3.3 Tavoitteellisuus ja motivaatio muutokseen.....	36

4.3.4	Ketterä lähestymistapa käyttöönotossa	37
4.4	Markkinointiautomaation omaksumista estävät tekijät	38
4.4.1	Organisaation puutteellinen ymmärrys automaatiosta	38
4.4.2	Puutteellinen kuva organisaation prosesseista	39
4.4.3	Kokonaisuuden hallinnan haasteet	40
4.4.4	Automaation asettamat vaatimukset	42
4.5	Yhteenveto tuloksista	43
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	46
5.1	Markkinointiautomaation käyttöaste ja piirteet organisaatiossa	46
5.2	Markkinointiautomaation käyttöönottoon vaikuttavat tekijät	48
5.2.1	Edistävät tekijät	48
5.2.2	Hidastavat tekijät	51
5.3	Tutkimuksen arviointi ja ideat jatkotutkimukselle	54
	LÄHTEET	57

1 JOHDANTO

Innovaatiot ovat eteenpäin vievä voima teknologian kannattelemassa nykypäivän yritysmaailmassa (Hovorka & Larsen, 2005). Innovaatiot voivat tuoda kilpailuetua verrattuna kilpaileviin yrityksiin, disruptoida eli tehdä käänteentekeviä muutoksia alalle tai luoda kokonaan uuden liiketoimintaalueen. Innovaatioiden merkitys on tiedetty jo kauan, mutta vasta viime vuosikymmeninä niiden mahdollisuudet on ymmärretty, ja yritykset ovat alkaneet suhtautua niihin vakavasti ja määrätietoisesti pyrkineet niiden kehittämiseen. Niiden rooli on tunnistettu merkittäväksi arvon luomisessa ja kilpailukyvyn ylläpitämisessä (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009). Innovaatio onkin ollut 2010-vuosikymmenen trendisana yritysmaailmassa. Akateemisen tutkimuksen maailmassa innovaatioita on käsitelty jo pitkään, ensimmäisiä innovaatiotutkimukseksi luettavia artikkeleita tehtiin jo 1930-luvulla Yhdysvalloissa (Rogers 2003). Aihealueen tutkimuksen yksi merkittävimmistä teoksista Diffusion of Innovations Everett Rogersin (2003) luomana kokosi yhteen merkittävän määrän aiempaa diffuusiotutkimusta, ja on tämänkin tutkielman teoreettisessa viitekehysessä keskeisessä roolissa.

Digitaalinen markkinointi on nykyisin lähes poikkeuksetta vaatimuksena tehokkaan markkinoinnin toteuttamisessa. Asiakkaiden tapa ostaa muuttunut ratkaisevasti digitalisaation myötä, jolloin ostoprosessista on tullut lyhyempi, mutta kompleksisempi. Asiakkaat eivät enää suoraan passiivisesti omaksu mainostaen annettua tietoa, ja heidän huomionsa on vaikeampi saavuttaa heidän käyttämiensä mediakanavien suuren määrän aiheuttaman pirstaleisuuden vuoksi. (Batra & Keller, 2016). Ihmisten ostopäätös rakentuu nykyisin monivaiheisesta prosessista, jossa ihmiset käyttävät erilaisia kanavia tiedonhankintaan omien mieltymystensä mukaan eri vaiheissa (Court, Elzinga, Mulder & Vetvik, 2009). Edellä mainitut elementit vaativat ratkaisuja digitaalisen markkinoinnin toiminallisuuksista. Ihmisten ostokäyttäytymistä voidaan havainnoida seuraamalla heidän toimintaansa verkkosivuilla ja sosiaalisen median palveluissa ja yhdistelemällä näitä tietoja. Markkinointia jo vuosikymmeniä hankaloittanut tulosten mittaaminen on helpottunut digitalisaation myötä, kun on tiedossa, kuinka

moni esimerkiksi sosiaalisen median sisällön nähnyt asiakas on päätenyt ostamaan markkinoidun tuotteen.

Markkinoinnin automaatio on innovaatio, jonka voidaan ajatella muuttaneen merkittävästi markkinoinnin tekemistä. Digitaalisessa ympäristössä tapahtuva markkinointi toi mukanaan mahdollisuuden aiempaa tarkemmin havainnoida ihmisten reagoimista markkinointiin ja sen vaikutusta ostokäyttäytymiseen. Automaatiosta puhuttaessa yleensä keskeisessä osassa on sen mahdollistava järjestelmä, joita on saatavilla useilta palveluntoimittajilta. Merkittävämpi on kuitenkin markkinointiautomaation aiemmasta poikkeava tapa tehdä markkinointia. Automaatiossa mitattavuus ja analysointiin pohjaava päätöksenteko nostetaan tärkeään rooliin, kuten myös vauhdikas iteratiivinen markkinointitapa: tehtyjen mainoksien tulosten pohjalta voidaan seuraavia versioita tehdä eri tavoin.

Markkinointiautomaatio on digitaalisen markkinoinnin osa-alue, joka osaltaan pyrkii ratkaisemaan markkinoinnin kohtaamia haasteita. Courtin ym. (2009) mukaan ihmiset käyttävät eri vaiheissa ostopäätöstä erilaisia kanavia, sekä kampaavat tilanteeseensa sopivaa sisältöä. Markkinointiautomaatio mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden tunnistamisen ja sopivan sisällön tarjoamisen tavalla, joka manuaalisesti ja kohdentamatta markkinointia olisi mahdotonta. Markkinointiautomaatiossa merkittävää roolia näyttävät asiakasdatan ymmärrys ja hyödyntäminen, joiden avulla voidaan ottaa huomioon asiakkaan yksilölliset tarpeet.

Tämän tutkimuksen aiheena on markkinointiautomaation käyttöönotto suomalaisessa, keskiuudessa yrityksessä. Tutkimus toteutetaan case- eli tapaus-tutkimuksena, ja sen tarkoituksena on tarkastella käyttöönoton piirteitä ja käyttöönottoon vaikuttaneita hidastavia ja edistäviä tekijöitä case-organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, miten markkinoinnin automaatiota käytetään yrityksissä ja mitkä tekijät vaikuttavat markkinoinnin automaatiojärjestelmän käyttöönottoon.

1.1 Tutkimuksen tausta ja motiivi

Saarisen (2019) mukaan Suomi on muihin eurooppalaisiin maihin verrattuna melko hyvällä tasolla markkinointiautomaatiojärjestelmiä käyttävien yritysten määrässä. Saarisen esittämät luvut eivät kuitenkaan kerro, miltä osin järjestelmää hyödynnetään käytännössä, toisin sanoen onko markkinointiautomaatio tehokkaassa käytössä suomalaisissa yrityksissä. Muiden tietojärjestelmien tavoin markkinointiautomaation järjestelmät saattavat vaatia käyttäjiltään muutosta aiempiin toimintatapoihin sekä organisaation ja työn uudelleen järjestelyä (Ngunyen, Sherif & Newby, 2007).

Tutkimuksen motiivina on ymmärtää paremmin, kuinka tehokkaasti markkinointiautomaatiota hyödynnetään suomalaisissa yrityksissä. Taustalla on myös henkilökohtainen kiinnostus yritystapauksiin, joissa markkinointiautomaatiojärjestelmän käyttö on epäonnistunut tai aiheuttanut sisäisiä haasteita

organisaatioille. Kiinnostavia ovat myös tapaukset, joissa markkinoinnin automaatiojärjestelmä on otettu käyttöön, mutta sen ominaisuuksia ei hyödynnetä tehokkaasti. Onko tehottoman käytön taustalla käyttäjien motivaation puute ottaa käyttöön uusi toimintatapa ja järjestelmä? Voiko olla, ettei innovaation omaksumiseen tarvittavaa tietotaidon hankintaa ei ole tuettu tarpeeksi yrityksen päätöksentekijöiden tasolla? Tutkimukseen motivoi kiinnostus selvittää, millaisella tasolla markkinointiautomaation käyttö on suomalaisessa keskiuudessa yrityksissä, ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet sen omaksumiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimusongelmana on ”Miten markkinointiautomaatio on otettu käyttöön tutkittavassa tapauksessa?” Tutkimusongelmaa tarkennetaan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

- Miten järjestelmiä otetaan käyttöön innovaatioiden diffuusion teorian näkökulmasta?
- Miten markkinointiautomaatio on otettu käyttöön tapausyrityksessä?
- Millaiset tekijät ovat vaikuttaneet markkinointiautomaation käyttöönottoon?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehyksen pohja on innovaatioiden diffuusion teoria organisaatioiden kontekstissa. Teoriaa täydennetään tietojärjestelmien käyttöönottoa käsittelevällä aikaisemmalla tutkimuskirjallisuudella sekä markkinoinnin automaatiota tarkastelevalla kirjallisuudella. Tutkimuksen tavoitteena on rakentaa pohjaa ymmärrykselle, kuinka suomalaiset yritykset käyttävät markkinointiautomaatiota, ja millaiset tekijät tilanteen rakentamiseen ovat vaikuttaneet. Tutkimuksen tulosten pohjalta voisi olla mahdollista tehdä laajamittaisempia kvalitatiivisia tutkimuksia, tai laajentaa joistakin yksittäisistä havainnoista kokonaisia uusia tutkimuksia.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus käsittää viisi eri sisältölukua: johdanto-, teoria-, menetelmä-, tulos-, sekä johtopäätös- ja arviointiluvun. Tutkimukseen kuuluva kirjallisuuskatsaus on sisällytetty tutkimuksen teorialukuun. Tutkimuksen johdannossa esitellään tutkimuksen tausta, tutkimusongelma ja -kysymykset sekä kuvataan tutkimuksen rakenne. Teorialuvussa perehdytään tutkimuksen kannalta keskeisiin teorioihin, kuten innovaation diffuusioteoriaan ja markkinoinnin

automaatioon liittyvään tutkimuskirjallisuuteen. Menetelmäluvussa kuvataan aineistoa sekä sen keruuta ja analyysia tarkemmin. Tuloksia esittelevässä luvussa kuvataan tutkimuksen keskeisimmät havainnot. Johtopäätösluvussa puolestaan käydään läpi tutkimuksen kannalta tärkeimmät johtopäätökset, pohditaan niitä suhteessa teoriaan, arvioidaan tutkimusta ja ideoidaan erilaisia ehdotuksia jatko-tutkimukselle.

2 TEORIA

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen kannalta keskeisiä teorioita. Tutkimuksen keskiössä on innovaatioiden diffuusion teoria, jonka avulla tarkastellaan uuden teknologian jalkautumista organisaatioon. Mallin pohjalta rakennetaan kuva siitä, mitkä asiat vaikuttavat nopeuttavasti tai hidastavasti innovaation omaksumiseen organisaatiossa. Markkinoinnin automaation peruskäsitteiden lisäksi pyritään muodostamaan käsitys siitä, miten voidaan määritellä ja eritellä markkinointiautomaation käyttöä. Nämä seikat tulee selvittää, jotta pystytään keräämään dataa oikeista asioista haastatteluissa.

2.1 Markkinoinnin automaatio

Markkinoinnin automaatio on konsepti, jossa tietojärjestelmän avulla voidaan hyödyntää kerättyä dataa asiakkaiden ymmärtämisessä, ja sen avulla automaattisesti tarjota heidän tarpeisiinsa sopivia sisältöjä tai kustomoida sisällöistä tai palveluista heille mieluisampia. Pyrkimyksenä on tukea asiakasta koko ostopolun ajan ensikohtaamisesta ostotapahtumaan asti automatisoitujen työkulkuja hyödyntämällä (Heimbach, Kostyra & Hinz, 2015).

Markkinointiautomaation hyödyllisyyden kannalta datan soveltaminen näyttelee kriittistä roolia: personoinnista tai kohdentamisesta ei ole hyötyä, jollei pystytä luomaan kuvaa henkilön tarpeista ja profiilista. Datan kerääminen tapahtuu esimerkiksi verkkosivuilta, hakukoneista ja sosiaalisen median palveluista. Eräs merkittävä datan lähde on myös yrityksen oma asiakastietojärjestelmä. Markkinointiautomaation konseptissa pidetään tärkeänä, että markkinointiin voidaan hyödyntää myös myyntidataa. Yrityksissä voi olla tilanne, jossa markkinointi havaitsee potentiaalisen liidin välittäen sen myynnille, muttei koskaan saa tietää, johtiko liidi myyntitapahtumaan. Myynnin tulisi välittää dataa myös takaisin markkinoinnista vastaaville, jotta he voivat jatkossa tunnistaa paremmin potentiaaliset liidit. (Salesforce, 2016)

Automaattisten markkinointityökalujen tuleamista ja vaikutuksia on enteiltty akateemisessa tutkimuksessa jo pitkään ennen varsinaisia käytännön ratkaisuja. Bucklin, Lehmann & Little (1998) ennustivat automatisoidun päätöksenteon tulevan valtaamaan useimmat markkinoinnin päätöksenteon prosessit, jotta yritykset voisivat paremmin vastata kilpailuun ja jo silloin havaittuun tarpeeseen personoidulle sisällölle massamittakaavassa. Käsitteenä markkinoinnin automaation esitteli ensimmäisenä Little (2001), joka tarkoitti sillä automatisoitua markkinointipäätösten tukea Internet-ympäristössä. Littlen (2001) kuvaus sisälsi jo silloin kaikki tärkeät elementit markkinoinnin automaatiosta, eli käyttäjädatan hyödyntämisen, reaaliaikaisen päätöksenteon eli automaation sekä raportoinnin kierron.

Markkinoinnin automaatioon liittyvä kirjallisuus sisältää runsaasti tutkimuksia sen toimintaperiaatteen selittämiseen (Bagshaw, 2015; Heimbach, Kostyra, & Hinz, 2015) tai siihen liittyvien konseptien käsittelyyn, kuten liidien pisteytykseen (Golec 2007; Järvinen, 2016). Markkinoinnin automaatiosta löytyy myös konkreettisempaa kirjallisuutta case-tutkimuksina. Järvinen ja Taiminen (2016) ovat tarkastelleet B2B-yrityksen markkinointiautomaatiojärjestelmän käyttöä ja sen kehitystä. Mero, Tarkiainen & Tobon (2020) ovat puolestaan syventyneet neljän suuren B2B-yrityksen markkinoinnin automaation käyttöön- ja hankintaprosessiin sekä siihen vaikuttaneisiin tekijöihin.

Aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa markkinoinnin automaatiosta on luotu erilaisia määritelmiä, jotka voidaan jakaa kahteen eri koulukuntaan. Markkinoinnin automaatio nähdään joko työkaluna tai laajempaan markkinoinnin mullistavana ilmiönä. Ensimmäistä koulukuntaa edustaa muun muassa Buttlen ja Maklanin (2015) määritelmä markkinoinnin automaatiosta ”tietokoneistettujen teknologioiden sovelluksena, joka tukee markkinoijia ja markkinoinnin johtamista tavoitteessa kohti tehtäviin perustuvia tavoitteita”. Tätä käsitystä tukevat ja laajentavat Järvinen ja Taiminen (2016) mainitsemalla kyvyn käyttäytymisen seurantaan pitkällä aikavälillä sekä mahdollisuuden personoidun sisällön kohdentamiseen. Heimbach ym. (2015) puolestaan korostaa erityisesti personoinnin roolia verraten sitä B2B-markkinoissa yleiseen, henkilökohtaiseen ja ihmisten väliseen kanssakäymiseen myyjän ja asiakkaan välillä. Toinen koulukunta laajentaa markkinoinnin automaation määritelmää käsittämään myös siihen kuuluvia rakenteita, prosesseja ja kulttuurin muutoksia. Järvinen ja Taiminen (2016) tähdentävät, että markkinointiautomaatio tarvitsee järjestelmän käyttöönoton lisäksi muutoksia kulttuuriin, kuten sisältömarkkinoinnin omaksumisen tai prosesseihin, kuten myynnin ja markkinoinnin välisen kommunikaation järjestäminen. Toisin sanoen markkinointiautomaatio on enemmän kuin pelkkä työkalu. Se käsittää tavan tehdä markkinointia ja järjestää siihen liittyviä prosesseja ja rakenteita. Myös tässä tutkimuksessa katsotaan markkinointiautomaatiota nimenomaan laajemmasta näkökulmasta, sillä on hyvin todennäköistä, että itse järjestelmän ominaisuuksien lisäksi sen vaatimat, aiemmin luetellut muutokset saattavat olla merkittäviä innovaation omaksumiseen vaikuttavia tekijöitä. Mero, Tarkiainen & Tobon (2020) havaitsivat tutkimuksessaan, että markkinointiautomaatio vaatii markkinoinnin ja myynnin tiiviimpää yhteistyötä, ja on jossain tapauksissa myös vahvana ajurina sen tapahtumiselle. Markkinointiautomaatio siis vaatii ja mahdollistaa muutoksia myös organisaation sisäisiin rakenteisiin.

Markkinointiautomaation käyttöönotosta tehdään edelleen uutta tutkimusta, joka viittaa siihen, että aihe on yhä tuore ja siitä löytyy tutkimattomia aiheita. Mero ym. (2020) toteisivat, että markkinoinnin automaation käyttöönottoa on tutkittu tähän päivään mennessä vasta hyvin vähän, ja he myös itse pyrkivät antamaan oman panoksensa aiheeseen. Mero ym. (2020) havaitsivat, että heidän tutkimansa suuret B2B-yhtiöt tekivät markkinointiautomaation hankintoja yllättävän lyhytnäköisesti sillä hetkellä vallitsevien tilanteiden mukaan, vaikka hankinnan pitäisi olla linjassa strategian kanssa. Lisäksi he huomasivat, että yritysten edetessä markkinointiautomaation omaksumisessa, ne kohtasivat runsaasti

esteitä, joista ei oltu tietoisia ennen hankintaa. Omaksumisprosessin kulku oli hyvin iteratiivinen, ja haasteet selvitettiin silloin, kun ne kohdattiin. Tähän vaikutti se, että useat haastateltavat mainitsivat yritysten henkilökunnan tietämyksen markkinoinnin automaatiosta heikoksi ennen hankintaa. Tiedon puutteesta huolimatta järjestelmä päätettiin ottaa käyttöön, ja pyrkiä oppimaan tekemisen kautta. Samankaltaisia havaintoja tekivät Alford ja Page (2015). Heidän tutkimuksensa mukaan yrityksillä oli selkeä tahtotila siirtyä markkinointiautomaation käyttöön sen tuomien korkean tason hyötyjen, kuten tehokkuuden ja paremman markkinaymmärryksen, vuoksi. Kuitenkin tutkimuksessa havaittiin, että näiden etujen saavuttamista rajoittivat tietotaidon puute aiheesta sekä kyvyttömyys mitata hankintaan käytettyjen resurssien tuottoastetta.

Markkinoinnin automaatio koostuu karkeasti kolmesta eri osa-alueesta: asiakkaiden seuraamisesta kanavissa ja datan keräämisestä, automaattisista prosesseista ja työkaluista sekä suljetun kierron raportoinnista. Nämä osa-alueet noudattavat Littlen (2001) kuvausta markkinointiautomaatiojärjestelmän toiminnasta, josta voidaan erottaa edellä mainitut osa-alueet: data-analyysin keinoin luodusta tilannekuvasta johdetaan tavoitteet, määritellään halutut automatisoidut prosessit tavoitteiden saavuttamiseksi ja tuloksista kerätyn datan pohjalta tehdään parannuksia. Riippuen yrityksen tarpeista, se voi käyttää vain osaa tai koko automaation mahdollisuuksia. Seuraavaksi käydään läpi nämä kolme osa-alueita tarkemmin.

2.1.1 Liidien seuranta ja datan kerääminen

Markkinoinnin automaatiossa data ja datan saatavuus näyttelee merkittävää roolia, koska asiakkaalle kohdennetut automatisoidut toiminnot käynnistyvät suureksi osaksi asiakkaan välittämän datan perusteella. Asiakkaiden käyttäytymistä voidaan seurata markkinointiautomaation järjestelmiä hyödyntäen verkkosivustolla sekä sosiaalisen median kanavissa. Verkkosivulla kävijän eri sivujen välillä liikkumista, lukemiseen käytettyä aikaa ja sivulla tehtyjä toimenpiteitä voidaan havainnoida ja tallentaa hyödyntäen evästetietoja sekä IP-osoitetietoja. (Järvinen & Taiminen, 2016.) Facebook tarjoaa Pixel-seurantatyökalun avulla mahdollisuuden yhdistää verkkosivukävijän tämän Facebook-käyttäjäprofiiliin, ja siten mahdollistaa mainosten kohdentamisen ennestään verkkosivulla käyneille. Esimerkiksi tiettyjä toimintoja tehneille voidaan asettaa näytettäväksi sopivia mainoksia. (Tikno, 2018.)

Potentiaalisista asiakkaista kerätään automaatiojärjestelmän avulla dataa niin passiivisilla kuin aktiivisillakin menetelmillä. Passiivisilla menetelmillä tarkoitetaan jo aiemmin mainittua evästetietoa ja lisäksi mahdollisista aiemmista asiakkaan kanssa tehdyistä toiminnoista, kuten ostoista, käytettyä dataa. Lisäksi asiakkaista voidaan oppia ottamalla aktiivinen rooli ja lähestymällä asiakasta pop-upeilla tai sähköpostilla kysyen suoraan esimerkiksi, tahtoisiko asiakas, että häneen ollaan yhteydessä yrityksen taholta (Järvinen & Tamminen, 2016).

Markkinoinnin automaatiossa tavoitteena olisi pystyä tunnistamaan millaisessa vaiheessa ostoprosessia asiakas on, jotta hänelle voidaan tarjota

tilanteeseen sopivaa sisältöä. Liidin ostovalmiutta voidaan mallintaa rakentamalla markkinoinnin automaatioon kohderyhmittäin pisteytysjärjestelmiä. Eri-laisille asiakkaan suorittamille toiminnoille asetetaan pistemäärä sen mukaan, kuinka merkittävänä indikaattorina tapahtumaa pidetään ostovalmiuden kannalta: Asiakkaan "suorittaessa" tapahtumia, hänelle merkitään pisteitä. Asiak-kaiden pistemäärille asetetaan tiettyjä rajoja, jotka laukaisevat haluttuja ominai-suuksia, kuten sisältöjen kohdentamista. Datan lähteenä pisteiden antamiseksi voidaan käyttää verkkosivuilta ja somesta koottua käytösdataa, mutta myös de-mografista dataa, kuten asuinpaikka, ikä ja sukupuoli. Haasteeksi menetelmän käytössä muodostuu sopivien pisteytettävien tekijöiden tunnistaminen, ja niiden merkityksen arviointi ostovalmiuden kannalta. (Dupré, 2016.) Tästäkin syystä asiakkaan tunteminen on merkittävä edellytys markkinointiautomaation hyö-dyntämisessä.

2.1.2 Automaattiset prosessit ja nurturointi

Markkinoinnin automaatio mahdollistaa monien aiemmin käsin tehtyjen mark-kinointitoimintojen automatisoinnin. Kuten Little (2001) tuo esiin, markkinoin-nin automaatio on automatisoitujen tapahtumien luomista, joiden laukeaminen perustuu asetettuihin sääntöihin, jotka reagoivat kerättyyn dataan. Heimbach ym. (2015) kuvailevat automatisoiduilla toiminnoilla kyettävän vastaamaan asi-akkaalle personoidusti, eli antamaan juuri hänen tarvitsemaansa palvelua. Li-säksi automaatio mahdollistaa myös sisältöjen kustomoinnin asiakkaille parem-min sopivaksi. Esimerkiksi uutiskirjeisiin voidaan sisällyttää asiakasta kiinnos-tavia asioita perustuen hänen mieltymyksistään kerättyyn tietoon. Heimbach ym. (2015) vertaavatkin markkinoinnin automaation tuovan digitaalisen ostokoke-muksen lähemmäksi yritysmyyntin henkilökohtaista palvelua, jossa myyjä pyr-kiä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Tavoitteena on toki viedä asiakasta kohti ostopäätöstä, mutta myös viedä eteenpäin asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta. Morgan ja Hunt (1994) painottivat asiakkaan ja myyjän välisen suhteen merki-tystä jo silloin, kun globalisaatio alkoi kiristää maailmanlaajuista kilpailua. Mark-kinointiautomaatio ei ole tehostettua tuputtamista, vaan se pyrkii sisältömarkki-noinnin keinoin asiakaslähtöisesti tarjoamaan mielenkiintoisia sisältöjä, jotka edistävät suhdetta ja sitoutumista yritykseen (Dessart, 2017), mutta myös valis-tamaan asiakasta tekemään itselleen paremmin sopivia valintoja. Asiakkaalle voidaan kohdentaa esimerkiksi sellaista sisältöä, jonka avulla hän pystyy valitse-maan itselleen parhaiten sopivan tietokoneen. Markkinoinnin automaatiolla ei voida päästä täysin samanlaiseen henkilökohtaisuuden tasoon kuin oikean myy-jän kanssa, mutta automaation etuna on nopeus sekä kyky palvella suuria määriä asiakkaita ja tehdä datan pohjalta tarkkaa kohdentamista, kuten tarjota vaihto-eh-toja sellaisista tuotekategoriasta, joita asiakas on etsimässä (Heimbach ym., 2015).

2.1.3 Suljetun kierron raportointi

Markkinoinnin automaatiolle merkittävä tekijä on yrityksen järjestelmien välinen integraatio, joka mahdollistaa datan liikkumisen eri järjestelmien välillä (Kotler, Rackham, & Krishnaswamy, 2006). Prosessia, jossa data kiertää sekä markkinoinnin että myynnin osastojen ja järjestelmien välillä, kutsutaan suljetun kierron raportoinniksi (Salesforce, 2016). Järvinen ja Taiminen (2016) havaitsivat tutkimuksessaan, että järjestelmällä markkinoinnin ja myynnin myyntiputken tai ostopolun yhdeksi kokonaisuudeksi koostumaan näiden kahden osaston osuudesta, kummankin osaston tehokkuus kasvoi. Tällä tavoin markkinoinnin luomat liidit voitiin välittää suoraan niiden kypsyttyä myynnille ilman tarvetta manuaaliselle työlle. Järvinen ja Taiminen (2016) havaitsivat, että integraation tuoma läpinäkyvyys liidin kulkemisen prosessissa tiivistä markkinoinnin ja myynnin osastojen yhteistyötä.

Liidien välittämisen lisäksi myös päinvastainen tiedon välitys markkinoinnin ja myynnin välillä on ollut läsnä jo pitkään markkinoinnin automaation aihealueella. Georgieva (2012) kokee tiedon kulkemisen myynniltä takaisin markkinoinnille merkittävänä. Tällöin markkinoinnille palautetaan tietoa heidän välittämiensä liidien laadusta, kuten mitkä liidit johtivat voitettuun kauppaan ja mistä syystä. Esimerkkitalanteessa, jossa myynnille välitetyt liidit eivät olekaan olleet valmiita ostamaan, markkinoinnin olisi hyödyllistä tietää, että heidän halloimiansa liidien pisteytys arvioi väärin asiakkaiden ostovalmiuden.

2.2 Innovaatioiden diffuusio

Innovaatioille on koko niistä tehdyn akateemisen tutkimuksen ajan luotu erilaisia määritelmiä. Bargheh ym. (2009) ovat tutkimuksessaan koonneet 60 erilaista innovaation määritelmää tieteellisistä lähteistä pyrkien luomaan niistä yhden, kattavan ilmaisun. Heidän tutkimuksensa tuloksena syntynyt käsite määrittelee innovaation ”monivaiheiseksi prosessiksi, jossa organisaatiot muuttavat ideat uusiksi tuotteiksi, palveluiksi tai prosesseiksi edistääkseen, kilpaillakseen tai erottuakseen menestyksekkäästi omalla markkina-alueellaan.” (Bargheh ym. 2009). Innovaatioiden taustalla on siis yritysten tarve pitää yllä ja kehittää kilpailukykyään tietyllä toimialalla.

Innovaatioiden diffuusioteoria pyrkii selittämään kuinka, miksi ja millaisella nopeudella innovaatiot leviävät (Rogers, 2003). Teorian toi tietoisuuteen Everett Rogers vuonna 1962 julkaistulla kirjallaan *Diffusion of Innovations*, joka yhdisti yli 500 diffuusiota käsittelevää tutkimusta yhdeksi teoriaksi. Rogers (2003) täydensi teoriaa vuosien mittaan aina vuonna 2003 julkaistuun viidenteen painokseen saakka, joka jäi hänen viimeisekseen. Innovaatioiden diffuusio on suosituin tietojärjestelmien omaksumisen tutkimiseen käytetty malli (Pervan, Bajwa & Lewis, 2005).

Rogersin (2003) mukaan diffuusio on tietynlainen sosiaalinen muutosprosessi, joka muuntaa sosiaalisten järjestelmien rakennetta ja toimintaa. Uusien ideoiden syntyminen, siirtyminen yksilöltä toiselle ja lopulta niiden omaksuminen saa aikaan sosiaalisia muutoksia. Esimerkiksi markkinointiautomaation tapauksessa sen käyttöönotto voi muuttaa tapaa tehdä markkinointia aiheuttaen muutoksia myös yrityksen sisäiseen työnjakoon ja luoden uusia tehtäviä. Esimerkiksi tehokas markkinointiautomaatio edellyttää, että myynti raportoitiin saatujen liidien laadusta takaisin markkinoinnille (Salesforce, 2016).

Tietoa innovaatioista saadaan yleensä vertaisilta, kuten yritysorganisaatioissa työtovereilta, ja ennen kaikkea tahdotaan selvittää henkilökohtaiset näkemykset koskien uutta innovaatiota (Rogers, 2003). Ensisykyys innovaation omaksumiselle voi tulla jostain ulkoisesta lähteestä, kuten medialta, mutta vertaisilta saadut kokemukset ja tieto lopulta sinetöivät sen omaksumisen (Mahajan & Peterson, 1985). Innovaatio ja sen merkitys luodaan vähittäin sosiaalisen kanssakäymisen seurauksena (Rogers, 2003).

Diffuusion merkityksestä terminä on eriäviä mielipiteitä eri tahojen välillä, ja diffuusio määritellään monissa akateemisissa tutkimuksissa eri tavoin. Eräät tutkijat näkevät diffuusion merkitsevän ainoastaan spontaania innovaatioiden leviämisen muotoa. Tästä ovat esimerkkinä Lomasin (1993) ja Nilsenin (2015) tutkimukset. He käyttävät suunnitellusta ideoiden jakamisesta termiä välittäminen (dissemination). Rogers (2003) ei teoksessaan erittele diffuusiotermin käyttöä spontaanin tai suunnittelun leviämisen perusteella, vaan käyttää kummassakin tapauksessa samaa ilmaisua. Myös tässä tutkimuksessa käytetään samaan tapaan eli diffuusion muotoa kummastakin havaitusta tilanteesta.

Rogers (2003) on tutkimuksissaan määritellyt teorian peruselementit, kuten kuusi innovaatioiden omaksujatyyppejä, viisivaiheisen omaksumisprosessin sekä omaksumisnopeuskäyrän. Rogersin (2003) mukaan merkittävin tekijä innovaatioiden pysyvyydelle ryhmässä on, että riittävä määrä, eli niin sanotusti kriittinen massa on omaksunut innovaation.

Rogersin teoriaa on hyödynnetty laajalti monen eri tutkimusalan tiedon leviämisen tutkimuksessa. Esimerkiksi Mustonen-Ollila ja Lyytinen (2003) ovat hyödyntäneet teoriaa omassa tutkimuksessaan organisaatioiden tietojärjestelmäprosessien omaksumisen syistä. Tutkimuksessaan he havaitsivat, että useat diffuusioteoriassa esitetyistä tekijöistä vaikuttivat vahvasti myös tietojärjestelmäinnovaatioiden omaksumiseen. He havaitsivat muun muassa seuraavat yhtenevät tekijät: hyväksyntä, teknologisen infrastruktuurin saatavuus, aikaisemmat kokemukset, omat kokeilut, käytön helppous ja tekemällä oppiminen. (Mustonen-Ollila & Lyytinen, 2003.)

2.2.1 Innovaation omaksumiseen vaikuttavat tekijät

Tämän tutkimuksen kannalta merkittävä kokonaisuus diffuusioteoriassa muodostuu Rogersin (2003, s. 29–30) mainitsemista viidestä päätekijästä, jotka vaikuttavat innovaation omaksumiseen:

1. **Suhteellinen hyöty:** Missä suhteessa innovaatio koetaan paremmaksi kuin korvattava ratkaisu.
2. **Sopivuus:** Innovaation sopivuus omaksujien asenteisiin, arvoihin, kokemuksiin ja tarpeisiin.
3. **Kompleksisuus:** Kuinka vaikea innovaatio on ymmärtää tai käyttää.
4. **Kokeiltavuus:** Missä määrin innovaatiota voi kokeilla ennen päätöstä omaksumisesta.
5. **Havainnoitavuus:** Millaisia konkreettisia tuloksia innovaation käytöstä voidaan havaita.

Markkinoinnin automaatio on havaittu käyttöönoton kannalta haasteelliseksi siihen liittyvien epävarmuustekijöiden vuoksi. Näiden epävarmuustekijöiden voidaan nähdä vaikuttavan kaikkiin viiteen edellä mainittuun päätekijään. Ensinnäkin Mero ym. (2020) mainitsevat kaksi eri syytä epävarmuudelle. Markkinoinnin automaatio on luonteeltaan uudenlainen teknologia, joka voi aiheuttaa jo itsessään teknologista epävarmuutta (Wood, 2015), mutta myös odottamattomia muutoksia esimerkiksi yrityksen sisäisiin prosesseihin (Mero ym., 2020). Woodin (2015) mukaan automaatiolla ei voida parantaa ennestään heikkoja yrityksen prosesseja, vaan käyttöönottoon tulisi valmistautua toteuttamalla markkinointiin muutoksia, jotka tukevat automaation käyttöönottoa. Tämä tarkoittaa, että organisaation prosesseista täytyy olla valmis kuva ennestään. Kuten aiemmin todettiin, markkinointiautomaation käyttöä ja omaksumista ei ole laajemmin tutkittu. Toiseksi syyksi Mero ym. (2020) mainitsevat markkinointiautomaation toimintaympäristön, joka liittyessään asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin on koko ajan muutoksessa ja siksi myös epävarmuutta tuova tekijä (Chetty, Ojala, & Lepäaho, 2015; Read, Dew, Sarasvathy, Song, & Wiltbank, 2009).

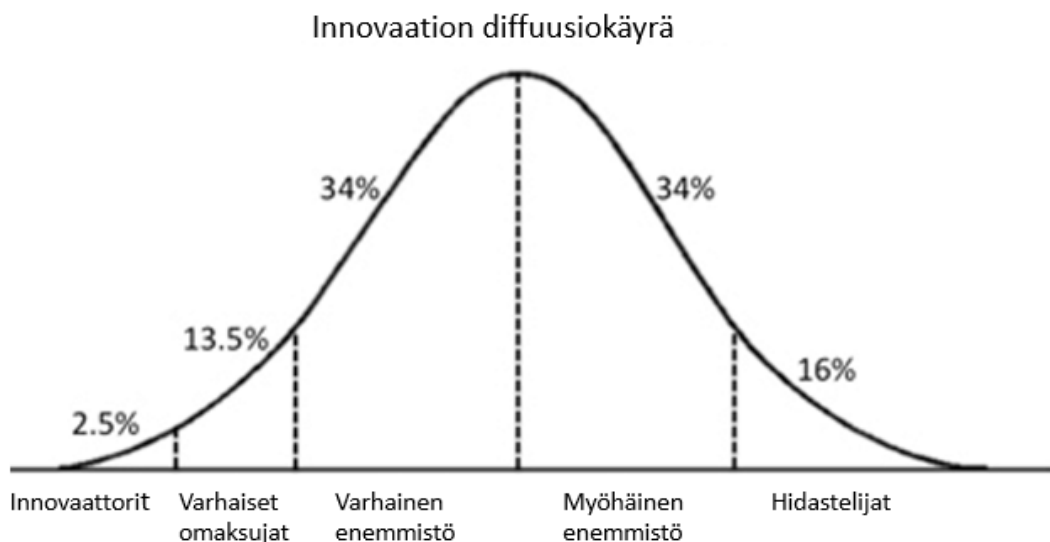
Markkinointiautomaatiota omaksuvien yritysten on siis hankala arvioida ennalta hankinnasta saatavaa hyötyä, koska heillä ei usein ole täyttä varmuutta siitä, kuinka he aikovat sitä käyttää. He kuitenkin olettavat sen tuovan heille etua. Innovaation koettu sopivuus riippuu siitä, millainen ennakkokäsitys tulevilla käyttäjillä on siitä (Venkatesh, Thong & Xu 2016). Varsin vakiintuneet ennakkokäsitykset voivat vähentää markkinointiautomaation tehoa, jos kaikki asianomaiset, kuten esimerkiksi myynti, ei ole sitoutunut järjestelmän käyttöön tai sen vaatimaan muutokseen (Do Cho & Chang 2008). Kuten useiden yritysjärjestelmien, kuten CRM:n tai ERP:n, niin myös markkinointiautomaatiojärjestelmien ennalta kokeiltavuus on jollain tavalla rajattua. Markkinoinnin automaatiojärjestelmät, kuten Hubspot ja Salesforce Pardot ovat pilvipohjaisia palveluita, ja sallivat lyhyen kokeilujakson. Järjestelmän hyötyjä ja heikkouksia on kuitenkin vaikea havaita, jollei järjestelmää käytetä todelliseen työskentelyyn tai sitä ei ole

integroitu muihin järjestelmiin. Silloin kokeilu jää pintapuoliseksi käytettävyyden testaukseksi.

Innovaation konkreettisten hyötyjen havaittavuus on riippuvaista siitä, millaisia mittareita käytetään markkinoinnin tuloksien mittaamiseksi. Järvinen ja Karjaluoto (2015) painottavat, että on tärkeää löytää perustelut sille, miksi juuri tietyt mittarit on valittu arvioimaan markkinoinnin tuloksia, toisin sanoen ovatko kyseiset mittarit sopivia. Frösén, Luoma, Jaakkola, Tikkanen & Tikkanen (2016) kävivät tutkimuksessaan läpi 628 yrityksen markkinoinnin tehokkuuden seuranta ja havaitsivat että asiakasymmärrys on tehokkuuden mittaamisen ohella tärkeä määrittävä tekijä markkinoinnille. Kääntäen sanottuna markkinoinnin tehokkuudella ei ole väliä, jollei yrityksen palvelu tai tuote vastaa asiakkaan toiveisiin. Markkinoinnin automaatio ei siis välttämättä tuo merkittäviä hyötyjä yritykselle, jos liiketoiminnan muilla osa-alueilla on puutteita. Markkinoinnin automaatio voi kuitenkin auttaa yrityksiä ymmärtämään paremmin asiakkaitaan keräämällä dataa heidän asiakaskäyttäytymisestään (D'Haen, Van den Poel & Thorleuchter, 2013).

2.2.2 Innovaation omaksujatyypit ja omaksumiskäyrä

Rogersin (2003, s. 240) esittelemät innovaatioiden omaksujatyypit, sekä omaksumista kuvaava käyrä ovat ne elementit, joista hänen työnsä vahvimmin tunnetaan. Malli nostetaan usein esiin uudenlaisten tuotteiden lanseerauksen yhteydessä, kun tahdotaan selittää niiden omaksumisen etenemistä asiakaskunnan keskuudessa. Omaksumista voidaan havainnollistaa Rogersin innovaation omaksumiskäyrän avulla (kuvio 1).



KUVIO 1 Innovaation omaksujatyypit ja omaksumiskäyrä (Rogers, 2003, s. 240)

Innovaation omaksumiskäyrä jakautuu viiteen segmenttiin ja noudattaa muodoltaan kellokäyrää. Segmentit kuvaavat viittä eri omaksujatyyppeä: 1) innovoijat, 2) aikaiset omaksijat, 3) aikainen enemmistö, 4) myöhäinen enemmistö ja 5) hidastelijat. Malli kuvaa aikajanalla sitä vauhtia, millä kyseessä oleva populaatio omaksuu innovaation. Valenten (1996) mukaan mallia voidaan hyödyntää innovaation diffuusion prosessiin liittyvän käytöksen ennustamiseen ja mahdollisten mielipidejohtajien tunnistamiseen. Valente (1996) havaitsi myös, etteivät innovatiiviset ensiomaksijat olekaan selvin valinta muutosagenteiksi tai mielipidejohtajiksi. Omaksujien havaittiin mielellään ottavan mallia ja kuuntelevan samassa tilanteessa itsensä kanssa olevia, toisin sanoen samaan Rogersin omaksujasegmenttiin kuuluvia. Verkostonsa ihmisiä innovatiivisemmat nähtiin usein liian häilyvinä, ja mielellään turvattiin johdonmukaisempiin tahoihin. (Valente, 1996.)

2.3 Innovaatioprosessi ja siihen vaikuttavat tekijät organisaatiossa

Rogers otti kantaa organisaation innovaatioprosessin kulkuun ja vaikuttimiin kirjansa viidennessä versiossa vuonna 2003. Sitä ennen Rogersin esittämän organisaationäkökulman olivat havainneet vaillinaiseksi Lyytinen ja Damsgaard (2001). Organisaationäkökulma tuo innovaatioiden diffuusioon lisää kompleksisuutta.

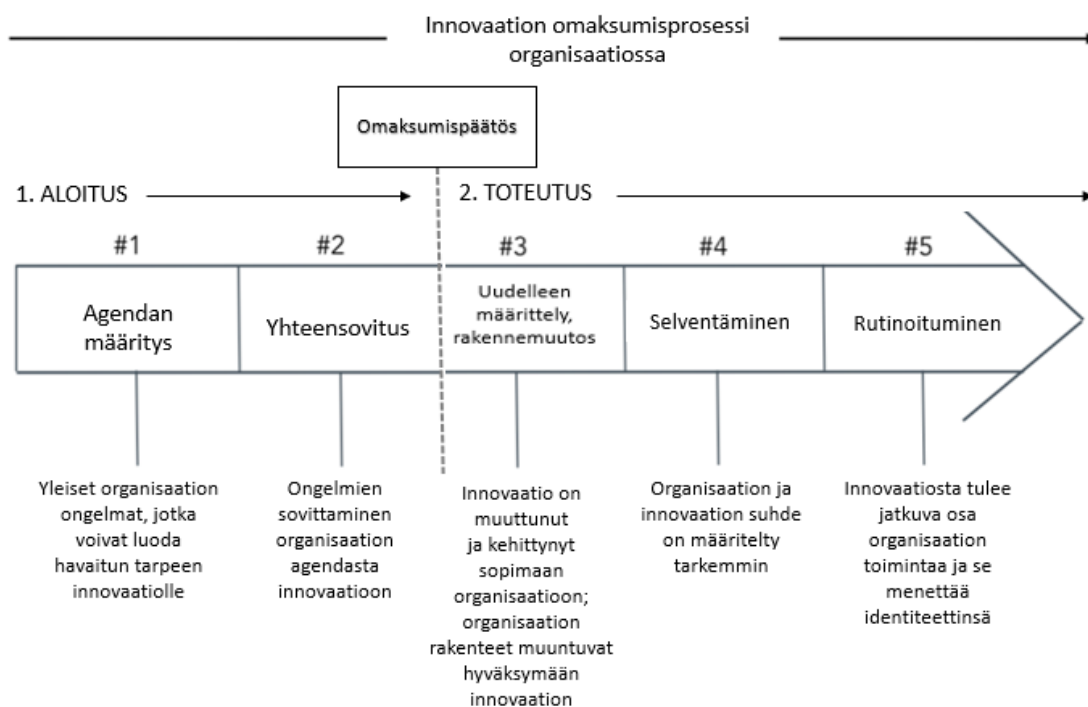
Perinteisesti informaatioteknologian tutkimuskirjallisuudessa tietojärjestelmien käyttäjät on nähty toisistaan irrallisina saarekkeina, joiden oletetaan vailla omaa identiteettiä käyttäytyvän keskenään samankaltaisesti. Lamb ja Kling (2003) kyseenalaistivat tämän näkemyksen tutkimuksellaan, jossa tietojärjestelmien käyttäjille annettiin neljä sosiaalista ulottuvuutta: sosiaaliset suhteet, -ympäristöt, -vuorovaikutukset ja -identiteetit. Rogers (2003) mainitsee, että sosiaalisuus on merkittävässä asemassa diffuusiossa myös yksilötasolla, sillä tietoa innovaatiosta saadaan usein nimenomaan sosiaalisen kanssakäymisen kautta. Organisaatio kuitenkin luo omanlaisensa kehysten diffuusiolle, joka vaikuttaa yksilön innovaation omaksumiseen. Agarwal & Prasad (2000) havaitsivat yrityksen toiminnan innovaation juurruttamiseksi, mutta myös yrityksen vallitsevan kulttuurin olevan vaikuttamina yksilötason omaksumisessa.

Rogers (2003, s. 339) esittelee tutkimuksessaan neljä erilaista organisaationtason innovaation omaksumispäätöksen tyyppiä:

1. Valinnaiset innovaatiopäätökset. Yksilöt voivat tehdä päätöksen omaksumisesta riippumatta muiden jäsenten päätöksistä
2. Kollektiiviset innovaatiopäätökset. Päätös tehdään yhdessä tai joukon edustajien tekemänä
3. Autoritääriset innovaatiopäätökset. Päätös tehdään muutamien ryhmän johdossa olevien henkilöiden päätöksestä.

4. Ehdolliset innovaatiopäätökset. Yksilöllä on mahdollisuus tehdä valinta omaksumisesta, kun päätös on organisaatiotasolla tehty.

Innovaatioiden omaksumisessa organisaatiotasolla erityistä huomiota tulee kiinnittää neljänteen tyyppiin, eli ehdollisiin päätöksiin. On huomattava, että organisaatioissa innovaatiot tulevat hyvin usein käyttöön juuri edellä mainitulla tavalla. Organisaatio on joko kollektiivisesti tai autoritäärisesti tehnyt päätöksen innovaation omaksumisesta, jonka jälkeen yksilö voi päättää omaksuako vai hylätäkö innovaatio (Wynekoop, 1992). Zaltman, Duncan ja Holbeck (1973) olivat jo aiemmin esittäneet mallin, jossa organisaation innovaation diffuusio tapahtuu kaksivaiheisesti. Ensinnäkin organisaatio tekee päätöksen (primäärinen omaksuminen), jota seuraa todellinen omaksuminen yksilön toimesta (sekundäärinen omaksuminen). Edellä mainitun perusteella näyttää siltä, että organisaatiolla on vaikutusta siihen, mitä yksilön täytyy omaksua, mutta tilanne voi olla käänteinenkin. Rogers (2003) huomauttaa, että organisaation päätökset voivat rajoittaa yksilön mahdollisuutta omaksumiselle. Yksilö ei siis voi omaksua uutta innovaatiota ennen organisaation päätöstä tai sen voi ainakin ajatella rajoittavan sitä ratkaisevasti. Rogersin (2003) omaksumisen viisiosainen prosessimalli (kuvio 2) voi havaita noudattavan tätä Zaltmanin ym. (1973) kaksivaiheista järjestystä. Rogersin (2003, s. 355) prosessimallissa vaiheet 1 ja 2 kuvaavat ryhmätasolla tehtyä päätöksentekoa innovaatioon liittyen. Ensimmäinen vaihe voi olla pitkäkin ajanjakso, jonka aikana havaitaan ongelmia tai puutteita, joihin havaitaan tarvittavan innovaatio. Seuraavassa vaiheessa organisaatio etsii ongelman ratkaisevan innovaation, joka sopii sen tavoitteisiin. Näistä vaiheisiin on sisäinrakennettuna oletus, että yritys toimii strukturoidusti ja loogisesti ja on havaittu selkeä ongelma.



KUVIO 2 Innovaation omaksumisprosessi organisaatiossa (Rogers, 2003, s. 355)

Kuten Mero ym. (2020) havaitsivat, organisaatiot eivät välttämättä aina toimi edellä kuvatulla tavalla, vaan joskus hyvin lyhytnäköisen harkinnan pohjalta. Mero ym. (2020) havaitsivat joidenkin tutkimuksen kohteena olleiden yritysten ottaneen markkinoinnin automaatiojärjestelmän käyttöön ilman selkeää ongelmasta johdettua tarvetta. Havainto osaltaan haastaa tietojärjestelmätieteen perinteistä näkemystä suunnitelmallisesta toiminnasta ja rationaalisuuteen perustuvista päätöksistä, jotka ovat keskiössä UTAUT-mallissa ja TAM-mallissa (Venkatesh & Davis, 2000; Sarasvathy, 2001).

Rogersin (2003) esittelemä organisaation innovaation omaksumismalli (kuvio 2) jakautuu kahteen suurempaan kokonaisuuteen. Nämä vaihekokonaisuudet ovat aloitus ja käyttöönotto. Ensimmäiseen osaan kuuluu kaksi vaihetta, ja ne edeltävät organisaation päätöstä omaksua innovaatio. Prosessi käynnistyy agendan määrittämisen vaiheesta, jossa organisaatio havaitsee ongelman, jonka ratkaisemiseen tarvitaan innovaatio. Vaihe ei ole muodoltaan mikään yksittäinen toimenpide, vaan tällaista ongelmien haravoimista tapahtuu organisaatioissa jatkuvasti, ja saattaa kuluja pitkiäkin ajanjaksoja, kunnes jonkin havaitun haasteen kanssa edetään seuraavaan vaiheeseen. Vaikeuksia ongelmien tunnistamiseen voi aiheuttaa tilanne, jossa ongelma on niin kompleksinen, ettei sen koko laajuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä tunnisteta. Kokonaisuudesta voidaan havaita vain osia, mutta todellisuudessa ne ovat linkittyneinä toisiinsa.

Seuraavassa vaiheessa, yhteensovittamisessa, ongelma otetaan organisaatioissa käsittelyyn, ja sen taklaamiseksi ryhdytään etsimään soveltuvia innovaatioita. Tilanteessa organisaation asiaankuuluvat henkilöt pyrkivät ymmärtämään innovaation ominaisuuksia ja vaatimuksia ja arvioimaan sen sopivuutta organisaation tilanteen ratkaisuksi. Selvitystä tekevä taho voi olla tarkoitusta varten perustettu työryhmä tai käsittää yrityksen johdon. Rogers (2003) nostaa esiin Goodmanin & Stecklerin (1989) havainnon siitä, että innovaation sopivuudella organisaation tarpeeseen ja muuhun nykytilanteeseen oli merkittävä vaikutus omaksumisen pysyvyyteen pitkällä aikavälillä.

Nämä edellä mainitut kaksi vaihetta johtavat päätökseen omaksua innovaatio, jollei sille nähdä esteitä. Vaiheiden aikana luodaan pohja seuraavalle vaihekokonaisuudelle, käyttöönotolle. Innovaation omaksumiseen voi vaikuttaa esimerkiksi se, onko innovaatiolle vaikutuksenalaisia organisaation jäseniä kuultu suunnittelun aikana. Innovaation ja organisaation teknisten ominaisuuksien lisäksi esimerkiksi organisaation jäsenten näkemykset, oletukset ja keskinäiset valtasuhteet voivat vaikuttaa omaksumiseen. Näitä asioita on tutkineet muutoksenhallintaan perehtynyt tutkijakunta, muun muassa Kruger (2010), joka painotti jäävuorimallissaan erityisesti vaikeasti havaittavien, kuten inhimillisten ja sosiaalisten vaikuttumien merkitystä muutoksen onnistumisessa. Hän arvioi muutoksenhallinnan menestymisen olevan 90 prosenttisesti kiinni ihmisiin liittyvistä tekijöistä. Digitaalisen innovaation omaksumisessa organisaatiossa myös ihmisten ominaisuudet ja heidän välisensä suhteet on siis otettava huomioon, sillä tällainen muutos on sosiotekninen kokonaisuus (Lyytinen & Newman, 2008).

Kun päätös innovaation omaksumisesta on tehty, alkaa sen käyttöönotto. Toisin sanoen innovaatiota ryhdytään tuomaan osaksi organisaatiota ja sen

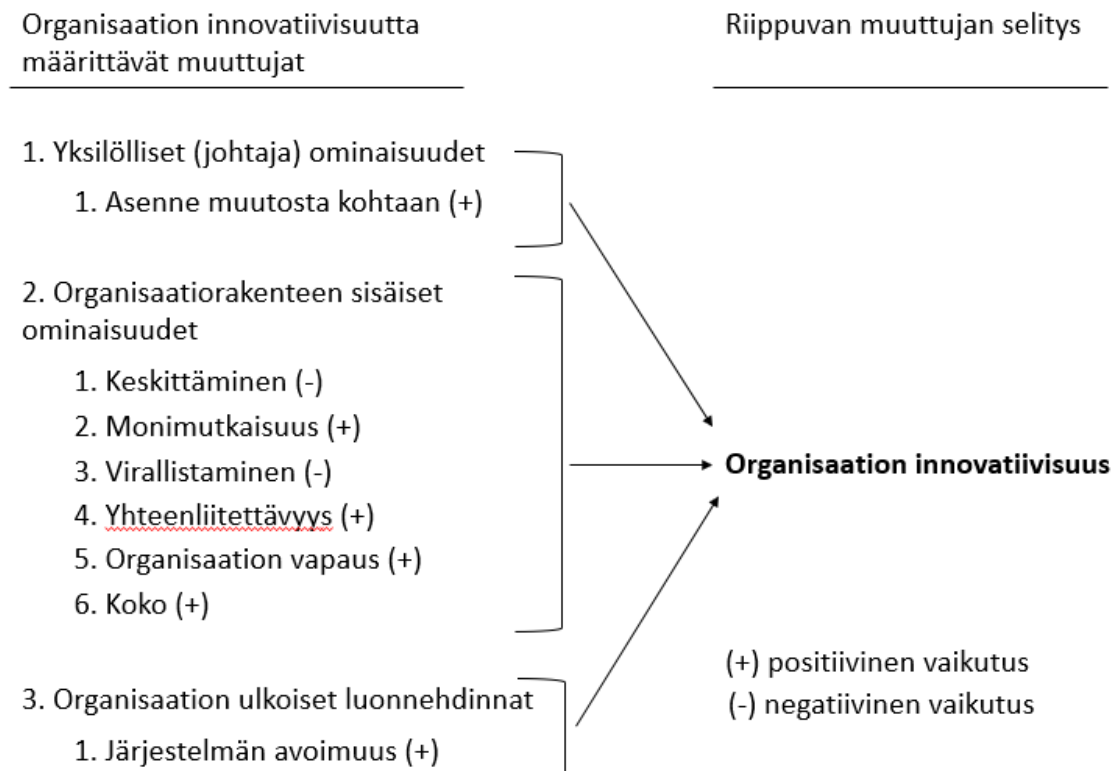
toimintaa. Rogers huomauttaa, että päätöksestä ei välttämättä heti seuraa käyttöönottoa, vaan niiden välillä voi vierähtää aikaa. Käyttöönotto käynnistyy uudelleenmäärittelyn vaiheella, jossa innovaatiota sovitetaan osaksi organisaatiota. Yleensä myös organisaation on tarvetta muuttua, kun esimerkiksi työtapojen tulee sopeutua innovaation tehokkaan hyödyntämisen edellytyksiin. Innovaation tuleminen voi aiheuttaa myös osallisille stressiä, sillä käyttöönotto voi sisältää moniakin samanaikaisia muutoksia niin työhön, organisaatorakenteeseen kuin järjestelmiin (Rangarajan, Jones & Wynne, 2004).

Rogers (2003) mainitsee niin sanottujen radikaalien innovaatioiden luovan organisaatiolle ja sen jäsenille epävarmuutta. Epävarmuus voi hidastaa muutoksen juurtumista ja hankaloittaa organisaation suoriutumista sen toiminnoissa verrattuna aiempaan tilanteeseen. Jatkuva epämurkavuus voi ilman tilanteen hoitoa johtaa organisaation jäsenten kasvavaan muutosvastaisuuteen. Rogerin (2003) mallin neljännessä, selventämisvaiheessa innovaatio tulee laajamittaiseen käyttöön organisaatiossa. Tässä tilanteessa aiemmin mainittuja epävarmuutta tuovia tekijöitä pyritään selvittämään ja aloittamaan siirtyminen kohti normaalia tilannetta, jossa innovaatio on osa toimintaa, ja siihen liittyvät muutokset tulleet osaksi arkea. Vaiheessa tapahtuu kiivasta tiedonvaihtoa ja kommunikointia, kun organisaation jäsenet kartoittavat omaa paikkaansa kokonaisuudessa. Tiedonvaihdon myötä organisaatio alkaa luoda yhtenäistä kuvaa jäsenten ja koko yhteisön tilanteesta, ja mitä on odotettavissa. Myös innovaatiota jalkauttavalla ryhmällä on merkittävä viestinnällinen vastuu, sillä organisaation on saatava tarvitsemaansa tietoa voidakseen luoda tilannekuvaa yksilönä ja yhdessä. Organisaatio ei yleensä ole yhtä tietoinen innovaation omaksumisen syistä, vaikutuksista ja tavoitteista kuin innovaatiota jalkauttava ryhmä (Kotter, 2007).

Prosessin viimeinen vaihe on rutinoituminen, jolloin innovaatio on muutunut osaksi organisaation toimintaa. Innovaatio on silloin menettänyt uutuutensa, ollen vain osa toimintaa. Rogers (2003) nostaa tässä vaiheessa etusijalle innovaation jatkuvuuden, toisin sanoen sen, onko innovaatio pysyvästi osa organisaatiota. Ei ole mahdotonta, että innovaatio voisi alkaa hiljalleen jäädä käyttämättä, kun toimenpiteet sen käyttöönottoon on saatu päätökseen. Innovaation pysyvyyteen on useita vaikuttimia, kuten havaitaanko innovaation hyödyt (Kotter, 2007) tai onko päätös käyttöönotosta autoritäärinen vai kollektiivinen (Goslar, Green & Hughes, 1986). Goslar ym. (1986) havaitsivat, että kollektiivisesti tehdyt innovaatiopäätökset johtivat kestävämpään innovaation omaksumiseen kuin autoritääriset päätökset. Rogers (2003) tuo esille, että innovaation pysyvyys organisaatiossa voi päättyä ajan kuluessa: voidaan havaita, ettei innovaatio enää vastakaan tarpeisiin, tai se vastasi alkuperäiseen ongelmaan puutteellisesti.

Organisaation innovaation omaksumisprosessiin liittyy huomattavasti enemmän vaikuttavia tekijöitä kuin yksilön läpikäymään prosessiin. Rogers (2003, s. 347) esittelee tutkimuksessaan organisaation innovatiivisuuteen vaikuttavia muuttujia. Malli on kuvattu kuviossa 3.

Keskinäinen riippuvuus (+)



KUVIO 3 Organisaation innovatiivisuuteen vaikuttavat tekijät (Rogers, 2003, s. 347)

Organisaation innovatiivisuutta määrittävät muuttujat jaetaan mallissa kolmeen eri ryhmään: yksilöllisiin ominaisuuksiin, organisaatorakenteen ominaisuuksiin ja organisaation ulkoisiin luonnehdintoihin, jotka kaikki vaikuttavat osaltaan organisaation innovatiivisuuteen joko positiivisesti tai negatiivisesti. Ensimmäisen kategorian alle liittyy yksilöllisten johtajan ominaisuuksien läsnäolo tai poissaolo. Johtaja voi positiivisella edesauttaa muutosta läsnäolollaan ja positiivisella asenteellaan. (Rogers, 2003.)

Toisessa, organisaatorakenteen sisäisistä ominaisuuksista koostuvassa kategoriassa useat muuttujat voivat vaikuttaa organisaation innovatiivisuuteen. Negatiivisesti innovatiivisuuteen voi vaikuttaa keskittäminen eli vallan ja kontrollin keskittyminen muutaman yksilön käsiin. Toinen organisaatorakenteeseen liittyvä, negatiivisesti vaikuttava muuttuja on virallistaminen, joka tarkoittaa käytännössä sitä, minkä verran organisaatio kannustaa jäseniään seuraamaan sääntöjä ja käytäntöjä. Positiivisesti innovatiivisuuteen vaikuttavia, organisaatorakenteeseen liittyviä tekijöitä ovat monimutkaisuus, keskinäinen riippuvuus, organisaation vapaus ja koko. Kompleksisuus eli monimutkaisuus tarkoittaa astetta, jolla organisaation jäsenet ilmaisevat korkean tason tietoa ja osaamista. Koulutetut työntekijät ymmärtävät todennäköisemmin innovaation arvon. Keskinäinen riippuvuus puolestaan merkitsee astetta, jolla sosiaalisen järjestelmän yksiköt linkittyvät ihmissuhteiden verkostoon. Mitä enemmän verkostoja on, sitä

suurempi on organisaation innovatiivisuus. Organisaation vapaudella tarkoitetaan, kuinka paljon vapaita resursseja organisaatiosta löytyy. Myös organisaation koko voi vaikuttaa innovatiivisuuteen esimerkiksi saatavilla olevien resursien vuoksi. Ulkoisista muuttujista organisaation avoimuus kuvastaa avoimutta innovaatioita kohtaan. (Rogers, 2003.)

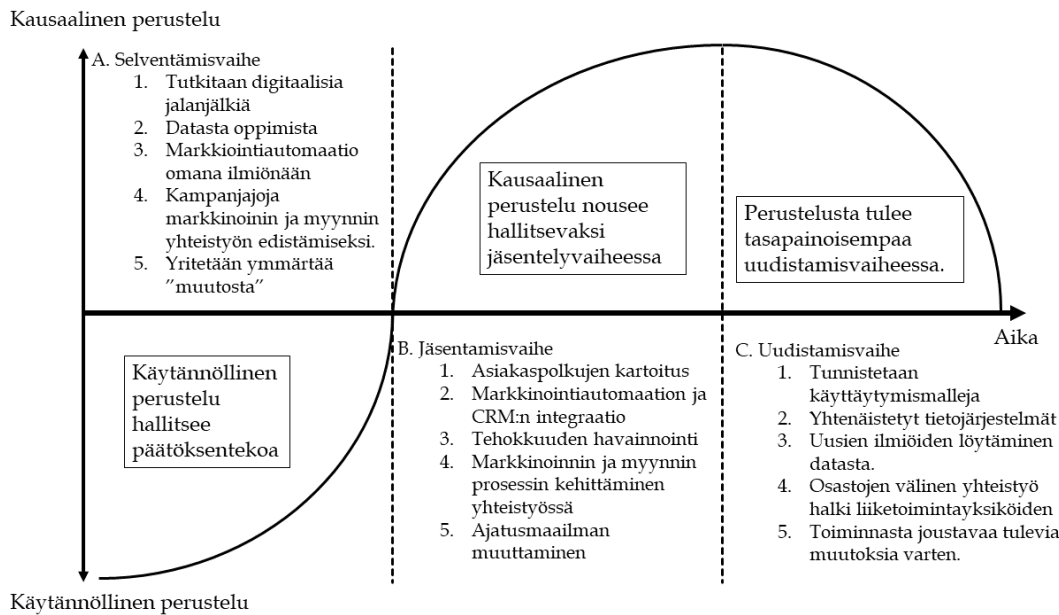
2.3.1 Innovaatioiden diffuusio käyttöönoton teoriassa

Koska innovaatioiden diffuusio teoria on luonteeltaan enemmän viitekehysellinen teoria, siihen on järkevää hakea täydennystä muusta teknologian omaksumista käsittelevästä teoriasta. Rogersin (2003) innovaatioiden diffuusion ja teknologian omaksumisen malleista löytyy vahvoja yhtäläisyyksiä. Esimerkiksi Miltgen, Popovic ja Oliveira (2013) ovat hyödyntäneet innovaatioiden diffuusiota, Venkateshin ja Davisin (2000) UTAUT-mallia ja Davisin (1989) TAM-mallia tutkimuksessaan rinnakkain. Tässä tutkimuksessa käytetään ensisijaisesti innovaation diffuusio teoriaan pohjautuvia malleja, mutta niihin haetaan myös täydennystä ja tukea muista teorioista, jotka joko vahvistavat käsityksen tai ovat ristiriidassa sen kanssa.

Hyvänä esimerkkinä Rogersin (2003) diffuusio teorian kanssa yhtäläisyyksiä sisältävästä teoriasta on Venkateshin ja Davisin (2000) Unified theory of acceptance and use technology (UTAUT), joka on teknologian hyväksymismalli, joka rakentuu neljästä eri tekijästä: 1) Oletus tehokkuudesta, 2) oletus vaivasta, 3) sosiaalinen vaikutus ja 4) helpottavat olosuhteet. UTAUT:n kahden ensimmäisen tekijän mukaan käyttäjän teknologian hyväksyminen vahvasti riippuvainen siitä, miten teknologia vastaan käyttäjän sille asettamiin odotuksiin. UTAUT:ssa voidaan nähdä vastaavuuksia Rogersin viiteen omaksumistekijään, kuten haavittuihin hyötyihin ja tulosten havainnoitavuuteen.

Tämän tutkimuksen kannalta keskeiseksi teknologian omaksumiseen liittyväksi teoreettiseksi näkökulmaksi nousi Meron ym. (2020) tutkimuksessaan esittämä malli markkinointiautomaation omaksumisesta. Meron ym. (2020) mukaan markkinointiautomaation omaksumiseen liittyy kolme vaihetta: Selventäminen, jäsentäminen ja uudistaminen. Meron ym. esittämä käyttöönottomalli on kuvattu alla kuviossa 4. Selventämisen vaihetta hallitsee toteutus, koska yritykset tuntevat houkutusta järkeillä markkinointiautomaation käyttöä suorittamalla tapauskohtaisia kokeiluja. Jäsennysvaiheessa järjestyksen perusteet liittyvät syy-yhteyksiin. Yritys on saavuttanut riittävän kokemuksen markkinointiautomaatiosta ja omaksunut jäsentyneemmän näkökulman automaatioon asettamalla tavoitteita ja yhdistämällä käytön muodollisimpiin prosesseihin. Uudistumisvaiheessa puolestaan järjestykseen löydetään aiempaa parempi tasapaino, kun ymmärretään tarve uudistaa syy-yhteyksiin liittyviä prosesseja toiminnallisella näkökulmalla,

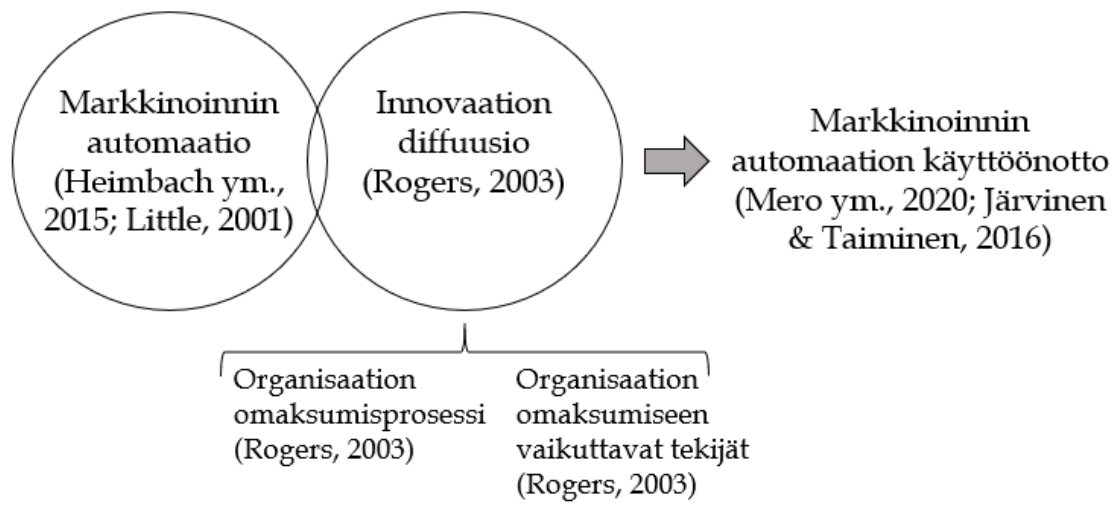
jotta tuottavuuden harppaukset markkinoinnin automaation käytössä mahdollistuisivat. (Mero ym. 2020.)



KUVIO 4 Markkintiautomaation käyttöönottoprosessin eteneminen (Mero ym., 2020)

Mero ym. (2020) tunnistivat markkintiautomaation omaksumiseen liittyen viisi pääaluetta; asiakastuntemuksen, järjestelmän infrastruktuurin, analytiikan, yksiköiden välisen dynamiikan ja muutosjohtamisen. Näillä tekijöillä tunnistettiin olevan merkittävä vaikutus omaksumisprosessiin tutkittavissa yrityksissä. Tutkimuksen mukaan asiakastuntemus on ensimmäinen tärkeä osa-alue markkintiautomaation omaksumisessa, sillä sen kautta yritys pystyy luomaan asiakaspolkuja ja merkityksellistä sisältöä polun eri vaiheisiin. Toiseksi tietojärjestelmien infrastruktuuri tulee integroida, jotta markkintoinnin automaatiojärjestelmä voidaan synkronoida toisten järjestelmien kanssa ja näin luoda kuva asiakkaiden ja yrityksen toiminnasta. Kolmanneksi yrityksen tulee myös hyödyntää analytiikkaa tehdäkseen dataan perustuvia päätöksiä. Neljäs tärkeä osa-alue on markkintoinnin ja myynnin yhdistäminen niin, että yksiköt työskentelevät samoja tavoitteita kohti. Viides ja viimeinen osa-alue näkee muutosjohtamisen olennaisena tekijänä, jota tarvitaan muiden osa-alueiden kehittämisessä. (Mero ym., 2020.)

Tämän luvun lopuksi esitellään tutkimuksen teorettinen viitekehys, joka muodostuu Rogersin (2003) innovaation diffuusion teorian sekä markkintoinnin automaation tutkimuskirjallisuuden pohjalta kuvaamaan markkintoinnin automaation käyttöönottoa ja omaksumista organisaatiossa. Viitekehys on esitetty alla kuviossa 5.



KUVIO 5 Tutkimuksen teorettinen viitekehys

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Seuraavaksi kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutustapaa eli tapaustutkimusta. Lisäksi käydään läpi aineiston keruun ja analyysin menetelmät sekä kuvataan tutkimuksen aineistoa. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

3.1 Tutkimustapa

Tutkimustapana tässä tutkimuksessa käytettiin tapaustutkimusta tai case-tutkimusta ja kohteeksi rajattiin yhden organisaation markkinointiautomaation käyttöönotto. Menetelmän valintaan vaikutti se, että tavoitteena oli löytää innovaation diffuusiota edistäviä ja haittaavia elementtejä ja kytkeä niitä organisaation piirteisiin ja toimintatapoihin.

Tapaustutkimus sopii menetelmäksi tähän tutkimukseen, sillä markkinointiautomaation on todettu olevan tutkimusaiheena ja omaksuttavana innovaationa monimutkainen. Yinin (2014) mukaan tapaustutkimuksen avulla voidaan kerätä tietoa juuri tällaisista kompleksisista ja oikean maailman asetelmissa tapahtuvissa ilmiöistä, joissa vaikuttavien tekijöiden syy-seuraussuhteet voivat olla hankalia hahmottaa. Tapaustutkimuksessa kerätty tieto kuvaa lähtökohtaisesti tutkittua ilmiötä vain havaintoasetelmassa, kuten markkinointiautomaation käyttöönotto tässä tapausorganisaatiossa. Tällä tavalla kerätty tieto voi kuitenkin olla lähtökohtana muulle jatkotutkimukselle. Hyödyntämällä tapaustutkimusta ja rajaamalla kohteeksi vain tietyn organisaation, voitiin pro gradu -tutkimukselle asetetun laajuuden rajoissa kerätä syvällisempää tietoa kuin silloin, jos huomio jaettaisiin useammalle kohteelle. Tämä tutkimus seurasi Leen (1989) määritelmää toteuttamalla ”intensiivisen tutkimuksen yksittäisestä tapauksesta, johon kuuluvat yksilöt, ryhmät ja sosiaaliset rakenteet organisaatiossa”. Tavoitteena oli myös mahdollisuuksien mukaan tehdä havainnot sosiaalisten rakenteiden vaikutuksista diffuusion. Kuten Hovorka & Larsen (2005) havaitsivat, aktiivisella sosiaalisella kanssakäymisellä on positiivinen merkitys innovaatioiden diffuusion tehokkuuteen.

Laineen, Bambergin, & Jokisen (2007) mukaan kaikessa empiirisessä tutkimuksen teossa käsitellään tapauksia, mutta tapaustutkimuksessa niillä on erilainen merkitys. Siinä missä määrällisessä tutkimuksessa tapaus on tilastollinen yksikkö, tapaustutkimuksessa voidaan tutkia tapahtumakulkua tai ilmiötä. Tämänkin tutkimuksen tavoitteena oli tutkia markkinointiautomaation käyttöönoton tapahtumakulkua. Tapaustutkimuksen periaatteena on kerätä mahdollisimman laaja aineisto induktiivista päättelyä tukemaan, jotta voidaan tehdä tulkintoja tapahtumien yhteyksistä. Tapaustutkimuksen tärkeimmäksi kysymykseksi voidaan nostaa: Mitä voimme oppia tästä tapauksesta? Laineen ym. (2007) mukaan tutkimustapa onkin omiaan juuri monimutkaisten ja pitkään jatkuneiden

ilmiöiden tarkastelussa. Huomionarvoista on, että tapauksena markkinointiautomaation käyttöönotto täyttää myös nämä tunnusmerkit. Laine ym. (2007) kuvaavat tapaustutkimuksen usein täyttävän seuraavia luonnehdintoja: 1) holistisuus: luonnollisesti ilmenevän tapauksen kokonaisvaltainen tarkastelu, 2) kiinnostus sosiaalisiin prosesseihin, 3) useanlaisten aineistojen ja menetelmien käyttö, 4) aikaisempien tutkimusten hyödyntämien sekä 5) tapauksen ja viitekehyksen rajan hämäryys. Toisaalta tämän tutkimuksen rajoitukseksi voidaan samalla linjata, etteivät sen tulokset välttämättä ole yhteneviä muiden organisaatioiden kanssa. Tämän tutkimuksen havaintoja voidaan kuitenkin hyödyntää tulevaisuuden tutkimuksien pohjana, esimerkiksi kvalitatiivisia menetelmiä käyttäen.

Tapausyrityksen valintaan vaikutti useampi tekijä. Markkinoinnin automaatiojärjestelmä on otettu käyttöön yrityksessä kesällä 2019, joten käyttöönottoprosessi on vielä mukana olleilla henkilöillä melko tuoreessa muistissa. Lisäksi yrityksen toimikenttä on moninainen, mikä voi osaltaan laajentaa markkinointiautomaatiosta saatuja kokemuksia. Yritys toimii sekä B2B että B2C kentillä, ja sillä on verkkokaupan lisäksi myös toiselle tuotekategorialle oma myyntiorganisaationsa, jolle markkinointi välittää tietoa potentiaalisista asiakkaista. Myynnin ja markkinoinnin välinen vuorovaikutus markkinointiautomaation käytössä sekä myynnin näkökulma ilmiöön on yksi tämän tutkimuksen merkittävimmistä aiheista, sillä aiheita on käsitelty melko vähän akateemisissa tutkimuksissa tähän saakka (Mero ym., 2020; Järvinen & Taiminen 2016). Tässä tutkimuksessa aineistoa tuotettiin sekä markkinoinnin että myynnin näkökulmasta, mikä oli tärkeää, sillä markkinoinnin ja myynnin integraatio luetaan yhdeksi markkinointiautomaation keskeiseksi osa-alueeksi (Kotler ym. 2006). Ottamalla sekä markkinoinnin että myynnin näkökulma mukaan tutkimukseen pyrittiin rakentamaan parempi kuva siitä, kuinka uuden innovaation diffuusio on organisaatiossa todella tapahtunut.

3.2 Aineiston kerääminen

Laadullinen tutkimus on omiaan ymmärrystä lisäävään tutkimukseen (Hirsjärvi ym. 2007). Koska tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää tutkimuskohdetta luomalla tilannekuva ja tunnistamalla markkinointiautomaation käyttöönottoon ja omaksumiseen vaikuttavia tekijöitä, sopi laadullisten menetelmien käyttö tutkimukseen parhaiten. Tavoitteena oli löytää kiinnostavia tilanteita ja tekijöitä, joiden esiintyvyyttä voidaan mahdollisesti myöhemmin tutkia kvantitatiivisin menetelmin tämän tutkimuksen tuloksia hyödyntäen.

Tutkimuksen aineisto kerättiin käyttämällä menetelmänä puolistrukturoitua haastattelua. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan puolistrukturoitu haastattelu tai teemahaastattelu on aineiston keruun menetelmä, jossa käsitellään ennalta halutut teemat, mutta kysymysten muotoa ja järjestystä voi muuttaa. Lisäksi tarkentavien kysymysten tekeminen on sallittua. Puolistrukturoitu haastattelu valikoitui tähän tutkimukseen siksi, että aiemman tutkimuksen ja viitekehyksen pohjalta rakennetut kysymykset eivät välttämättä kata kaikkia osa-

alueita, joista tarvittiin tietoa tässä tutkimuksessa. Tämän vuoksi oli hyvä, että ennalta päätettyjen teemojen lisäksi kysymysten muotoja pystyttiin muuttamaan ja lisäkysymyksiä voitiin esittää. Lisäkysymysten myötä voitiin lisätä hyväksi havaittuja, tutkimuksen kannalta tärkeitä kysymyksiä myöhemmin osaksi haastattelun rakennetta.

Tutkimuksessa kerätty aineisto koostui kaikkiaan viiden henkilön haastattelussa. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, jotka työskentelevät organisaatiossa myynnin tai markkinoinnin tehtävissä ja käyttävät työssään markkinoinnin automaatiota. Kaikki haastattelut tehtiin loka-marraskuussa 2020. Haastattelut toteutettiin etäyhteyksien päästä Microsoft Teams -sovelluksen avulla. Haastattelujen keskimääräinen kesto oli noin 60 minuuttia. Haastattelutallenteet litteroitiin eli kirjoitettiin tekstiksi kaksi tai kolme päivää kunkin haastattelun jälkeen.

3.3 Aineiston analyysi

Haastatteluista saadun materiaalin avaamisessa käytettiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmää. Sisällönanalyysia hyödynnettäessä tavoitteena on analysoida kielellisestä materiaalista tutkittavaan ilmiöön liittyviä rakenteita ja sisältöjä (Chi, 1997). Menetelmässä artefaktien purkamisessa ja jaottelussa käytetään erilaisia sisällöllisiä luokitteluja, kuten teemoittelu (Hirsjärvi & Hurme, 2008). Sisällönanalyysissa analysoidaan tutkimukseen osallistuneiden kommentteja systemaattisesti ja luokitellaan niiden ilmaisemia merkityksiä. Menetelmä soveltuu esimerkiksi juuri haastatteluiden analysoimiseen. (Adams ym. 2014.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluiden äänitallenteet litteroitiin eli purettiin kirjoitettuun muotoon tekstiksi, jota tuli yhteensä 45 sivun verran. Kun aineisto oli litteroitu, se luettiin kokonaisuudessaan läpi muutamaan kertaan. Samalla pyrittiin jo tunnistamaan, millaisia teemoja haastatteluaineistosta nousi. Eri teemoille tehtiin analyysivaiheessa omat värikoodit, jotka auttoivat aineiston luokittelussa. Markkinointiautomaation käyttöastetta ja piirteitä käsittelevät teemat tunnistettiin kerätystä aineistosta hyödyntäen pohjana luvussa 2 kuvattuja teorioita. Teemoja muodostettiin neljä. Markkinointiautomaation omaksumista edistävät ja hidastavat tekijät tunnistettiin aineistolähtöisesti aineistoa tarkastelemalla. Edistäviä teemoja havaittiin yhteensä neljä ja hidastavia neljä kappaletta. Kaikkiaan haastatteluaineiston pohjalta muodostettiin tässä tutkimuksessa siis kaksitoista teemaa.

3.4 Luotettavuuden arviointi

Seuraavaksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Hirsjärven ja Hurmeen (2008) mukaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat litteroinnin yhdenmukaisuus ja luokittelun systemaattisuus, äänitallenteen laatu, haastattelun rungon valmistelu huolellisesti ja haastattelupäiväkirjan pitäminen.

Tärkeää on myös, että litterointi tehdään mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin haastattelemalla tutkimukseen valittuja henkilöitä yksitellen. Haastattelurunko pyrittiin valmistelemaan huolellisesti, ja haastatteluun tulevat kysymykset käytiin läpi gradun ohjaajan kanssa. Itse haastattelutilanteet sujuivat moitteettomasti, ja äänitallenteiden laatu oli hyvä. Kaikki haastattelut litteroitiin kahden tai kolmen päivän sisällä haastattelun toteutumisesta.

Mahdollisia virheitä tutkimushaastatteluissa voivat aiheuttaa kysymysten ymmärtäminen väärin tai muistivirheet. Haastateltavat voivat myös tietoisesti antaa vastauksia, joiden uskovat miellyttävän haastattelijaa. (Adams ym. 2014.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta heikentävät mahdollisesti juuri muistivirheet, sillä markkinointiautomaation käyttöönotosta oli haastattelujen aikana kului puolitoista vuotta. On siis mahdollista, että osalla haastateltavista muistikuvat käyttöönotosta olivat hieman hämärtyneet. Haastattelujen aikana vaikutti myös siltä, että osa haastateltavista mahdollisesti antoi organisaation haasteista hieman valoisamman kuvan kuin todellisuudessa. Tutkimuksessa voidaan pyrkiä välttämään tällaisia virheitä esimerkiksi korostamalla kysymyksen tärkeyttä tutkimuksen kannalta ja selventämällä kysymyksiä ja aiheita, joista keskusteltiin (Adams ym. 2014). Näin tehtiin myös tässä tutkimuksessa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Aluksi kuvataan haastateltavien taustatiedot ja esitellään organisaation markkinointiautomaation käyttöasteeseen ja piirteisiin liittyviä havaintoja. Sitten käydään läpi markkinointiautomaation omaksumista edistävät havainnot. Viimeiseksi tarkastellaan tuloksia, jotka liittyvät markkinointiautomaation omaksumista hidastaviin tekijöihin.

4.1 Haastateltavien ja tapausorganisaation taustatiedot

Tutkimukseen osallistui kaikkiaan viisi tapausyrityksen työntekijää. Haastatellut henkilöt toimivat organisaatiossa myynnin ja markkinoinnin tehtävissä. Seuraavaksi kuvataan haastateltavien taustatiedot, joiden perusteella pyrittiin muodostamaan kuva siitä, millaiset valmiudet haastateltavilla oli markkinoinnin automaation omaksumiseen ennen käyttöönottoa ja millaisessa roolissa henkilö toimi ja hyödyntää automaatiota.

Haastateltavista kolme toimi markkinoinnin tehtävissä ja kaksi puolestaan myynnin puolella. Haastateltu ryhmä kattaa valtaosan yrityksessä työskentelevästä myynnin johdosta ja markkinoinnin henkilöstöstä. Haastateltavat toimivat organisaatiossa kolmessa eri liiketoimintayksikössä, joista kaksi keskittyy yritysjä yksi kuluttajamyyniin. Tutkimukseen haastatelluista vain yhdellä henkilöllä oli hieman aiempaa kokemusta markkinoinnin automaatiosta ennen organisaatiossa tapahtunutta käyttöönottoa. Tutkimuksen kohteena ollut tapausorganisaatio on kotimaan markkinoilla toimiva keskisuuri yritys, joka myy palveluita ja tuotteita kuluttaja- ja yritysasiakkaille. Yrityksen asiakkaiden kohderyhmä on hyvin laaja ja monipuolinen niin yritys- kuin kuluttajapuolellakin.

4.2 Markkinointiautomaation käyttöaste ja piirteet

Organisaation markkinointiautomaation käyttöasteeseen ja piirteisiin liittyviä teemoja tunnistettiin haastatteluaineistosta yhteensä neljä kappaletta. Ne vastaavat luvussa 2.1 kuvattuja markkinointiautomaation osa-alueita. Niitä ovat liidien lajittelu, käyttäjäseuranta ja asiakasdatan kerääminen, markkinoinnin personointi ja suljetun kierron raportointi. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan näitä kaikkia tarkemmin.

4.2.1 Liidien lajittelu

Haastatteluaineistosta nousi esiin, että markkinointiautomaatiota käytetään organisaatiossa liidien, eli tarjoaman kanssa tekemisissä olleiden potentiaalisten asiakkaiden, lajitteluun. Haastateltavat kokivat, että markkinoinnin automaatio palvelee juuri liidien suodattamista, jolloin myynti saa parempia liidejä.

”Se nimenomaan palvelee sitä tarkotusta, että se rankkaa liidejä. Tällä hetkellä liidit, jotka sieltä tulee, on kaikki semmosia, jotka on asiasta kiinnostunu. Ennen meillä oli se haaste, että me ohjattiin tarjouspyyntölomakkeille, jossa asiakkaat pyysi kartoitusta asiasta mistä ne ei oikein ymmärtäny, ne ei tienny mitä ne oikeestaan haluaa.” (H1)

Lajittelua hyödyntämällä kyettiin lajittelemaan liidejä niin, että osa liideistä suodattui pois ja pystyttiin keskittymään ostovalmiimpiin asiakkaisiin. Tämän koettiin säästävän työntekijöiden aikaa.

”Elikkä tavallaan niitten aikaisemmin saatujen kokemusten pohjalta tätä on rakennettu, että me pystytään sillä suodattamaan niitä kyselijöitä sitten pois, että ne tietyllä tavalla ei myöskään ole ns. haaskaamassa meidän aikaa.” (H1)

”Se että sieltä se asiakas pullahtaa markkinoinnin tiettyjen toimenpiteiden kautta siihen myynnin automaatioon tai käsiin. Ja ehkä se on jo valmiimpi ja kypsempi ja sitä koko ruuhkaa ei tarvi käydä ite läpi.” (H2)

Haastateltavat myös kokivat markkinoinnin merkityksen kasvaneen potentiaalisten asiakkaiden ostovalmiuden kasvattamisessa. Automaattiset markkinoinnin toiminnot valmistavat asiakkaita ostopäätökseen esimerkiksi antamalla tietoa valintojen tueksi.

”Automaatio on vapauttanut myynnin resursseja asiakastyöhön. Kun asiakas omatoimisesti tekee ensimmäisen vaiheen, niin se on vapauttanut myyjiltä hirveästi aikaa. Kun tehdään sitä markkinoinnin päätä määrätietoisesti, niin pystytään uittamaan myyntiputkeen sitä porukkaa ja saamaan myynnille ostovalmiita liidejä.” (H5)

4.2.2 Käyttäjäseuranta ja asiakasdatan kerääminen

Toinen haastatteluaineistosta esiin noussut, markkinointiautomaation käyttöasteeseen ja piirteisiin liittyvä teema oli käyttäjäseuranta ja asiakasdatan kerääminen. Käyttäjien toimintaa seuraamalla on saatu organisaatiossa näkemystä markkinointitoimenpiteiden tehokkuudesta, ja sen pohjalta on myös kyetty kehittämään markkinoinnin automaatiota pidemmälle.

”Nyt me saadaan vähän näkymää sitten siihenkin, että onko vaikka siellä (verkkosivuilla) olevia videoita katottu tai voidaan tehdä pientä muutosta siihen. Tällä tavalla viilaamalla tossa on nyt koko aika sitä tehty, viimeinen uutiskirje lähti nyt sitte AB-testauksella.” (H1)

“Haluttiin näitä ladattavia materiaaleja, että on jotain konvertoivaa sisältöä, jolla saadaan verkkosivuvierailijoita kiinni. Jotta olisi jonkinlaiset työkalut tunnistaa ne ihmiset ja hoivata niitä sillä automaatiolla.” (H5)

4.2.3 Markkinoinnin personointi

Kolmantena teemana haastatteluaineistosta tunnistettiin markkinoinnin personointi. Haasteltavat toivat esiin muutamia osa-alueita, jossa personointia on tehty tai suunniteltu tehtäväksi automaatiota hyödyntäen. Esimerkiksi tarjoukset on määrä tuoda jatkossa asiakkaille visuaalisessa muodossa niin, että niiden sisältö on personoitu.

“Nyt sitten seuraava vaihe on tavallaan siinä, että me viedään visuaaliseen muotoon se esitys tämmöselle esitysalustalle, mikä tulee sitte selaimessa. Me pystytään sitä esitystä sitte kalvo kerrallaan viilaamaan vaikka päivittäin tai kuukausittain.” (H1)

Markkinoinnin automaatiota on jo haastateltavien mukaan käytetty erilaisten sisältöjen, kuten markkinakatsausten ja sähköpostien personointiin. Osa haastateltavista koki kuitenkin, että personointia ja ymmärrystä siitä, mitä halutaan personoida, tulisi vielä kehittää.

“Siellä (yritysmyyntissä) tehdään välillä personoituakin. Markkinakatsaus varsinkin on aika personoitu. Mutta muuten se on vielä aika sellaista, että yleisesti vaan sätkitään menemään. Siinä ois paljon vielä otettavaa.” (H2)

“Kaikkissa liiketoiminnoissa ei ole pystytty kertomaan, mitä sillä automaatiolla halutaan saavuttaa ja millaisia viestejä halutaan lähettää. Jos ollaan saatu vaikka kontaktin sähköpostiosoite, niin ollaan sit meidän vinkkelistä vaan lähdetty miettimään, et mitä halutaan saavuttaa.” (H5)

“Jotta me saatais oikeasti kilpailuetua niin meidän pitäis pystyä tekemään, esimerkiksi personoitavuus on yksi sellainen asia. Sä et näekään enää kaikkea sen jälkeen, kun oot antanut sähköpostiosoitteen, vaan ne asia, jotka sua kiinnostaa. Tai se, että lähdetään rakentamaan nurturoida niille ihmisille, jotka ovat meistä kiinnostuneita, muttei vielä asiakkaita.” (H5)

Haastateltavat kokivat markkinoinnin automaatiossa hyödyllisiksi myös automaattiset työkalut, joita käytettiin heidän mukaansa esimerkiksi asiakkaan kuljettamiseen ostopolun alusta aina sopimukseen tekemiseen asti kuluttajamyynnin puolella.

“Myyntihän ei kontaktoi enää liidiä, vaan meillä on se ajatus, että asiakas tekee suoraan sopimuksen. Että se myyntivaihe ja ikään kuin esimyynti tapahtuu siellä sähköisissä kanavissa ja markkinoinnin keinoin, et myyntiin tulee suoraan sopimusta sieltä vaikka nettisivujen kautta.” (H4)

Myös myynnin puolella automaattisia työkulkuja käytettiin asiakkaan kuljettamiseen. Automaation avulla pyrittiin esimerkiksi muistuttamaan asiakasta aiemmin lähetetyistä viesteistä.

”Se mikä menee sähköpostissa, jossa on, että käy lataamassa meidän tuotetieto, niin huomattiin, että ihmiset käy tosi huonosti lataamassa sen. Sitä vähän yritettiin parantamalla sillä, että laitetaan sitten automaattisesti viestiä perään, automaatio laitto paria päivää myöhemmin menee, et hei tässä tää, käypä lukemassa.” (H1)

4.2.4 Suljetun kierron raportointi

Suljetun kierron raportointi toteutuu organisaation liiketoiminnoissa vaihtelevasti. Yhdellä liiketoiminnan osa-alueella markkinoinnin ja myynnin järjestelmien välinen kommunikaatio vaikuttaa aineiston perusteella toteutuvan hyvin.

”Tossa on tarkoitus tehdä siihen myynnin järjestelmään semmosta, että kun niin sanotusti on voitettu kauppa tai menetetty kauppa, niin sitte tulee menetetyn kaupan syy. Se on oikeestaan se, millä sitä niinku lähetään perkaamaan. Ja sitte jos se on puhtaasti menetetty sillä tavalla, et se on ottanu joltain muulta kilpailijalta, ni sillohan se on ollu erittäin hyvä liidi.” (H1)

Toisaalta joillakin liiketoiminnan osa-alueilla suljetun kierron raportointia ei ole saatu hyödynnettyä. Järjestelmien välisten integraatioiden haasteiden vuoksi automaation tuottamista asiakkaista ei palaudu tietoa takaisin automaation järjestelmälle. Tämän koettiin vaikeuttavan automaation hyödyntämistä asiakaspolun tulevaisissa vaiheissa.

”Mut tietenkään me ei olla voitu ihan niin pitkälle automatisoida, ottaa sitä markkinoinnin automaatiota käyttöön ku haluttais, koska meiltä edelleen puuttuu se integraatio sen asiakastietojärjestelmän ja Hubarin (HubSpot) välillä. Eli me ei tiedetä, että ketkä on meidän asiakkaita, olemassa olevia, niin se vaikuttaa viestintään.” (H3)

4.3 Markkinointiautomaation omaksumista edistävät tekijät

Tutkimuksessa tunnistettiin kaikkiaan neljä teemaa, joihin kuuluvien tekijöiden koettiin edistävän markkinointiautomaation omaksumista organisaatiossa. Tutkimuksen perusteella ulkoisen kumppanin tuki, organisaation sitoutuminen, tavoitteellisuus ja motivaatio muutokseen sekä ketterä lähestymistapa automaation käyttöönottoon vaikuttivat edistävästi automaation omaksumiseen organisaatiossa. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että riittävä tuki, sitoutuminen, tavoitteellisuus ja jatkuva kehittäminen helpottivat markkinointiautomaation käyttöönottoa ja kehitystä heidän työssään.

4.3.1 Ulkoisen kumppanin tuki

Neljä viidestä haastateltavasta toi esille, että mahdollisuus kysyä neuvoa ja saada tukea ulkoiselta, automaatiota konsultoivalta kumppanilta helpotti merkittävästi automaation omaksumista ja kehittämistä haastateltavien päivittäisessä työssä. Kumppanin tuki koettiin hyödylliseksi esimerkiksi teknisten haasteiden ratkaisemisessa ja automaatioiden kehittämisessä.

“Jos tulee joku, että kalenteri ei toimikaan tai joku asia menee pieleen tai jumiin, niin pyydetään jeesiä kumppanilta silloin ja vähän näkemystäkin, että miten joku sprintti kannattais tehdä. Aika paljon me sieltä tukea pyydetään.” (H2)

“Musta oli tärkeätä, et oli se kumppanin tuki ja muutenkin sieltä pysty sitten kysymään. Jos vaikka piti jotain rakennella ja sit mielti, että meneeks tää nyt oikein, niin pysty ottamaan kumppaniin yhteyttä, että tarkistattekko tän automaation. Kyllä se musta on tärkeää just se tekninen tuki.” (H3)

“Helpommalla yleensä pääsi sit, kun kysyi suoraan kumppanilta apua.” (H5)

Myös kumppanin järjestämät koulutukset nähtiin tärkeinä automaation opetteluissa. Koulutuksen nähtiin kehittävän ymmärrystä siitä, miten automaatiota pitäisi kehittää. Ajoittaiset koulutukset pitivät myös haastateltavat selvillä uusista automaation ominaisuuksista.

“Se koulutus ois tosi tärkeä kyllä, että pystyttäis tehokkaasti hyödyntämään. Meillä on kuitenkin hyvä työkalu, ja jos me ei sitä osata käyttää, niin se menee hukkaan. Kuitenkin tässäkin aina tulee uusia ominaisuuksia kaikkeen.” (H3)

Haastateltavat kokivat, että kumppanin pitämät koulutukset olisivat hyödyllisiä myös automaation jatkokehittämisessä ja uuden henkilöstön perehdyttämisessä. Kuitenkin organisaatio oli päättänyt koulutusten lopettamisesta, mikä harmitti osaa haastateltavista.

“Varmaan ajateltiin, et me ollaan niin pro, niin ei me enää tarvita. Mä kyllä sit sanoinkin, et se ois se koulutus tosi hyvä, etenkin kun eräskin työntekijä tuli tänne töihin, niin ois ollu hänelle hirveesti apua siitä.” (H3)

4.3.2 Henkilöstön sitoutuminen

Toiseksi markkinointiautomaation omaksumista edistäväksi teemaksi haastateltuaineistosta havaittiin henkilöstön sitoutuminen automaation tuomaa muutosta kohtaan. Markkinointiautomaation tehokkuuteen vaikuttaa organisaation muittenkin osa-alueiden, kuten myynnin ja asiakaspalvelun sitoutuminen. Osa haastateltavista koki, että heidän liiketoiminnoissaan useat työntekijät olivat sitoutuneet automaation käyttöönottoon ja kehittämiseen. Toisaalta myös vaihtelua sitoutumisessa havaittiin. Kuitenkin silloin, kun sitoutumista oli, sen nähtiin

edistävän merkittävästi automaation käyttöönottoa ja tuloksia. Osa haastateltavista näki selvän tarpeen automaatiolle, mikä johti haluun kehittää sitä.

“Kun mennään siihen, että haalitaan isompaa massaa, niin me tarvitaan tähän automaatiota, tarvitaan asiasta kiinnostuneita ja tarvitaan sitä, että meidän pitää saada semmoinen kohdeyleisö. Se ei taas hoidu ilman markkinoinnin automaatiota.” (H1)

“Siinä vaiheessa, kun kaikki kilkkeet on kunnossa, niin kyllä se helpottaa aika lailla meidän tekemistä ja avaa sitten uusia mahdollisuuksia ja muuta. Mut toki se, että pitää muistaa koko ajan, ettei me olla siinä vielä. Mutta pystyn näkemään sinne nurkan taakse, että mikä se lopputulema pitäisi olla.” (H4)

Sitoutuminen näkyi myös siten, että liiketoimintayksiköiden väliset rajat oltiin valmiita ylittämään automaation kehittämisen vuoksi. Esimerkiksi markkinoinnin ja myynnin välisen kuilun koettiin pienevän yhteistyön myötä.

“Luulen, että se on tiettyssä mielessä ehkä vähän lähentänyt sitä toimintaa. Kuitenkin kun ne (markkinointi ja myynti) niin oleellisesti liittyy toisiinsa, niin vaikka tietenkin meillä on omat haasteemme ollu, niin kyl mä näkisin, että se tavallaan nitoo sitäkin asiaa sitten vähän yhteen.” (H3)

4.3.3 Tavoitteellisuus ja motivaatio muutokseen

Kolmantena teemana haastatteluaineistosta tunnistettiin tavoitteellisuus ja motivaatio muutokseen. Aineiston perusteella haastateltavia ajoivat markkinointiautomaation omaksumisessa eteenpäin tavoitteet, joita sen avulla voitaisiin saavuttaa. Päätös muutokselle lähti työntekijöistä, joten motivaatio muutoksen toteuttamiseen oli suurempi. Esimerkiksi paremman asiakaskokemuksen tuottaminen oli monille haastateltaville tärkeää.

“Ite kun oli sitä myyntiä siinä silloin tekemässä, niin just huomasi sen, että tavallaan haluaa tarjota parempaa asiakaskokemusta myöskin. Nopea vasteaika, että vaikka kaikki ei johtais kauppaan, niin ois tärkeetä, että se toiminta asiakkaalle näyttäytyy sillä lailla, että se haluaa sitten palata myöhemmin.” (H1)

“Tärkee siinä olis kyllä se, että kun siitä asiakkaasta päästään kiinni, niin saatas se vietyä maaliin. Että siirtyisi tavallaan ne markkinoinnilliset toimenpiteet ja se info ja se data siihen myyntiputkeen ja asiakaspalveluun, et se näyttäytyis sille asiakkaallekin sutjakkana toimintana.” (H2)

“Se on todettu, että kyllä markkinoinnin automaatio on tänä päivänä kyllä se keino, missä on ne avaimet siihen myynnin kasvattamiseen. Jos pystyttäis erottautumaan jotenkin ja tekemään sitä automaatiota yllättävästi hyvällä tavalla, et asiakas saa siitä positiivisen kokemuksen ja painuu mieleen se tapa toimia, niin sellasta toivoisin, että saatais mukaan.” (H4)

Osa haastateltavista toi myös sen, että markkinointiautomaation tehokas omaksuminen ja käyttö toisi helpotusta arjen myyntityöhön. Automaatio toisi myyjälle lisää työkaluja ja vapauttaisi aikaa esimerkiksi syvempään vuoropuheluun asiakkaan kanssa.

“Tietyllä tavalla itse tarvii näitä apuvälineitä siihen myynnin tueksi. Et se ei ole vaan, että ottaa puhelinnumeron ja myy.” (H1)

“Jos se automaatio rullais siellä ja huolehtis tavallaan siitä asiakkaan polusta, ni se vapauttais aikaa ihan sitten myyjälle erikoistua tai käydä sellasta syvempää dialogia kanssa tai sit tehdä fiksuja asioita. Että sit ei tarvi muistinvaraisesti ite huolehtia kaikista tekemisistä, liideistä tai uutiskirjeen lähettämisestä tai kontaktoinnista tai mistään.” (H2)

Aineistosta nousi huomionarvoiseksi myös se, että haastateltavien mukaan työntekijät pääsivät itse vaikuttamaan markkinoinnin automaation omaksumista koskeviin päätöksiin organisaatiotasolla. Päätöstä markkinointiautomaation käyttöönotosta ja omaksumisesta ei siis tehty autoritäärisesti johtotasolla, vaan toive omaksumisesta lähti liikkeelle markkinoinnin ja myynnin työntekijöiden toimesta.

“Kun tehtiin näitä määrittelyjä niin siinä oli se, että järjestelmän pitää tukea markkinoinnin automaatiota.” (H3)

“Se tarve tiedostettiin, se oli iso. Enemmän tarve oli kuitenkin markkinointilähtöinen, ei niinkään, että liiketoiminnot olisivat sitä vaatineet.” (H5)

4.3.4 Ketterä lähestymistapa käyttöönnotossa

Viimeisenä markkinointiautomaation omaksumista edistävänä teemana aineistosta nousi esille käyttöönnoton ketterä lähestymistapa. Haastateltavat näkivät, että automaation vähittäinen, dataan ja oppimiseen perustuva kehittäminen edesauttoi ja tulee jatkossakin edistämään markkinointiautomaation tehokasta hyödyntämistä. He kokivat, että ymmärrys tehokkaan markkinointiautomaation edellytyksistä, kuten asiakasymmärryksestä ja tarvittavista sisällöistä, rakentuu vähitellen.

“Siinä mielessä mielenkiintosta, et tehdessä ns. oppii siinä. Tällä tavalla viilaamalla, ja tossa on nyt koko aika sitä tehty. Sehän se toive on, että kun saa jonkun tehtyä, niin sais mielellään sitten lisää dataa sitäkin kautta, että miten kehittää. Ehkä siinä just se arvo on.” (H1)

“Semmonen kevyt ja ketterä tapa, et ei rakenneta jotain lisäkin kirkkoa puolta vuotta, vaan tehdään joku pala valmiiks ja mennään julki ja sit taas tehdään ja mennään julki. Se on ollu tosi kiva, sitä pitäis saada myös muihin liiketoimintoihin.” (H5)

Ketterät menetelmät koettiin tavallaan myös elinehdoksi organisaation markkinointiautomaation kehittämiselle. Kehittämisen suunta on vahvasti riippuvainen

sen aikaisista oppimiskokemuksista, joten pysyvien pitkän aikavälin suunnitelmien tekeminen nähtiin vaikeaksi.

“Tietyllä tavalla ku joku asia ratkee, ni se tuo sitte aina uusia haasteita. Asiat tulee silmille ja niitä vähän ratkotaan siinä nenän edessä. Mitä ite taas nään, et pitää kuitenkin olla tietyllä tavalla rohkee sitten menemään eteenpäin.” (H1)

4.4 Markkinointiautomaation omaksumista estävät tekijät

Tässä alaluvussa esitellään haastatteluaineistosta tunnistetut neljä teemaa, jotka aineiston perusteella heikentävät markkinointiautomaation omaksumista organisaatiossa. Näitä teemoja ovat organisaation puutteellinen ymmärrys markkinointiautomaatiosta, puutteellinen kuva organisaation prosesseista, kokonaisuu- den hallinnan haasteet sekä markkinointiautomaation omaksumisen asettamat vaatimukset organisaatiolle.

4.4.1 Organisaation puutteellinen ymmärrys automaatiosta

Ensimmäiseksi teemaksi tunnistettiin organisaation puutteellinen ymmärrys automaatiosta. Haastateltavat toivat toistuvasti esille aineistossa, että eri liiketoi- mintayksiköiden ja johdon vaihteleva ymmärrys markkinointiautomaation ole- muksesta ja edellytyksistä on hidastanut sen käytön kehittymistä ja täyden po- tentiaalain saavuttamista. Haastateltavat olivat havainneet, että markkinoinnin automaation vaatiman muutoksen kokoluokka ja se, mihin kaikkiin toimintoihin muutos vaikuttaa, oli aliarvioitu organisaatiossa.

Osa haastateltavista näki, ettei markkinoinnin automaation mukanaan tuo- maa työmäärää täysin ymmärretty tai vieläköön ymmärretä organisaation kai- kissa osissa. Automaation käyttöönotto ja omaksuminen nähtiin kirjaimellisesti automatisoituna työnä, joka ei lisää kenenkään työkuormaa.

“Se, että ei tietyllä tavalla ihan ole ymmärrystä koko hommasta, miten tätä hommaa pyöritetään. Ihmiset, jotka on päättämässä sit kattoo sitä asiaa eri kulmista ja erilaisilla taustatiedoilla.” (H1)

“Edelleenkin meille osa jengistä sanoo, että mikäs tässä on, kun teillähän on markki- noinnin automaatio käytössä. Ehkä oli itelleki käsitteenä aika hämärä, et mitä se lop- pupelissä sitten tarkoittaa.” (H3)

“Toisilla oli ja on edelleen mielikuva, että kun meillä on markkinoinnin automaatio käytössä, niin sehän ruksuttaa siellä ihan itestään.” (H5)

Aineiston perusteella puutteellinen ymmärrys automaatiosta näkyi selkeästi myös markkinointiautomaatioon liittyvissä vastuissa ja rooleissa. Haastatelta- vien mukaan osa organisaatiosta näki markkinoinnin automaation liittyvän

ainoastaan markkinoinnin parissa työskentelevien työhön, vaikka automaation omaksumiseen olisi tarvittu ymmärrystä ja kehittymishalua läpi organisaation.

“Ehkä mielletään, et kun se on markkinoinnin automaatio, ni mielletääks sitä sit, et se liittyy markkinointiin. Niin hoitakoot siellä sen. Tässä ois tärkeätä, että ymmärretään se kautta yrityksen eri tehtävissä. Et se on minun mielestä vähän kompastuskivi ollutkin, että jos vaan markkinointi sen sisäistää, niin se on vähän hurjaa.” (H2)

“Mutta kun ne oli aina niin kiireisiä, niin ne ei oikein ehtineet ja ehkä ne sit ajatteli, että kun markkinoinnin automaatio – no hei, se on markkinoinnin automaatio. Et tavallaan pitäis saada nekin sitoutettua ymmärtämään tää asia.” (H3)

Haastatteluaineiston perusteella haastateltavat kokivat tärkeäksi sen, että ymmärrystä pyrittäisiin lisäämään eri liiketoimintojen ja erilaista työtä tekevien välillä. Haastateltavien mukaan kaikkien organisaation toimijoiden tulisi ymmärtää automaatiota, jotta sitä voitaisiin hyödyntää tehokkaasti työssä.

“Että kaikki hiffais, mistä siinä on kysymys. Et jos se olis selkeää vaikka myyjälle ja asiantuntijoille siellä, niin niiltäkin tulisi sellaista tärkeätä viestiä, koska ne on siihen asiakkaaseen olleet vuosikymmenet yhteyksissä. Ne tietää, mitä kysymyksiä sieltä tulee ja mikä niitä pohdituttaa. Jos ne saataisiin messiin siihen paremmin, että ne ymmärtäis, mitä sillä haetaan ja mihin se pystyy, niin tää saattais helpottaa.” (H2)

“Ehkä just se, että tavallaan osalla näistä liiketoimintayksiköistä ois sitä heidän omaa panostusta tähän asiaan toivonut ja samoin ehkä koko johtoryhmän ymmärrystä, että mikä se markkinoinnin automaatio on. Täytyy olla kiinnostunut ja jakaa sitä tietoa puolin ja toisin, että me saadaan sitä hommaa toimimaan.” (H3)

Ymmärryksen lisäämiseen kaivattiin myös yhteistoimintaa, jossa voitaisiin vaihtaa tietoa ja etsiä yhteistä linjaa. Yhteistoiminta ei kuitenkaan ollut haastateltavien mukaan ottanut tuulta ja koettiin osin haastavaksi. Tähän on voinut osaltaan vaikuttaa koordinoinnin haasteet, joista lisää alaluvussa 4.4.3.

“Sellaista yhteiskehittämisen menetelmien käyttämistä pitäisi harrastaa enemmän ja otettaisiin aikaa, että istuttaisiin saman pöydän ääreen ja otettaisiin joku ongelma ratkaistavaksi tai ideoitavaksi. Se on todettu monesti, et sen enempää myynnissä kuin markkinoinnissakaan ei ole niitä oikeita ratkaisuja, vaan meidän pitäisi yhdistää molempien näkökulma ja muodostaa yhteinen idea, jota viedä eteenpäin. Jostain syystä tämä ei lähde oikein liikkeelle, molemmat varmaan jotenkin tykkää tehdä omissa joukkioissaan asioita. Itse peräänkuuluttaisin jotain ideariihä tai työpajatyyppejä juttuja.” (H4)

4.4.2 Puutteellinen kuva organisaation prosesseista

Toiseksi automaation omaksumista estäväksi tekijäksi aineistosta tunnistettiin puutteellinen kuva organisaation prosesseista. Monet haastateltavista korostivat, että automaatiota kehitettäessä tulisi myös laajemmin pohtia eri liiketoimintayksiköiden prosesseja ja sitä, miten automaatiota voisi näissä prosesseissa hyödyntää. Automaatioiden suunnittelu, tekeminen ja kehittäminen ilman ymmärrystä

prosesseista aiheutti haasteita. Osa haastateltavista koki, että organisaatiossa ei jaettu tarpeeksi tietoa prosesseista, joita automaatiolla toivottiin kehitettävän. Tämä johti siihen, että niin automaatiota tekevillä kuin sitä hyödyntävillä oli toisen osapuolen prosesseista puutteellinen kuva. Automaatioita tekevät kokivat, etteivät automaatioita hyödyntävät liiketoimintayksiköt osaa kertoa tarpeeksi selkeästi, mitä he haluavat automaatiolla saavuttaa.

“Kun tulikin se, että meillä pitäisi olla meidän omia prosesseja kuvattu ja mietitty, että pystytään tätä täysin hyödyntämään, niin se tulikin vähän yllärinä. Kysyttiin heiltä, että tarvittais panostusta tähän hommaan, että kuvaisitte niitä omia prosesseja ja minkälaista viestiä teidän mielestä pitäisi olla missäkin kohtaa ja minkälaista materiaalia pitäisi tuottaa. Sitten se tulikin vähän haasteellisemmaks.” (H3)

“Näen suurimpana ongelmana sen, että ei oo ymmärrystä siitä, minkälaisia asioita heidän pitäisi meille kertoa, jotta päästään tavoitteeseen, mitä he haluaa.” (H5)

Toisaalta myös automaatioita työssään käyttävät asiantuntijat eri liiketoimintayksiköissä kokivat, ettei automaatioita tekevillä ole tarpeeksi ymmärrystä heidän liiketoiminnastaan, jotta eri sisältöjä ja automaatioita voitaisiin tuottaa tehokkaalla tavalla.

“Ehkä semmosta liiketoiminta- ja toimialatuntemusta ois ihan hyvä, että olis enemmän. Meillä on ehkä se, että meillä on aika iso kuilu myynnin ja markkinoinnin välillä. Myynti ei oikeastaan ymmärrä riittävästi myynnin näkökulmia ja markkinointi ei ymmärrä taas sitten tiettyjä myynnin ehkä lainalaisuuksia.” (H4)

“Sisällöntuotanto on tietyllä tavalla yks se haaste. Ymmärryksen lähtötasot on niin erilaiset. Pitäis pystyä tavallaan olemaan sisällöntuottaja ja niin sisällä aiheesta ja markkinoinnin pitäis olla semmonen, et se pystyis myöskin itsenäisesti tuottamaan sitä materiaalia. Et se menis jopa sieltä markkinoinnin puolelta se ajatus, että tämmöseen pitäis vastata ja jollain tavalla ne vois edistää sitä asiaa eikä sit sillee, että se on kovinkin vahvasti liiketoiminnan vastuulla se sisällön tuottaminen.” (H1)

4.4.3 Kokonaisuuden hallinnan haasteet

Kolmanneksi teemaksi aineistosta nousivat erilaiset haasteet markkinointiautomaation kokonaisuuden hallinnassa. Automaatiota on organisaatiossa kehitetty pala palalta ja vähitellen, ja kaikkia kokonaisuuden osia ei ole pystytty ottamaan täysin hallintaan. Haastatteluaineiston perusteella esimerkiksi aikatauluun ja päätöksentekoon liittyvät tekijät ovat hidastaneet markkinointiautomaation omaksumista ja kehittämistä eteenpäin organisaatiossa.

“Ehkä voisi sanoa, että iso este tähän asti koko homman ajalta on se, että kun rakennetaan kuitenkin tämmöstä isoa kokonaisuutta, niin haasteena on se, että niiden palasten pitää sopia yhteen. Se aikataulu, se on ollut ihan selkeä haaste. Että ei voida vaan tavallaan tehdä päätöstä. Meillä nää samat systeemit käytännössä ois voineet olla jo ihan vuosi sitten valmiita. Et aikataulu venyy sen takia, että joudutaan tavallaan oodottamaan lupa edetä asioiden kanssa.” (H1)

“On mennyt ehkä luvattoman kauan, että on saatu asioita käynnistettyä ja tehtyä. Päätösten tekemisessä on ollut puutteita, ettei oo vaan uskallettu lähteä tekemään. Pitäisi pyrkiä siihen nopeaan tekemiseen, että tehdään pieni pala ja testataan ja katsotaan muutokset, niin se ei vaan aina toimi.” (H5)

Haastateltavat näkivät aikataulujen venymiselle ja päätöksenteon haasteille useita syitä. Aikataulun venyminen nähtiin sidoksissa päätöksenteon hitauteen ja omaan kiireeseen.

“Se menee jonnekin johtoon märehdittäväksi, että tehdäänkö näin vai noin. Mutta siten myös tavallaan se, kun on tekemistä niin paljon ja sä et vaan voi tehdä asioita siinä järjestyksessä, kuin oot suunnitellut. Aina tulee joku asia, joka on kiireellisempi kuin edellinen ja sit sitä keskeneräistä tauhkaa pyörii tuolla koko ajan.” (H5)

“Kokonaiskuvan esittäminen on myöskin se, mikä pitäis pystyä paremmin tekemään. Suunnitelmallisuutta tarvitaan lisää, jotta pystytään hyvissä ajoin tekemään niitä seuraavia päätöksiä ja viemään asioita jo eteenpäin.” (H1)

“Tietenkin ajankäyttö, kun kaikkea muutakin pitäis tehdä, niin ei ehdi niin paljon. Esimerkiksi koulutusmateriaalia oli hirveästi siellä, mutta kun ei työpäivän aikana ollut aikaa.” (H3)

Haastateltavat näkivät myös, että markkinointiautomaatioon liittyvään päätöksentekoon vaikutti paljon toimintalupien odottelu ja henkilöstön vaihtuminen.

“Sit on ollu haaste, et ollaan oltu yrityksenä muutoksen äärellä. On ollut ydinhenkilöitä, jotka on vaihtuneet. Ei olla pystytty saaamaan päätöksiä, kun päättävät henkilöt ei ole vielä koossa. Ollaan jouduttu odottamaan, että henkilö tulee ja perehtyy riittävästi, jotta voidaan tehdä päätöksiä. Ollaan tavallaan oltu paljon seisovassa tilassa.” (H1)

Haasteita kokonaisuuden hallinnalle on aiheuttanut myös epävarmuus tulevasta. Ymmärrys siitä, ettei aivan tiedetä, minne prosessi johtaa tai mitä lopputulokselta halutaan, vaikeuttaa myös kokonaisuuden hallintaa.

“Tälläkin hetkellä yritän tavallaan kuvailla sen, mitä se noin suurin piirtein pitäisi olla ja miten sen pitäisi toimia, ihan vielä ymmärtämättä itsekään sitä, mikä on se huomisen tarve, koska me ollaan vielä tässä päivässä eikä huomisisessa. Sillon se ois helpompaa, kun ois rakennettu se semmonen 2 vuoden suunnitelma, että me tiedetään, että vuoden päästä tulee tämä näin. Mutta sitten osa näistä ratkaisuista tulee hyvinkin sillo, et hetkinen, tähän me tarvitaan ratkaisu.” (H1)

“Esteenä varmaan on tavallaan tietämättömyys, et jos ei tiedetä, mitä kaikkea sillä voitais tehdä.” (H2)

“Ei oo riittävästi ymmärrystä siitä, mitä voidaan tehdä. Puuttuu se markkinoinnin automaation tuomien mahdollisuuksia määrä.” (H5)

4.4.4 Automaation asettamat vaatimukset

Neljäntenä teemana aineistosta havaittiin automaation asettamat vaatimukset organisaatiolle. Automaation kannalta välttämättömien vaatimusten ja toisaalta näiden vaatimusten puutteellisen täyttämisen nähtiin estävän automaation omaksumista organisaatiossa. Haasteelliseksi automaation asettamaksi vaatimukseksi nimettiin erityisesti automaatiojärjestelmän integraatio muihin järjestelmiin. Kaikki haastateltavat toivat esiin, että integraation puuttuminen automaatiojärjestelmän ja organisaation asiakastietojärjestelmän välillä on hidastanut automaation omaksumista täyteen potentiaaliinsa.

“Tietenkään me ei olla voitu ihan niin pitkälle niitä automatisoida, ottaa sitä markkinoinnin automaatiota käyttöön kuin haluttais, koska meiltä edelleen puuttuu se integraatio sen asiakastietojärjestelmän ja automaatiojärjestelmän välillä. Eli me ei tiedetä, että ketkä on meidän asiakkaita, olemassa olevia, niin se vaikuttaa siihen viestintään.” (H3)

“Se on tosi iso asia. Jos meillä olis integraatio, niin tiedot siirtyisi automaattisesti sinne. Mutta kun sitä ei oo saanut tehdä, niin käytännössä tiedot täytyy käydä hakemassa manuaalisesti ja naputtaa asiakastietojärjestelmään. Me nähdään vaikka, että on kontakteja tullut arvonnasta kautta, mutta ei tiedetä, onko niistä milloinkaan tullut meidän asiakkaita. Se vaikuttaa siihen, minkälaista viestintää voidaan tehdä, kun ei tiedetä, onko ne asiakkaita vai ei.” (H5)

Haastateltavat näkivät, että integraation toteutumisen esteenä on puutteellinen ymmärrys sen hyödyistä ja toisaalta jatkuva muutos, jonka puitteissa järjestelmien integraatioon ei ole ryhdytty.

“Luulen, et se integraatio on hyvin pitkälle kariutunut tuolla johtoportaan siihen, et siellä ei nyt loppupeleissä oikein ymmärretty kuitenkään, minkä takia se olis niin tärkeää, että se olis asiakastietojärjestelmään integroitu. Että saatais se kaikki hyöty ja pystyttäis automatisoimaan monia toimintoja.” (H3)

“No se on varmaan jäänyt, kun ollaan oltu siirtymässä toiseen järjestelmään.” (H2)

“Oikeastaan se on se syy, että tämä on hakenut vähän uomiaan. Sitten kun on ollut näköpiirissä se, että nyt lähdetään vaihtamaan järjestelmää, niin on todettu, että oikei, tätä integraatiota ei enää kannata tehdä vanhaan järjestelmään. Se on ollut se, mikä on luultavasti lykännyt aina sitä.” (H4)

Toiseksi keskeiseksi automaation asettamaksi, haasteita aiheuttavaksi vaatimukseksi tunnistettiin aineistosta sisällöntuotanto. Jotta markkinoinnin automaatiota voitaisiin tehdä tehokkaalla tavalla, tarvitaan paljon sisältöjä. Haastateltavat toivat toistuvasti esiin, että organisaatiossa aikaresurssit ja molempuolisen ymmärryksen puuttuminen ovat aiheuttaneet haasteita sisällöntuotannolle. Koska sisällöntuotantoa ei tehty niin tehokkaasti kuin haastateltavat toivoisivat, he näkivät, ettei myöskään automaatio voi saavuttaa täyttä

potentiaaliaan. Haastateltavat kokivat, ettei organisaatiossa ole täysin ymmärretty, kuinka paljon sisällöntuotantoa automaatio vaatii.

“Se lähti sit siitä pikkuhiljaa aukeamaan, et ei se ollutkaan niin nips naps juttua, vaan se vaatii sitä sisällöntuotantoa tosi paljon ja se vaatii myöskin sitä, että meidän pitää tuntea meidän asiakkaat, pitää tuntea asiakkaan ostoprosessi ja meidän myyntiprosessi ja niihin perustuen sitten tuottaa sitä oikea-aikaista sisältöä. Ja sitä on niinku melko hankala tehdä markkinoinnin automaatiota, jos nää ei oo tiedossa, joka meillä on mun mielestä vähän ongelmana.” (H2)

“Se sisällöntuottaminen, että ei niitä nyt aina sillä lailla vaan räpästä, vaan ne pitäis tehdä hyvin ja kunnolla ja se ottaa aikaa. Se ei välttämättä kaikilta suju. Sanoisin että ei sitä kaikki, eikä varmaan vielääkään sitten loppupeleissä ymmärrä, mitä se oikeesti vaatii ja tarkoittaa.” (H3)

“Organisaation pitäisi olla valmis muutokseen mitä se tuo. Kun puhutaan automaatiosta, niin se ei oo vaan markkinoinnin työkalu. Koko organisaation asia sen pitäisi olla, että ymmärrettäis sisällöntuotanto, että mitä se on ja miksi sitä tehdään ja miten se palvelee sitä kokonaiskuvaa.” (H5)

Kaikki haastateltavat näkivät, että riittävän sisällöntuotannon puuttuminen on merkittävä este automaation kehittämiseksi. Sisällöntuotantoon vaikutti aineiston perusteella liittyvän myös resurssipula eli se, että sisällöntuotannolle ei työntekijöillä riitä tarpeeksi aikaa.

“Jos me ollaan vaikka oltu yhteydessä, mutta se sisältö ei pure, niin markkinoinnin automaatiolla ei taas tee yhtään mitään. Se on ihan sama, millaista viestintää ja vaikka kuinka oikeaan aikaan laitetaan, mutta jos se sisältö ei iske, niin se on ihan turha se työkalu. Se on se, mihin me tarvitaan selkeesti sitä panostusta” (H1)

“Työnkuluthan on jollakin tapaa kopioitavissa muilta liiketoiminoilta, mutta sisällöissä on, et sinne pitäis saada enemmän ehkä asiakastarinoitakin, no blogeja on jonkun verran, mutta kyllä siellä pitäis saada tavallaan asiantuntijoilta sitten esille, että niillä pitäis olla aikaa sanottaa ja tuoda omaa asiantuntemustaan esille.” (H2)

“Jossain kohtaa sit taas huomaa sen, että ok, saadaan noi polut rakennettua, mutta meillä ei olekaan sisältöä. Se olikin sitten se seuraava tuska siinä. Että okei, polku saadaan tehtyä, mutta meiltä puuttuu sopivat sisällöt vaikka uutiskirjeeseen. Sitten tuli hirveä kiire tehdä taas sitä sisältöä. Okei, et nyt se (asiakas) menis tossa, mut eihän meillä ole mitään tarjota sille.” (H2)

4.5 Yhteenveto tuloksista

Tässä luvussa on esitelty tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Aineistosta tunnistettiin yhteensä kaksitoista teemaa, joista neljä liittyi markkinoinnin automaation käyttöasteeseen ja piirteisiin, neljä automaation omaksumista edistäviin tekijöihin ja neljä automaation omaksumista estäviin tekijöihin. Seuraavaksi

kiteytetään vielä keskeisimmät havainnot jokaisen osa-alueen tuloksista. Tutkimuksen tulokset on esitetty kootusti taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Tutkimuksen tulokset

Markkinointiautomaation piirteet	Omaksumista edistävät tekijät	Omaksumista hidastavat tekijät
Liidien lajittelu	Ulkoisen kumppanin tuki	Organisaation puutteellinen ymmärrys markkinointiautomaatiosta
Käyttäjäseuranta ja asiakasdatan kerääminen	Henkilöstön sitoutuminen	Puutteellinen kuva organisaation prosesseista
Markkinoinnin personointi	Tavoitteellisuus ja motivaatio muutokseen	Kokonaisuuden hallinnan haasteet
Suljetun kierron raportointi	Ketterä lähestymistapa käyttöönnotossa	Automaation asettamat vaatimukset

Markkinoinnin automaation käyttöasteeseen ja piirteisiin liittyen aineistosta tunnistettiin neljä teemaa: liidien lajittelu, käyttäjäseuranta ja asiakasdatan kerääminen, markkinoinnin personointi ja suljetun kierron raportointi. Aineiston perusteella markkinoinnin automaatiota hyödynnetään organisaatiossa aktiivisesti liidien lajitteluun. Automaatiosta nähdään olevan hyötyä erityisesti liidien suodattamisessa ja siinä, että myynnin käyttöön saadaan ostovalmiimpia liidejä. Ostovalmiimpien liidien myötä myyjien työ helpottuu ja myynnin resurssit voidaan käyttää tehokkaammin. Käyttäjäseuranta ja asiakasdatan kerääminen on piirre, jonka kautta haastateltavat kokivat organisaation saaneen näkemystä markkinoinnin tehokkuudesta. Seurannan koettiin myös edistävän automaation kehittymistä. Markkinoinnin personointi puolestaan oli asia, joka organisaatiossa oli vielä selkeästi kehityksen alla. Jotakin personointia oli jo käytössä, mutta lisää ymmärrystä kaivattiin siihen, mitä eri liiketoiminnoissa halutaan personoida. Personointi nähtiin kilpailuetuna tulevaisuutta varten. Viimeisenä teemana tunnistettiin suljetun kierron raportointi, joka toimi organisaatiossa aineiston perusteella vaihtelevasti. Vaikutti siltä, että tehokasta suljetun kierron raportointia ei ole saatu toistaiseksi toteutettua läpi organisaation esimerkiksi eri järjestelmien integraatiohaasteiden vuoksi.

Markkinoinnin automaation omaksumista edistäviä teemoja tunnistettiin aineistosta neljä. Ne olivat kumppanin tuki, organisaation sitoutuminen, henkilöstön tavoitteellisuus ja motivaatio muutokseen sekä ketterä lähestymistapa automaation käyttöönnottoon. Tärkeänä teemana haastatteluaineistosta nousi ulkoisen kumppanin tuki, jonka suurin osa haastateltavista toi esille automaatiota helpottaneena tekijänä. Kumppanilta haettiin tukea muun muassa teknisiin haasteisiin ja automaatioiden kehittämiseen. Myös kumppanin tuottamat koulutukset koettiin tärkeinä automaation omaksumisessa, ja osa haastateltavista harmitteli

niiden loppumista organisaatiossa. Toisena omaksumista edistävänä teemana tunnistettiin henkilöstön sitoutuminen automaation tuomaan muutokseen. Läh-
tökohtaisesti kaikki haastateltavat toivat esille sitoutuneisuutensa muutokseen ja näkivät selkeän tarpeen automaatiolle. Sitoutuminen näkyi myös haluna pienentää eri liiketoimintayksiköiden välistä kuilua. Kolmantena omaksumista edistävänä tekijänä nähtiin tavoitteellisuus ja motivaatio muutokseen. Aineiston perusteella muutokseen motivoivat esimerkiksi halu tuottaa parempaa asiakaskokemusta sekä helpottaa ja tehostaa myynnin työtä. Muutos koettiin työntekijälähtöiseksi. Viimeisenä edistävänä teemana aineistosta nousi käyttöönoton ketterä lähestymistapa. Haastateltavat kokivat, että jatkuva oppiminen, datan hyödyntäminen ja testaaminen auttoivat automaation omaksumisessa. Ketteryys koettiin tärkeäksi myös jatkon menestymisen kannalta.

Markkinointiautomaation omaksumista estäviä teemoja tunnistettiin aineistosta neljä. Aineiston perusteella organisaation puutteellinen ymmärrys automaatiosta, puutteellinen kuva prosesseista, kokonaisuuden hallinnan haasteet ja markkinointiautomaation omaksumisen vaatimukset hidastivat tai estivät automaation omaksumisen organisaatiossa. Aineiston mukaan vaihteleva ymmärrys markkinointiautomaation olemuksesta ja edellytyksistä toimi estävänä tai ainakin hidastavana tekijänä automaation omaksumisessa. Automaation merkitystä, tavoitteita tai sen vaatimia työresursseja ei ymmärretty samalla tavalla eri liiketoimintayksiköiden välillä. Haastateltavat näkivät tärkeänä, että automaation ymmärrystä voitaisiin lisätä läpi organisaation, jotta olisi selkeämpi ja yhtenäisempi kuva siitä, mitä sillä pystyy tekemään ja mitä se vaatii. Toisena teemana esiin nousi puutteellinen kuva organisaation prosesseista. Ymmärryksen puute eri liiketoimintojen prosesseista aiheutti haasteita automaation omaksumiselle ja kehittämislle, sillä automaatiota hyödyntävien ja sitä tekevien välillä ei tuntunut syntyneen ymmärrystä siitä, mitä eri osapuolet haluavat automaatiolla saavuttaa. Tämän nähtiin johtuvan prosessien puutteellisesta ymmärtämisestä. Kolmanneksi teemaksi tunnistettiin kokonaisuuden hallinnan haasteet, jotka liittyivät esimerkiksi automaation aikataulun venymiseen, monimutkaiseen ja hitaaseen päätöksentekoprosessiin ja muutoksiin organisaatiossa. Kiire, henkilöstön vaihtuminen ja toimilupien odottaminen estivät markkinoinnin automaation kokonaisvaltaisemman kehittämisen. Myös epätietoisuus siitä, mihin suuntaan automaatiota voidaan viedä tai mitä siltä odotetaan, hidasti omaksumista jollain tapaa. Neljäntenä teemana aineistosta erottui automaation asettamat vaatimukset. Toimiakseen automaatio edellytti haastateltavien mukaan automaatiojärjestelmän ja asiakastietojärjestelmän välistä integraatiota, jota ei kuitenkaan vielä ollut muutosten vuoksi päästy toteuttamaan. Toisena omaksumista hidastavana vaatimuksena nähtiin automaation vaatiman sisällöntuotannon tarve, jonka toteutukseen ei koettu olevan tarpeeksi resursseja. Haasteena oli myöskin organisaation eri tahojen puutteellinen ymmärrys siitä, miksi automaatiossa tarvitaan sisällöntuotantoa ja mitä sisällöntuotanto vaatii.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Aineiston tuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä tarkastellaan suhteessa tutkimuksen teoriaan. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja rajoituksia sekä pohditaan mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

5.1 Markkinointiautomaation käyttöaste ja piirteet organisaatiossa

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten markkinointiautomaatio on otettu käyttöön yrityksessä. Tutkimuksessa tunnistettiin neljä markkinointiautomaation piirrettä, jotka vaikuttivat prosessiin. Tutkimuksessa selvisi, että markkinointiautomaatiota hyödynnetään yrityksessä 1) liidien lajitteluun, 2) käyttäjäseurantaan ja asiakasdatan keräämiseen, 3) markkinoinnin personointiin ja 4) suljetun kierron raportointiin. Tulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksessä on otettu ensiaskeleet kaikkiin markkinoinnin automaation osa-alueisiin laskettaviin ominaisuuksiin, jotka esimerkiksi Little (2001) on määritellyt. Toisaalta käyttöönotto ei ole edennyt tasaisesti, vaan eri osa-alueita on viety pidemmälle kuin toisia, ja hajontaa lisäävät erot liiketoimintayksiköiden käyttöönoton asteissa. Toisessa yritysmyyntiin keskittyneistä liiketoimintayksiköistä automaatiota on viety paljon pidemmälle kuin muualla. Tähän vaikuttaneita tekijöitä avataan tarkemmin alaluvussa 5.2. Tässä liiketoimintayksikössä alettiin jo tutkimuksen perusteella lähestyä täysimittaista markkinoinnin automaatiota, jossa potentiaaliselle asiakkaalle kohdennetaan hänestä kerättyyn dataan perustuen viestejä, joita personoidaan, ja hänen ostovalmiuttaan arvioidaan hänen tekemiensä toimenpiteiden perusteella liidien siirtyessä myynnille automaattisesti. Lopuksi markkinoinnille palautuu tieto, onko kauppa voitettu vai ei, jotta voidaan tehdä arvioita liidin laadusta. Haastateltujen mukaan markkinointiautomaation ratkaisujen kehittämisessä käytetään alinomaa käyttäjädataa asiakkaalle miellyttävän lopputuloksen saamiseksi. Tämä on linjassa Woodin (2015) painotukseen asiakasnäkökulman tärkeydestä automaation käyttöönotossa.

Tutkimuksessa selvisi, että markkinointiautomaatiota käytetään ja halutaan jatkossa entistä paremmin käyttää liidien lajitteluun. Tavoitteena oli, että liidit olisivat ostovalmiimpia tullessaan myynnille. Tulosten perusteella automaation toivottiin myös vähentävän myynnin rutiinitöitä ja vapauttavan aikaa asiakkaiden kanssa käydyille keskusteluille. Liidien lajittelua käytettiin kuitenkin vain yhden liiketoimintayksikön taholla. Liideistä pyrittiin löytämään ne henkilöt, jotka olivat valmiita ostamaan. Tarve lajittelulle juontui myynnin aiemmin kokemusta tilanteesta, jossa heihin otettiin yhteyttä melko triviaalien kysymysten takia, esimerkiksi alustavan hinta-arvion vuoksi. Tämä työllisti myyntiä huomattavasti ja aikaa jäi vähemmän ostovalmiiden asiakkaiden palvelemiseen.

Lajittelun myötä ostovalmiit liidit siirtyvät myynnille, ja kysyjät ohjataan sopivan sisällön pariin.

Toinen tärkeä tutkimuksessa havaittu automaation piirre oli käyttäjäseuranta ja asiakasdatan kerääminen. Tutkimuksen perusteella se kytkettiin vahvasti markkinoinnin tehokkuuden ymmärtämiseen ja markkinointiautomaation jatkokehitykseen. Tapausyrityksen markkinoinnin automaatiojärjestelmään kerättiin dataan verkkosivustolta, sosiaalisen median kanavista sekä myynnin järjestelmistä. Puutteena datan saatavuudelle oli se, ettei tapausyrityksen asiakastietojärjestelmää ollut integroitu markkinoinnin automaation järjestelmään. Integraation tekeminen oli pitkittynyt uuden asiakastietojärjestelmän vaihtumisen vuoksi, eikä integraatiota vanhaan järjestelmään nähty järkeväksi. Tämä toisaalta hidasti automaation käyttöönottoa ainakin kuluttajapuolella merkittävästi. Puutteilla järjestelmien välisissä integraatioissa on huomattavia vaikutuksia automaation tehokkuuteen (Keens & Barker, 2009). Kerättyä dataan hyödynnetään markkinointiautomaation ratkaisujen kehittämiseen iteratiivisesti pala kerrallaan: implementoidusta ratkaisun toimivuutta havainnoidaan, ja siitä saatuja oppeja sovelletaan seuraavaan kehitysaskeleeseen. Wood (2015) painottaa asiakkaan tarpeiden laittamista keskiöön automaatiota kehitettäessä.

Kolmas havaittu piirre tutkimuksessa oli markkinoinnin personointi. Markkinointiautomaatiota haluttiin selvästi hyödyntää organisaatiossa markkinoinnin personointiin, mutta personointi ei silti vielä ollut toivotulla tasolla. Markkinoinnin automaatiota on jo haastateltavien mukaan käytetty erilaisten sisältöjen, kuten markkinakatsausten ja sähköpostien personointiin. Kuitenkin ymmärryksen puute siitä, mitä eri liiketoiminnoissa haluttiin personoida, jarrutti personointivien sisältöjen kehittämistä. Personointi nähtiin kuitenkin asiana, jota ehdottomasti halutaan jatkossa kehittää ja myös kilpailuetuna tulevaisuutta varten. Heimbach ym. (2015) toteavat personoinnin olevan markkinointiautomaation ydin, ja tapa, jolla suurta määrää asiakkaita voidaan kohdella yksilöllisesti. Järvinen & Taiminen (2016) heijastelevat markkinointiautomaation tavoitteena olevan mahdollisuus tarjota yksilöllistä palvelua kuin B2B-yritysten myynnin henkilöstö tekee. Tietenkään automaattinen järjestelmä ei pysty täysin samaan suoritukseen, mutta sillä on etunaan nopea reaktioaika ja taustadatan hyödyntäminen välittömästi sisällöissä.

Viimeisenä piirteenä aineistosta tunnistettiin suljetun kierron raportointi. Suljetun kierron raportointi toteutuu tapausyrityksessä osittain. Eräessä liiketoimintayksikössä data kiertää halutusti, eli markkinointi välittää myynnille liidejä, ja myynti välittää takaisin tiedon siitä, kuinka liideistä on tullut kauppoja. Kuluttajamyynnin puolella on suunniteltu samaa, mutta aiemmin mainittu integraation puute markkinointiautomaatiojärjestelmän ja asiakastietojärjestelmän välillä esti toistaiseksi tiedon kulkemisen. Markkinoinnille ei tullut tietoa siitä, onko järjestelmän kautta sopimuksen tehneistä tullut lopulta asiakkaita. Tiedonpuute aiheutti sen, että nykyisille asiakkaille tuli edelleen mainoksia heidän ostamistaan tuotteista, eikä lisämyynnin tekeminen heille onnistunut. Järvinen & Taiminen (2016) painottavat datan kiertämisen tärkeyttä markkinoinnin ja myynnin

välisen läpinäkyvyyden toteuttajana, jolloin kumpikin osapuoli ymmärtää paremmin toistensa toimintaa.

Tämän tutkimuksen perusteella organisaation tavoitteena on päästä täysimittaiseen markkinoinnin automaatioon, johon on otettu ensiaskeleet yhdessä liiketoimintayksiköistä. Lisäksi ainakin kuluttajamyynnin puolella oli myös tulevaisuuden tavoitteena viedä markkinoinnin automaatiota ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä vielä pidemmälle eräänlaisen elinkaarimallin avulla, jossa asiakkaiden kulloisetkin tarpeet osattaisiin ennustaa kerätyn käyttäjätietojen perusteella. Tavoitteena olisi, että asiakkaalle osattaisiin esimerkiksi tarjota paremmin tukea ja palveluita tiettyihin elämäntilanteisiin. Tutkimuksesta käy kuitenkin ilmi, että organisaation täysimittaiseen markkinoinnin automaatioon on vielä pitkä matka, sillä kehitystä hidastamassa tunnistettiin olevan useita hidasteita, joista jotkin tulee välttämättä ratkaista matkalla täysimittaisen automaation saavuttamiseksi.

5.2 Markkinointiautomaation käyttöönottoon vaikuttavat tekijät

Tässä tutkimuksessa haluttiin ymmärtää, millaiset tekijät ovat vaikuttaneet markkinointiautomaation käyttöönottoon tutkittavassa organisaatiossa. Aineistosta tunnistettiin neljä markkinointiautomaation käyttöönottoa edistävää ja neljä hidastavaa tekijää. Seuraavaksi pohditaan havaintoja näistä tekijöistä tarkemmin.

5.2.1 Edistävät tekijät

Aineistosta tunnistettiin neljä automaation omaksumista edistävää tekijää. Niitä olivat 1) ulkoisen kumppanin tuki, 2) henkilöstön sitoutuminen, 3) tavoitteellisuus ja motivaatio muutokseen ja 4) ketterä lähestymistapa käyttöönotossa.

Neljä viidestä haastateltavasta toi esille, että *mahdollisuus kysyä neuvoa ja saada tukea ulkoiselta, automaatiota konsultoivalta kumppanilta* helpotti merkittävästi automaation omaksumista ja kehittämistä haastateltavien päivittäisessä työssä. Kumppanin tuki koettiin hyödylliseksi esimerkiksi teknisten haasteiden ratkaisemisessa ja automaatioiden kehittämisessä. Tulos ei ole yllättävä, sillä yhdelläkään haastatelluista eikä heidän kertomansa mukaan kellään muullakaan organisaatiosta ollut aiempaa kokemusta markkinointiautomaatiosta tai sen kehittämisestä. Vaikka kokeileva lähestymistapa koettiin hyväksi, automaation yhteydessä on myös tekijöitä, joissa ei ole varaa virheisiin. Chetty ym. (2015) mainitsevat asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa toimisen ja suhteen ylläpitämisen epävarmuustekijäksi. Markkinoinnin automaation avulla hoidetaan asiakassuhteita ja esimerkiksi kohderyhmän, tässä tapauksessa asiakkaan tekemät ostot tapahtuvat osittain markkinointiautomaation järjestelmän kautta. Jos automaatiopolkujen tekemisessä tehdään virheitä, asiakkaan luottamus yritystä kohtaan voi laskea. Toiseksi Chetty ym. (2015) mainitsevat uudenlaisen teknologian

tuoman epävarmuuden, josta ei ole kokemusta. Toiminta ulkoisen kumppanin kanssa oli järjestetty hyvin matalalla kynnyksellä, eli heihin pystyi olemaan aina yhteydessä pikaviestiohjelman avulla aina, kun tuli kysyttävää. Haastateltavat kertoivatkin, että kumppania hyödynnettiin sekä suurten linjojen suunnittelussa kuin myös käytännön teknisten ratkaisujen toimivuuden varmistamisessa. Murphyn (2018) mukaan ulkoisen kumppanin käyttäminen markkinointiautomaatin käyttöönotossa ja ylläpidossa on suositeltavaa sen korkeiden vaatimusten vuoksi. Murphyn (2018) mukaan myös automaation strategisen suunnittelun ulkoistaminen osittain tai kokonaan on yleistä. Ulkoisen kumppanin tuki on organisaatiossa luultavasti paikannut muutosjohtamiseen liittyneitä puutteita, joista kerrotaan lisää hidastavia tekijöitä kuvattaessa seuraavassa alaluvussa. Ulkoinen kumppani tavallaan toimi asiantuntijan ja kouluttajan roolissa organisaation markkinointiautomaation omaksumisen aikana, koska oman osaamisen kehittyminen oli kesken.

Toiseksi markkinointiautomaation omaksumista edistäväksi teemaksi haastatteluaineistosta havaittiin *henkilöstön sitoutuminen* automaation tuomaa muutosta kohtaan. Rogersin (2003) viidestä innovaation omaksumiseen sitouttavasta tekijästä voidaan aineistosta havaita 1) suhteellinen hyöty, 2) sopivuus ja 3) havainnoitavuus. Haastattelujen perusteella kaikki haastatellut tunnistavat markkinointiautomaation hyödyt, kokivat muutoksen tarpeelliseksi sekä tähän mennessä saatujen perusteella olivat vakuuttuneita markkinointiautomaation positiivisesta vaikutuksesta. Aineistosta selvisi, että eräässä yritysmyyntin liiketoimintayksikössä markkinoinnin automaatio oli edennyt kaikista pisimmälle. Organisaatiosta yksikön vetäjällä on haastattelun mukaan ollut jo pitkään selkeä kuva siitä, että automaatiolle on käyttöä yrityksessä ja näkemys siitä, miten sitä tulee käyttää. Tällä haastatellulla oli ajatus, että vain markkinoinnin automaation avulla voidaan saavuttaa tavoiteltua suurempaa myyntin volyymia ja laadukkaampaa asiakaspalvelua. Innovaatiosta on toisin sanoen suhteellista hyötyä verrattuna aiempaan tapaan tehdä markkinointia ja myyntiä. Kyseisen liiketoimintayksikön tuloksissa havaittiin selkeästi markkinointiautomaation hyötyjä, kuten myyntivalmiimmat liidit ja myyjien ylimääräisen työn väheneminen. Tämän liiketoimintayksikön ja markkinointiosaston välisen yhteistyön koettiin lähentyneen, mikä on yksi Murphyn (2018) edellytyksistä automaation tehokkaalle käyttöönotolle ja linjassa Rogersin (2003) organisaation innovatiivisuuden määrittävän tekijän, keskinäisen riippuvuuden kanssa. Vaikuttavana tekijänä liiketoimintayksikön sitoutumiseen voi olla johtohenkilön toiminen muutosagenttina, jolla on ymmärrys muutoksen vaikutuksista ja jolta muu henkilöstö saa tietoa ja tukea (Valente, 1996).

Kolmantena teemana haastatteluaineistosta tunnistettiin *tavoitteellisuus ja motivaatio muutokseen*. Haastateltavat kuvasivat monin eri tavoin, millaiset hyödyt heitä motivoivat viemään markkinoinnin automaatiota eteenpäin. Suhteellisia hyötyjä kuvattiin korkeammalla tasolla (parempi asiakaskokemus, tehokkaampi myynti, erottautuminen massasta) kuin myös yksityiskohtaisemmin operationaalaisella tasolla (lyhyt reaktioaika kuumiin liideihin, liidien lajittelu os-toivalmiuden perusteella, personoidut tarjoukset). Haastateltaville syntynyt

kattava kuva hyödyistä viittaa siihen, että he ovat innovaation kompleksisuudesta huolimatta omaksuneet sen, pystyvät näkemään sen suhteelliset hyödyt ja kokemaan innovaation omakseen (Rogers, 2003). Innovaation omaksumisen motivaatioon vaikutti myös, se että aineiston perusteella työntekijät pääsivät itse vaikuttamaan markkinoinnin automaation käyttöönottoa koskevaan päätökseen organisaatiotasolla. Päätöstä markkinointiautomaation käyttöönotosta ja omaksumisesta ei siis tehty autoritäärisesti johtotasolla, vaan toive omaksumisesta lähti liikkeelle markkinoinnin ja myynnin työntekijöiden toimesta. Rogersin (2003) mukaan innovaatioihin liittyvässä päätöksenteossa autoritäärisesti tehdyt päätökset laskevat halukkuutta innovaation omaksumiselle. Myös Kotter (2007) näkee henkilöstön kuulluksi tulemisen yhtenä merkittävänä tekijänä organisaation jäsenten halukkuuteen omaksua muutos. Toisaalta voidaan pohtia, kuinka organisaation muut jäsenet suhtautuivat muutokseen. Koska heillä ei ole käytävissä systemaattisesti tarjottua tietoa innovaatiosta, voi heille olla epäselvää, mikä organisaation tahtotila muutosta kohtaan on.

Viimeisenä markkinointiautomaation omaksumista edistävänä teemana aineistosta nousi esille *käyttöönoton ketterä lähestymistapa*. Haastateltavat näkivät, että automaation vähittäinen, dataan ja oppimiseen perustuva kehittäminen edesauttoi ja tulee jatkossakin edistämään markkinointiautomaation tehokasta hyödyntämistä. He kokivat, että ymmärrys tehokkaan markkinointiautomaation edellytyksistä, kuten asiakasymmärryksestä ja tarvittavista sisällöistä, rakentuu vähitellen. Myös Mero ym. (2020) käsittelee ketteryyttä kausaalisen perustelemisen ja käytännöllisen perustelemisen kautta. Meron ym. (2020) mukaan yritykset käyttävät näitä kahta eri menetelmää erilaisissa tilanteissa. Käytännöllinen perustelu on lyhytnäköisempää ja kokeilevampaa, ja sen kuvataan sopivan tilanteisiin, joissa organisaation toimintaan liittyy epävarmuutta. Mero ym. (2020) havaitsivat, että käytännöllisiin perusteluihin pohjautuvasta päätöksenteosta oli hyötyä organisaatioille, jotka toimivat markkinointiautomaation käyttöönotossa epävarmuuden alla. Myös tapausorganisaatiossa kehittämiseen koettiin liittyvän paljon epävarmuutta, esimerkiksi aikatauluihin ja organisaation suunnitelmien muuttumiseen liittyen. Lisäksi jokaisen markkinointiautomaatiossa otetun kehitysaskeleen ja kokeilun myötä opittiin uutta esimerkiksi asiakkaan käyttäytymisestä, mikä vaikutti seuraavan kehitettävän asian suunnitteluun. Tällainen iteraatiivinen menettelytapa koettiin tehokkaimmaksi organisaation nykytilanteessa. Toisaalta haastateltavat ilmaisivat kaipaavansa enemmän vakautta ja suunnitelmallisuutta esimerkiksi organisaation toimintaan ja tulevaisuuteen liittyvissä asioissa. Myös Mero ym. (2020) huomauttavat, että käytännöllisen ja kausaalisen perustelun täytyy vuorotella ja olla tasapainossa, jotta kehitys pysyy tavoitteellisena, mutta ketteränä. Aineistosta voidaan havaita myös Rogersin (2003) organisaation innovaatioon vaikuttavat tekijät: organisaation virallisuus ja keskittäminen. Aineiston perusteella markkinointiautomaation kehittäjillä oli suhteellinen vapaus kehittää innovaation käyttöä haluamaansa suuntaan itse asettamallaan prioriteeteilla, ilman että ylin johto puuttui siihen. Toisaalta taas johdolta kaivattiin tukea muutoksen eteenpäin viemiseksi esimerkiksi resurssien muodossa ja laajempaa ymmärrystä automaatioon liittyvän päätöksenteon tueksi. Näistä

teemoista kerrotaan lisää seuraavassa alaluvussa, joka käsittelee haastatteluissa havaittuja, käyttöönottoa hidastavia tekijöitä.

5.2.2 Hidastavat tekijät

Tutkimuksessa havaittiin neljä automaation omaksumista hidastavaa tekijää. Ne olivat 1) organisaation puutteellinen ymmärrys markkinoinnin automaatiosta, 2) puutteellinen kuva organisaation prosesseista, 3) kokonaisuuden hallinnan haasteet ja 4) automaation asettamat vaatimukset. Tiivistettynä suurin osa näiden hidastavien tekijöiden aiheuttajista voidaan nähdä olevan lähtöisin markkinointi-automatation kompleksisesta luonteesta, joka on Rogersin (2003) mukaan innovaation omaksumiseen vaikuttava tekijä. Markkinoinnin automaatio vaikuttaa koko organisaation toimintaan ja käyttöönotto vaatii paljon yhteistyötä. Lisäksi siitä on vaikea saada kattavaa kokonaisymmärrystä ja sen käyttöönottaminen tapahtuu osa kerrallaan iteratiivisesti. Kompleksisuus ja kokonaisuuden rakentuminen voivat vaikuttaa toiseen Rogersin (2003) määrittämään tekijään, havainnoitavuuteen. Organisaation jäsenten voi olla vaikea sitoutua muutoksiin, jos he eivät voi nähdä pienistä palasista hitaasti koostuvan rakennelman tuomia hyötyjä. Näihin hidasteisiin voidaan kuitenkin vaikuttaa. Tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä hidastavat tekijät on jaoteltu eri luokkiin, mutta niiden voidaan nähdä liittyvän toisiinsa, sillä osa hidastavista tekijöistä johtaa toisten hidastavien tekijöiden syntymiseen. Useimmat hidasteet voidaan esimerkiksi liittää tämän tutkimuksen kolmanteen hidastavaan teemaan eli kokonaisuuden hallintaan. Muiden hidasteiden voidaan nähdä johtuvan siitä, ettei innovaation käyttöönoton aikana ole tehty riittävästi muutoksen johtamista. Murphy (2018) pitää operatiivisen ja ylimmän johdon tukea prosessin aikana ja sen jälkeen erityisen tärkeänä tekijänä käyttöönoton onnistumiselle.

Tutkimuksesta nousi esille, että kohdeorganisaation henkilöstön ymmärrys ja tietämys markkinointiautomaatiosta ei ollut riittävällä tasolla muutosta varten. Tämän koettiin hidastavan automaation kehitysaskeleita organisaatiossa. Haastateltavat olivat havainneet, että markkinoinnin automaation vaatiman muutoksen kokoluokka ja se, mihin kaikkiin toimintoihin muutos vaikuttaa, oli aliarvioitu organisaatiossa. Markkinoinnin automaation mukanaan tuomaa työmäärää ei ollut siis täysin ymmärretty organisaation kaikissa osissa. Automaation käyttöönotto ja omaksuminen nähtiin kirjaimellisesti automatisoituna työnä, joka ei lisää kenenkään työkuormaa, vaikka todellisuudessa markkinointiosastolla oli vaikeuksia saada riittävästi resursseja sekä automaation kehityksen, sisällöntuotannon että muiden markkinoinnin työtehtävien hoitamiseen. Jollei automaation käyttöönoton vaatimuksia ymmärretä, siihen ei osata kohdistaa riittävästi resursseja, mikä osaltaan hidastaa automaation hyödyntämistä (Murphy, 2018). Aineiston perusteella puutteellinen ymmärrys automaatiosta näkyi selkeästi myös markkinointiautomaatioon liittyvissä vastuissa ja rooleissa. Haastateltavien mukaan osa organisaatiosta näki markkinoinnin automaation liittyvän ainoastaan

markkinoinnin parissa työskentelevien työhön, vaikka automaation omaksumiseen olisi tarvittu ymmärrystä ja kehittymishalua läpi organisaation. Yhdessä liiketoiminnassa ymmärrys oli paremmalla tasolla, mikä voi johtua kyseisen osa-alueen johtohenkilön edistyneestä ymmärryksestä markkinoinnin automaatioon liittyen. Hänen voidaan nähdä toimineen alueellaan muutosta eteenpäin vievänä agenttina (Rogers, 2003), jollainen muilta liiketoiminnoilta puuttuu. Haastateltavien mukaan kaikkien organisaation toimijoiden tulisi ymmärtää automaatiota, jotta sitä voitaisiin hyödyntää tehokkaasti työssä. Ymmärryksen lisäämiseen kaivattiin myös yhteistoimintaa.

Puutteet tietämyksessä ilmenivät tutkimuksen mukaan useissa eri osissa organisaatiota, esimerkiksi eri liiketoimintayksiköissä ja johtotasolla. Tiedonpuute organisaatiossa voi olla lähtöisin siitä, että innovaation käyttöönottoa on johdettu vain markkinointiorganisaation taholta. Johto ei tutkimuksen perusteella juurikaan vaikuta osallistuneen käyttöönottoprosessiin, vaan markkinointiosasto ja liiketoimintayksiköt ovat keskenään vastanneet automaation jalkauttamisesta organisaatioon. Tämä on huomattava seikka, sillä operatiivisen ja ylimmän johdon tukea muutokselle pidetään tärkeänä (Kotter, 2007; Murphy, 2018). On mahdollista, ettei markkinoinnin automaatiota ei ole tiedon puutteen vuoksi ymmärretty kyllin merkittävänä asiana, joka kaipaisi muutosjohtamisen prosesseja. Näiden prosessien myötä ymmärrys innovaatiosta olisi voinut jalkautua organisaation kaikkiin osiin. Markkinoinnin automaatio saapui organisaatioon ikään kuin vaihikka verkkosivualustan uudistuksen osana, eikä sen tulevia vaikutuksia vielä tiedetty. Mero ym. (2020) havaitsivat, ettei markkinointiautomaation vaatimuksia yleisesti täysin ymmärretä ennen käyttöönottoa, vaan totuus paljastuu osa kerrallaan.

Toisena hidastavana tekijänä tutkimuksessa tunnistettiin *puutteellinen kuva organisaation prosesseista*. On yleinen harhaluulo, että teknologinen ratkaisu voisi ratkaista vuosikymmeniä jatkuneen prosessien ja menettelytapojen puutteen (Benz & Tanner, 2017). Monet haastateltavista korostivat, että automaatiota kehitettäessä tulisi myös laajemmin pohtia eri liiketoimintayksiköiden prosesseja ja sitä, miten automaatiota voisi näissä prosesseissa hyödyntää. Wood (2015) painottaa, että ennen markkinoinnin automaation käyttöönottoa organisaation tulisi kartoittaa omia prosessejaan, jotka ovat muutoksen kohteena innovaation omaksumisessa. Markkinoinnin prosessien lisäksi automaatio tulee muuttamaan myös muiden liiketoimintojen prosesseja (Murphy, 2018), kuten kohdeorganisaatiossa sekä Järvisen ja Tammisen (2016) tutkimuksessa myynnin prosesseja. Organisaatiossa tällaista kartoitusta ei kuitenkaan tehty ennalta, vaan prosesseja kartoitettiin ja kehitettiin sitä mukaan, kun uusia automaation ratkaisuja suunniteltiin. Tämä johti siihen, että niin automaatiota tekevillä kuin sitä hyödyntävilläkin oli toisen osapuolen prosesseista puutteellinen kuva. Automaatioita tekevät kokivat, etteivät automaatioita hyödyntävät liiketoimintayksiköt osanneet kertoa tarpeeksi selkeästi, mitä he haluavat automaatiolla saavuttaa. Tämä voi osaltaan johtua liiketoimintojen puutteellisesta ymmärryksestä automaatiosta ja siitä, millaisiin asioihin automaatio pystyy. Toisaalta automaatioita työssään käyttävät asiantuntijat eri liiketoimintayksiköissä olivat samaa mieltä siitä, ettei

automaatioita tekevillä ollut tarpeeksi ymmärrystä heidän liiketoiminnastaan, eikä eri sisältöjä ja automaatioita voitu siksi tuottaa tehokkaalla tavalla.

Kolmantena hidasteena aineistosta nousi *kokonaisuuden hallinnan haasteet*. Automaatiota on organisaatiossa kehitetty pala palalta ja vähitellen. Kehitysprosessissa toteutuksen osapuolina ovat toimineet markkinointiosasto sekä yrityksen liiketoimintayksiköt. Yrityksen johdon mainittiin osallistuneen automaation kehitysaskelten vaatimaan päätöksentekoon, mutta sen ei koettu ymmärtävän täysin automaatiota, eikä antavan tukea muutoksen tekemiseen. Rogersin (2003) innovaationprosessin mallista poiketen markkinoinnin automaatio ei sinällään haastateltavien mukaan käynyt läpi ensimmäistä kahta vaihetta, 1) agendan sovittamista sekä 2) yhteensovitusta. Markkinoinnin automaatio tuli organisaation osana verkkosivualustan käyttöönottoa, eikä sitä välttämättä nähty organisaation johdon tai liiketoimintayksiköiden silmissä muuna kuin markkinoinnin työkaluna, vaikka sillä onkin yksittäistä työkalua suuremmat vaikutukset organisaation toimintaan. Innovaatiolla ei tehty innovaatioprosessin toisessa vaiheessa tapahtuvaa yhteensovittamista, jossa innovaation sopivuus organisaatioon, ja organisaation valmiudet omaksua innovaatio olisi kartoitettu. Organisaatiossa ei siis ole tutkimuksen perusteella tehty johdon vetämiä muutoksen johtamisen toimenpiteitä, kuten muutoksen viestintää, joka sisältäisi tavoitteiden ja muutoksen syiden kertomisen henkilöstölle (Kotter, 2007). Tutkimuksen perusteella vaikuttaakin siltä, että muutosta ei juurikaan ole johdettu, mikä on vaikuttanut myös muiden hidasteiden ilmaantumiseen. Organisaation prosessit olisi tullut kartoittaa jo käyttöönottoa suunniteltaessa, ja organisaation kattavaa viestintää automaatiosta ja sen tuomista muutoksista tekemiseen olisi tullut toteuttaa heti käyttöönoton alussa. Muutoksen vieminen eteenpäin on tavallaan jäänyt henkilöstön harteille. Henkilöstö suunnittelee ja vie automaatioon liittyvät päätökset johdolle hyväksyttäväksi, mutta kummallakaan ei ole muutoksesta ja toistensa rooleista ole selvää kokonaiskuvaa. Haastateltuaineiston perusteella esimerkiksi aikatauluun ja päätöksentekoon liittyvät tekijät ovat hidastaneet markkinointiautomaation omaksumista ja kehittämistä eteenpäin organisaatiossa. Mero ym. (2020) nostavat johtamisen ja muutoksen hallinnan merkittävimmäksi osatekijäksi markkinointiautomaation onnistuneelle käytölle. Myös Murphy (2018) mainitsee sekä operatiivisen johdon että ylimmän johdon tuen ja yhteistyön automaation käyttöönotolle kriittisenä. Operatiivinen johto koordinoi organisaation eri osien, kuten liiketoimintojen ja markkinoinnin välistä toimintaa, ja ylin johto takaa muutoksen toteuttamiseen riittävät resurssit. Haastateltavien mukaan haasteita kokonaisuuden hallinnalle on aiheuttanut myös epävarmuus tulevasta. Ymmärrys siitä, ettei aivan tiedetä, minne prosessi johtaa tai mitä lopputulokselta halutaan, vaikeuttaa myös kokonaisuuden hallintaa. Mero ym. (2020) havaitsivat tutkimuksessaan, että yritysten on kannattavaa vaihtaa painopistettä tilanteen mukaan lyhyen tähtäimen nopeiden päätösten ja harkitumman päätöksenteon välillä säilyttääkseen yrityksen kyvyn nopeaan muutokseen ja oppimiseen. Myös

tapausorganisaatiossa koettiin haastavaksi tasapainoilla pitkän tähtäimen suunnittelun ja kokeilevuuden välillä, jonka Mero ym. (2020) sekä Järvinen ja Taiminen (2016) mainitsevat johtamisen mahdollistavan. Toisaalta Mero ym. (2020) huomauttaa, että johdon tulee olla avoin kokeiluille, ettei kokeilemalla tapahtuva oppiminen kärsi liian tarkasta suunnitelmallisuudesta. Myös Rogers (2003) mainitsee johdon olevan usein liian kaukana käytännön tekemisestä osatakseen tunnistaa potentiaalisia innovaatiota.

Automaation asettamien vaatimusten ja toisaalta näiden vaatimusten puutteellisen täyttämisen nähtiin estävän automaation omaksumista organisaatiossa. Markkinoinnin automaatio on hyvin teknologiariippuvainen innovaatio, ja siihen vaikuttaa erityisesti järjestelmien välinen integraatio. Mero ym. (2020) huomauttavat että markkinointiautomaatiojärjestelmän ja asiakastietojärjestelmän (CRM) välinen integrointi on ehdoton tekijä kattavan kuvan luomiseksi yrityksen asiakkaista. Myös tapausorganisaatiossa oli tehty sama havainto, mutta pitkään venyneen uuden CRM:n käyttöönottoprojektin myötä integraatio oli myöhästynyt. Kaikki haastateltavat toivat esiin, että integraation puuttuminen automaatiojärjestelmän ja organisaation asiakastietojärjestelmän välillä oli hidastanut automaation omaksumista täyteen potentiaaliinsa. Eräs esiin tuotu ongelma oli nykyisten asiakkaiden tunnistaminen markkinoinnin kohdentamisessa integraation puuttuessa. Nykyisille asiakkaille ei voitu kohdentaa sisältöjä ja toisaalta heille markkinoitiin myös tuotteita, joita he olivat jo ostaneet. Jotta markkinoinnin automaatiota voitaisiin tehdä tehokkaalla tavalla, tarvitaan paljon sisältöjä. Haastateltavat toivat toistuvasti esiin, että organisaatiossa aikaresurssit ja molempipuolisen ymmärryksen puuttuminen ovat aiheuttaneet haasteita sisällöntuotannolle. Järvinen ja Taiminen (2016) vahvistavat sisällöntuotannon merkityksen osana markkinoinnin automaation hyödyntämistä, sillä asiakkaan saadessa oikean sisällön oikeaan aikaan markkinointi tuottaa enemmän korkealatuista liidejä. Sisällöntuotanto on usein yhteistoimintaa yrityksen markkinoinnin ja liiketoiminnan välillä, missä ensin mainitut ovat sisällöntuotannon osajia ja jälkimmäiset yrityksen ydinosaamisen ammattilaisia. Haastateltavat kokivat, ettei organisaatiossa ollut täysin ymmärretty sisältöjen merkitystä automaatiolle tai nykyaikaiselle sisältömarkkinoinnille ylipäätään.

5.3 Tutkimuksen arviointi ja ideat jatkotutkimukselle

Tässä viimeisessä alaluvussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista, pohditaan sen rajoitteita ja esitetään ajatuksia jatkotutkimuksesta. Tutkimus onnistui tuomaan monipuolisesti esille markkinointiautomaation käyttöönoton piirteitä organisaatioissa sekä kuvaamaan sen omaksumista edistäviä ja hidastavia tekijöitä, jotka mahdollistivat tai haastoivat käyttöönoton.

Tutkimus tuki hyvin aiemman tutkimuksen havaintoja markkinointiautomaation käyttöönotosta. Tutkimuksen tulokset tukivat diffuusioiteorian (Rogers 2003) näkemystä siitä, että hyötyjen havainnoitavuus on tärkeä tekijä

käyttöönnoton onnistumisen kannalta. Tässäkin tutkimuksessa nousi esille, että markkinointiautomaation konkreettisten hyötyjen ymmärtäminen edisti käyttöönottoa. Lisäksi tutkimus tuki Murphyn (2018) havaintoa operatiivisen ja ylimmän johdon tuen merkittävydestä käyttöönotossa. Tässä tutkimuksessa havaittiin, että kokonaiskuvan hallinnan ja muutosjohtamisen puute asetti haasteita käyttöönoton onnistumiselle. Tutkimus toi myös uutta tietoa käyttöönotosta nostamalla esiin sen, mitä tapahtuu, kun muutosjohtaminen puuttuu täysin. Tutkimuksessa korostuivat erot käyttöönoton onnistumisessa eri liiketoimintojen välillä. Tutkimuksessa selvisi, että eroavaisuuksiin johtivat erot muutosjohtamisessa: toisessa liiketoiminnossa muutoksella oli johtaja, kun taas osassa liiketoiminnoista käyttöönotto oli sysätty osaksi markkinointiosaston päivittäistä työtä. Tämä oli tärkeä havainto jatkotutkimuksen mahdollisuuksia ajatellen.

Aineiston perusteella haasteltavat henkilöt olivat pääosin samoilla linjoilla ja tunnistaneet samoja ilmiöitä automaation käyttöasteen, kuin myös edistävien ja hidastavien tekijöiden osalta. Joissain yksityiskohdissa, kuten sisällöntuotannon vastuissa markkinoinnin ja myynnin näkemykset erosivat: markkinointi toivoi lisää tukea, myynti taas markkinoinnin ottavan enemmän vastuuta. Tulosten laatua olisi voitu parantaa tekemällä vielä toinen haastattelukierros, joka olisi mahdollistanut tarkempien lisäkysymysten esittämisen aiemman kierroksen analyysin pohjalta. Tämän tutkimuksen aikataulun puitteissa toista kierrosta ei kuitenkaan ehditty suorittaa. Erityisesti muutoksen johtamiseen liittyviä näkemyksiä olisi voitu tutkia enemmänkin. Aineiston analyysissa kävi ilmi, ettei innovaation käyttöönottoa juurikaan ollut johdettu.

Tämä tutkimus kuvasi markkinointiautomaation käyttöönottoa vain yhden organisaation näkökulmasta. Tutkimuksen tulokset herättivät kiinnostuksen siihen, millaisia käyttöönottoa edistäviä ja hidastavia tekijöitä laajemmassa mittakaavassa toteutettu tutkimus toisi esiin. Tutkimuksen pohjalta voitaisiin toteuttaa jatkotutkimus esimerkiksi siten, että kerättäisiin kaikista markkinoinnin käyttöönottoon liittyvistä tutkimuksista merkittäviä tekijöitä ja niiden pohjalta toteutettaisiin kvantitatiivinen kyselytutkimus useisiin yrityksiin siitä, miten he kokevat näiden tekijöiden vaikutuksen markkinointiautomaation käyttöönottoon.

Tässä tutkimuksessa tehtiin havainto siitä, että markkinointiautomaation käyttöönotossa ilmeni eroja eri liiketoimintayksiköissä: jossain tapauksissa käyttöönotto oli sujunut paremmin ja siinä oltiin jo pidemmällä, kun taas toisissa liiketoimintayksiköissä käyttöönotossa oli ilmennyt enemmän haasteita, ja kehittäminen oli vielä alkutekijöissään. Koska haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, ei tässä tutkimuksessa saatu täyttä selvyyttä siihen, mistä käyttöönoton eroavaisuudet johtuivat. Voisikin olla hyödyllistä tutkia esimerkiksi ryhmähaastattelun menetelmällä markkinoinnin asiantuntijoiden ja liiketoimintayksiköiden asiantuntijoiden näkemyksiä ja ymmärrystä markkinoinnin automaatiosta, sen haasteista ja osastojen välisestä yhteistyöstä.

Jatkotutkimuksessa voisi myös ottaa huomioon tässä tutkimuksessa huomioimatta jääneet tahot, selvittämällä myös johdon näkökulma automaatioon ja sen käyttöönottoon. Haastatteluaineistosta tuli esiin moneen otteeseen kokemus siitä, että johto ei ymmärrä markkinoinnin automaatiota ja sen asettamia

vaatimuksia. Jatkotutkimuksessa voitaisiinkin selvittää, millainen näkemys johdolla on markkinoinnin automaatiosta, sen käyttöönotosta ja heidän roolistaan siinä.

LÄHTEET

- Adams, J., Khan, H. T., & Raeside, R. (2014). *Research methods for business and social science students*. SAGE Publications India.
- Agarwal, R. & Prasad, J. (2000). A field study of the adoption of software process innovations by information systems professionals. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 47(3), 295-308.
- Alford, P., & Page, S. J. (2015). Marketing technology for adoption by small business. *The Service Industries Journal*, 35(11-12), 655-669.
- Bagshaw, A. (2015). What is marketing automation? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 17(2), 84-85.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*.
- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122-145.
- Benz, W. R., & Tanner, T. (2017). Marketing Automation Risk Assessment: A Systematic Review.
- Bucklin, R., Lehmann, D., & Little, J. (1998). From decision support to decision automation: A 2020 vision. *Marketing Letters*, 9(3), 235-246.
- Chetty, S., Ojala, A., & Leppäaho, T. (2015). Effectuation and foreign market entry of entrepreneurial firms. *European Journal of Marketing*.
- Chi, M. T. (1997). Quantifying qualitative analyses of verbal data: A practical guide. *The journal of the learning sciences*, 6(3), 271-315.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., & Vetvik, O. J. (2009). *The consumer decision journey*. *McKinsey Quarterly*, 3(3), 96-107.
- D'Haen, J., Van den Poel, D., & Thorleuchter, D. (2013). Predicting customer profitability during acquisition: Finding the optimal combination of data source and data mining technique. *Expert systems with applications*, 40(6), 2007-2012.
- Dessart, L. (2017). Social media engagement: A model of antecedents and relational outcomes. *Journal of Marketing Management*, 33(5-6), 375-399.

- Do Cho, S., & Chang, D. R. (2008). Salesperson's innovation resistance and job satisfaction in intra-organizational diffusion of sales force automation technologies: The case of South Korea. *Industrial Marketing Management*, 37(7), 841-847.
- Dupré, E. (2016). Nine ways to score with lead scoring. Haettu 17.11.2020 osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/1770936046?accountid=11774>
- Georgieva, M. (2012). An introduction to email marketing. How to Execute & Measure Successful Email Marketing. Haettu 17.11.2020 osoitteesta <http://hubspot.com/an-introduction-to-email-marketing>
- Goslar, M. D., Green, G. I., & Hughes, T. H. (1986). Applications and implementation decision support systems: an empirical assessment for decision making. *Decision Sciences*, 17(1), 79-91.
- Frösén, J., Luoma, J., Jaakkola, M., Tikkanen, H., & Aspara, J. (2016). What counts versus what can be counted: The complex interplay of market orientation and marketing performance measurement. *Journal of Marketing*, 80(3), 60-78.
- Heimbach, I., Kostyra, D. S., & Hinz, O. (2015). Marketing automation. *Business & Information Systems Engineering*, 57(2), 129-133.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö Sirkka Hirsjärvi & Helena Hurme*. Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hovorka, D. S., & Larsen, K. R. (2005, May). Organizational information system adoption: A network perspective. In *IFIP International Working Conference on Business Agility and Information Technology Diffusion* (pp. 91-109). Springer, Boston, MA.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1994). Relationship marketing in the era of network competition. *Marketing management*, 3(1), 18.
- Järvinen, J., & Karjaluoto, H. (2015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, 117-127.
- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175.

- Keens, D., & Barker, D. (2009). Marketing automation systems integration: The art and engineering to make it all work seamlessly. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 10(3), 223-232.
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard business review*, 84(7/8), 68.
- Kotter, J. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 86, 97-103.
- Krüger, W., Bob, D. W., & Ron, M. (2010). Implementation: The core task of change management. *Strategy – process, content, context*, 212-224.
- Laine, M., Bamberg, J., & Jokinen, P. (2007). *Tapaustutkimuksen taito*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lamb, R., & Kling, R. (2003). Reconceptualizing users as social actors in information systems research. *MIS quarterly*, 197-236.
- Little, J. D. (2001). Marketing automation on the internet. In 5th Invitational Choice Symposium, 1-5.
- Lomas, J. (1993). Diffusion, dissemination, and implementation: who should do what?. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 703, 226-35.
- Lyytinen, K., & Damsgaard, J. (2001). What's wrong with the diffusion of innovation theory?. In Working conference on diffusing software product and process innovations, 173-190. Springer, Boston, MA.
- Lyytinen, K., & Newman, M. (2008). Explaining information systems change: a punctuated socio-technical change model. *European Journal of Information Systems*, 17(6), 589-613.
- Mero, J., Tarkiainen, A., & Tobon, J. (2020). Effectual and causal reasoning in the adoption of marketing automation. *Industrial Marketing Management*, 86, 212-222.
- Miltgen, C. L., Popovič, A., & Oliveira, T. (2013). Determinants of end-user acceptance of biometrics: Integrating the "Big 3" of technology acceptance with privacy context. *Decision Support Systems*, 56, 103-114.
- Mustonen-Ollila, E., & Lyytinen, K. (2003). Why organizations adopt information system process innovations: a longitudinal study using Diffusion of Innovation theory. *Information Systems Journal*, 13(3), 275-297.
- Nguyen, T. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*.

- Nilsen, P. (2015). Making sense of implementation theories, models and frameworks. *Implementation science*, 10(1), 53.
- Pervan, G., Bajwa, D., & Floyd Lewis, L. (2005). A study of the adoption and utilization of seven collaboration technologies in large organizations in Australia and New Zealand. *Journal of Global Information Technology Management*, 8(2), 5-26.
- Peterson, R. A., & Mahajan, V. (1985). Models for innovation diffusion. *A sage university paper*.
- Rangarajan, D., Jones, E., & Chin, W. (2005). Impact of sales force automation on technology-related stress, effort, and technology usage among salespeople. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 345-354.
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M., & Wiltbank, R. (2009). Marketing under uncertainty: The logic of an effectual approach. *Journal of marketing*, 73(3), 1-18.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
- Saarinen, S. (2019). Esittelyssä: TOP-3 markkinoinnin automaatiotyökalut Suomessa. Haettu 12.2.2020 osoitteesta <https://www.blinkhelsinki.fi/blogi/esittelyssa-top-3-markkinoinnin-automatiotyokalut-suomessa>
- Salesforce (2016). Closed-Loop Reporting and Why It Matters to Your Company Haettu 12.2.2020 osoitteesta <https://www.salesforce.com/ca/blog/2016/11/closed-loop-reporting.html>
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency. *The Academy of Management Review*, 26 (2), 243-263.
- Tikno, T. (2018). Exploring the acceptance for pixel technology implementation in Facebook ads among advertisers in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 96-107.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. John Wiley & Sons.
- Valente, T. W. (1996). Social network thresholds in the diffusion of innovations. *Social networks*, 18(1), 69-89.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management science*, 46(2), 186-204.

- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2016). Unified theory of acceptance and use of technology: A synthesis and the road ahead. *Journal of the association for Information Systems*, 17(5), 328-376.
- Wood, C. (2015). Marketing automation: Lessons learnt so far.... *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16(4), 251-254.
- Wynekoop, J. L. (1992). An innovation study of the implementation of computer-aided software engineering tools.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.