

**TEKNOLOGIAN HYÖDYNTÄMINEN MYYNNIN
JA MARKKINOINNIN YHTEISTYÖN
KEHITTÄMISEKSI**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2024

**Tekijä: Jenna Kuningas
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: Joel Mero**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Jenna Kuningas	
Työn nimi Teknologian hyödyntäminen myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämiseksi	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 06.04.2024	Sivumäärä 82
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Teknologian hyödyntäminen myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämisessä on noussut keskeiseksi aiheeksi yritysten pyrkiessä vastaamaan jatkuvasti muuttuviin markkinoiden vaatimuksiin. Tutkimusaihe on ajankohtainen, sillä tehokas yhteistyö myynnin ja markkinoinnin välillä on tunnistettu kriittiseksi tekijäksi organisaatioiden menestyksessä. Taustalla on myynnin ja markkinoinnin välillä esiintyviä haasteita, kuten kommunikaatio-ongelmia, liidienhallinnan puutteita ja myyntijohtoisien kulttuurin vallitsevuutta, mitkä ovat keskeisiä esteitä tehokkaalle yhteistyölle.</p> <p>Tämä tutkielma keskittyy tutkimaan teknologian hyödyntämisen vaikutuksia myynnin ja markkinoinnin välisessä yhteistyössä B2B-kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä teknologioiden roolia yhteistyön kehittämisessä ja esittää käytännön suosituksia haasteiden voittamiseksi. Tutkimus suoritettiin laadullisen tutkimuksen menetelmin, käyttäen puolistrukturoituja temahaastatteluja. Haastatteluissa kerättiin tietoa sekä myynnin että markkinoinnin johtohenkilöiltä eri B2B-yrityksistä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset tukevat olemassa olevaa kirjallisuutta, mutta tarjoavat myös uusia oivalluksia myynnin ja markkinoinnin yhteistyön teknologisesta, sosiaalisesta ja manageriaalisesta dimensioista. Tulokset korostavat erityisesti sitä, miten digitaaliset teknologiat voivat parantaa kommunikaatiota ja yhteistyön strategista suunnittelua. Tutkimuksen tulokset tarjoavat arvokkaita oivalluksia yrityksille, jotka pyrkivät hyödyntämään teknologiaa myynnin ja markkinoinnin rajapinnan tehostamiseksi, ja täyttävät olemassa olevia tutkimusaukkoja liittyen teknologian strategiseen integrointiin ja poikkitoiminnalliseen yhteistyöhön. Tutkielmassa on hyödynnetty tekoälyä tekstin kieliopillisen oikeellisuuden varmistamisessa ja rakenteellisen sujuvuuden parantamisessa.</p>	
Asiasanat Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö, teknologia, CRM, tekoäly, liidienhallinta	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	10
1.3	Tutkimuksen rakenne.....	11
2	TEORIA.....	12
2.1	Pääkäsitteet.....	12
2.1.1	Myynti, markkinointi ja rajapinta.....	12
2.1.2	Markkinoinnin automaatio.....	13
2.1.3	CRM.....	15
2.1.4	Tekoäly.....	15
2.2	Markkinoinnin ja myynnin yhteistyö.....	16
2.3	Haasteet ja mahdollisuudet markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä.....	18
2.3.1	Teknologinen dimensio markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä 23	
2.3.2	Sosiaalinen dimensio markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä	29
2.3.3	Manageriaalinen dimensio myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä.....	32
2.3.4	Kirjallisuuden yhteenveto dimensioittain.....	35
3	MENETELMÄT.....	39
3.1	Tutkimusmenetelmä.....	39
3.2	Aineiston keruu.....	40
3.3	Aineiston analysointi.....	42
4	TULOKSET.....	44
4.1	Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön sosiaaliset haasteet ja ratkaisut	44
4.2	Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön teknologiset haasteet ja ratkaisut.....	49

4.3	Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön manageriaaliset haasteet ja ratkaisut.....	60
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	70
5.1	Tieteelliset johtopäätökset	70
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	80
5.3	Tutkimuksen laadun arviointi ja jatkotutkimusehdotukset.....	81
	LÄHTEET.....	83
	LIITTEET	87

KUVIOT

Kuvio 1 Myynnin ja markkinoinnin erilliset ja yhteiset toiminnot (mukaillen: Rouziès ym., 2005)	17
Kuvio 2 Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön viitekehys.....	19
Kuvio 3 Teknologiat markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä (mukaillen: Järvinen ja Taiminen, 2016)	28

TAULUKOT

Taulukko 1 Myynnin ja markkinoinnin rajapinnan keskeisimmät haasteet	20
Taulukko 2 Tutkimuskirjallisuuden tiivistelmä myynnin ja markkinoinnin yhteistyön teknologisesta, sosiaalisesta ja manageriaalisesta dimensiosta.....	35
Taulukko 3 Tiedot haastateltavista	42
Taulukko 4 Sosiaalisen dimension keskeisimmät haasteet	46
Taulukko 5 Teknologisen dimension keskeisimmät haasteet.....	56
Taulukko 6 Manageriaalisen dimension keskeisimmät haasteet	63
Taulukko 7 Empiiristen löydösten yhteenveto verraten tutkimuskirjallisuuden tiivistelmään	74

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Markkinoinnin ja myynnin yhteistyön haasteet ovat laajalti tunnistettu alan kirjallisuudessa kautta aikojen (Biemans, Malshe & Johnson, 2022; Guenzi & Troilo, 2007; Rouziès, Anderson, Kohli, Michaels, Weitz & Zoltners, 2005; Wiersema, 2013). Teeman tärkeys ja ajankohtaisuus perustuu siihen, että tehokas yhteistyö myynnin ja markkinoinnin välillä on keskeistä organisaatioiden menestykselle ja elintärkeää liiketoiminnassa. Yhteistyön optimoinnilla on merkittäviä vaikutuksia, sillä myynti ja markkinointi jakavat yhteisiä toimintoja ja vastaavat yhdessä markkinointiaktiviteeteista (Biemans ym., 2022; Guenzi & Troilo, 2007). Wiersema (2013) korostaa, että myynnin ja markkinoinnin järjestelmien integroiminen voi auttaa molempia osastoja saamaan syvällisempää ymmärrystä toistensa toiminnasta ja johtaa myönteisiin tuloksiin.

Toisaalta huonolla yhteistyöllä näiden kahden osaston välillä on havaittu haitallisia vaikutuksia. Rouziès ym. (2005) toteaa, että myynnin ja markkinoinnin yhteensopivuuden puute voi vahingoittaa vakavasti yritysten ja asiakkaiden välisiä suhteita. Sabnis, Chatterjee, Grewal & Lilien (2013) havaitsevat, että heikko yhteistyö markkinoinnin ja myynnin välillä voi johtaa siihen, että jopa 70 prosenttia markkinointiosastojen liideistä ohittaa myyntiosaston, luoden ilmiön nimeltä "myyntiliidien musta aukko".

Myynnin ja markkinoinnin välinen vuorovaikutus on monimutkainen ja dynaaminen prosessi, jossa sosiaalinen näkökulma on keskeisessä roolissa. Sosiaalisen näkökulman valossa Guenzi ja Troilo (2007) sekä Rouziès ym. (2005) korostavat vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkitystä molempien osastojen ymmärryksen ja tavoitteiden yhteensovittamisessa. Dewsnap & Jobber (2002) sekä Rouziès ja Hullahand (2014) painottavat positiivisten asenteiden, luottamuksen ja yhteisen näkemyksen roolia tehokkaassa rajapinnassa. On keskeistä ymmärtää sosiaalisia ulottuvuuksia, jotta voidaan parantaa myynnin ja markkinoinnin välistä dynamiikkaa.

Teknologisesta perspektiivistä digitalisaatio on pyrkinyt vastaamaan myynnin ja markkinoinnin haasteisiin yritysten välisessä kaupankäynnissä eli B2B (business-to-business) ympäristössä (Biemans ym., 2022; Rouziès ym., 2005; Terho, Salonen & Yrjänen, 2022). Digitalisaation myötä tulleet uudet teknologiat ja automaatiojärjestelmät, ovat avanneet B2B-myynnille ja -markkinoinnille uusia mahdollisuuksia (Guenzi & Habel, 2020). Digitalisaation mahdollistama kehitys voi auttaa yrityksiä parantamaan myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä teknologian avulla ja välttämään aiemmin mainittuja haittoja (Rouziès ym., 2005; Sabnis ym., 2013). Erityisesti markkinoinnin manuaalisten toimintojen automatisointi on noussut keskeiseksi kehityssuunnaksi B2B-sektorilla, kuten Wiersema (2013) havaitsee ja puolestaan myynnissä teknologiset innovaatiot, kuten CRM-järjestelmät ja analytiikkatyökalut, ovat tehostaneet asiakkuudenhallintaa ja mahdollistaneet entistä personoidumman lähestymistavan asiakassuhteisiin (Singh, Flaherty, Sohi, Deeter-Schmelz, Habel, Le Meunier-FitzHugh, ... & Onyemah, 2019).

Manageriaalisesta näkökulmasta tarkasteltuna myös yritysjohto tunnistaa paremman yhteistyön merkityksen markkinoinnin ja myynnin välillä, ja vaikka ammattilaiset ovat huolissaan yhteistyön haasteista, akateeminen tutkimus on edelleen vähäistä, mikä heijastaa tarvetta lisätutkimukselle (Rouziès ym., 2005; Sabnis ym., 2013). Myynnin ja markkinoinnin rajapinnan tutkimus on perinteisesti keskittynyt yksittäisiin organisaation hierarkkisiin tasoihin, jättäen huomiotta eri tasoilla esiintyvät jännitteet ja näkemuserot. On huomattu, että eri hierarkiatasoilla haasteissa on eroja, minkä vuoksi näihin syventyminen manageriaalisesta näkökulmasta on myös aiheellista. (Malshe & Krush, 2020.) Tämä tutkielma keskittyy B2B-kontekstiin, sillä siellä teknologisen edistyksen vaikutukset myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön ovat erityisen merkittäviä. B2B-kontekstissa, missä myyntivetoinen kulttuuri on hallinnut, ja markkinointi on nähty tukitoimintona, on erityisen tärkeää kehittää synergiaa markkinoinnin ja myynnin välille. (Redding, 2015.)

Akateemisessa kontekstissa myynnin ja markkinoinnin rajapinnan haasteiden tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota useisiin keskeisiin teemoihin. Rouziès ym. (2005) ovat korostaneet kommunikaation ja yhteistyön merkitystä myynnin ja markkinoinnin välillä, painottaen avoimen vuoropuhelun ja yhteisten tavoitteiden ymmärryksen tärkeyttä tehokkaalle yhteistyölle. Puolestaan Sabnis, Chatterjee, Grewal ja Lilien (2013) ovat tarkastelleet, kuinka roolien ja vastuiden selkeä määrittely voi vähentää päällekkäisyyksiä ja konflikteja näiden kahden toimintoalueen välillä. On havaittu myynnin ja markkinoinnin hyvän yhteistyön johtavan syvällisempään ymmärrykseen toistensa toiminnoista ja myönteisiin tuloksiin, kun taas huono yhteistyö voi vahingoittaa yritysten ja asiakkaiden välisiä suhteita (Rouziès ym., 2005; Sabnis ym., 2013). Teknologian rooli rajapinnassa on myös herättänyt kiinnostusta, ja tutkijat kuten Järvinen ja Taiminen (2016) ovat tutkineet, miten teknologiset työkalut, esimerkiksi CRM-järjestelmät ja digitaalisen markkinoinnin alustat, voivat edistää myynnin ja markkinoinnin välistä yhteistyötä. Lisäksi Kotler, Rackham, & Krishnaswamy (2006) ovat osoittaneet ylimmän johdon

strategisten päätösten ja johtajuuden keskeisen roolin konfliktien ratkaisussa ja synergian luomisessa myynnin ja markkinoinnin välillä. Nämä tutkimukset ovat tarjonneet arvokkaita näkemyksiä myynnin ja markkinoinnin rajapinnan haasteiden ymmärtämiseen ja ratkaisemiseen, mutta samalla ne ovat paljastaneet, että alueella on vielä huomattavia tutkimusaukkoja, jotka vaativat syvällisempää analyysia ja jatkotutkimusta.

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä ja teknologian hyödyntämisessä on tunnistettavissa selkeästi muutama tärkeä tutkimusaukko. Digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuksia vastata myynnin ja markkinoinnin haasteisiin B2B-ympäristössä, mutta edelleen on epäselvää, miten näitä teknologioita voidaan parhaiten hyödyntää (Biemans ym., 2022; Järvinen & Taiminen, 2016; Singh ym., 2019; Wiersema, 2013). Lisätutkimusta tarvitaan esimerkiksi siitä, kuinka yritykset voivat hyödyntää näitä työkaluja potentiaalisten ostajien ohjaamiseksi B2B myyntiprosessin eri vaiheissa (Järvinen & Taiminen, 2016), mikä voidaan nähdä kannustimena tutkia esimerkiksi markkinoinnin automaation roolia myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa. Ymmärryksessä on lisäksi aukkoja siitä, millaisia positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia digitaalisilla työkaluilla on myynnin ja markkinoinnin vuorovaikutuksessa (Biemans ym., 2022). On tarpeen tutkia, miten näitä teknologioita voidaan strategisesti integroida parantamaan yhteistyötä ja saavuttamaan organisaation tavoitteet (Wiersema, 2013). Teknologian nopean ja jatkuvan kehityksen myötä on aukkoja ymmärryksessä siitä, miten myynti- ja markkinointiosastot voivat sopeutua näihin nopeisiin muutoksiin ja miten jatkuva kehitys muokkaa näiden välistä yhteistyötä (Biemans ym., 2022; Singh ym., 2019; Wiersema, 2013). Tarvitaan lisää tutkimusta parhaiden käytäntöjen löytämiseksi uusien teknologioiden integroimiseksi ja tiimien kouluttamiseksi näiden työkalujen tehokkaaseen hyödyntämiseen.

Sosiaalisen ja manageriaalisen dimension havaitut konfliktit ja kommunikaatiohaasteet osoittavat tarvetta tutkimukselle tehokkaista malleista poikkitoiminnallisen yhteistyön edistämiseksi (esim. Chernetsky, Hughes & Schrock, 2022). On tarpeen selvittää kuinka organisaatiot voivat rakentaa myynti- ja markkinointitiimensä varmistaakseen selkeän kommunikaation, yhtenevät tavoitteet ja keskinäisen ymmärryksen. Tulevaisuuden tutkimusta kehoitetaan keskittymään teknologiaan sekä myynnin ja markkinoinnin muuttuvien roolien vaikutuksiin myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa (Biemans, Malshe & Johnson, 2022). Useat tutkimukset viittaavat organisaatiokulttuurin vaikutukseen, kuten myyntivetoiseen tai markkinointijohtoiseen lähestymistapaan (Biemans ym., 2022; Redding, 2015). Puuttuu syvä ymmärrys siitä, miten erilaiset organisaatiokulttuurit vaikuttavat myynnin ja markkinoinnin rajapintaan ja mitä kulttuurisia muutoksia tarvitaan yhteistyön tehostamiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on saada lisää ymmärrystä haasteisiin myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa ja siihen, kuinka näitä haasteita voidaan onnistua ylittämään kehittyvän teknologian avulla. Kirjallisuudesta on identifioitu selkeät tutkimusaukot ja tiedon vajavaisuudet, joihin tämän tutkielman tutkimuskysymykset pureutuvat hakemalla niihin vastausta.

Tutkimuksen suorittamiseksi määritetään seuraavat neljä tutkimuskysymystä:

Miten myynnin ja markkinoinnin rajapinnan suurimmat haasteet näkyvät?

Minkälaisia hyötyjä ja haasteita digitaalisten teknologioiden käyttö aiheuttaa myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämisessä?

Minkälaiset toimintatavat ja teknologiat nähdään tehokkaiksi markkinoinnin ja myynnin yhteistyön kehittämisessä?

Mitkä ovat parhaat käytännöt uusien teknologioiden integroimiseksi ja tiimien kouluttamiseksi näiden työkalujen tehokkaaseen hyödyntämiseen?

Näihin tutkimuskysymyksiin etsitään vastausta laadullisen tutkimuksen keinoin. Aineisto tullaan keräämään kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Tutkimuksessa haastatellaan sekä myynnin että markkinoinnin johtohenkilöitä B2B yrityksistä, jotta saadaan mahdollisimman hyvin kartoitettua näkemyksiä kummaltakin osa-alueelta.

Tutkielma tuottaa kolme merkittävää kontribuutiota vastaamalla asetettuihin tutkimuskysymyksiin myynnin ja markkinoinnin rajapinnan tutkimukseen, keskittyen erityisesti teknologian rooliin. Ensinnäkin se tarjoaa tietoa uusien teknologioiden, kuten tekoälyn, soveltamisesta rajapinnassa, mikä on tärkeää jatkuvasti kehittyvän teknologisen kentän ymmärtämiseksi. Tämä kontribuutio on erityisen merkittävä, sillä uusien teknologioiden jatkuva ilmestyminen tarkoittaa, että tietoa niiden vaikutuksista ei ole vielä kertynyt paljoa. Toiseksi, tutkielma esittää käytännöllisiä strategioita ja suosituksia myynnin ja markkinoinnin välisen synergian vahvistamiseksi tehostamiseksi, tarjoten konkreettisia ohjeita tehokkaaseen kommunikaatioon ja yhteistyöhön. Kolmanneksi, se luo siltaa akateemisen tutkimuksen ja käytännön liiketoimintakäytäntöjen välille, yhdistäen teoreettista tietämystä reaali maailman sovelluksiin. Tutkielma pyrkii täyttämään teoreettisen tiedon ja käytännön soveltamisen välisen kuilun, tuoden arvokasta tietoa liiketoimintakäytäntöihin.

Näiden kontribuutioiden kautta tutkielma päivittää merkittävästi käsitystämme siitä, miten teknologia voi tukea liiketoimintakäytäntöjen kehittämisessä dynaamisessa ja teknologiakeskeisessä ympäristössä. Yleisellä tasolla tämän tutkielman päätavoitteena on kontribuoida myynnin ja

markkinoinnin rajapinnan haasteisiin tutkimalla ja esittelemällä parhaita teknologisia keinoja, jotka voivat edistää myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä. Tutkielma tarjoaa innovatiivisia näkökulmia ja käytännön oivalluksia, jotka ovat elintärkeitä yritysten kyvyille sopeutua ja hyödyntää näitä uusia teknologioita tehokkaasti.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäinen pääluke on johdanto, jossa asetetaan tutkimuksen fokus ja pohjustetaan lukijalle, mihin tutkimus keskittyy. Johdannossa esitellään tutkimuksen manageriaalinen ongelma ja sen tärkeys, olemassa olevat tutkimusaukot, sekä tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tuottamat merkittävät kontribuutiot.

Toinen pääluke on teoriaosio, joka tarjoaa perusteellisen katsauksen tutkimusaiheeseen liittyviin teoreettisiin näkökohtiin. Ensimmäisessä teorian alaluvussa käydään läpi kaikki tärkeimmät pääkäsitteet ja niiden määritelmät. Toisessa alaluvussa keskitytään tarkemmin myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön ja esitellään tässä tutkimuksessa käytettävä viitekehys. Kolmannessa ja viimeisessä alaluvussa syvennytään myynnin ja markkinoinnin välisiin yhteistyöhaasteisiin, jotka on jaoteltu teoreettisen viitekehysten mukaisesti kolmeen eri teemaan.

Kolmas luku keskittyy tutkimuksen metodologiaan. Menetelmäosassa perustellaan valitut tutkimusmenetelmät ja selitetään, miten ne tukevat tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista. Tämä on eritelty kolmeen alalukuun, joissa esitellään tutkimusmenetelmä, aineiston keruu ja aineiston analysointitapa.

Neljäs luku esittää tutkimuksen tulokset. Tässä osassa analysoidaan kerättyä aineistoa ja tuodaan esiin keskeiset löydökset. Tämä pääluke jakautuu edelleen kolmeen eri viitekehysten mukaiseen teemaan, jossa löydökset esitellään.

Tätä seuraa viides eli viimeinen pääluke, joka sisältää tutkimuksen johtopäätökset. Johtopäätöksissä tutkimuksen tulokset linkitetään teoreettiseen viitekehykseen ja aiempaan tutkimukseen, mikä auttaa ymmärtämään niiden merkitystä. Tässä luvussa esitetään yhteenvetona, mitä tutkimuksen avulla opittiin, miten se vaikuttaa aiempaan tietoon ja mitä jatkotutkimuksia aihe voisi vaatia. Johtopäätösluvussa pohditaan myös tutkimuksen rajoituksia ja ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimuksen suuntia.

2 TEORIA

2.1 Pääkäsitteet

2.1.1 Myynti, markkinointi ja rajapinta

Markkinoinnin ja myynnin teoreettisille käsitteille löytyy monia määritelmiä. American Marketing Associationin määritelmän mukaan markkinointi on toimintaa, instituutioita ja prosesseja, joilla luodaan, viestitään, toimitetaan ja vaihdetaan tarjoomia, joilla on arvoa asiakkaille, kumppaneille ja koko yhteiskunnalle (AMA, 2022). Puolestaan Kotlerin ja Kellerin (2016) yksi laajalti siteeratuista markkinoinnin määritelmistä on, että markkinointi on taidetta ja tiedettä kohdemarkkinoiden valitsemisesta sekä asiakkaiden hankkimisesta, pitämisestä ja kasvattamisesta luomalla, toimittamalla ja viestimällä ylivertaista asiakasarvoa.

Armstrong, Kotler ja Opresnik (2020) näkevät nykypäivän markkinoinnin olevan asiakasarvon luomista ja sitoutumista nopeasti muuttuville ja yhä digitaalisemmille ja sosiaalisille markkinoille. He kokevat markkinoinnin alkavan kuluttajien tarpeiden ja toiveiden ymmärtämisestä, parhaiden kohdemarkkinoiden määrittämisestä, ja vaikuttavan arvolupauksen kehittämisestä, jonka avulla yritys saa houkutelua ja kasvatettua arvokkaita kuluttajia. Armstrong ym. (2020) linjaavat markkinoinnin nykypäivän tavoitteeksi paitsi myynnin mutta myös asiakkaiden sitouttamisen ja syvien asiakassuhteiden luomisen, jolloin brändeistä tulee merkityksellinen osa kuluttajien elämää ja keskusteluja.

Dixon ja Tanner (2012) toteavat, että myynti määritellään usein interaktiiviseksi, henkilökohtaiseksi ja maksetuksi promootioksi myyjän ja ostajan välillä. He ehdottavat kuitenkin erilaista lähestymistapaa käsitteeseen ja määrittelevät myynnin ilmiöksi, jossa ihmislähtöinen vuorovaikutus tapahtuu yksilöiden tai organisaatioiden välillä ja niiden sisällä taloudellisen vaihdon aikaansaamiseksi arvoa luovassa kontekstissa (Dixon & Tanner, 2012). HubSpotin (2022) mukaan myynti on työskentelyä suoraan prospektien eli

potentiaalisten asiakkaiden kanssa vahvistaakseen yrityksen tarjoaman ratkaisun arvoa muuntaakseen prospektit asiakkaiksi.

Tässä tutkielmassa keskitytään sekä markkinoinnin että myynnin käsitteisiin niiden funktionaalisesta näkökulmasta. Markkinointi ja myynti ovat erillisiä funktioita organisaatiossa, mutta ne ovat silti syvästi yhteydessä toisiinsa. Vaikka eriytetyt markkinointi- ja myyntiryhmät keskittyvät omiin toiminnallisiin erikoisaloihinsa, ne ovat toisistaan riippuvaisia. (Kotler, Rackham & Krishnaswamy, 2006.) Tämänlaatuinen suhde voidaan nähdä yhtenä syynä, jonka vuoksi on ollut tarve kehittää erillisiä käsitteitä kuvaamaan myynnin ja markkinoinnin välistä yhteyttä.

Alan kirjallisuudessa on usein käytetty useita termejä synonyymeinä kuvaamaan myynnin ja markkinoinnin suhteita. Myynnin ja markkinoinnin rajapinta -käsitteen (sales-marketing interface) (Biemans ym., 2022; Biemans & Brenčič, 2007) lisäksi aiheesta käytetään englanninkielisissä lähteissä käsitteitä myynnin ja markkinoinnin yhteistyö (sales-marketing collaboration) (Meunier-Fitzhugh & Piercy, 2007) tai myynnin ja markkinoinnin integraatio (sales-marketing integration) (Kotler ym., 2006; Rouziès ym., 2005).

Biemans ym. (2022) määrittelevät laajaan kirjallisuuskatsaukseensa pohjautuen myynnin ja markkinoinnin rajapinnan rakenteellisiksi sidoksiksi, roolisdoksiksi, työksi ja käsityksiksi yrityksen myynti- ja markkinointiosastojen välillä. Puolestaan Singh ym. (2019) määrittelevät myynnin ja markkinoinnin rajapinnan kuvaavan sitä, kuinka myynti- ja markkinointitoiminnot organisaatiossa ovat vuorovaikutuksessa keskenään

Rouziès ym. (2005) määrittelevät myynnin ja markkinoinnin integraation dynaamiseksi prosessiksi, jossa nämä kaksi funktionaalista aluetta luovat enemmän arvoa toimiessaan yhteen kuin toimiessaan erillään. Heidän mukaansa myynnin ja markkinoinnin integraatiolla määritellään se, missä määrin näiden kahden toiminnon harjoittama toiminta tukee toisiaan. Meunier-Fitzhugh ja Piercyn (2007) mukaan myynnin ja markkinoinnin yhteistyö on näiden kahden alueen yhdessä työskentelemistä.

Rouziès ym. (2005) toteavat tarpeelliseksi erottaa integraatio -käsitteen muista käsitteistä kuten vuorovaikutuksesta, viestinnästä ja osallistumisesta. Heidän mukaansa, vaikka lisääntyvä viestintä voisi johtaa parempaan myynnin ja markkinoinnin integraatioon, ei se tapahdu, jos vuorovaikutus on kärkevää. Heidän mukaansa umpimähkään lisääntynyt kommunikaatio voi myös johtaa informaatiotulvaan, joka voi jopa vähentää koordinaatiota ja yhteistyötä.

Tässä tutkielmassa tulemme tukeutumaan pääasiassa käsitteeseen myynnin ja markkinoinnin rajapinta, sillä se on edelleen myynnin ja markkinoinnin toimintojen välisen suhteen kuvaamiseen yleisimmin käytetty ilmaisu (Chernetsky ym., 2022) mutta myös integraatio ja yhteistyö -käsitteitä hyödynnetään.

2.1.2 Markkinoinnin automaatio

Mero, Tarkiainen ja Tobon (2020) esittävät kaksi erilaista tapaa määritellä markkinoinnin automaatio. Markkinoinnin automaation voi nähdä joko

teknologiana tai työkaluna, jota käytetään markkinointitoimien automatisointiin, tai strategisena aloitteena, jonka avulla mullistaa organisaation markkinointia (Järvinen & Taiminen, 2016; Mero ym., 2020).

HubSpot, eli yksi suurimmista markkinoinnin automaation ohjelmistoista (Datanyze, 2023), määrittelee markkinoinnin automaation olevan ohjelmisto yksitoikkoisten markkinointiaktiviteettien automatisointiin (Hubspot, 2022). HubSpot toteaa markkinoinnin automaation olevan parhaimmillaan yhdistelmä ohjelmistoa, strategiaa ja asiakaslähtöisyyttä, jonka avulla voi vaalia potentiaalisia asiakkaita personoidulla, hyödyllisellä sisällöllä, joka auttaa muuttamaan prospektit asiakkaiksi ja asiakkaat uskollisiksi kannattajiksi. Toinen suurista ohjelmistotoimijoista nimeltä Salesforce määrittelee markkinoinnin automaation prosessiksi, joka perustuu teknologian hyödyntämiseen markkinoinnin tehostamiseksi (Salesforce, 2022a).

Kantrowitz (2014) määrittelee markkinoinnin automaation prosessiksi, jossa markkinoijat käyttävät digitaalista alustaa seuratakseen potentiaalisten asiakkaiden vuorovaikutteista käyttäytymistä brändin kanssa sekä personoidakseen automaattisesti sisältöä näille asiakkaille heidän käyttäytymisensä perusteella. Tämä tapahtuu aiemman datan ja kuluttajapolkujen kartoittamisen avulla, jolloin markkinoijat voivat personoida sisältöä skaalassa ja sitoutua älykkäästi prospekteihin heidän vuorovaikutuksensa perusteella (Kantrowitz, 2014).

Tämä prosessi mahdollistaa markkinointitoimintojen automaattisen kustomoinnin tai personoinnin taustalla olevien sääntöjen avulla, jotka yritys asettaa edistääkseen tavoitteitaan. Nämä säännöt aktivoituvat ja markkinoinnin toiminto käynnistyy, kun yritys vastaanottaa tiettyä tietoa tai asiakasdataa, joka on asetettu toiminnon käynnistymisen signaaliksi. (Heimbach ym., 2015.) Järvinen ja Taiminen (2016) määrittelevätkin markkinoinnin automaation liittyvän ohjelmistopalveluun, jota voidaan käyttää sisällön toimittamiseen käyttäjien asettamien tiettyjen sääntöjen perusteella.

Markkinoinnin automaation ohjelmistoja löytyy monia, mutta akateemisessa kentässä on usein hyödynnetty esimerkkinä ohjelmistokehittäjä HubSpotia (mm. Järvinen & Taiminen, 2016; Singh ym., 2019). HubSpotin verkkosivustolla markkinoinnin automaation määritellään olevan ohjelmisto monotonisen ja toistuvan markkinointityön automatisoimiseksi eli työkalu esimerkiksi sähköpostimarkkinoinnin, sosiaalisen median julkaisujen ja mainoskampanjoiden automatisointiin (Hubspot, 2022). Muita yleisiä markkinoinnin automaation toimintoja sivustolla mainitaan olevan esimerkiksi käyttäytymiseen perustuva kohdistaminen, liidien priorisointi ja personoitu mainonta.

Markkinoinnin automaation toimintoja ovat esimerkiksi sähköpostimarkkinointi, sosiaalisen median julkaisujen automatisointi, mainoskampanjoiden automatisointi, käyttäytymiseen perustuva kohdentaminen, personoitu mainonta, ROI ja kampanjaraportointi sekä liidien generointi, nurturointi ja priorisointi (HubSpot, 2022; Salesforce, 2022a).

Tässä tutkielmassa keskitytään markkinoinnin automaation käsitteeseen sen strategisesta näkökulmasta, sillä vaikka markkinoinnin automaation määritelmät keskittyvätkin suurilta osin sen funktionaaliseen puoleen, voi se toimia myös välineenä kehittää yrityksen markkinointistrategiaa (Järvinen & Taiminen, 2016; Mero ym., 2020).

2.1.3 CRM

Asiakkuudenhallintajärjestelmä eli CRM (Customer Relationship Management) voidaan määritellä prosesseiksi, joita organisaatiot ottavat käyttöön saadakseen asiakkaita ja pystyäkseen rakentamaan heidän kanssaan kaksisuuntaisia suhteita, jotta asiakkaat olisivat kannattavampia organisaatiolle (Jelinek, 2013). Foss, Stone ja Ekinci (2008) näkevät CRM-järjestelmän teknologiaan perustuvana liikkeenjohdon työkaluna, jolla kehitetään ja hyödynnetään asiakastietoa kannattavien asiakassuhteiden vaalimiseksi, ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Nguyenin, Sherifin ja Newbyn (2007) mukaan CRM on tietojärjestelmä, joka seuraa asiakkaiden vuorovaikutusta yrityksen kanssa ja antaa työntekijöille mahdollisuuden saada välittömästi tietoja asiakkaista. Tällaista tietoa voi olla esimerkiksi tiedot aiemmista myynneistä, palveluista, avoimista tilauksista ja ratkaisemattomista ongelmapuheluista. Täten siis CRM pyrkii kehittämään ja hyödyntämään asiakastietoa kannattavien asiakassuhteiden vaalimiseksi ja ylläpitämiseksi. CRM-implementaatioprosessien on usein havaittu päätyvän epäonnistumisiin esimerkiksi huonon suunnittelun, liian vähäisen tietotaidon tai hallinnan takia (Barker ym., 2009; Foss ym., 2008; Honeycutt ym., 2005; Jelinek, 2013). Tässä tutkielmassa määritellään CRM ensisijaisesti siten, että se on asiakassuhteiden hallintaan käytettävä työkalu ja prosessi sen ympärillä (Jelinek, 2013; Foss ym., 2008).

2.1.4 Tekoäly

Ma ja Sun (2020) määrittelevät tekoälyn (AI eli Artificial Intelligence) lyhyesti konseptiksi, joka tarjoaa koneille ihmisten älykkyyttä. Stone, Aravopoulou, Ekinci, Evans, Hobbs, Labib, Laughlin, Machtynger ja Machtynger (2020) puolestaan määrittelevät tekoälyn kattavaksi joukoksi teknologioita, joiden avulla tietokoneet voivat havainnoida, ymmärtää, toimia ja oppia. Näihin teknologioihin kuuluvat muun muassa koneoppiminen, luonnollisen kielen käsittely, tiedon esittäminen ja laskennallinen älykkyys.

Peyravi ym. (2020) kuvaavat tekoälyä vuorovaikutteisena prosessina, joka tapahtuu robottien, tietokoneiden, pilvipalveluiden, verkkolaitteiden ja digitaalisen sisällön tuotannon välillä monissa päivittäisissä toimintaympäristöissä, erityisesti liiketoiminnassa. Syam ja Sharman (2018) mukaan tekoälyteknologioihin kuuluu oppiminen, mikä mahdollistaa myyntiartifaktien kuten ohjelmistojen, laitteistojen ja myyntiprotokollien, itsenäisen suorittamisen joko osittain tai kokonaan autonomisesti. Tässä tutkielmassa tullaan tukeutumaan käsitteeseen, jossa tekoäly nähdään

tietokonejärjestelmien kykynä suorittaa tehtäviä, jotka vaativat ihmisen älykkyyttä (Ma & Sun, 2020; Stone ym. 2020).

Tekoäly on yksi uusimmista teknologioista, joka on saanut paljon huomiota sekä myynnin että markkinoinnin saralla viime vuosina. Koneoppimisalgoritmien ohjaamat tekoälyagentit muuttavat nopeasti yritysmaailmaa ja datan runsaus on saanut yritykset investoimaan voimakkaasti koneoppimiseen parantaakseen markkinointikykyään. (Ma & Sun, 2020.) Tämän vuoksi tekoälyn hyödyntäminen markkinoinnissa on tullut merkittäväksi osaksi nykypäivän kilpailullista maailmaa, joka pyrkii hyödyntämään markkinointimahdollisuuksia saavuttaakseen liiketoiminnan tavoitteet ja luodakseen läpimurtoja tekoälyn avulla (Peyravi, Nekrošienė & Lobanova, 2020).

Monet meistä ovat jatkuvasti verkossa alttiina tekoälyn vaikutuksille, tietoisesti tai tiedostamatta. Kaplan ja Haenlein (2019) mukaan on olemassa kolme tekoälyn tasoa eli kapea tekoäly, yleinen tekoäly ja ylivertainen tekoäly. Tällä hetkellä kapea tekoäly eli Artificial Narrow Intelligence (ANI) on laajasti osana maailmaamme esimerkiksi Googlen hakutuloksissa, Sirin äänentunnistuksessa, Teslan kyvyssä ajaa itseohjautuvasti, nettisivustojen sisältöjen räätälöinnissä, chat-boteissa, tuotearvosteluissa ja sähköpostimarkkinoinnissa (Kaplan & Haenlein, 2019; Ma & Sun, 2020). Stone ym. (2020) toteavat tekoälyä hyödynnettävän jo yritysten markkinointistrategiassa.

Seuraavan sukupolven tekoälyn tuleva muoto olisi yleinen tekoäly (Artificial General Intelligence eli AGI), joka kykenee itsenäisesti päättämään, suunnittelemaan ja ratkaisemaan ongelmia tehtävissä, joihin niitä ei alunperin suunniteltu. Kenties mahdollinen kolmannen sukupolven tekoäly (Artificial Super Intelligence eli ASI), olisi erittäin itsetietoinen järjestelmä, joka tavallaan tekee ihmisistä tarpeettomia kykenemällä tieteelliseen luovuuteen, sosiaalisiin taitoihin ja yleiseen viisauteen. (Kaplan & Haenlein, 2019.)

2.2 Markkinoinnin ja myynnin yhteistyö

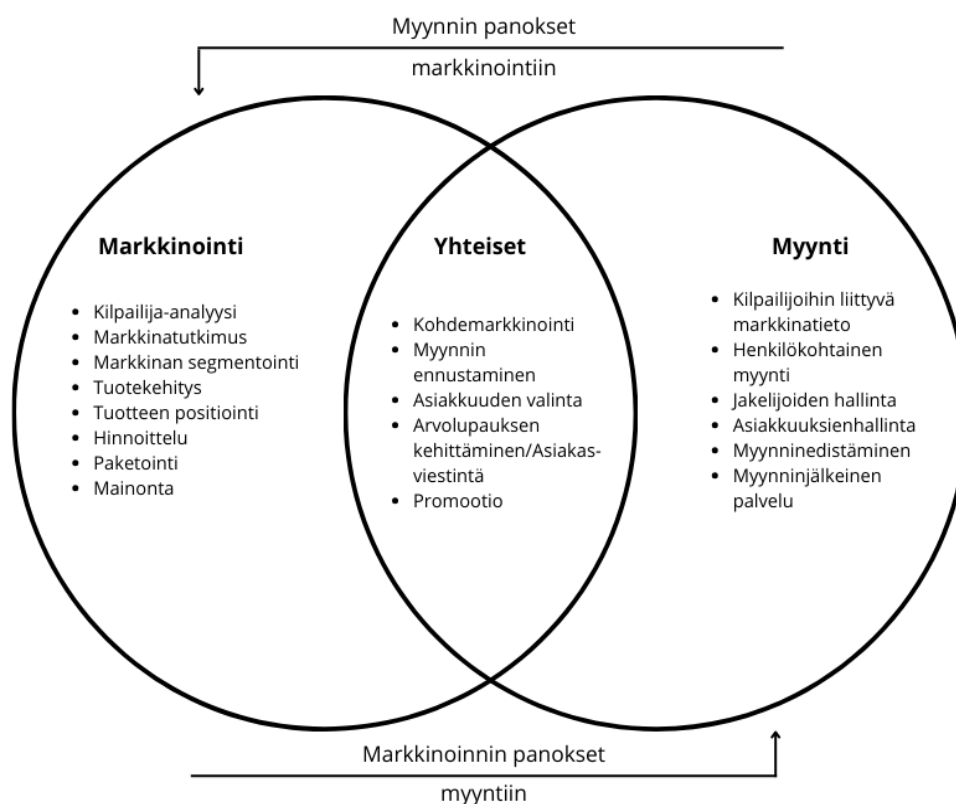
Yksi nykyaikainen trendi, uusien teknologioiden lisäksi, on myynnin ja markkinoinnin tiiviimmän yhteistyön vahvistuminen (Valdivieso de Uster, 2022). Wiersema (2013) korostaa tämän yhteistyön merkitystä nostoen sen esiin yhtenä suurimmista haasteista B2B-markkinoinnissa. Myynnin ja markkinoinnin sujuvan yhteistyön tärkeyttä alleviivaa se, että ne toimivat niin lähellä toisiaan ja molemmat ovat tärkeitä toistensa suorituskyvyille (Wiersema, 2013).

Markkinointi ja myynti jakavat yhteisen tavoitteen, mikä on houkutella mahdollisia asiakkaita, muuntaa heidät asiakkaiksi, palvella heitä ja lopulta tuottaa tuloa (Hart, 2022). Myynti ja markkinointi myös jakaa yhteisiä toimintoja ja vastaa yhdessä markkinointiaktiiviteeteista (Biemans ym., 2022; Guenzi & Troilo, 2007; Rouziès ym., 2005). Markkinointi keskittyy myyjien

tukemiseen ja varustamiseen sekä yhtenäisen brändikuvan rakentamiseen markkinoilla, kun taas myynti suorittaa operatiivisia tehtäviä, kuten yhteydenottoja asiakkaisiin ja diilien sopimista (Biemans & Brenčič, 2007).

Sekä tieteelliset artikkelit että liikkeenjohto ovat noteeranneet, että myynti ja markkinointi olisi saatava integroitua paremmin toisiinsa. Osastojen huono yhteensovittaminen voi aiheuttaa monia negatiivisia vaikutuksia, kuten yritysasiakassuhteiden vahingoittumista (Rouziès ym., 2005) ja myyntiliidien mustan aukon (Järvinen & Taiminen, 2016; Sabnis ym., 2013).

Alla olevassa Venn-diagrammissa on havainnollistettuna markkinoinnin ja myynnin omat erilliset sekä myös näiden jakamat yhteiset toiminnot. Kaikki diagrammissa esitetyt aktiviteetit vaativat molempien osastojen välistä yhteistyötä, erityisesti ne toiminnot, jotka sijoittuvat ympyröiden keskelle. Rouziès ym. (2005) korostavat, että keskelle jäävät toiminnot voidaan toteuttaa tehokkaasti vain, kun myynnin ja markkinoinnin tehtävät koordinoidaan saumattomasti.



Kuvio 1 Myynnin ja markkinoinnin erilliset ja yhteiset toiminnot (mukaillen: Rouziès ym., 2005)

2.3 Haasteet ja mahdollisuudet markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä

Myynnin ja markkinoinnin rajapintaan on kehitetty monipuolisia viitekehyskäsitteitä, ja tutkijat tarkastelevat eri tekijöiden vaikutuksia omista näkökulmistaan. Biemans ym. (2022) mukaan myynnin ja markkinoinnin rajapintaan vaikuttavat tekijät voidaan ryhmitellä muuttujiin, jotka liittyvät yrityksen liiketoimintaympäristöön, yrityksen ominaisuuksiin ja yksilöllisiin ominaisuuksiin. Puolestaan Le Meunier-FitzHugh ja Piercy (2010) mukaan myynnin ja markkinoinnin välinen yhteistyö käsittää sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä. Heidän mukaansa myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä ohjaavat ensinnäkin ne tekijät, jotka eivät ole suoraan myynti- ja markkinointihenkilöstön hallinnassa, kuten johdon asenteet yhteistyöhön, osastojen välinen kulttuuri, rakenne ja suuntautuminen, ja toiseksi neljä rajapinnan sisäistä tekijää, joita ovat toimintojen välinen konflikti, viestintä, markkinaäly ja oppiminen. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2010.)

Sosiaalisen aspektin viitekehys myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa perustuu sosiaalisen pääoman teoriaan, joka korostaa osastojen välisen luottamuksen, yhteistyön ja yhteisen näkemyksen merkitystä, määritellen ne sosiaalisen pääoman keskeisiksi elementeiksi (Rouziès & Hulland, 2014). On olemassa myös viitekehyskäsitteitä, jotka avaavat digitaalisten työkalujen vaikutusta myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa. Asiaa voidaan tarkastella esimerkiksi resurssiriippuvuusteorian, sosiaalisen vaihdon teorian, vuorovaikutusteorian ja verkostoteorian kautta (Biemans, 2023). Matthyssens ja Johnson (2006) esittävät viitekehyskäsitteen, joka keskittyy myynnin ja markkinoinnin vuorovaikutukseen johtamisprosesseissa, kun taas Biemans ym. (2022) laajentavat tarkastelua tarjoamalla viitekehyskäsitteen, joka keskittyy myynti- ja markkinointihenkilöstön välisen vuorovaikutuksen vaikutuksiin organisaation tehokkuudessa

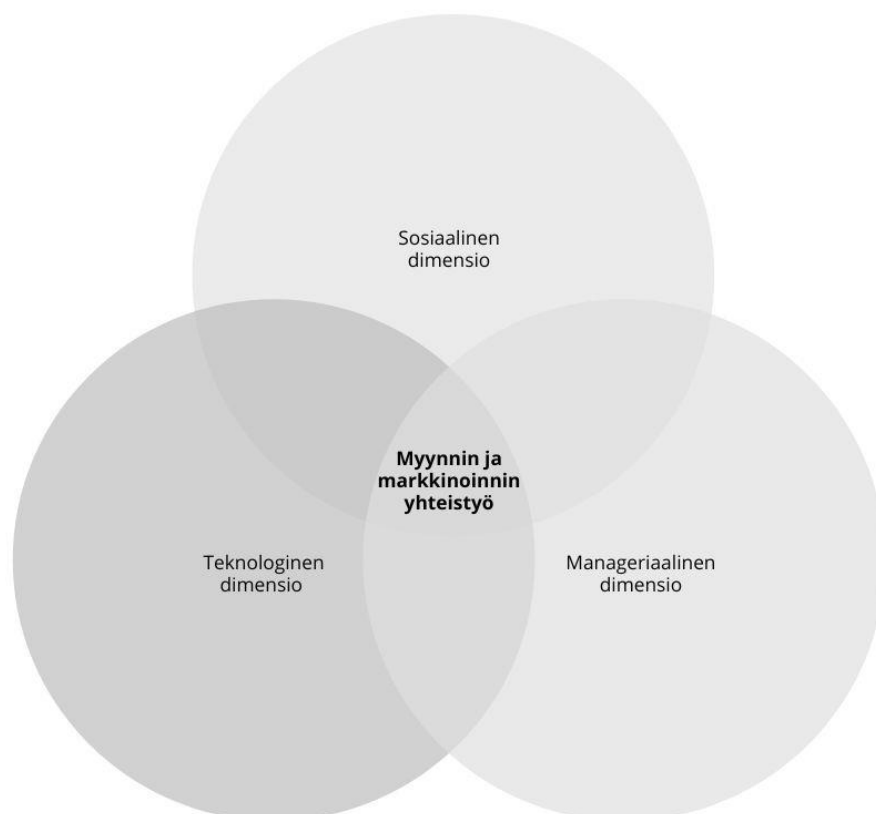
Vaikka olemassa olevat mallit ja tekijät tarjoavat arvokasta ymmärrystä myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämiseksi, on syytä todeta, etteivät ne aina käsittele kaikkia relevantteja näkökulmia, erityisesti teknologian roolia nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Alan kirjallisuudesta voidaan erottaa kolme keskeistä dimensiota, jotka ovat merkittäviä myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä ja joihin haasteet sekä mahdollisuudet rajapinnassa voidaan jaotella. Nämä kolme dimensiota, eli sosiaalinen, teknologinen ja manageriaalinen dimensio, muodostavat perustan tutkimukselliselle viitekehyskäsitteelle.

Tämä tutkielma ottaa huomioon nykypäivän liiketoimintakäytännöt ja teknologian nopean kehittymisen luomalla oman, modifioidun viitekehyskäsitteen. Tämä viitekehys integroi teknologisen ulottuvuuden osaksi perinteisiä sosiaalisia ja manageriaalisia näkökulmia, antaen kattavamman kuvan siitä, miten nämä eri dimensiot yhdessä vaikuttavat myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön. Tällainen integroitu lähestymistapa mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen siitä, kuinka teknologiset innovaatiot ja digitaaliset työkalut

vaikuttavat organisaation sisäiseen dynamiikkaan ja edistävät uusien yhteistyöstrategioiden kehittämistä.

Viitekehys tarjoaa kokonaisvaltaisen näkemyksen siitä, miten teknologia, sosiaaliset tekijät ja johtaminen voivat yhdessä muodostaa vahvan perustan myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämiseksi. Näiden dimensioiden tarkastelu auttaa ymmärtämään, miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja miten ne voivat tukea yhteistyön parantamista. Tämä moniulotteinen tarkastelu auttaa ymmärtämään yhteistyön kompleksisuutta ja antaa rakenteen tutkimukselle.

Konseptuaalinen viitekehys koostuu neljästä pääkomponentista. Viitekehysten mallintamisessa hyödynnetään Venn-diagrammia, joka jakautuu kolmeen päätason dimensioon eli teknologiseen, sosiaaliseen ja manageriaaliseen tasoon. Diagrammin keskiosa ja näiden kolmen tason leikkauspisteiden rajaama alue edustaa myynnin ja markkinoinnin yhteistyöaluetta, joka on tutkielman ydinkohde. Tässä osiossa käsitellään konkreettisia toimenpiteitä ja käytänteitä, jotka voivat parantaa näiden kahden osaston yhteistyötä eri ulottuvuuksien kautta.



Kuvio 2 Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön viitekehys

Myynnin ja markkinoinnin toimintojen yhdistämisen haasteet sekä huonon yhteistyön haittavaikutukset ovat usein esiintyviä aiheita alan kirjallisuudessa. Myynnin ja markkinoinnin epäharmonisten rajapintojen takia tutkijat ovat syventyneet myynnin ja markkinoinnin suhteeseen (Biemans ym., 2022). Eräiksi

suurimmiksi haasteiksi mainitaan kommunikoinnin haasteet osastojen välillä (Biemans ym., 2022; Biemans & Brenčič, 2007; Chernetsky ym., 2022; Guenzi & Troilo, 2007; Kotler ym., 2006; Rouziès ym., 2005) ja liidienhallinta (Biemans & Brenčič, 2007; Järvinen & Taiminen, 2016; Sabnis ym., 2013). Rouziès ym. (2005) toteavat yhdeksi suureksi syyksi markkinoinnin ja myynnin yhdistämisen hankaluuteen osastojen välisen kommunikaation haasteet sekä ajatusmaailman erot ja puolestaan Wiersema (2013) toimintojen vaikeasti yhteensovitettavat toisistaan eroavat piirteet.

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö herättää aiheena paljon huomiota myös siksi, että niiden saumattomalla yhteistyöllä on mahdollista saavuttaa useita hyötyjä. Wiersema (2013) painottaa, että integroimalla myynnin ja markkinoinnin järjestelmiä voidaan saavuttaa syvällisempi ymmärrys toistensa toiminnasta, mikä luonnollisesti johtaisi positiivisiin tuloksiin. Tämä syventynyt vuorovaikutus edistää myös markkinoiden suorituskykyä välittämällä ylivoimaista asiakasarvoa (Guenzi & Troilo, 2007). Nämä tämän tutkielman artikkeleiden havaitsemat myynnin ja markkinoinnin rajapinnan tärkeimpiä haasteita sekä ratkaisut on avattu alapuolella.

Taulukko 1 Myynnin ja markkinoinnin rajapinnan keskeisimmät haasteet

Tekijät	Sosiaaliset haasteet	Manageriaaliset haasteet	Teknologiset haasteet
Biemans, W., Malshe, A., & Johnson, J. S. (2022).	Jännitteitä, konflikteja ja väärinkäsityksiä osastojen välillä johtuen niiden omista tavoitteista ja näkökulmista, kommunikaatiovaikeuksista sekä puutteellisesta ymmärryksestä		
Chernetsky, V. V., Hughes, D. E., & Schrock, W. A. (2022).	Osastojen väliset viestintähaasteet	Ongelmia liittyen roolien ja vastuiden selkeyteen ja hämäryyteen organisaatorakenteessa	
Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S.,	Yksilölliset haasteet myyntityössä	Myynnin hallinta ja organisaation muuttuva	Haasteet uusien teknologioiden esimerkiksi

Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., ... & Onyemah, V. (2019).	uusien teknologioiden vaikutuksesta ja roolien monipuolistuminen	rakenne	tekoälyn implementoimisessa nykyisiin prosesseihin ja myyntihenkilöiden tottuminen niihin
Redding, Shane. (2015).	Kommunikaatiohasteet	Markkinoinnin rooli pelkkänä tukifunktiona, myyntijohtoinen kulttuuri	
Järvinen, J. & Taiminen H. (2016).			Ristiriitoja markkinointi- ja myyntiosastojen välillä liidien luomisessa ja hallinnassa (teknologisesta näkökulmasta)
Wiersema, F. (2013).	Toimintojen vaikeasti yhteensovitettavat toisistaan eroavat piirteet		
Sabnis, G., Chatterjee, S. C., Grewal, R., & Lilien, G. L. (2013).		Huono liidienhallinta, markkinointiliidien huono seuranta myynnin puolelta	
Guenzi, P., Troilo, G. (2007).	Osastojen välinen vuorovaikutus on ongelmallista, sopusointu puuttuu ja konfliktit ovat vallitsevia		
Biemans, W. G., & Makovec Brenčič, M. (2007).	Ymmärrysvaikeudet ja arvostuksen puute osastojen välillä	Yhteistyön puute	Huono liidienhallinta, yhteistyön puute (myynti pitää asiakassuhteet itsellään ja markkinointi valittaa liidien

			katoamisesta myynnin "mustaan aukkoon")
Kotler, P., Rackham N., & Krishnaswamy, S. (2006).	Kommunikaatiohaasteet	Myynnin ja markkinoinnin välillä on taipumus aliarvioida toistensa panoksia ja olla eri mieltä toteutuksesta, budjetin jakamisesta ja asiakasymmärryksestä.	
Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005).	Osastojen välisen kommunikaation haasteet sekä ajatusmaailman erot		Mitattavuuteen liittyvät ongelmat
Dewsnap, B., Jobber, D. (2002).	Osastojen väliset konfliktit, yhteistyökyvyttömyys, epäluottamus ja keskinäiset negatiiviset stereotyyppit.	Huono koordinaatio osastojen välillä	

Akateemisessa kontekstissa myynnin ja markkinoinnin rajapinnan haasteiden ja niihin ehdotettujen ratkaisujen tarkastelussa voidaan tunnistaa kolme keskeistä teemaa, eli kommunikaation ja yhteistyön parantaminen, teknologian hyödyntäminen ja organisaation rakenne sekä kulttuurin kehittäminen.

Useat tutkimukset korostavat kommunikaation ja yhteistyön parantamisen merkitystä myynnin ja markkinoinnin välillä. Biemans ym. (2022) painottavat parempaa kommunikaatiota ja yhteisiä tavoitteita osastojen välillä ristiriitojen ratkaisemiseksi. Samoin Guenzi ja Troilo (2007) sekä Rouziès ym. (2005) ehdottavat kommunikaation ja yhteistyön parantamista, mukaan lukien yhteisten tavoitteiden ja strategioiden kehittämisen. Kotler ym. (2006) puolestaan korostavat vahvempaa yhteistyötä ja parempaa ymmärrystä osastojen välillä, tehokkaampaa resurssien jakoa edistämään. Singh ym. (2019)

korostavat myynnin ja markkinoinnin välistä tiedonjakamista ja kommunikaatiota hyödyntämällä digitaalisia alustoja, jotka helpottavat tiedon jakamista ja yhteistyötä reaaliajassa.

Teknologian hyödyntämisen merkitys on toinen keskeinen teema. Järvinen ja Taiminen (2016) sekä Singh ym. (2019) korostavat markkinoinnin automaation ja CRM-järjestelmien käyttöä liidien hallinnassa ja myynnin ja markkinoinnin yhteistyön parantamisessa. He huomauttavat, että teknologian, kuten tekoälyn, implementoiminen nykyisiin prosesseihin edistää myyntihenkilöiden sopeutumista ja yhteistyötä. Tämä korostaa teknologian roolia prosessien tehostajana ja yhteistyön vahvistajana

Kolmantena teemana on organisaation rakenteen ja kulttuurin kehittäminen. Chernetsky ym. (2022) ehdottavat selkeämpiä rooleja ja vastuuta sekä läpinäkyvämpää organisaatorakennetta, joka auttaa vähentämään viestintähaasteita ja parantamaan roolien selkeyttä. Heidän mukaansa myös cross-funktionaaliset tiimit ja yhteiset projektit voivat edistää ymmärrystä ja kunnioitusta eri toimintojen välillä, vahvistaen samalla organisaation sisäistä yhteistyökykyä. Rouziès ym. (2005) lisäävät, että olennaisia tekijöitä ovat ristiriitojen hallinta sekä kulttuuri, joka tukee yhteistyötä ja resurssien jakoa. He toteavat myös tärkeäksi, että myynnin ja markkinoinnin johtajien valinnassa ja kehityksessä kiinnitetään huomiota kykyyn ymmärtää ja arvostaa toisen toiminnon näkökulmia ja tavoitteita.

Näiden teemojen yhdistäminen ja niiden soveltaminen käytännössä voi tarjota kattavampia ratkaisuja myynnin ja markkinoinnin rajapinnan haasteisiin. Edellä mainitut tutkimukset osoittavat, että monipuolinen lähestymistapa, joka yhdistää kommunikaation, teknologian ja organisaation rakenteen ja kulttuurin kehittämisen, voi johtaa merkittäviin parannuksiin yhteistyössä ja sitä kautta koko organisaation suorituskyvyssä. Teknologian rooli yhteistyön kehittämisessä ja sen parantamisen mahdollistajana on kuitenkin huomattavan suuri. Näitä teknologisia hyötyjä esitellään seuraavassa kappaleessa syvällisemmin.

2.3.1 Teknologinen dimensio markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä

Markkinoinnin ja myynnin kentällä, sekä tieteellisellä että käytännön tasolla, on viime vuosina tapahtunut huomattavia muutoksia. Erityisesti digitalisaatio on toiminut merkittävänä katalyyttinä, kun uudet teknologiat ovat asettaneet haasteita myynnille ja markkinoinnille sekä niiden liiketoimintaprosesseille. Teknologinen ulottuvuus keskittyy tutkimaan niitä ratkaisuja ja työkaluja, joita voidaan hyödyntää myynnin ja markkinoinnin yhteistyön tehostamiseksi. Tämä kattaa muun muassa CRM-järjestelmät, analytiikkatyökalut ja muut teknologiset innovaatiot, jotka voivat helpottaa tiedonjakamista, yhteisten tavoitteiden asettamista ja kommunikaatiota osastojen välillä. Teknologia tuo myynnin ja markkinoinnin rajapintaan useita mahdollisuuksia ja toimintoja, jotka voivat parantaa liiketoiminnan tehokkuutta ja yhteistyötä. (Biemans ym., 2022; Järvinen & Taiminen, 2016; Singh ym., 2019).

Teknologia on siis keskeinen osa markkinoinnin ja myynnin yhteistyötä, joka mahdollistaa tehokkaamman ja personoidumman vuorovaikutuksen asiakkaiden kanssa ja myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä on perusteltua yrittää kehittää teknologian avulla. Biemans ym. (2022) korostavat, että korkean teknologian käyttöympäristössä myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa ilmenee vähemmän toimintahäiriöllisiä ja toiminnallisia konflikteja sekä parempaa viestintää ja luottamusta verrattuna matalan teknologian käyttöympäristöön. Tässä yhteydessä he mainitsevat, että vastaavia etuja voidaan saavuttaa myynnin ja markkinoinnin tiiviimmällä yhteistyöllä, vaikka toiminnallisia ristiriitoja voitaisiinkin havaita enemmän. He myös kehottavat tulevaisuuden tutkimusta keskittymään teknologian sekä myynnin ja markkinoinnin muuttuvien roolien vaikutuksiin myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa. (Biemans ym., 2022.)

Kun tarkastellaan B2B-kenttää, Singh ym. (2019) havaitsevat, että B2B-myyntissä tapahtuu tekoälyteknologioiden vahvistumista koko myyntiprosessin ajan. Nämä teknologiat vaikuttavat myyntiprosessin eri vaiheisiin, erityisesti liidien tunnistamiseen ja määrittelyyn, missä markkinoinnin automaatio nousee keskeiseen rooliin. Järvinen ja Taiminen (2016) puolestaan toteavat automaation kasvavaa merkitystä B2B-sektorilla ja pitävät sitä yhtenä keskeisenä IT-työkaluna. Rouziès ym. (2005) kehottavat keskittymään tulevaisuuden tutkimuksessa digitaalisten työkalujen myönteisten ja kielteisten vaikutusten arviointiin myynnin ja markkinoinnin vuorovaikutuksessa. Tämän teknologisen murroksen vaikutusten ymmärtäminen ja niiden tarkempi tutkimus ovat olennaisia myynnin ja markkinoinnin välisen yhteistyön parantamiseksi ja tehostamiseksi.

Heimbach ym. (2015) näkevät, että markkinoinnin automaation avulla yritykset voivat parantaa konversioprosenttiaan, ristiin- ja lisämyyntiään sekä asiakkaidensäilyttämisprosenttiaan. Markkinoinnin automaatio tarjoaa siis hyviä mahdollisuuksia B2B-myyntille, mutta lisätutkimusta tarvitaan siitä, kuinka yritykset voivat hyödyntää näitä työkaluja potentiaalisten ostajien ohjaamiseksi B2B-myyntiprosessin eri vaiheissa (Järvinen & Taiminen, 2016), mikä voidaan nähdä kannustimena tutkia markkinoinnin automaation roolia myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa.

Myyntin sektorilla Wiersema (2013) ja Terho ym. (2022) ovat huomanneet, että asiakkaat ovat yhä riippumattomampia myyntihenkilöistä ja turvautuvat yhä enemmän digitaalisiin resursseihin ostoprosessissaan. Tämä trendi on muuttanut myynnin dynamiikkaa ja korostanut markkinoinnin ja IT-alan roolia, sillä markkinoinnin ja teknologian yhteistyö tarjoaa mahdollisuuksia entistä itsenäisemmille ostoprosesseille (Järvinen & Taiminen, 2016).

Teknologiset ratkaisut ovat nousemassa tärkeiksi vastauksiksi myynnin muutoksiin. Biemans ym. (2022) korostavat digitaalisten teknologioiden, kuten tekoälyn, pilvilaskennan ja sosiaalisten- ja mobiilialustojen muuttavan myynnin ja markkinoinnin välistä vuorovaikutusta. Uusien teknologioiden roolia suhteessa myyntiin ja markkinointiin on tärkeää tutkia, sillä ne muuttavat asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutusta.

Teknologia ja digitalisaatio ovat myötävaikuttaneet luonnollisesti myös markkinoinnin saralla. Markkinoinnin automaatio on työkalu, joka kasvattaa markkinoinnin kokonaisvaltaista tehokkuutta automatisoimalla markkinoinnin perusaktiviteetit (Heimbach, Kostyra & Hinz, 2015). Se on prosessi, joka perustuu teknologian hyödyntämiseen markkinoinnin tehostamiseksi (Salesforce, 2022a). Tämä prosessi mahdollistaa markkinointitoimintojen automatisoinnin ja personoinnin sääntöjen avulla, jotka yritys määrittelee tavoitteidensa edistämiseksi. Kun yritys vastaanottaa tiettyä tietoa tai asiakasdataa, mikä on asetettu toiminnon käynnistymisen signaaliksi, nämä säännöt aktivoituvat ja markkinointitoiminto käynnistyy (Heimbach ym., 2015.)

Myynnin kentällä, tulevaisuuden myyntiä luonnehditaan hajottavaksi ja epäyhtenäiseksi, missä päätöksenteon osuus siirtyy yhä enemmän ihmisiltä koneille. Tutkijat toteavat muutoksen vaikuttavan sekä henkilökohtaiseen myyntityöhön että myynnin johtamiseen ja käytäntöihin. (Syam & Sharma, 2018.) Sheth ja Kellstad (2021) näkevät myynnin aseman muuttuvan ja sen alkavan saada enemmän arvostusta markkinoinnin tieteellisen tutkimuksen kentällä aiempaan verrattuna. Wiersema (2013) toteaa, että paljon oivalluksia on vielä tutkimatta, jotta voimme oppia sekä muiden yritysten kokemuksista että B2B-tutkimuksen usein piilevistä rikkauksista. Myynnin digitaalista muutosta voidaan kuvata digitoinnin ja tekoälyteknologioiden integroimisena yrityksen toimintaan, mikä tarjoaa mahdollisuuden parantaa osaamista ja arvioida uudelleen yrityksen arvolupausta (Singh ym., 2019).

Automaatio ja tekoälyn käyttö muodostavat yhden merkittävimmistä myynnin trendeistä. McKinsey Global Instituten suorittaman tutkimuksen mukaan tällä hetkellä 40 prosenttia perinteisistä myyntitehtävistä on automatisoitavissa ja teknologian ennustettujen edistysaskelien myötä tämä osuus voi nousta jopa 50 prosenttiin. Yksi esimerkki tästä on liidien generointi eli potentiaalisten asiakkaiden hankinta. Aiemmin mainittu "myyntiliidien musta aukko," jossa noin 70 prosenttia liideistä valuu hukkaan, voitaisiin korjata tehokkaasti tekoälyn avulla. Tutkimukset osoittavat, että yritykset, jotka hyödyntävät tekoälyä liidien luomisessa, saavuttavat jopa 100-prosenttisen kontaktiasteen. Vaikka teknologia näyttelee merkittävää roolia, inhimilliset myyjät ovat edelleen tarpeellisia, sillä henkilökohtaisen kommunikaation nähdään säilyvän keskeisenä osana asiakasvuorovaikutusta. (Valdivieso de Uster, 2022.)

Puolestaan markkinoinnissa Armstrong ym. (2020) tunnistavat nykypäivän keskeiseksi teemaksi "next tech" teknologiat, jotka ovat joukko teknologioita pyrkien jäljittelemään ihmismarkkinoijien toimia. Näihin lukeutuu tekoäly, luonnollisen kielen käsittely, anturit, robotiikka, lisätty todellisuus, virtuaalitodellisuus, esineiden internet ja lohkoketju. Aiemmin markkinoinnissa erilaiset tekniikat etsivät dataa ja puolestaan tulevaisuudessa data tulee etsimään eri tekniikoita (Sheth & Kellstadt, 2021). Sheth ja Kellstadin (2012) mukaan viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana markkinoinnin teoriassa ja käytännössä on tapahtunut merkittävää edistystä kohti enemmän tieteellisempää ja täsmällisempää suuntaa.

Yrityksen potentiaali hyödyntää markkinoinnin automaatiota kasvaa verkkoasiakkaiden- ja myynnin, jatko-ostojen, tuotteiden ja brändien, viestintäkanavien ja kilpailijoiden määrän myötä. Tämän vuoksi verkkokaupparyitykset ovat yleensä kiinnostuneempia hyödyntämään markkinoinnin automaatiota verrattuna yrityksiin, jotka eivät tee myyntiä verkossa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteivätkö myös tällaiset yritykset voisi hyötyä markkinoinnin automaatiosta. (Heimbach ym., 2015.)

Markkinoinnin automaatio-ohjelmistoja myyviä toimijoita on monia, ja niiden määrä kasvaa jatkuvasti. Datanyze (2023) sivuston markkinaraportin mukaan markkinaosuuksiltaan suurimmat toimijat ovat HubSpot, Active Campaign, Adobe, Oracle ja Welcome. Järvinen ja Taiminen (2016) mainitsevat lisäksi tunnetuimpia ohjelmistoja olevan Eloqua, Marketo, Pardot ja Silverpop. Nämä ohjelmistot väittävät pystyvänsä yhdenmukaistamaan markkinointi- ja myyntijärjestelmien rajapintoja parantaakseen ja nopeuttaakseen liidien kvalifiointiprosesseja liidien pisteyttämisen ja vaalimisen avulla. Tämä mahdollistaa potentiaalisten ostajien targetoimisen personoidun sisällön avulla. (Heimbach ym., 2015.)

Markkinoinnin automaatio sekä täydentää joitakin markkinoinnin osa-alueita lisäämällä automatisoituja prosesseja että kasvattaa markkinoinnin kokonaisvaltaista tehokkuutta automatisoimalla markkinoinnin perustoimintoja. Yritykset voivat parantaa heidän konversioastetta, ristiin- ja lisämyyntiä ja säilytysprosenttiaan hyödyntämällä markkinoinnin automaation toimintoja. (Heimbach ym., 2015.) Markkinoinnin automaation juuret sijaitsevat B2B-kontekstissa ja se soveltuu B2B-markkinoille hyvin pitkien myyntisykliä, monimutkaisen päätöksentekodynamiikan ja monivaiheisten hankintaprosessien vuoksi (Heimbach ym., 2015; Salesforce, 2022b). Salesforce kuvailee markkinoinnin automaation sekä hoitavan markkinoinnin rutiinotoiminnot että tuovan markkinointia ja myyntiä lähemmäs toisiaan (Salesforce, 2022b).

IT-kehitys tarjoaa siis mahdollisuuksia myynnin ja markkinoinnin yhteistyön edistämiseen sekä markkinoinnin ja B2B-myyntiprosessien välisten rajapintojen vahvistamiseen (Järvinen & Taiminen, 2016). Markkinoinnin automaatio ja CRM voivat parantaa merkittävästi markkinointi- ja myyntiorganisaatioiden tehokkuutta (Järvinen & Taiminen, 2016). Puolestaan Biemans ym. (2022) toteavat digitaalisten teknologioiden muuttavan myynnin ja markkinoinnin välistä vuorovaikutusta, luoden vähemmän toiminnallisia konflikteja ja korkeamman viestintätason sekä luottamustason myynnin ja markkinoinnin välille korkean teknologian käyttöympäristössä. Singh ym. (2019) havaitsevat, että tekoälyteknologiat ovat integroitumassa B2B-myyntin toimintaympäristöön, erityisesti liidien tunnistamisen ja määrittelyn osalta markkinoinnin automaation avulla.

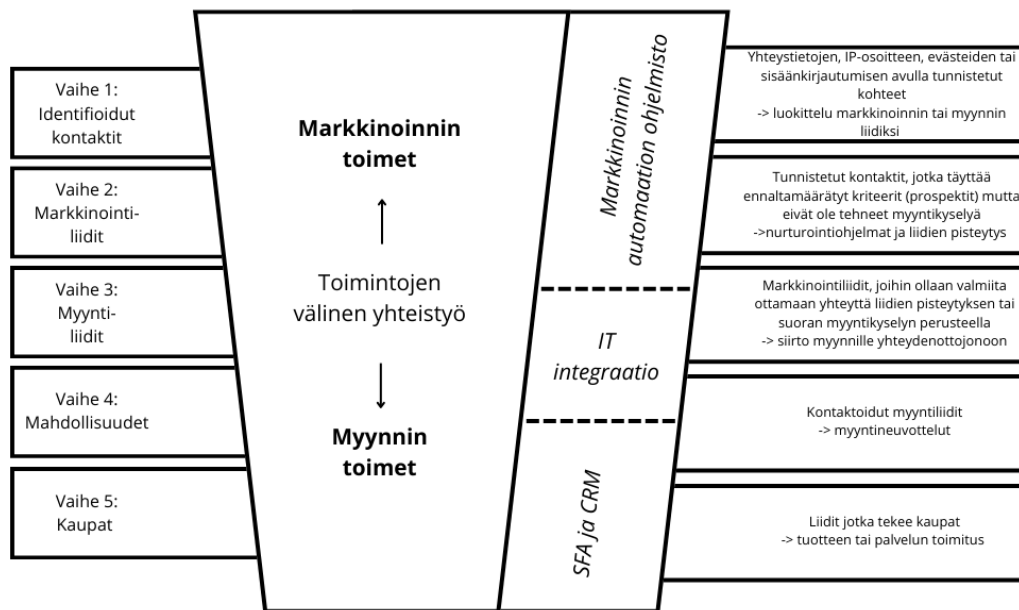
Singh ym. (2019) esittelevät kolme toisiaan seuraavaa käsitettä, joiden he näkevät myötävaikuttavan myynnin teknologisessa kehityksessä. Nämä ovat (1) digitointi, (2) digitalisaatio ja (3) digitaalinen transformaatio. Singh ym. (2019) kuvaavat digitointia prosessiksi, jossa markkinointidata kerätään, käsitellään ja

järjestetään, jotta se olisi käytettävissä ja luotettavaa eri tarkoituksissa, kuten asiakasnäkemyksissä, toiminnan tehokkuuden arvioinnissa, asiakasanalytiikassa ja markkinoinnin oppimisessa. Puolestaan digitalisaatio kuvataan strategiana, joka käyttää digitointia ja tekoälyteknologioita uusien strategioiden kehittämiseen sekä uusien mahdollisuuksien tunnistamiseen asiakkaiden paremman palvelemisen edistämiseksi (Singh ym., 2019). Digitaalinen transformaatio heijastaa nykyistä suuntausta liike-elämässä ja uusien teknologioiden hyödyntämisessä. Siinä ei pelkästään oteta teknologiaa käyttöön, vaan pyritään laajempaan digitalisaatioon perustuvan liiketoimintamallin ja strategian muuntamiseen (Mattila, Yrjölä & Hautamäki, 2021).

Guenzi ja Habel (2020) kuvaavat digitaalista transformaatiota prosessina, jossa digitaalisten teknologioiden avulla synnytetään uusia tai muokataan olemassa olevia liiketoimintaprosesseja, kulttuuria ja asiakaskokemuksia vastaa-maan liiketoiminnan ja markkinoiden muuttuviin vaatimuksiin. Asiantuntijat epäilevät neljännen teollisen vallankumouksen sijoittuvan tuleville vuosikymmenille. Tämän vallankumouksen tunnusmerkkinä todennäköisesti toimivat digitointi, informaatio- ja kommunikaatioteknologia, koneoppiminen, robotiikka ja tekoäly (Singh ym., 2019; Syam & Sharma, 2018).

Sheth ja Kellstadt (2021) povaavat puolestaan kuluttajakäyttäytymisen suurimmaksi uudeksi tutkimusalueeksi siirtymistä fyysisestä digitaaliseen, jota kutsutaan ilmiönä nimellä "digital first". Tämä tarkoittaa sitä, että kuluttajat käyttävät ensisijaisesti puhelimia ja kannettavia tietokoneita tiedonhankintaan, suosituksen tarkasteluun, olemassa olevien hyödykkeiden uusien käyttötarkoitusten etsintään ja uusien tuotteiden käytön oppimiseen. Tämä ilmiö vaikuttaa merkittävästi perinteisiin kivijalkakauppoihin ja ostoskeskuksiin, laajentuen globaalisti yli maantieteellisten rajojen, mikä johtuu siitä, että julkinen data on nykyään kaikkien saatavilla, eikä vain kehittyneiden markkinoiden tutkijoilla. Sukupolvien ja perhearvojen epäjatkuvuus motivoi ihmisiä etsimään tietoa eri vaikuttajilta ja vertaisryhmiltä ympäri maailmaa. Viime kädessä yksilö tulee syrjäyttämään perheen tai kotitalouden kulutuksen, analyysin, ymmärryksen ja vaikutuksen yksikkönä. (Sheth & Kellstadt, 2021.) Viitekehyksiä, jotka selittävät digitaalisten työkalujen merkitystä myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa, voidaan lähestyä useista teoreettisista näkökulmista. Näitä ovat muun muassa resurssiriippuvuusteoria, sosiaalisen vaihdon teoria, vuorovaikutusteoria ja verkostoteoria (Biemans, 2023).

Alla olevassa kuviossa on havainnollistettuna markkinoinnin ja myynnin yhteinen suppilo sekä ajallisesti osa-alueisiin liittyvät teknologiat. Toiminnot alkavat markkinoinnin identifioidut kontaktit vaiheesta liikkuen suppilossa eteenpäin myynnin kaupantekovaiheeseen asti. Tässä prosessissa apuvälineinä toimivat SFA ja CRM, IT-integraatio ja markkinoinnin automaation ohjelmisto. Oikealla puolella kuviota on avattu käytännön toimet, jotka tapahtuvat kussakin vaiheessa. (Järvinen & Taiminen, 2016.)



Kuvio 3 Teknologiat markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä (mukailten: Järvinen ja Taiminen, 2016)

Teknologian käytöstä seuraa selvästi monia hyötyjä, mutta teknologinen dimensio sisältää myös joitakin haasteita. Singh ym. (2019) ovat tuoneet esiin digitaalisen aikakauden aiheuttamia haasteita myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa. He korostavat erityisesti tekoälyn ja muiden uusien teknologioiden integroinnin haasteita nykyisiin prosesseihin ja myyntihenkilöstön sopeutumista näihin muutoksiin. Nämä teknologiat vaikuttavat merkittävästi molempien osastojen toimintatapoihin ja edellyttävät uudenlaista yhteistyötä ja koulutusta.

Järvinen ja Taiminen (2016) tarkastelevat, miten teknologiset järjestelmät, kuten markkinointiautomaatio ja CRM, vaikuttavat markkinointi- ja myyntiosastojen väliseen yhteistyöhön ja kommunikaatioon. He havaitsivat, että vaikka nämä teknologiat on suunniteltu tehostamaan liidienhallintaa ja parantamaan myyntiprosessien tehokkuutta, ne voivat myös aiheuttaa ristiriitoja osastojen välillä. Esimerkiksi, jos markkinointiosasto käyttää automaatiojärjestelmiä luodakseen liidejä, mutta näiden siirto ja hyödyntäminen myyntiosastolla ei tapahdu saumattomasti, se voi johtaa kommunikaatio-ongelmiin ja yhteistyön puutteeseen.

Biemans ja Brenčić (2007) puolestaan tarkastelevat huonon liidienhallinnan ja yhteistyön puutteen ongelmia B2B-ympäristössä. Heidän mukaansa markkinoinnin ja myynnin välinen vuorovaikutus on haastavaa, kun myynti pitää asiakassuhteet itsellään ja markkinointi kokee liidien katoamisen myynnin "mustaan aukkoon".

Rouziès ym. (2005) korostavat haasteena myynnin ja markkinoinnin integraatiossa mitattavuutta. Heidän mukaansa myynnin suoritus on suoraan ja nopeasti mitattavissa, sillä kauppa joko tapahtuu tai ei. Tämä selkeä mittaus tapa tarjoaa välittömän palautteen myyjille heidän tuloksistansa. Sen sijaan markkinointitoimenpiteiden tehokkuuden arviointi on monimutkaisempaa ja epäsuorempaa. Markkinointistrategioiden, mainoskampanjoiden ja promootiotoimien vaikutuksia on usein vaikeaa mitata lyhyellä aikavälillä, ja esimerkiksi brändin imagon kehittäminen voi vaatia pitkäaikaista sitoutumista ennen kuin niiden täysi vaikutus ilmenee. Markkinointitoimenpiteiden arviointi perustuu yleensä prosessin tutkimiseen ja välillisten tulosten, kuten bränditietoisuuden arviointiin. (Rouziès ym., 2005.)

Teknologisen dimension haasteet myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä korostavat integraation ja sopeutumisen tarvetta. Järjestelmien, kuten markkinointiautomaation ja CRM, käyttöönotto parantaa prosesseja mutta voi aiheuttaa kommunikaatiohaasteita. On välttämätöntä kehittää parempaa kommunikaatiota, yhteistyötä ja koulutusta, jotta teknologian tarjoamat mahdollisuudet voidaan täysin hyödyntää.

2.3.2 Sosiaalinen dimensio markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä

Sosiaalinen ulottuvuus myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä edustaa monitahoista näkökulmaa, joka keskittyy organisaation ja henkilöstön tasolla ilmeneviin haasteisiin. Tämä dimensio kattaa laajan kirjon tekijöitä, jotka ovat keskeisiä tiimien välisen yhteistyön kannalta. Tutkimuksen kontekstissa sosiaalinen ulottuvuus sisältää elementtejä, kuten tiimityöskentelyn merkityksen, avoimen viestinnän ja yhteisen kulttuurin rakentamisen. Nämä tekijät ovat olennaisia ymmärtää, kun tarkastellaan, kuinka myynnin ja markkinoinnin tiimit voivat työskennellä yhdessä saumattomasti ja tehokkaasti. Sosiaalinen ulottuvuus vaikuttaa merkittävästi siihen, miten organisaation eri osastot kommunikoivat ja ymmärtävät toisiaan, mikä puolestaan heijastuu suoraan yhteistyön laatuun ja tuloksellisuuteen.

Tämä tutkielma on jo aiemmin käsitellyt näitä sosiaalisia tekijöitä myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön liittyvän osion yhteydessä. On mainittu, että Wiersema (2013) on korostanut molempien osastojen yhteistyön merkitystä, sillä molemmat osastot vaikuttavat toistensa suorituskykyyn jakaessa toimintoja rajapinnassa. Saman toteavat myös Hart (2022) ja Biemans ym. (2022) jatkaen, että myynti ja markkinointi jakavat yhteisiä tavoitteita ja toimintoja, minkä takia yhteistyö osastojen välillä on tärkeää. Tämä osoittaa, kuinka osastojen välinen yhteistyö ja yhtenäinen viestintä ovat olennaisia organisaation menestyksen kannalta. Biemans ym. (2022), Rouziès ym. (2005) ja Guenzi & Troilo (2007) tuovat esiin, että osastojen väliset kommunikaation haasteet ja ajatusmaailman erot ovat merkittäviä esteitä tehokkaalle yhteistyölle. Nämä eroavaisuudet heijastuvat organisaation sosiaaliseen dynamiikkaan ja vaikuttavat tiimien väliseen vuorovaikutukseen.

Wiersema (2013) painottaa myös toimintojen vaikeasti yhteensovitettavia luonteenomaisia eroja, mikä osoittaa sosiaalisen ulottuvuuden tärkeyden

myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa. Rouziès ym. (2005) ja Sabnis ym. (2013) mainitsevat, kuinka osastojen huono yhteensovittaminen voi aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia, kuten yritysasiakassuhteiden vahingoittumista ja myyntiliidien puutteellista hallintaa. Tämä osoittaa sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön merkityksen myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa. Wiersema (2013) ja Guenzi & Troilo (2007) korostavat, että myynnin ja markkinoinnin integroinnilla voidaan saavuttaa syvällisempi ymmärrys toistensa toiminnasta ja siten parantaa suorituskykyä. Tämä syventynyt vuorovaikutus on keskeinen osa organisaation sosiaalista ulottuvuutta ja edistää asiakasarvon tuottamista.

Sosiaalista dimensiota myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa voidaan tarkastella erilaisten teorioiden pohjalta. Rouziès ja Hülland (2014) arvioivat myynti- ja markkinointihenkilöstön käsityksiä sosiaalisesta pääomasta, joka kattaa osastojen välisen siteen vahvuuden, luottamuksen, yhteistyön ja yhteisen näkemyksen. Näiden lisäksi muut muuttajat, joita käytetään kuvaamaan myynti- ja markkinointityöntekijöiden näkemyksiä rajapinnasta, liittyvät vuorovaikutukseen ja vuorovaikutussuhteisiin (Biemans ym., 2022).

Rouziès ja Hülland (2014) näkevät markkinoinnin ja myynnin rajapinnan sosiaalisen pääoman teorian pohjalta joukkona ryhmien välisiä siteitä. He tutkivat, kuinka yritykset luovat arvoa ryhmien välisistä suhteista ja kehittävät näihin upotettua sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma voi parantaa, mutta voi myös rajoittaa, yrityksen suorituskykyä riippuen sen asiakkaiden ominaisuuksista. (Rouziès & Hülland, 2014.)

Guenzi ja Troilo (2007) korostavat, että parempi vuorovaikutus myynnin ja markkinoinnin välillä parantaa molempien osastojen keskinäistä ymmärrystä. Tämä rohkaisee vision, tavoitteiden ja resurssien jakamista, mikä puolestaan luo ylivoimaista asiakasarvoa. Myös Rouziès ym. (2005) havaitsevat, että markkinoinnin ja myynnin toimintojen parempi yhteensovittaminen johtaa parempaan toiminnan tehokkuuteen. Kotler ym. (2006) korostavat, että yhteistyön parantaminen myynnin ja markkinoinnin välillä edellyttää sosiaalisten haasteiden, kuten kulttuurierojen, kommunikaation parantamisen ja yhteistyön lisäämisen huomioon ottamista. Tämä auttaa organisaatioita luomaan vahvemman, yhtenäisemmän kulttuurin, joka edistää sekä myynnin että markkinoinnin tehokkuutta.

Useiden vuosien ajan B2B-organisaatioita on hallinnut myyntivetoinen kulttuuri, jossa markkinointi on nähty pelkkänä tukitoimintona. Tämä asetelma eroaa merkittävästi business-to-consumer (B2C) ympäristöstä, joissa markkinoinnilla on suuri omistajuus asiakassuhteissa. Täten B2B-maailmassa organisaatiot ovat taistelleet saavuttaakseen synergian markkinoinnin ja myynnin välille siten, että ne olisivat linjassa liiketoimintastrategian kanssa. Tätä jännitettä ovat entisestään korostaneet kasvaneet tulopaineet ja tarve entistä tarkemmille ennusteille hallitukselle. Lisäksi B2B-organisaatiot ovat tyypillisesti vahvasti tuoteorientoituneita ja ovat liikkuneet hitaammin kohti asiakaskeskeistä mallia verrattuna B2C-yrityksiin. (Redding, 2015.) Tehokkaan myynnin ja markkinoinnin rajapinnan tunnusmerkkejä ovat positiiviset

asenteet, ystävällisyys ulkopuolisia kohtaan ja puolueellisuuden puuttuminen ryhmän sisällä (Dewsnap & Jobber, 2002).

Kun myynnin ja markkinoinnin tiimit ovat organisaatiossa erillisiä yksiköitä, se voi johtaa väärinkäsityksiin ja konflikteihin, jotka vaikuttavat suoraan työympäristön sosiaalisiin suhteisiin. Kotler ym. (2006) havaitsevat, että kulttuuriset ja taloudelliset erot luovat merkittävimpiä sosiaalisia haasteita. Taloudelliset ongelmat voivat liittyä esimerkiksi budjetointiin ja hinnoitteluun. Markkinoinnin näkökulmasta myynnin tiimi saattaa toteuttaa strategioita puutteellisesti, kun taas myynti voi kokea markkinoinnin asettavan epärealistisia hintoja. Puolestaan kulttuuriin liittyvät haasteet heijastavat erilaisia persoonia, taustoja ja työskentelytapoja myynnin ja markkinoinnin henkilöiden välillä. Markkinoijat, usein keskittyvät dataan ja pitkän aikavälin suunnitteluun, kun taas myyntihenkilöstö keskittyy päivittäisiin asiakassuhteisiin ja myyntitapahtumiin. Tämä voi johtaa ymmärryksen ja arvostuksen puutteeseen osastojen välillä, mikä puolestaan vaikuttaa negatiivisesti yhteistyön laatuun. Kitka osastojen välillä voi juontaa juurensa myös siitä, että markkinointiin ja myyntiin ajautuu erilaisia ihmisiä persoonaltaan ja työskentelytavoiltaan. (Kotler ym., 2006.)

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön sosiaalisen dimension näkökulmasta olemassa on monia organisaatio- ja henkilötason haasteita. Usein sosiaalisen aspektin haasteissa korostuu epäluottamus, jännitteet sekä kulttuuriset erot. Biemans ym. (2022) systemaattinen kirjallisuuskatsaus, korostaa jännitteitä, konflikteja ja väärinkäsityksiä, jotka syntyvät osastojen omien tavoitteiden, näkökulmien ja kommunikaatiovaikeuksien vuoksi. Chernetsky ym. (2022) puolestaan painottavat viestinnän haasteita osastojen välillä, jotka voivat johtaa yhteistyön esteisiin.

Singh ym. (2019) korostavat digitaalisen aikakauden tuomia yksilöllisiä haasteita myynnin ammattilaisille, jotka vaikuttavat olennaisesti myynnin ja markkinoinnin väliseen sosiaaliseen dynamiikkaan. Teknologian aiheuttama roolien monipuolistuminen ja uudet työkalut muuttavat perinteisiä kommunikaatiotapoja ja työskentelykulttuureita, mikä asettaa paineita myynnin ja markkinoinnin tiimien väliselle yhteistyölle. Tämä korostaa tarvetta ymmärtää yksilötason vuorovaikutusta ja sen vaikutusta tiimien väliseen sosiaaliseen suhteeseen digitaalisessa ympäristössä, missä tiedon jakaminen ja yhteistyö ovat keskeisiä elementtejä.

Redding (2015) ja Wiersema (2013) tuovat esiin kommunikaation ja toiminnallisten erojen haasteet. Guenzi ja Troilo (2007) puolestaan kuvaavat, miten myynnin ja markkinoinnin välinen vuorovaikutus on usein ongelmallista, konfliktien sävyttämää ja vailla sopusointua. Biemans ja Brenčič ym. (2007) sekä Kotler ym. (2006) painottavat ymmärryksen ja arvostuksen puutetta osastojen välillä sekä kommunikaatiohaasteita. Rouziès ym. (2005) esittävät, että osastojen välisen kommunikaation haasteet ja ajatusmaailman erot ovat keskeisiä esteitä tehokkaalle yhteistyölle. Lopuksi Dewsnapin ja Jobberin (2002) tutkimus esittää sosiaalipsykologisen mallin markkinoinnin ja myynnin

välisistä suhteista, korostaen konflikteja, yhteistyökyvyttömyyttä, epäluottamusta ja keskinäisiä negatiivisia stereotyyppioita.

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön sosiaalisen dimension haasteet heijastavat organisaation sisäisiä jännitteitä, kommunikaatiovaikeuksia ja ymmärryksen puutetta. Haasteiden ratkaiseminen edellyttää jatkuvaa dialogia sekä tehokasta kommunikointia. Kriittistä on yhteisten tavoitteiden asettaminen ja molempien osastojen ainutlaatuisen panoksen tunnistaminen ja hyödyntäminen.

2.3.3 Manageriaallinen dimensio myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä

Suunnittelu ja managerointi ovat keskeinen osa myynnin ja markkinoinnin rajapintaa. Osastojen välisten toimintojen koordinointi, hallinta ja suunnittelu ovat riippuvaisia manageriaalisista asenteista, jotka toimivat lähtökohtana saumattomalle yhteistyölle. Manageriaallinen ulottuvuus käsittelee sitä, miten johto voi aktiivisesti ohjata ja tukea myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä. Ylemmän johdon rooli sekä erilaiset mekanismit, kuten muodollinen ja epämuodollinen viestintä, nousevat esiin keskeisinä näkökulmina, jotka voivat edistää tehokasta koordinointia ja toimintaa myynnin ja markkinoinnin välillä (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2010).

Matthyssens ja Johnson (2006) teoria keskittyy erityisesti johtamisprosessien aikana tapahtuvaan vuorovaikutukseen markkinoinnin ja myynnin rajapinnassa. Toisaalta toiset tutkijat tarkastelevat manageriaalisen dimension abstraktimpia yhteyksiä, keskittyen myynti- ja markkinointihenkilöstön väliseen vuorovaikutukseen ja siihen, miten nämä vuorovaikutukset vaikuttavat käsityksiin itsensä, toisten ja osastojen välisestä tehokkuudesta (Biemans ym., 2022).

Manageriaallinen dimensio näkyy hieman eri tavalla riippuen organisaation ominaisuuksista, kuten esimerkiksi organisaation koosta. Yrityksen ominaisuudet, kuten yrityksen koko, johdon tuki ja tietojärjestelmät, vaikuttavat myynnin ja markkinoinnin rajapinnan luonteeseen ja tehokkuuteen (Biemans ym., 2022). Myynti ja markkinointi ovat yleensä organisoitu ja hallintoitu kahdessa itsenäisessä osastossa suuremmissa organisaatioissa, vaikka pienemmillä organisaatioilla voi olla yksi osasto integroiduilla tavoitteilla (Meunier-FitzHugh & Piercy, 2008). Pienemmässä organisaatiossa ainakin rajapinnan manageriaallinen ulottuvuus voi olla helpommin hallittavissa.

Organisaation rakenne ja koko voivat myös vaikuttaa siihen, millaisia muodollisia ja epämuodollisia mekanismeja käytetään suhteiden hallintaan. Epävirallinen viestintä on esimerkiksi satunnaisten keskustelujen toimistolla, kun taas muodollista viestintää on kokoukset, raportit ja sähköpostit. Yritykset käyttävät sekä muodollisia että epämuodollisia mekanismeja koordinoitakseen suhdetta markkinoinnin ja myynnin välillä. Tämä sisältää esimerkiksi yhteisen suunnan määrittämisen, roolien selkeyttämisen ja tapahtumien yhteenvedon. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2010.) Vaikka muodollisia mekanismeja käytetään usein, useimmat yritykset luottavat vahvasti epämuodolliseen

viestintään ja tilapäisiin kokouksiin odottamattomien ongelmien ratkaisemiseksi (Biemans & Brenčič, 2007).

Myyntin ja markkinoinnin rajapinnan toimintahäiriöt voivat tulla myyntin ja markkinoinnin henkilöstölle eri tavoin havaituiksi, tulkituiksi ja niihin reagoiduiksi. Siksi organisaation johtajien on käsiteltävä myyntin ja markkinoinnin rajapinnan toimintahäiriöitä ottaen huomioon markkinoijien ja myyjien kokonaisvaltainen kokemus. Näin ollen yritysten tulisi sen sijaan omaksua räätälöityjä lähestymistapoja, jotka käsittelevät rajapinnan henkilöstön yksilöllistä kokemusta, eikä käytää yleisiä toiminnallisen tason strategioita. (Malshe, Johnson & Viio, 2017.)

Ylemmän johdon rooli on kriittinen tekijä myyntin ja markkinoinnin rajapinnan toimivuudessa. Useat tutkimukset (Biemans ym., 2022; Malshe ym., 2017; Meunier-FitzHugh & Piercy, 2008) osoittavat, että positiivinen asenne ja tuki ylimmältä johdolta voivat vaikuttaa merkittävästi näiden kahden osaston väliseen yhteistyöhön. Le Meunier-FitzHugh ja Piercy (2010) mukaan ylemmän johdon myönteisellä asenteella myyntin ja markkinoinnin koordinaatiota kohtaan on suora ja kriittinen rooli vaikuttaessaan sisäisiin tekijöihin, jotka puolestaan voivat luoda suurempaa yhteistyötä myyntin ja markkinoinnin välille.

Ylimmällä johdolla on ratkaiseva rooli tehokkaan myyntin ja markkinoinnin rajapinnan luomisessa, ja tämä rooli ilmenee kahdessa keskeisessä näkökulmassa: kulttuurissa ja ylimmän johdon sitoutumisessa rajapinnan parantamiseen. Johdon tulisi työskennellä myynti- ja markkinointihenkilöstön kanssa parantaakseen operatiivista tehokkuuttaan keskittymällä rajapinnan sisäisiin tekijöihin. Tämä tulisi johtaa parantuneeseen yhteistyöhön, mikä puolestaan voisi vaikuttaa myönteisesti yrityksen suorituskykyyn. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2010.) Teknologisilla ratkaisuilla, kuten tekoälyllä voi ohjata vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa sekä avustaa johdon tehtävissä, kuten budjetoinnissa ja optimoinnissa, kanavien suositteluissa, oikean kohdeyleisön kohdentamisessa oikeaan aikaan (Peyravi ym., 2020).

Ylemmän johdon asenteet koordinaatiota kohtaan voivat myös vaikuttaa sopivan kulttuurin luomiseen osastojen välille. Osastojen välinen kulttuuri toimii viitekehyksenä, jossa myyntin ja markkinoinnin rajapinta toimii. Tekijät, jotka voivat vaikuttaa myyntin ja markkinoinnin väliseen yhteistyöhön, voidaan jaotella osin ulkoisiksi eli myyntin ja markkinoinnin kontrolloimattomiksi tekijöiksi ja rajapinnan sisäisiksi tekijöiksi. Neljä sisäistä tekijää, osastojen välinen konflikti, viestintä, markkinaäly ja oppiminen, ovat niitä, joihin myynti- ja markkinointihenkilöstö voi suoraan keskittyä parantaakseen yhteistyötä, mutta niiden tehokkuus edellyttää ylemmän johdon tukea. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2010.)

Monissa yrityksissä markkinoinnin ja myyntin rajapinnan laatu määräytyy vahvasti niiden yksilöiden ominaisuuksien perusteella, jotka ovat mukana prosessissa. Markkinoinnin johtajilla, joilla on myyntitausta, on luontainen yhteys myyntiin markkinointitehtävissään, kun taas myyntijohtajat,

jotka ovat kiinnostuneita markkinoinnista, tuovat automaattisesti pitkäaikaisen näkökulman myyntitoimintaansa, helpottaen näin markkinoinnin ja myynnin rajapintaa. (Biemans & Brenčič, 2007). On huomattu, että erityisesti B2B-yrityksissä myynnin ja markkinoinnin rajapinnan laatu paranee, kun markkinoinnin johtajalla on aiempaa työkokemusta myynnistä samassa yrityksessä, sillä se edistää keskinäistä ymmärrystä, empatiaa ja luottamusta (Biemans ym., 2022). Useat tutkimukset viittaavat siihen, että myynnin ja markkinoinnin rajapinnan toiminnallisuuteen vaikuttavat myynti- ja markkinointihenkilöstön yksilölliset ominaisuudet, kuten koulutustaso ja esimerkiksi markkinoinnin johtajan aiempi myyntikokemus (Biemans & Brenčič, 2007).

Myynti- ja markkinointiorganisaatioiden rakenne on usein hierarkkinen, missä eri tasojen henkilöstöllä on omat vastualueensa, auktoriteettinsa ja toimenkuvansa. Strategiset tehtävät, kuten laajojen myynti- ja markkinointistrategioiden kehittäminen, keskittyvät yleensä ylimmille johtotasolle. Keskitason johtajat toimivat strategisen prosessin keskuksena strategian muodostamisen ja toimeenpanon välillä, kun taas operatiivisella tasolla keskitytään käytännön tehtäviin. Tämän monitasoisen rakenteen vuoksi on olennaista tarkastella myynti- ja markkinointirajapintaa monitahoisesti, manageriaalisesta näkökulmasta ja erityisesti eri hierarkiatasojen välillä ilmenevien jännitteiden puolesta. Jokainen hierarkiataso kohtaa omia haasteita, jotka voivat vaikuttaa sekä markkinoinnin että myynnin henkilöstön toimintaan ja päätöksentekoon. Esimerkiksi ylemmillä tasoilla jännitteet liittyvät resurssien sitouttamiseen ja strategisten prosessien päämääriin, kun taas kenttätasolla jännitteet syntyvät toimintatavoista ja vastuista. Eri tasojen väliset jännitteet vaikuttavat organisaation toimintaan ja strategiseen päätöksentekoon eri tavoin. (Malshe & Krush, 2020.)

Le Meunier-FitzHugh ja Piercy (2010) korostavat jatkuvan oppimisen roolia organisaatioissa ja toteavat että sen kautta organisaatioita ohjaa yhteinen visio, joka keskittää energiat luomaan asiakkaille erinomaista arvoa. Kriittinen tekijä on se, että sekä myynti ja markkinointipuoli ovat asiantuntijoita omilla aloillaan ja hyötyvät asiantuntemuksensa jakamisesta sekä tuote- että markkinatiedon osalta. Tällaisen oppimisen luominen helpottaa yhteistyötä kahden erilaisen ja erikoistuneen ryhmän välillä organisaation hyödyksi. (Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2010.)

Myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa ilmenevät manageriaaliset haasteet ovat moninaisia, ja niiden hallinta edellyttää jatkuvaa tarkkaavaisuutta ja sopeutumista. Useat tutkimukset, kuten Chernetsky ym. (2022) ja Kotler ym. (2006) osoittavat, että yksi keskeinen haaste on roolien ja vastuiden epäselvyys organisaatorakenteessa. Puolestaan Singh ym. (2019) tuovat esiin, kuinka digitaalinen aikakausi vaatii organisaatioiden myynnin hallinnan ja rakenteen uudelleenarviointia.

Reddingin (2015) tutkimuksessa korostetaan markkinoinnin usein kohtaamaa ongelmaa, jossa se nähdään pelkästään myynnin tukifunktiona myyntijohtoisissa kulttuureissa. Tämä manageriaalinen haaste voi johtaa

markkinoinnin aliarvostukseen ja aliresursointiin. Lisäksi Kotler ym. (2006) osoittavat, että myynnin ja markkinoinnin välillä on taipumus aliarvioida toistensa panoksia, mikä voi johtaa erimielisyyksiin toteutuksesta, budjetin jakamisesta ja asiakasymmärryksestä

Sabnis ym. (2013) ovat havainneet, että huono liidienhallinta ja markkinointiliidien seurannan puute myynnin puolelta on yleinen ongelma, mikä heikentää sekä myynnin että markkinoinnin suorituskykyä. Nämä haasteet kertovat organisaation sisäisistä prosessien ja kommunikaation puutteista, mikä heikentää niin myynnin kuin markkinoinninkin tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Yhteistyön puute ja huono koordinaatio on todettu haasteelliseksi Biemans ja Brenčić (2007) sekä Dewsnap ja Jobber (2002) toimesta. Dewsnap ja Jobber (2002) tutkimus osoittaa, että huono koordinaatio myynnin ja markkinoinnin välillä voi johtaa kommunikaation, resurssien ja tavoitteiden epäselvyyteen.

Manageriaaliset haasteet edellyttävät johdon aktiivista osallistumista ja sitoutumista myynnin ja markkinoinnin rajapinnan kehittämiseen, jotta voidaan varmistaa tehokas yhteistyö. Erityisesti keskeistä on johdon rooli prosessien, kommunikaation ja resurssien hallinnassa, jotta voidaan varmistaa myynnin ja markkinoinnin välinen tehokas yhteistyö ja organisaation menestys.

2.3.4 Kirjallisuuden yhteenveto dimensioittain

Alla oleva taulukko tarjoaa kokonaisvaltaisen synteesin teorialuvussa käydyistä keskeisistä teoreettisista näkökohdista tutkimuksen viitekehysten kolmen eri dimension kautta. Taulukko tarjoaa yhteenvetä valitusta kirjallisuudesta ja niiden tärkeimmistä löydöksistä, jotka liittyvät myynnin ja markkinoinnin yhteistyön teknologiseen, sosiaaliseen ja manageriaaliseen ulottuvuuteen. Tämä yhteenveto tiivistää kirjallisuudesta eriteltyt tärkeimmät teemat ja auttaa hahmottamaan, kuinka eri tutkimukset liittyvät toisiinsa.

Taulukon tavoitteena on tarjota syvä ymmärrys siitä, miten eri tekijät vaikuttavat myynnin ja markkinoinnin välisten suhteiden tehokkuuteen ja miten näitä suhteita voidaan vahvistaa tutkimustiedon valossa. Tarkastelemme, kuinka eri tutkijat ovat lähestyneet näitä aiheita ja miten ne vaikuttavat myynnin ja markkinoinnin rajapinnan kehittämiseen ja tehokkuuteen. Taulukon avulla pyritään tarjoamaan selkeä viitekehys, joka auttaa ymmärtämään alan nykyisiä keskusteluja ja erilaisia näkökulmia, jotka muovaavat käsitystämme myynnin ja markkinoinnin välisten suhteiden parantamisesta.

Taulukko 2 Tutkimuskirjallisuuden tiivistelmä myynnin ja markkinoinnin yhteistyön teknologisesta, sosiaalisesta ja manageriaalisesta dimensiosta

Teknologinen dimensio

Tekijät	Tiivistelmä
Biemans ym. (2022)	Käsitellään teknologian strategista hyödyntämistä ja sen vaikutusta myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön. Digitaalisten teknologioiden, kuten tekoälyn, nähdään muuttavan myynnin ja markkinoinnin vuorovaikutusta, vähentävän toiminnallisia konflikteja ja lisäävän viestintä- ja luottamustasoa. Korostetaan digitaalisten ratkaisujen tarjoamia mahdollisuuksia ja kehoitetaan tulevaisuuden tutkimusta keskittymään näiden vaikutuksiin.
Singh ym. (2019)	Tutkitaan tekoälyn ja digitalisaation vaikutuksia B2B-myynnissä, keskittyen erityisesti digitoinnin, digitalisaation ja digitaalisen transformaation prosesseihin. Tarkastellaan, miten teknologiat kuten CRM ja markkinoinnin automaatio mahdollistavat tarkemman liidien tunnistamisen ja käsittelyn, parantaen samalla asiakaspalvelua ja strategista markkinointia. Teknologinen kehitys edellyttää henkilöstön koulutusta ja sopeutumista uusiin työkaluihin, mikä vaikuttaa myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön.
Järvinen & Taiminen (2016)	Tutkitaan, miten markkinoinnin automaatio ja CRM voi tukea myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä, korostaen automaation roolia liidien generoinnissa ja kvalifioinnissa sekä kohdennetun sisällön merkitystä myynnin tehostamisessa.
Sosiaalinen dimensio	
Chernetsky ym. (2022)	Käsitellään viestinnän haasteita ja organisaation sisäisiä roolien sekä vastuiden epäselvyyksiä, jotka heikentävät myynnin ja markkinoinnin välistä yhteistyötä. Korostetaan selkeämpää roolien ja vastuiden määrittelyä sekä organisaatorakenteen läpinäkyvyyden lisäämistä. Painotetaan poikkitoiminnallisten tiimien ja yhteisten projektien merkitystä ymmärryksen ja kunnioituksen lisäämisessä eri toimintojen välillä, mikä vahvistaa organisaation yhteistyökykyä.
Singh ym. (2019)	Tutkitaan kommunikaation ja yhteisten tavoitteiden merkitystä myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä. Erityisesti B2B-yrityksissä yhteistyö paranee, kun markkinoinnin johtajalla on myyntikokemusta, mikä

	edistää molemminpuolista ymmärrystä ja luottamusta. Tärkeäksi teemaksi nousevat osastojen väliset jännitteet ja konfliktit, jotka syntyvät tavoiteeroista ja kommunikaatiohaasteista.
Redding (2015)	Tarkastellaan markkinoinnin automaation merkitystä myynnin ja markkinoinnin yhteistyön tehostajana B2B-kontekstissa, missä markkinointi on perinteisesti nähty myynnin tukitoimintona. Automatisaation korostetaan tarjoavan keinoja liidien hallinnan parantamiseen ja yhteistyön tiivistämiseen, toimien yhdistävänä voimana myynnin ja markkinoinnin välillä. Tutkimus korostaa teknologisen edistyksen tuomia mahdollisuuksia synergian luomiseen ja markkinoinnin roolin vahvistamiseen strategisena kumppanina.
Wiersema (2013)	Keskitytään myynnin ja markkinoinnin välisten toimintojen yhteensovittamisen haasteisiin B2B-sektorilla, painottaen erityisesti automatisoinnin ja teknologian roolia yhteistyön tehostajina. Tutkimus korostaa, kuinka näiden osastojen välinen syvällisempi ymmärrys ja toimintojen tehokas integraatio voivat parantaa yhteistyötä ja edistää positiivisia tuloksia
Rouziès ym. (2005)	Tutkitaan kommunikaation ja yhteensovittamisen merkitystä myynnin ja markkinoinnin tehokkaan yhteistyön ja organisaation suorituskyvyn parantamisessa. Korostetaan, että yhteistyön puutteet voivat johtaa negatiivisiin seurauksiin, kuten asiakassuhteiden heikkenemiseen. Painotetaan kommunikaation, yhteisten tavoitteiden ja ristiriitojen hallinnan tärkeyttä, digitaalisten työkalujen roolia ja mitattavuuden haasteita.
Manageriaalinen dimensio	
Sabnis ym. (2013)	Keskitytään myynnin ja markkinoinnin yhteistyön parantamisen merkitykseen, erityisesti kuinka selkeät roolit ja kommunikaatio voivat vähentää päällekkäisyyksiä ja konflikteja. Korostetaan, että puutteellinen yhteistyö voi johtaa liidien hyödyntämättä jäämiseen, mikä heikentää organisaation suorituskykyä.
Le Meunier-FitzHugh & Piercy (2010)	Käsitellään myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä korostaen johdon roolia, kulttuuria, viestintää ja oppimista yhteistyön tehostajina. Tutkimus alleviivaa ulkoisten ja sisäisten tekijöiden merkitystä synergian

	luomisessa, ja miten ylemmän johdon tuki ja yhteinen visio voivat parantaa organisaation suorituskykyä.
Kotler ym. (2006)	Painotetaan ylimmän johdon roolia yhteistyön edistämässä, sekä kommunikaation, roolien selkeyden, ja kulttuuri- sekä talouserojen hallinnan tärkeyttä synergian luomisessa. Tehokas resurssien jako ja syvempi ymmärrys osastojen välillä ovat avainasemassa yhtenäisemmän organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Vaikka markkinointi ja myynti ovat erillisiä funktioita, ne ovat syvästi yhteydessä toisiinsa ja niiden suhde on kriittinen organisaation menestykselle.

3 MENETELMÄT

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä kehittyneen teknologian vaikutuksista myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön erityisesti B2B-kentällä. Tutkimuksen avulla pyritään tunnistamaan myynnin ja markkinoinnin rajapinnan merkittävimmät haasteet sekä selvittämään, miten kehittyvää teknologiaa voidaan hyödyntää näiden haasteiden ratkaisemisessa.

Tämän tutkielman tutkimusmenetelmänä hyödynnetään laadullista tutkimusta. Laadulliselle tutkimukselle tunnusomaisia piirteitä ovat tutkittavien näkökulmiin pureutuminen, ymmärtäminen, keskittyminen pieneen määrään tapauksia, hypoteesittomuus ja ei-numeraalisuus (Eskola & Suoranta, 1998). Laadullinen tutkimus tarjoaa ainutlaatuisen lähestymistavan monimutkaisten ilmiöiden ymmärtämiseen ja analysointiin. Se sopii erinomaisesti tilanteisiin, joissa tavoitteena on saada syvällistä näkemystä, kuten tutkittaessa, kuinka teknologiaa voidaan hyödyntää myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämisessä B2B-ympäristössä. Laadullinen data ei perustu määrällisiin mittauksiin, vaan se koostuu sanoista, kuvauksista ja muista ei-numeerisista materiaaleista, jotka antavat rikasta tietoa tutkittavasta aiheesta. (Malhotra, Nunan & Birks, 2017; Saunders ym., 2020.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelut ovat keskeisiä tiedonkeruumenetelmiä, jotka mahdollistavat syvällisen ymmärryksen saavuttamisen tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelut voidaan toteuttaa monimuotoisesti, riippuen tutkimuksen tavoitteista ja tarpeista. Strukturoidut haastattelut käyttävät vakioituja kysymyksiä, mikä tekee haastattelusta muodollisen ja rakenteellisen. Toisaalta haastattelut voivat olla myös epämuodollisia ja rakenteettomia keskusteluja, jotka mahdollistavat vapaamman vuoropuhelun ja syvällisen tarkastelun. Tällaisia haastatteluja kutsutaan yleensä avoimiksi tai syvähaastatteluiksi. Välimuotona ovat puolistrukturoidut haastattelut, jotka yhdistävät muodollisen ja epämuodollisen lähestymistavan. Puolistrukturoitu teemahaastattelu tarjoaa

mahdollisuuden ymmärtää tutkimusosallistujien tekemiä päätöksiä sekä heidän asenteidensa ja mielipiteidensä taustalla vaikuttavia syitä. (Eskola & Suoranta, 1998; Saunders ym., 2020.)

Tutkielman tutkimusmenetelmänä käytetään puolistrukturoitua haastattelua ja tarkemmin teemahaastattelua. Se tarjoaa välineen, jolla voidaan syventyä myynnin ja markkinoinnin rajapinnan haasteisiin, teknologian hyötyihin ja haasteisiin, sekä tutkia tehokkaita teknologiaratkaisuja yhteistyön tehostamiseksi. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on yksi tutkimusmenetelmistä, joka mahdollistaa tutkimuskysymysten syvällisen tutkimisen. Se antaa mahdollisuuden kerätä laadullista tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja saada tutkimukseen tarvittavaa ymmärrystä haastateltavien kokemuksista ja näkemyksistä. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.)

Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on valmiiksi määritellyt teemat ja kysymykset, mutta haastateltavalla on vapaus kertoa omia kokemuksiaan ja mielipiteitään. Haastattelujen keskeiset aihealueet eli teemat on määritelty etukäteen ja haastattelijä varmistaa, että kaikki nämä teema-alueet tulevat käsitellyiksi jokaisen haastateltavan kanssa, mutta niiden tarkka kattavuus voi vaihdella haastattelusta toiseen. Kysymysten järjestystä voidaan muuttaa keskustelun kulun mukaan, ja tarvittaessa voidaan esittää lisäkysymyksiä. Tämä antaa mahdollisuuden syventyä tutkimusongelman eri näkökulmiin ja kerätä rikasta aineistoa tutkimuksen tueksi. (Eskola & Suoranta, 1998; Tuomi & Sarajärvi, 2017.)

3.2 Aineiston keruu

Teemahaastatteluissa hyödynnettiin tutkimuksen viitekehuksesta johdettuja kolmea pääteemaa, jotka ohjasivat kysymysten muotoilua ja joiden avulla kysymykset suunnattiin kattamaan tutkimuksen keskeiset aiheet. Nämä teemat olivat myynnin ja markkinoinnin rajapinnan haasteet ja onnistumiset, teknologian käytön hyödyt ja haasteet myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä, sekä yhteistyön kehittämisen tulevaisuuden suunnitelmat.

Ensimmäinen teema keskittyi sosiaaliseen aspektiin, jossa tarkasteltiin myynnin ja markkinoinnin rajapinnan haasteita ja onnistumisia. Haastatteluiden aikana pyrittiin selvittämään, miten nämä haasteet ovat ilmenneet käytännössä ja millaisia positiivisia vaikutuksia yhteistyön parantamisesta on saatu aikaan.

Toisessa teemassa käsiteltiin teknologian käytön hyötyjä ja haasteita myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä. Tämä teema keskittyi teknologisen ulottuvuuden tutkimiseen, tarkastellen erityisesti, miten teknologiaa on hyödynnetty yhteistyön tehostamiseksi. Haastatteluissa selvitettiin, mitä teknologioita on käytetty, millaisia kokemuksia niistä on kertynyt ja millaisia hyötyjä niiden käyttö on tuonut.

Kolmannessa teemassa tarkasteltiin tulevaisuuden näkymiä teknologian käytöstä myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä, keskittyen erityisesti

manageriaaliseen ulottuvuuteen. Tässä osiossa pyrittiin selvittämään, millaisia odotuksia ja suunnitelmia haastateltavilla on tulevaisuuden teknologioiden suhteen ja miten ne voivat edistää myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä. Tämä teema keskittyy myös tulevaisuuden teknologiakehityksen potentiaaliin myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämisessä.

Haastateltavien valinnassa sovellettiin harkinnanvaraista otantaa, joka tarkoittaa, että haastateltavia ei ole valittu satunnaisesti (Saunders ym., 2020). Potentiaalisia haastateltavia seulottiin tutkijan omista verkostoista, internetistä ja sosiaalisesta mediasta, erityisesti LinkedInistä. Haastateltavat kontaktoitiin viestitse, kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja kartoitettiin henkilön soveltuvuutta osallistua.

Haastatteluja suoritettiin sekä myynnin että markkinoinnin johtotehtävissä toimiville henkilöille, jotta mielipiteitä saadaan molempien osa-alueiden osajilta ja mahdollisimman laajasti. Kahdella haastateltavista oli työtehtäviensä kautta kattava kokemus sekä myynnin että markkinoinnin toiminnoista. Heidän taustansa ja työhistoriansa heijastavat sitä, miten työtehtävät voivat sisältää monipuolisesti sekä myyntiin että markkinointiin liittyviä vastuita. Alun perin tavoitteena oli muodostaa haastattelupareja, joissa sekä myynnistä että markkinoinnista vastaavat henkilöt olisivat samasta organisaatiosta. Lopulta kaksi haastatteluparia toteutui samasta yrityksestä, kun taas kolme muuta haastateltavaa edustivat eri yrityksiä. Haastattelut suoritettiin B2B-yrityksissä toimiville henkilöille.

Haastateltavia oli yhteensä seitsemän kappaletta. Kaikki haastateltavat olivat Suomessa työskenteleviä, mutta kaikki kyseessä olevat yritykset toimivat myös kansainvälisesti. Neljä henkilöä toimi myynnin asiantuntija- ja johtotehtävissä ja kolme markkinoinnin kentällä. Jokaisella haastatellulla oli vankka työkokemus myynnin tai markkinoinnin tehtävistä, ja jokaisella oli taustallaan korkeakoulututkinto.

Kokemusvuosien määrä vaihteli vajaasta kolmesta vuodesta yli 20 vuoteen. Haastateltavien joukossa oli sekä uransa alkuvaiheessa olevia että pitkän työuran alalla tehneitä ammattilaisia. Tämä monipuolinen kokemus luo pohjan erilaisille näkökulmille ja osaamiselle. Haastateltavien yrityksissä oli sekä koollista hajontaa että myös toimialallista hajontaa, sillä alat vaihtelivat venevalmistusyrityksestä teknologiayrityksiin. Hajonnasta tai haastateltavien lukumäärästä johtaen tutkimustulokset eivät kuitenkaan ole yleistettävissä laajemmin.

Haastattelut alkoivat alustuen haastattelun ja tutkimuksen tarkoitusta, mistä jatkettiin alku- ja taustakysymyksiin. Tämän jälkeen pureuduttiin tarkemmin itse substanssiaihetta käsitteleviin teemoihin. Haastattelujen kesto vaihteli vajaasta puolesta tunnista reiluun tuntiin. Haastattelut suoritettiin videopuheluna joko Microsoft Teams tai Google Meets sovelluksessa aikavälillä 21.09.2023 – 16.10.2023. Haastattelut tallennettiin äänittämällä keskustelu, mikä mahdollistaa tarkemman käsittelyn haastattelun jälkeen.

Taulukko 3 Tiedot haastateltavista

Haastateltava	Titteli	Toimiala	Yrityksen koko (2022)	Kesto
1	Head of Sales	Venevalmistus	Liikevaihto 36,8 milj. €	45:00
2	Head of Communications	Insinööri- ja suunnittelu palvelut	Liikevaihto 227,8 milj. €	46:18
3	Marketing Manager	Uusiutuva energia	Liikevaihto 25,707 milj. €	1:01:00
4	Strategic Account Executive	Ohjelmistot	Liikevaihto 26,49 mrd. \$	53:54
5	Sales Director	Insinööri- ja suunnittelu palvelut	Liikevaihto 227,8 milj. €	46:04
6	Sales Director	Tietoturva	Liikevaihto 11,08 milj. €	32:12
7	Field Marketing Manager	Tietoturva	Liikevaihto 11,08 milj. €	31:44

3.3 Aineiston analysointi

Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin tavoite on luoda aineistosta selkeä ja ymmärrettävä kokonaisuus, mikä mahdollistaa uuden tiedon tuottamisen tutkittavasta ilmiöstä. Analyysiprosessissa pyritään tiivistämään aineistoa siten, että sen sisältämä informaatio säilyy ja sen merkitys vahvistuu. Tämä prosessi kattaa aineiston keräämisen, purkamisen tekstimuotoon ja sen valmistelun tekniseen käsittelyyn, minkä jälkeen aineisto järjestetään systemaattisesti analysointia varten. (Eskola & Suoranta, 1998.) Edellä mainitun prosessin mukaisesti aineiston keräämisen eli haastatteluiden suorittamisen jälkeen toteutettiin litterointi, joka tarkoittaa haastattelujen äänitallenteiden muuntamista tekstimuotoon. Tämä prosessi mahdollistaa aineiston analysoinnin ja käsittelyn.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään keskeisinä analyysimenetelminä teemoittelua. Teemoittelun avulla on mahdollista vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa, mikä tukee tutkimuksen syvällisempää tarkastelua ja auttaa tunnistamaan yhteneväisyyksiä ja eroja eri haastateltavien näkemyksissä. Teemoittelun käyttö mahdollistaa monipuolisen ja rikkaan aineiston

hyödyntämisen tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Eskola & Suoranta, 1998.)

Tämän tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastattelun avulla, minkä haastattelurunko muodostaa arvokkaan työkalun aineiston koodaamiseen. Ennalta asetetut teemat toimivat konkreettisina rakenteina, joiden avulla laajaa litteroitua aineistoa voidaan lähestyä jäsentyneesti. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja sen pohjalta muodostettu haastattelurunko ohjasivat teemojen määrittelyä, luoden järjestelmällisen lähestymistavan aineiston analysointiin ja auttaen korostamaan tutkimuskysymyksen kannalta olennaisia aineiston osia.

Ensimmäisenä haastatteluiden keskeinen sisältö jaettiin viitekehysten dimensioiden mukaisesti tiivistettyinä ydinkohtina haastateltavien vastauksista. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön liittyvät haasteet lajiteltiin viitekehysten määrittelemien dimensioiden mukaisesti, mikä edesauttoi aineiston kattavaa käsittelyä ja varmisti, että tutkimuksen keskeiset näkökohdat tulivat huolellisesti käsitellyiksi. Tällöin teemahaastattelurunko ei ainoastaan helpota aineiston läpikäyntiä, vaan myös varmistaa, että tutkimuksen keskeiset teemat tulevat huolellisesti käsitellyiksi. (Eskola & Suoranta, 1998.) Pelkistetyt lainaukset, jotka liittyvät samaan teemaan, ryhmiteltiin yhteen luomalla taulukko, jossa ilmaukset jaettiin eri ryhmiin. Tämä prosessi mahdollistaa monimutkaisen datan selkeyttämisen ja analyysin suuntaamisen tutkimustehtävän kannalta olennaisiin seikkoihin. (Tuomi & Sarajärvi, 2017.)

4 TULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset tulokset ja havainnot, jotka liittyvät myynnin ja markkinoinnin yhteistyön parantamiseen teknologian avulla. Tutkimuksessa käytetyn teoreettisen viitekehyksen kolme päädimensiota tunnistettiin myös haastatteludatasta. Haastatteluiden tulokset käydään läpi teoreettisen viitekehyksen dimensioiden mukaisesti aloittaen sosiaalisesta dimensiosta ja jatkaen edelleen teknologiseen ja manageriaaliseen dimensioon. Kullakin teemalla on keskeinen rooli ymmärrettäessä ja analysoitaessa haastatteluaineiston moniulotteista luonnetta. Tuloksissa huomataan, että suurin osa havaituista haasteista voidaan systemaattisesti liittää keskeisen pääkategorian alle eli kommunikaatiohaasteisiin.

4.1 Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön sosiaaliset haasteet ja ratkaisut

Haasteet sosiaalisessa ulottuvuudessa

Myynnin ja markkinoinnin välinen yhteistyö kohtaa useita haasteita, jotka nousivat esiin haastatteluissa. Kommunikaatio oli selkeästi yksi keskeisimmistä haasteista, ja molemmat osastot tunnistivat sen lähes yhtä merkittäväksi tekijäksi. Kommunikaatio heijastui myös monen muun aihealueen haasteen taustalla olevana tekijänä.

”Kommunikaatiota ei voi korostaa tarpeeksi, että sehän lähtee myös sitten sieltä myyntijohtajalta asti. [...] Jos me ei saada myynniltä tietoa, että tällä hetkellä on tulossa vaikka isoja konferensseja Saksassa, niin me ei voida strategisesti järkevään aikaan kohdentaa järkevillä markkinoilla, että se on tosi tärkeä, että ne ymmärtää sen. Ehkä sanoisin, että kommunikaatio yleisesti on se ongelma. [...] Jos sitä kommunikaatiota ei tule ajoissa vaan

ne sanoo viikkoa ennen, että hei btw tällainen tapahtuu niin sitten se ei toimi.”

(H3 – Markkinointi/Uusiutuva energia)

”Ehkä jos ei kommunikoida, kommunikoinnin puute saattaa johtaa ongelmiin, että ei hommat suju niin kun ollaan sovittu.” (H7 – Markkinointi/Tietoturva)

Kommunikaatio-ongelmien yhteydessä korostui erityisesti nopean ja oikea-aikaisen viestinnän haasteet molempien osastojen puolelta. Ajoittain vaaditaan nopeaa reagointia ja nopeita muutoksia markkinatilanteen vaatimusten mukaisesti. Organisaation tulee ylläpitää jatkuvaa tietoisuutta sekä myynnin että markkinoinnin tilanteesta ja tarvittaessa kyetä tekemään vilkkaita päätöksiä. On oleellista olla joustava ja ketterä muutosten suhteen, mikä puolestaan edellyttää tiivistä ja nopeaa kommunikaatiota myynnin ja markkinoinnin välillä.

”No varmaan semmoinen nopean reagoinnin kommunikointi on suuri haaste, että kyllä nyt saa suunniteltua pitkälle tähtäimellä hyvin asioita, mutta sitten kun tarvitsee tehdä nopeita liikkeitä ja päätöksiä myynnin ja markkinoinnin välillä, niin se ontuu. [...] Kun myynti keskittää resurssit johonkin tiettyyn malliin, tuotteeseen tai maantieteelliseen alueeseen, niin sen yhteensovittaminen markkinoinnin tehostamiseen voi välillä olla hidasta. Ja sitten jos myynti selkeästi huomaa jonkun unique selling pointin, jonkun aika spesifin jutun, niin sen kääntäminen markkinoinnin puolelle voi olla kömpelöä.” (H1 – Myynti/Venevalmistus)

Lisäksi molemmat osastot nostivat esille haasteita, jotka liittyvät siihen, että kummallakin on erilaiset tavoitteet, mikä vaikeuttaa yhteisen sävelen löytämistä. Tämä haaste havaittiin hieman selkeämmin myynnin haastateltavien puolelta. Tavoitteiden eroavaisuus saattaa vaikeuttaa yhteistyötä esimerkiksi kun osapuolet arvioivat menestystä eri mittareiden perusteella. Näissä haasteissa korostuu tarve parantaa kommunikaatiota ja tiedonkulkua osastojen välillä sekä luoda yhteinen näkemys siitä, mitä kumpikin osasto tekee ja millaisia yhteisiä tavoitteita he tavoittelevat.

”Markkinoinnilla ja myynnillä on monesti erilaiset tavoitteet [...] Ne asiat mitä markkinointi kokee menestyksekkääksi, että vaikka tuotettiin hirveästi liidejä tai click through -reitti oli hyvä niin myynnille toi on höpöhöpöä. Myynnin pitäisi ymmärtää, että paljon on hankkeita ja paljon on myyty. Tässä on iso semmoinen disconnect. [...] Esimerkki tästä on se, että markkinointi haluaa tehdä kampanjan, mutta markkinointi ei tiedä kelle ne tekee kampanjaa. Sitten kysyy myyjiltä. Kertokaas nyt joku kohderyhmälistä ja myynti on ihmeissään, että no miksi markkinointi meiltä kyselee, että eikö heidän pitäisi nyt ymmärtää kenelle pitää markkinoida?” (H4 – Myynti/Ohjelmistot)

On huomionarvoista, että molemmat osastot tunnistivat samoja haasteita, vaikka niiden painotukset voivatkin vaihdella. Kommunikaation ja yhteisten tavoitteiden parantaminen voisi olla avainasemassa yhteistyön tehokkuuden lisäämisessä myynti- ja markkinointiosastojen välillä. Alla olevassa taulukossa on kuvattuna yhteenvedona sosiaalisen dimension keskeisimmät haasteet. Tässä lihavoidut haasteet eli nämä kaikki ovat sellaisia, mitkä nousevat selkeästi esiin myös myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kirjallisuudessa.

Taulukko 4 Sosiaalisen dimension keskeisimmät haasteet

Haaste (lihavoidut haasteet on selkeästi tunnistettu kirjallisuudessa aiemmin)	Haasteen kuvaus
Kommunikaation puute	Kommunikaation puutteen haaste ilmenee, kun myynnin ja markkinoinnin välillä ei ole riittävästi vuoropuhelua, mikä johtaa väärinymmärryksiin ja yhteistyön esteisiin, estäen osastoja saavuttamasta yhteisiä tavoitteita tehokkaasti.
Kommunikaation joustamattomuus	Oikea-aikaisen kommunikaation haaste korostuu, kun nopeat markkinamuutokset vaativat välittömiä toimenpiteitä, ja viivästynyt viestintä myynnin ja markkinoinnin välillä voi johtaa menetettyihin mahdollisuuksiin ja reagointikyvyn heikkenemiseen.
Eriävät tavoitteet	Eriävien tavoitteiden haaste heijastuu, kun myynnin ja markkinoinnin osastot asettavat erilaisia prioriteetteja ja mittaavat menestystä eri mittareiden avulla, mikä voi aiheuttaa ristiriitoja ja hankaloittaa yhteisten päämäärien saavuttamista.

Erityisesti myynnin asiantuntijat näkivät kommunikaation olevan suurin syy myynnin ja markkinoinnin haasteiden taustalla. Kommunikaatio, joka korostuu myynnin ja markkinoinnin yhteistyön haasteena, ilmenee siis myös taustalla olevana tekijänä, joka aiheuttaa haasteita rajapinnassa.

”No kyllähän se kommunikointi on se. Mä näkisin, että markkinoinnin ja myynnin pitäisi toimia yhdessä ja niillä pitäisi olla yhteiset tavoitteet ja päämäärät. Sitten jos ne tekee vähän omina osastoina asioita niin se ei oikein toimi.” (H5 – Myynti/Insinööri- ja suunnittelupalvelut)

”No varmaan joidenkin työkalujen puuttuminen tai se kommunikaation puute, että pitäisikö sitä sitten olla paljon enemmän viikkopalavereita. Tai

olisiko joku yhteinen platformi, mitä voisi sitten koordinoida tällöisiä juttuja helpommin en tiedä.” (H1 - Myynti/Venevalmistus)

Yhteistyön haasteiden taustalla nousi esille myynnin ja markkinoinnin asiantuntijoiden näkemyseroja. Myynti korosti kommunikaation merkitystä ja tarvetta yhtenäistää strategioita, kun taas markkinoinnissa haasteet liittyivät kulttuuriin, mikä käsitellään myöhemmin manageriaalisen dimension kappaleessa.

Ratkaisut sosiaalisessa ulottuvuudessa

Sosiaalisessa ulottuvuudessa ratkaisut kohdistuivat erityisesti kommunikaation tehostamiseen ja tiimityöskentelyn parantamiseen myynnin ja markkinoinnin välillä. Tämä teema nousi erityisen voimakkaasti esiin haastatteluissa, ja se tuli selkeästi ilmi erityisesti myynnin edustajien puheenvuoroissa. He korostivat, että tehokas ja säännöllinen kommunikaatio on keskeinen tekijä haasteiden ratkaisemisessa ja yhteistyön edistämässä.

”Viikottaisia palavereita ja me seurattiin just näitä kampanjoita ja tuotettiin yhdessä sitä materiaalia ja myöskin myynnissä asiantuntijat pyrki kertomaan sille markkinoinnille niistä asioista. Ehkä kun mä katson tietysti myynnin näkökulmasta niin myös, että se myynnin pitää varata sitä aikaa.” (H5 - Myynti/Insinööri- ja suunnittelupalvelut)

”Korostetun kommunikaation avulla on pyritty haasteita ratkomaan. Teamsin kautta, että pystytään etänäkin pitämään palavereita ja chatissa puhuu asioista. Tietysti meilit on, mutta meilit on yleensä aika täynnä ja se ei ole niin hirveän tehokas tapa. Sitten ollaan pyritty ainakin proaktiivisesti myynnin ja markkinoinnin puolelta pyytää aina kun tulee jotain tarvetta, mutta se yleensä sitten unohtuu työn tiimellyksessä.” (H1 - Myynti/Venevalmistus)

Markkinoinnin puolelta korostettiin ratkaisuisissa myös sitä sosiaalista aspektia, että teknologian tehokas hyödyntäminen saattaa vaatia muistuttamista ja ohjausta siitä, kuinka tärkeää on ylläpitää datan ajantasaisuutta järjestelmissä. Vaikka monet järjestelmät ovat pitkälti automatisoituja, ne vaativat myös ihmisen tekemää manuaalista työtä. Tämä sisältää datan ajantasaisuuden ylläpidon, jotta järjestelmät toimivat mahdollisimman tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti.

”Se on vaan edelleen sitä muistuttelua, että ne [data] vaan ei mene sinne [järjestelmään] itsestään, että ne täytyy viedä sinne.” (H7 - Markkinointi/Tietoturva)

Yhteistyön parantamisen hyödyt sosiaalisessa ulottuvuudessa

Yhteistyön parantamisen hyödyt huomataan erityisesti sosiaalisessa ulottuvuudessa. Kolme myynnin asiantuntijaa painotti, että asiakaskokemuksen parantaminen on yksi merkittävimmistä hyödyistä, joka saavutetaan myynnin ja markkinoinnin yhteistyön tehostamisen kautta. Lisäksi kommunikaation ja ymmärryksen parantuminen korostuivat yhteistyön parantamisen hyötyinä. Tämä parantunut yhteistyö ja kommunikaatio ei ainoastaan edistä sisäistä tehokkuutta, vaan myös heijastuu suoraan asiakaskokemukseen, tehden siitä entistä positiivisemman. Teknologian, kuten CRM-järjestelmien, käyttö tässä prosessissa auttaa ylläpitämään asiakastietoa ja varmistaa, että kaikki asiakaskohtaukset ovat johdonmukaisia ja täsmällisiä.

”No hyötyjä on ehdottomasti asiakkaalle se, että se asiakas ei unohdu, että se asiakas pysyy jatkuvasti myynnin ja markkinoinnin hoivauksessa. On monia sellaisia aloja milloin myyjällä saattaa olla vaikka satoja eri asiakkuuksia, niin sehän on ihan mahdoton hoitaa niitä mitenkään muuten kuin tuollaisilla myynnin ja markkinoinnin automatisoiduilla ratkaisuilla. Että on CRM ja niille lähetetään materiaalia ja ne pidetään tietoisena, että ne muistaa sen sun firman, kun ei se myyjä voi soittaa niitä läpi jatkuvasti eikä siinä ole järkeäkään.” (H5 - Myynti/Insinööri- ja suunnittelupalvelut)

”Kun ne [myynti ja markkinointi] toimii paremmin, ja tähän voisi ottaa jopa asiakaspalvelun tai palveluorganisaation mukaan, niin silloin asiakas saa parempaa asiakaskokemusta. On tilanne missä asiakas kokee, että nämä tietää kuka oon, tietää mitä on tehty, tietää mitä mulle seuraavaksi kannattaa kertoa ja nämä on yhtenäisiä. Että ei tule sellaista tilannetta, että markkinointi lähettää kampanjaa tuotteesta, minkä on just ostanut tai tule sellaista tilannetta, että myynti soittaa ja kutsuu johonkin asiaan mistä just ollaan sovittu, markkinoinnin tapahtumaan tullut ilmoitauduttua, tai ei ole sellaista tilannetta missä asiakaspalvelija saa puhelun henkilöltä, jota asiakaspalvelija ei tunnista, vaikka sinne on just myynti ollut yhteyksissä tai markkinoinnin kautta tullut viestintää. Että just tällaiset asiat mitkä parantaa sitä asiakkaan kokemusta.” (H4 - Myynti/Ohjelmistot)

Sosiaalisen dimension tulevaisuuden odotukset haastateltavilla keskittyivät tiiviiseen yhteistyöhön ja tehokkuuteen, jossa teknologia toimii keskeisenä välineenä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja yhteistyön parantamiseksi myynnin ja markkinoinnin välillä. Haastateltavat odottavat, että teknologian avulla voidaan lisätä suunnitelmallisuutta ja vähentää ad hoc -toimintaa, mikä johtaa tiukempiin ja tehokkaampiin suunnitelmiin. Sosiaalinen dimensio sisälsi siis odotuksia saumattomasta yhteistyöstä, jossa myynti ja markkinointi toimivat symbioosissa, ymmärtäen toistensa kieltä ja strategioita.

4.2 Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön teknologiset haasteet ja ratkaisut

Hyödynnetyt teknologiat

Myynnin haastateltavat korostivat CRM-järjestelmien keskeistä roolia myyntityössä. CRM-järjestelmät toimivat tärkeänä työkaluna asiakastiedon hallinnassa, myynnin johtamisen analytiikassa sekä erilaisten viestintä- ja tiedonjakoratkaisujen integrointialustana. Ne mahdollistavat myyjille seurannan siitä, miten asiakkaat reagoivat lähettämiin viesteihin, kuinka usein he käyvät läpi materiaaleja ja ovatko nämä jakaneet niitä eteenpäin. Tämä tieto integroidaan CRM-järjestelmiin, jolloin myyjät saavat arvokasta dataa asiakkaan käyttäytymisestä ja kiinnostuksesta. CRM-järjestelmissä myyjät voivat kirjata kaikki asiakaskohtaukset ja keskustelut, mikä tekee työstä järjestelmällistä ja auttaa muistamaan tärkeitä tehtäviä ja tavoitteita.

Lisäksi myynnin haastateltavat mainitsivat Microsoft Teamsin ja muut viestintätyökalut sekä jälleenmyyjäportaalit, jotka tukevat myyntiprosessia. Google-kalenterit ja muut työkalut ovat myös tärkeitä päivittäisen myyntityön organisoinnissa. Kaiken kaikkiaan nämä teknologiat auttavat myyjiä hallinnoimaan asiakassuhteita tehokkaasti, seuraamaan myyntihankkeiden etenemistä ja kommunikoimaan asiakkaiden kanssa järjestelmällisesti.

”Käytän myynnissä useaa eri teknologiaa. Käytän meidän CRM pääsääntöisesti, joka on se paikka mihin kaikki asiakastieto kirjautuu. Kirjaan sinne omia myyntihankkeita, mitä edistän ja keskusteluja mitä käyn asiakkaiden kanssa. Käytän myös siellä markkinointikampanjanäkymää, millä voin kutsua asiakkaita tapahtumiin. Se CRM on ehkä ensisijainen, missä käytän eniten aikaa, mutta totta kai sitten käytän myös Google työkaluja. Meillä on Google Meet, eli kokous, kalenteri ja muut jutut tulee sieltä. Sitten on myös Slack eli se on meidän oma keskustelukanava ja sitten etenkin puhelin. Ehkä softamielessä on se CRM, googlen työkalut, kalenterit ja viestintätyökalut.”
(H4 - Myynti/Ohjelmistot)

Markkinoinnin asiantuntijoiden haastatteluissa nousi esiin laajasti erilaisia teknologioita, jotka ovat olennaisia asiakassuhteiden hallinnassa, viestinnässä ja tehokkuuden parantamisessa. Kaikki markkinoinnin asiantuntijat totesivat hyödyntävänsä sekä CRM-järjestelmää että markkinoinnin automaatiota. CRM-järjestelmät ovat keskeisessä asemassa modernissa markkinoinnissa, toimien avainroolissa asiakasvuorovaikutusten ymmärtämisessä ja asiakastiedon tehokkaassa hallinnassa. Ne edistävät markkinoinnin ja myynnin välistä yhteistyötä tarjoamalla syvällistä tietoa asiakasvuorovaikutuksista ja mahdollistamalla asiakasdatan analysoinnin. CRM-järjestelmien avulla voidaan optimoida liidien jakaminen markkinoinnin ja myynnin välillä sekä kohdentaa

kommunikaatiota kunkin liidin tarpeiden mukaan. Toisaalta markkinoinnin automaatiotyökalut mahdollistavat kohdennetun viestinnän, erityisesti kun asiakkaat osoittavat kiinnostuksensa täyttämällä lomakkeita verkkosivuilla. Nämä työkalut ovat tärkeitä tarjoamaan räätälöityä sisältöä, joka vastaa asiakkaan kulkemaa polkua, mahdollistaen kohdennetut viestit ja tehokkaan asiakaskokemuksen luomisen.

Lisäksi markkinoinnin haastateltavat mainitsivat kohdistetun markkinoinnin työkalut eli ABM (Account Based Marketing) -työkalut, jotka ovat olennaisia kohdennetussa asiakaslähestymisessä, sekä erilaiset kampanjatyökalut, jotka tukevat kampanjoiden suunnittelua, toteutusta ja analysointia. Yksi haastateltavista kertoi, että heidän yrityksensä aikoo aloittaa tekoälypohjaisten työkalujen hyödyntämisen sisällöntuotannossa. Tällaiset työkalut ovat arvokkaita sisällöntuotannon apuvälineitä, sillä ne auttavat varmistamaan brändin äänen yhtenäisyyden ja nopeuttamaan luovia prosesseja, tehden sisällöntuotannosta sujuvampaa ja tehokkaampaa.

”Kyllähän teknologiaa on ja eri työkalut on ihan kaikessa. Kun me tehdään kampanjoita ja tapahtumia niin ihan sieltä suunnittelusta alkaen kaikkihan tehdään eri työkaluilla, josta saadaan tiettyjä näkymiä, mistä meitä mitataan. Että ihan sitten suunnittelusta asti on se sitten tapahtuma tai toinen työkalu, missä me tehdään jotain Contents Indicationia tai ABM. Tai sitten ihan tämmöisiä cross sell, up sell -kampanjoita. Niin ne kaikki menee työkalujen kautta ja niitä seurataan tuloksia ihan todella intensiivisesti. Että kyllähän se on ihan kaikki.” (H7 - Markkinointi/Tietoturva)

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä CRM-järjestelmät ovat laajalti käytössä ja ne toimivat keskeisenä työkaluna molempien osastojen välisessä koordinaatiossa. CRM-järjestelmiä hyödynnetään monipuolisesti: ne auttavat yhtenäistämään datan käsittelyä, mahdollistavat tehokkaan liidienhallinnan ja tarjoavat alustan yhteisten rajapintojen ja kampanjoiden seurannalle. Lisäksi CRM mahdollistaa eri segmenttien kohdennetun lähestymisen, joka on olennaista räätälöityjen markkinointistrategioiden luomisessa.

Markkinoinnin automaatiotyökalut ovat myös yleisiä yhteistyön rajapinnassa ja ne linkittyvät usein suoraan CRM-järjestelmiin. Nämä työkalut mahdollistavat automatisoitujen sähköpostikampanjoiden lähettämisen ja niiden vaikutusten seurannan, sähköpostikampanjat ja muun sähköisen viestinnän, joka tukee liidien keräämistä ja hoitamista, mitkä puolestaan auttavat ymmärtämään ja optimoimaan asiakkaan polkua ostoksen suorittamiseen asti. Työkalut mahdollistavat myös liidien automaattisen luokittelun ja siirtämisen myyntiosastolle, mikä tehostaa myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä. Monissa organisaatioissa hyödynnetään lisäksi erilaisia liidientuottotyökaluja, kuten verkkosivujen lomakkeita ja uutiskirjeitä, jotka auttavat keräämään potentiaalisten asiakkaiden tietoja ja ohjaamaan heidät jatkotoimenpiteisiin eli esimerkiksi suorittamaan oston uutiskirjeen innoittamana. Nämä työkalut ovat olennaisia sekä myynnin että markkinoinnin

strategioiden kehittämisessä ja toteuttamisessa, edistäen tehokasta ja kohdennettua asiakkaan lähestymistä.

Lisäksi monet haastateltavien organisaatiot käyttävät viestintäalustoja kuten Teams tai Slack, jotka helpottavat myynnin ja markkinoinnin tiimien välistä kommunikaatioita, asiakassuhteiden yhteydenpitoa ja tiedon jakamista reaaliajassa. Tämä yhteistyö ulottuu myös materiaalien tuotantoon ja jakamiseen, käyttäen yhteisiä alustoja kuten SharePoint, missä myynti ja markkinointi voivat jakaa ja kommentoida materiaaleja.

Yhteenvedona voidaan todeta, että CRM-järjestelmät, markkinoinnin automaatiotyökalut, viestintäalustat ja liidientuottotyökalut ovat keskeisiä elementtejä myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä, mahdollistaen tiedon jakamisen, seurannan ja tehokkaan asiakassuhteen hallinnan ja edistäen tehokasta yhteistyötä ja kommunikaatiota myynnin ja markkinoinnin välillä.

Puolestaan tehokkaimmiksi teknologioiksi nousivat haastatteluissa markkinoinnin automaatio ja amplification-työkalut, CRM, ABM, sekä suoraan nettisivuilta tapahtuvaan liidien generointiin liittyvät ratkaisut. Haastatteluissa erityisesti korostettiin ohjelmistoja kuten Salesforce, HubSpot, Eloqua ja Pipedrive niiden analytiikkakyvyn ja seurannan ansiosta. CRM-järjestelmät nousivat esiin päivittäisenä, keskeisenä työkaluna, joka yhdistää monia markkinointikyvykkyyksiä ja edistää hankkeiden hallintaa. ABM-työkalut ovat olennaisia tavoiteltaessa kohdennetumpaa ja strategisempaa lähestymistapaa avainasiakkaisiin, mikä edistää myynnin ja markkinoinnin synergiaa ja tehokkuutta. Suoraan nettisivujen kautta tuotetut liidit, jotka voidaan tehokkaasti suodattaa myynnille, mainittiin olennaisina. Haastateltavat korostivat, että teknologian käyttö vaatii kulttuurillista muutosta ja aikaa toimiakseen tehokkaasti, mikä on havaittu eri yrityksissä. Analytiikan ja seurattavuuden merkitys korostuu myös liidien generoinnissa ja markkinoinnin tehokkuuden arvioinnissa.

Haasteet teknologisessa ulottuvuudessa

Sekä myynnin että markkinoinnin asiantuntijat korostivat mitattavuuden ja liidienhallinnan haasteita teknologisessa dimensiossa. Mitattavuuden näkeminen haasteena voi johtua siitä, että markkinoinnin panos nähdään usein vaikeammin mitattavana verrattuna suoraan myynnin tuottamaan dataan. Tämä haaste voi aiheuttaa epävarmuutta markkinoinnin vaikuttavuudesta ja panoksen konkreettisen näyttämisen osalta ja vaikeuttaa strategisen suunnittelun arviointia.

”Yleisesti mikä aina haastaa on se, että kuinka todistetaan, että mitä se markkinointi on meille tuonut, kuinka paljon euroja ja näin. Sitten varsinkin, kun on vahva myyntiorganisaatio, niin siellä on aina sohimassa erinäköistä myyjää ja sitten jos meidän pitäisi laskea, että paljonko se arvo sille markkinoinnille on, niin se tässä kombossa vielä häviää ja välillä joissain määrin vääristyykin se mittari sitten.” (H6 – Myynti/Tietoturva)

”Konkreettisella tasolla se (haaste) liittyy metriikkaan, että markkinointia mitataan väärillä asioilla, jossa ei ymmärretä myynnin ja markkinoinnin korrelaatiota, että mitataan jotakin linkkaripostauksien tykkäysmäärää, eikä sitä miten se asiakasmatka, että mitkä on sitten johtanut asiakaskontaktieihin ja jotka sitten taas lopulta johonkin sopimukseen.” (H2 - Markkinointi/Insinööri- ja suunnittelupalvelut)

Liidienhallinta oli toinen selkeästi molemmilta osastoilta esiin noussut seikka, vaikkakin sai korostetusti alleviivausta myynnin puolella. Tehottomuus liidienhallinnan prosesseissa voi vaikuttaa negatiivisesti myyntiprosessin tehokkuuteen tai johtaa potentiaalisen asiakasdatan hukkaamiseen, mikä vaikuttaa suoraan myynnin tuloksiin. Myynnin ja markkinoinnin on tärkeää kehittää selkeät prosessit ja yhteiset toimintatavat järjestelmien taustalle, sillä teknologian käyttö ei yksin takaa ongelmien ratkaisua, jos prosessit eivät ole kunnossa.

”Olisi tärkeää myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä muistaa se, että vaikka tehdään joku tarjouskeissi ja myyntikeissi ja hävitään se, niin sitä liidiä ei saisi hukata. Asiakas on kuitenkin se siinä myynnin ja markkinoinnin keskiössä kaikista tärkein juttu. [...] Myynti hukkaa markkinoinnin tuottamia liidejä. Myynti ei tarpeeksi arvosta sitä, että tehdään joku kamppis ja saadaan kontakteja, sitten ne vaan häviää. Kun tavallaan se on yks iso juttu, että kun niitä liidejä saadaan markkinoinnista, niin niihin pitää päästä heti kiinni. Jos on jotain liidejä, jotka on 2 kuukautta vanhoja niin ne alkaa olemaan jo vähän arvottomia. Se on ehkä sitten taas myynnin kannalta sellainen kipukohta.” (H5 - Myynti/Insinööri- ja suunnittelupalvelut)

”Kun käydään läpi konferenssin jälkeen yhteenveto, että oliko hyvä konferenssi ja mitä liidejä saatiin, niin sitten ne siis kirjaimellisesti vetää nipun niitten bleiseristä, missä on 50 käyntikorttia, että joo tämä oli tällainen tyyppi ja sitten oli tällainen tyyppi. [...] Tavallaan se on ihan tyhmää, että miksi käyntikortteja kerätään jos ei ne ikinä mene mihinkään systeemiin vaan heitetään roskeen.” (H3 - Markkinointi/Uusiutuva energia)

”Markkinoinnin tekemistä ja mittaamista on joskus vaikea tehdä, jos siihen ei ole oikeanlaisia työkaluja tai prosesseja. Ja tämä prosessiasia nyt liittyy siihen, että kun markkinointi tunnistaa jonkun lähdön, oli se sitten liidi tai mielenkiinto, niin miten se liikkuu siellä organisaatiossa eteenpäin niin että se kvalifioidaan, että siitä tulee myynnille joku projekti. Toi prosessi on 90 prosenttisesti asiakkailta kenen kanssa juttelen, niin se on rikki. Ja se johtaa siihen, että markkinoinnin arvon tuotantoa on hankala näyttää. [...] Teknologian taakse on helppo piiloutua. Saattaa olla

semmoinen tilanne, että ajattelet, että teknologia ratkaisee asioita, mitä se ei ratkaise, koska ei ole prosessit kunnossa. Yksi tämmöinen voi olla vaikka liidienhallinta, että markkinointi on ihan ihmeissään, että kun näitä liidejä tuotetaan näillä työkaluilla, niin miksei ne etene. Ja sitten myynti ei ymmärrä, että miksi näitä tuotetaan, kun he ei tiedä mitä niille pitäisi tehdä.” (H4 - Myynti/Ohjelmistot)

Myynnin ja markkinoinnin haastateltavien näkemyksissä yhteisinä haasteina esiin nousivat myös muutosjohtaminen ja datan hallinnan vaativuus. Datan hallinnassa eri osastojen eri tietoaaineistot ja keskenään huonosti integroituneet tietojärjestelmät hankaloittavat yhtenäisen näkemyksen luomista asiakkaista. Lisäksi datan ylläpitäminen on ratkaisevan tärkeää varmistukseksi, että asiakasvuorovaikutus perustuu kattavaan ymmärrykseen asiakkaista ja heidän historiastaan yrityksen kanssa. Markkinointiammatillaiset painottavat, että CRM käyttö edellyttää huolellisuutta ja tarkkuutta tiedon kirjaamisessa ja ylläpidossa. Käyttäjien tulee ymmärtää CRM-järjestelmän merkitys ja käyttää sitä aktiivisesti työssään, jotta saavutetaan toivotut lopputulokset ja data on helposti hyödynnettävissä.

”Ei toi CRM ei mitään rakettitiedettä ole, mutta kun myyjät on kiireisiä siinä, että ne painaa vaan diilejä, niin että ne tutustuisi ja osaisi löytää itselleen arvokkaan tiedon sieltä. Eli esimerkiksi ennen kun menet myyntineuvotteluun jonkun uuden liidin kanssa, niin katsoisit sieltä liidiltä, että tiedät että se on vaikka siinä meilipolussa jo. Niin että on joku ennakkokäsitys, että mitä se on saanut, mitä se tietää jo, versus se, että et katsoisi ja menet suoraan myyntineuvotteluun ja aloitat jutuista mitä se tyyppi on saanut jo meilitse kuukausia aikaisemmin.” (H3 - Markkinointi/Uusiutuva energia)

”Se vaatii lisää kurinalaisuutta, että sinne työkaluun viedään ne kaikki tiedot, jotta se lopputulema on sitten halutunlainen, ja että sieltä saadaan se data mitä tarvitaan.” (H7 - Markkinointi/Tietoturva)

”Suuri haaste myös on se, että myynti ja markkinointi käsittelee joskus eri dataa. On tyyppillistä, että markkinoinnin softa, vaikka joku email-työkalu ei ole linkitetty myynnin työkaluihin, jolloin tehdään eri asioita eri asiakkuuksissa ja ei oikein ymmärretä toistemme tekemisiä ja miten ne vaikuttaa omaan työhön.” (H4 - Myynti/Ohjelmistot)

”Yksi tosi tärkeä on se, että ylläpidetään sitä dataa. Esimerkiksi meitä on se 19 000 työntekijää ja meillä on moninkertaisesti niitä asiakkaita, niin me tiedetään, että kun jutellaan jonkun ihmisen kanssa ensimmäistä kertaa, että onko joku muu meiltä ollut sen kanssa jo tekemisissä. Ja millaista historiaa sillä on meidän firman kanssa. [...] Kun saadaan liidejä ja vahvistettuja liidejä ja niin niitä pitää luokitella, että ne oikeat asiakkuudet

tunnistetaan ja sitten se ei niin relevantti data taas lokeroidaan oikein.”
(H5 – Myynti/Insinööri- ja suunnittelupalvelut)

Haastateltavat sekä myynnin että markkinoinnin puolilta korostivat yrityskulttuurin ja ympäristön muutoksen merkitystä teknologian onnistuneessa hyödyntämisessä. Haastattelut paljastivat, että teknologian täysimääräinen hyödyntäminen yhteistyössä ei ole pelkästään tekninen kysymys, vaan se vaatii myös muutosvalmiutta ja -kykyä organisaatiossa. Muutosväsymys ja vastarinta uusia työkaluja kohtaan ovat tyypillisiä haasteita, jotka voivat hidastaa teknologian integrointia ja sen tuomien etujen realisoitumista. Täten teknologian käyttöönotto edellyttää organisaation sisäistä koulutusta, motivointia ja selkeää viestintää hyödyistä, jotta kaikki osapuolet voivat omaksua ja hyödyntää teknologiaa optimaalisesti.

”Kaiken teknologian käyttö vaatii myös sen kulttuurillisen ja sen ylipäättänsä, että se ympäristö ympärillä muuttuu ja ihmiset tekee asioita eri tavalla, niin se kestää oman aikansa. Se vaatii hetken, että kaikki kirjataan, jotta se toimii niin kuin on tarkoitettu, esimerkiksi tää CRM. [...] Se muutosjohtamismatka, mikä siihen liittyy, että saadaan kaikki käyttämään niitä työkaluja, kuten ne on ajateltu. Esimerkiksi nykyisessä organisaatiossa kun on samanaikaisesti tosi monta muutakin muutosohjelmaa meneillään, niin tulee sellainen muutosväsymys, joka sitten mun mielestä nyt hyvin inhimillisesti saattaa heijastua, että valitsee jonkun oman inhokin ja päättää että ei tee sen kanssa työtä. Se on sellainen pidempi matka, että saadaan kaikki ymmärtämään ja näkemään hyödyt. Mutta aina on se ensimmäinen etujoukko, joka ottaa ja adoptoi ja tekee ja sitten sitä myötä saadaan todennettua, että mitkä ne hyödyt on.” (H2 – Markkinointi/Insinööri- ja suunnittelupalvelut)

Toisaalta myynnin asiantuntijat painottavat mahdollisia teknisiä haasteita ja teknologian arvaamattomuutta. Todettiin myös, että teknologian käyttö voi johtaa harhaanjohtavaan markkinointiin tai myyntiin, jos data ei pidä paikkaansa tai automaattiset järjestelmät kirjaavat tietoja epätarkasti.

”Jos se tieto mitä me käytetään siellä ei pidä paikkaansa, niin se on harhaanjohtavaa markkinointia tai myyntiä. Että kun siellä on automaattisia systeemejä tai jotain digitaalista, ja jos ne tiedot ei pidäkään jostain syystä paikkaansa, joka ei ole edes inhimillinen syy, niin sitten se voi sekoittaa paikka aika paljon. Pahimmassa tapauksessa me ollaan sitouduttu myymään jotain hinnalla, mikä ei pidä paikkaansa.” (H1 – Myynti/Venevalmistus)

Eräs myynnin haastateltava toteaa, että teknologian huoleton hyödyntäminen voi johtaa tilanteeseen, jossa organisaatio investoi merkittävästi resursseja ratkaisuihin, jotka eivät tuota odotettua arvoa. Teknologia ostetaan

ratkaisemaan ongelmia, joita se ei pysty ratkaisemaan ilman asianmukaisia prosesseja ja käyttäjien sitoutumista. Tämä voi johtaa myös tilanteeseen, jossa käytössä on useita työkaluja, jotka eivät välttämättä toimi yhteistyössä tai ovat päällekkäisiä toiminnallisuuksiltaan, aiheuttaen tehottomuutta ja turhia kustannuksia.

”Kaikki luulee jotenkin, että teknologia ratkaisee ne ongelmat, niin se on ehkä kaikista pahin tilanne missä voidaan olla ja tietenkin hirveän sääli. Meillä on monia organisaatioita, joissa on ostettu paljon teknologiaa ratkaisemaan asioita, mutta niitä ei hyödynnetä, niin sehän on kustannusmielessä riski ja huono asia, että ostetaan teknologiaa ja niitä ei käytetä. Tämä on myös tyypillinen tilanne, että on 4 työkalua, mitkä voisi korvata yhdellä, mutta kun ne on ostettu vähän erilaisia tarpeisiin ja sitten on huomattu, että ei nämä toimikaan keskenään, niin sitten ne ei tuota arvoa.” (H4 – Myynti/Ohjelmistot)

Teknologisen ulottuvuuden haasteet voivat liittyä myös monimutkaisuuteen ja joustavuuden puutteeseen käytetyissä järjestelmissä. Eräs markkinoinnin haastateltavan mainitsema teknologinen haaste kytkeytyy siihen, kuinka markkinoinnin automaatiojärjestelmät hallitsevat ja optimoivat asiakkaan nurturointimatkaa ("nurturing journey") siten, että asiakkaille voidaan tarjota uutta ja relevanttia sisältöä heidän aiempien valintojensa perusteella, ilman monimutkaista ja toistuvaa lomakkeiden täyttämistä.

”Sanotaan, että meillä on 10 eri ladattavaa kontenttia. Jos lataat minkä tahansa niistä, niin oot meililistalla. Mutta jos meille tulee uutta kontenttia, niin että pääset käsiksi siihen, me joudutaan lähettämään se osana meiliketjua niille, jotka on jo hyväksynyt markkinoinnin automaation, koska muuten ne joutuisi käymään, siellä eri formilla uudestaan ja täyttää sen. Niillä ei ole nettisivuilta tapaa päästä käsiksi siihen uuteen kontenttiin ilman, että täyttää sen formin. Siksi me tehdään myös one sendejä missä me lähdetään ihan pdf meilitse, mutta nekin me katsotaan sieltä meidän postituslistalta. Tuossa huomaa sen, että mitä enemmän automaatiojourneyjä tulee ja mitä enemmän on eri ladattavaa sisältöä nettisivuilta, niin se on mahdoton pitää silleen, että jokainen saisi jokaisen uuden kontentin käsiinsä ilman, että ne täyttää sen formin, koska niitä yhdistelmiä on miljoona erilaista. Ainoa tapa on tietenkin se, että olisi jotkut login-tunnukset, että jos sä subscribeet ja sulla on ne login-tunnukset yritysx.comiin niin sitten voit aina katsoa sieltä ja ladata ihan mitä tahansa, mutta siihen me ei varmasti olla ihan hetkeen siirtymässä.” (H3 – Markkinointi/Uusiutuva energia)

Alla oleva taulukko tarjoaa katsauksen teknologiseen dimensioon liittyvien haasteiden ydinkohtiin. Lihavoinnit korostavat niitä haasteita, jotka ovat saaneet erityistä huomiota myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä käsittelevässä

kirjallisuudessa. Erityisesti muutosjohtaminen on aihe, joka on harvemmin käsitelty julkaistuissa artikkeleissa.

Taulukko 5 Teknologisen dimension keskeisimmät haasteet

Haaste (lihavoidut haasteet on selkeästi tunnistettu kirjallisuudessa aiemmin)	Haasteen kuvaus
Mitattavuus	Mitattavuuden haasteet keskittyvät markkinoinnin toimenpiteiden vaikutusten konkreettiseen osoittamiseen ja niiden suoran vaikutuksen mittaamiseen myynnin tuloksiin, mikä on välttämätöntä resurssien oikeanlaiseen kohdentamiseen ja strategisten päätösten tueksi.
Liidienhallinta	Liidienhallinnan haasteet liittyvät liidien tehokkaaseen käsittelyyn, hyödyntämiseen ja seurantaan, mikä varmistaa, että potentiaaliset asiakkaat etenevät myyntiprosessissa sujuvasti ja että heidän kanssaan ollaan yhteydessä oikea-aikaisesti.
Datan hallinnan vaativuus	Datan hallinnan vaativuus korostaa tarvetta ylläpitää, päivittää ja analysoida tietoja järjestelmällisesti, jotta myynnin ja markkinoinnin toimet perustuvat ajantasaiseen ja luotettavaan asiakastietoon.
Teknologian integroinnin puute	Teknologian integroinnin puute estää myynnin ja markkinoinnin tehokkaan yhteistyön, koska erilliset järjestelmät johtavat tiedonkulun katkoksiin ja tehokkuuden laskuun.
Muutosjohtaminen	Muutosjohtamisen haasteet liittyvät organisaation kykyyn omaksua uudet teknologiat ja työskentelytavat, mikä on kriittistä teknologian tehokkaaseen hyödyntämiseen.

Suurin osa haastateltavista ei tunnistanut teknologisen ulottuvuuden osalta tulevan mitään tekijöitä, jotka ovat myynnin ja markkinoinnin yhteistyön haasteiden taustalla tai niiden aiheuttajia. Päinvastoin teknologia ja sen työkalut nähtiin enemmänkin ratkaisuna kuin ongelmana.

Yksi myynnin haastateltavista kuitenkin toi esiin teknologian käytön haasteet markkinoinnin tehokkuuden mittaamisessa eritoten liittyen asiakkaiden varhaiseen ostokäyttäytymiseen. Vaikka teknologian mahdollisuudet on tiedostettu, yrityksessä ei vielä ole löydetty keinoja hyödyntää sitä markkinointitoimien kvantifiointiin. Tämä heijastaa sitä, että abstraktien arvojen mittaamisen kohdalla on vielä haasteita näyttää

markkinointipanostusten vaikutus myyntiin. Samaan aikaan, myynnissä korostetaan investointien tuottavuuden osoittamisen tärkeyttä, sillä suoraan myyntityöhön liittyvät tulokset ovat selkeämmin mitattavissa ja taloudellisesti perusteltavissa.

”Semmoinen tunnettuus ei ole mitattavissa oleva asia. [...] Jos kääntää sen katsonnan siihen, mitä viimeksi olen lukenut, että noin 60 % ostomatkasta asiakas tekee itsekseen ennen kuin se edes lähestyy ketään talon ulkopuolelta. Kuinka me voitaisiin mitata sitä, että me päästään prosenttiluvun kohdalla vaikka 20 kiinni siihen keskusteluun? Miten me todistetaan se, että kuinka me päästään siihen aikaisempaan vaiheeseen. Kuinka me todistetaan se, että me ollaan päästy hyvissä ajoin edes heidän näkyville? Nämä on äärettömän vaikeita mitattavia ja mulla ei ole laittaa euroja eikä meidän talolla laittaa euroja semmoisen mikä ei tuota ja suora myyjätyö on helpommin mitattavaa.” (H6 – Myynti/Tietoturva)

Puolestaan yksi markkinoinnin haastateltavista mainitsee, että teknologisia haasteita voi aiheuttaa työntekijöiden osallistumiskyky koulutuksiin ja uusien teknologioiden lanseeraamisen ajoittaminen. Työntekijöiden vaihteleva työkuorma ja vastuut voivat vaikuttaa kykyyn osallistua koulutuksiin ja omaksua uutta tietoa.

”Kaikki ei ole ehkä juuri sinä hetkenä, kun organisaatio itse visioi, että nyt tämä otetaan käyttöön, niin kaikki ei sitten ole vaan just ehkä työkuormaltaan siinä tilanteessa, että pystyy silloin osallistumaan kaikkeen, jolloin se sitten jää aika paljon sellaiseksi itseopetteluksi ja omatahtiseksi, mikä sitten ehkä hankaloittaa.” (H2 – Markkinointi/Insinööri- ja suunnittelupalvelut)

Ratkaisut teknologisessa ulottuvuudessa

Haastatteluissa teknologian rooli myynnin ja markkinoinnin yhteistyön haasteiden ratkaisemisessa nousi vahvasti esiin. Sekä myynnin että markkinoinnin asiantuntijat korostivat teknologian ja sen mahdollistaman seurattavuuden tehostumisen auttavan yhteistyötä, mutta markkinoinnin puolelta tämä nousi esille vielä voimakkaammin.

”Mun mielestä teknologia on mahdollistanut sen, että sitä pystytään tosi paljon konkreettisemmin sitä matkaa ja sitä funnelia todentamaan, niin siis teknologia on siinä mielessä tuonut paljon ja toimivat CRM-järjestelmät.” (H2 – Markkinointi/Insinööri- ja suunnittelupalvelut)

”Teknologia auttaa siinä, että saadaan myynti, markkinointi, ja muut osat organisaatiosta näkemään samaa dataa. Sanoin aikaisemmin, että data on yksi niistä kipupisteistä, että jos kukaan ei oikein ymmärrä mitä

kohderyhmiä puhutellaan, mitä niille on tehty, mitä niille pitäisi tehdä, mistä sitä myyntiä syntyy, niin silloin meillä on iso haaste. Mutta teknologia pelkästään ei tule ratkaisemaan niitä haasteita." (H4 - Myynti/Ohjelmistot)

Markkinoinnin ja myynnin osastoilla oli yhteisiä ja erillisiä kokemuksia teknologian käytön koulutuksesta. Haastateltavat, jotka ovat työskennelleet teknologia alan yrityksissä, totesivat koulutuksen olevan jatkuvampaa ja siihen panostettavaa, kun taas osa haastateltavista näki sen jäävän enemmän työntekijän omalle vastuulle. Erään haastateltavan yrityksessä on jopa jokaiselle työntekijälle nimetty omat "role guidet", joiden yhtenä tarkoituksena on auttaa teknologian hyödyntämisessä. Tämä haastateltava näki silti vastavuoroisen osaamisen jakamisen heillä puuttuvan ja siitä voitavan hyötyä suuresti organisaatioissa.

"Koulutusputkessa ei ole sitä, että markkinointi tulee kertomaan, että miten voit hyödyntää erilaisia markkinointiohjelmiä hyvä myyjä, jotta onnistut työssäsi. Joku tommoinen voisi olla ihan hyvä, että mietittäisiin sitä, että missä vaiheessa ja millä keinoin. Puhuin aikaisemmin siitä, että markkinointi ja myyjä myynti ei aina ymmärrä toisistaan, niin mitkä olisi oikeat asiat miten sitä tuodaan tietoisuuteen molemmin päin. Niin, että myyjä tietää mitä markkinoinnilta voi odottaa ja mikä markkinoinnin rooli on, ja sitten että markkinointi ymmärtää, että mistä myyjiä mitataan ja mikä on heille tärkeää päivittäisessä työssä. Tämmöisiä keskusteluja ei fasilitoida kyllä ollenkaan riittävän usein." (H4 - Myynti/Ohjelmistot)

Yhteistyön kehittämisen osalta teknologisessa dimensiossa keskityttiin erityisesti uusien teknologioiden käyttöönottoon ja niiden rooliin yhteistyön tehostamisessa. Erityisesti myynnin asiantuntijat painottivat automaation, tekoälyratkaisujen esimerkiksi chatGPT:n ja erilaisten työkalujen merkitystä prosessien tehostamisessa ja yhteistyön parantamisessa. Suurin osa haastateltavista korosti kuitenkin, että aikovat pysyä samoissa jo olemassa olevissa työkaluissa ja pyrkiä niiden käytön tehostamiseen sen sijaan, että haalisi teknologiaa.

"No me lanseerataan nyt lopullisesti meidän veneenrakennuskonfiguraattori, joka tulee olemaan päätyökalu myynnin ja markkinoinnin yhdistämisessä. Sen lisäksi me tullaan tekemään helposti jäljitettäviä QR-koodeja liidien keräämiseen venemessuilla ja sitten on myös ajatuksena istuttaa digimarkkinoinnin kanaviin linkkejä, joista kuluttaja pääsee varaamaan myyntitapaamisia. Näillä me saadaan hyvin liideja myyntitiimeille markkinointikanavien kautta." (H1 - Myynti/Venevalmistus)

Teknologisen dimension tulevaisuuden odotukset myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön teknologian avulla olivat kaikkien haastateltavien mukaan positiivisia. Odotuksissa painottuivat parantunut tehokkuus ja mitattavuus, jotka ovat keskeisiä elementtejä yhteistyön kehittämisessä. Myynnin ja markkinoinnin asiantuntijat olivat yhtä mieltä siitä, että teknologia mahdollistaa entistä paremman toteutuksen, yhteistyön tehokkuuden ja vähentää hajanaisia toimenpiteitä. Tämä edistää saumattomia prosesseja, syventää asiakasymmärrystä ja tukee yrityksen strategisia tavoitteita.

Yhteistyön parantamisen hyödyt teknologisessa ulottuvuudessa

Markkinoinnin ja myynnin asiantuntijoiden yhteinen konsensus korosti, että tehokkuus on yksi merkittävimmistä hyödyistä, jonka teknologia on tuonut. Molemmat osastot arvostavat sitä, miten teknologia nopeuttaa prosesseja tehostaa toimintaa. Toinen molempien osastojen tunnistama hyöty oli läpinäkyvyyden lisääntyminen. Läpinäkyvyys parantaa yhteistyötä, kun molemmat voivat nähdä toistensa toimien vaikutukset ja tulokset.

”No kyllä se on just että se data on jatkuvasti kaikkien saatavilla reaaliajassa. Mun mielestä se on se sellanen läpinäkyvyys sen prosessin läpi. Ja tietysti hyvin kun on mietitty automatisoinnit, niin aina se on ylimääräistä klikkailua pois sieltä että sitten taas hyvä ja huono CRM ero on just se, että huonossa CRM sitten taas joutuu hirveästi käsin muokkaamaan sitä dataa. Ja sitten aina vaarana on se että sitten se datan laatu on huonoa.” (H5 - Myynti/Insinööri- ja suunnittelupalvelut)

”Läpinäkyvyys, että nähdään niitä samoja asioita ja pystytään ymmärtämään, että mitä arvoa esimerkiksi markkinointi tuottaa myynnille. Sitten taas markkinointi pystyy näkemään siellä niitä oikeita kohderyhmiä mille viestiä. Sanoisin että se on kombinaatio sitä, että ymmärretään, että kelle pitää puhua, mitä pitää puhua. Se nyt yksi iso saavutus itsessään. [...] Ja sitten se, että pystyn myyjänä näkemään, että mikä on markkinoinnin tuotto ja mitä markkinointi on saanut aikaiseksi. Ja markkinoinnin näkökulmasta ne pystyy todentamaan sitä arvoa mitä tuotetaan niillä markkinoinnin kampanjoilla.” (H4 - Myynti/Ohjelmistot)

Molemmat osastot tunnistavat myös teknologian mahdollistaman datan merkityksen yhteistyön hyödyttäjänä. Datan tuottaminen on olennaista, koska se tarjoaa syvällisempää tietoa asiakkaista ja markkinadynamiikasta, mikä puolestaan auttaa kohdistamaan markkinointitoimenpiteitä tehokkaammin.

”Se tekee asiakaspolkuja näkyväksi. Se tuottaa sitä dataa organisaatiolle, jotta näkee myös, että mitkä on vaikuttavimmat, jotka sitten taas feedbackää sitten siihen itse strategiaan. Sitten esimerkiksi tekoälytyökalujen kanssa, niin kyllä se on työn tehostaminen. Niinku ihan

siis konkreettisesti oman työajan, mutta toki ne muutkin sitten tuo sitä että alkaa keskittyä sellaisiin asioihin jolloin vaikuttavuutta, mutta se on vaikuttavuus ja tehokkuus on ehkä isoimmat.” (H2 – Markkinointi/Insinööri- ja suunnittelupalvelut)

Markkinoinnin näkökulmasta muut keskeisimmät hyödyt teknologian käytössä liittyvät suunnitelmallisuuteen, seurattavuuteen, yhteistyön parantumiseen, ymmärrykseen ja reaaliaikaisuuteen. Teknologian avulla markkinointi voi suunnitella ja toteuttaa kampanjoita tehokkaammin, seurata niiden vaikutuksia reaaliajassa ja ymmärtää paremmin asiakaspolkuja.

”No kyllä se on ehdottomasti tehokkuutta, suunnitelmallisuutta, reaaliaikaisuutta ja etenkin poistanut nää siilot ja luonut tämän saumattoman yhteistyön. Ne on ihan avainasemassa siinä, koska nythän me ollaan samalla alustalla, kuin ennen se oli vaan puhtaasti myynnin seurantatyökalu, kunnes sitä on kehitetty niin että se on myös markkinoinnin seurantatyökalu.” (H7 – Markkinointi/Tietoturva)

Myynnin näkökulmasta muut teknologian hyödyt ovat parempi asiakaskokemus, ymmärrys ja kasvanut myynti. Teknologia auttaa myyntiä saamaan enemmän liidejä ja parantamaan asiakassuhteiden hallintaa. Parempi asiakaskokemus puolestaan syntyy, kun teknologia mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden tarkemman ymmärtämisen, räätälöidyt ratkaisut ja heidän kohtaamisensa oikealla tavalla oikeaan aikaan. Myynnin edustajat näkevät, että teknologian avulla voidaan mitata markkinoinnin vaikuttavuutta konkreettisemmin, mikä puolestaan auttaa myynnin ja markkinoinnin välisten synergian parantamisessa.

”Varmaan se suurin hyöty on se, että me saadaan lisää liidejä, eli saadaan lisämyyntiä. Myös se, että me saadaan parempi asiakaskokemus teknologian avulla, koska se yhtenäistää sitä asiakkaan matkaa. Teknologia automatisoi sitä myyntiputkea niin siten myös meillä tehokkuus kasvaa.” (H1 – Venevalmistus)

4.3 Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön manageriaaliset haasteet ja ratkaisut

Haasteet manageriaalisessa ulottuvuudessa

Molemmat osastot totesivat, että yksi merkittävimmistä haasteista liittyy osastojen väliseen ymmärrykseen toistensa toiminnasta. Tämä haaste tuli kuitenkin selkeämmin esille markkinoinnin asiantuntijoilta, jotka kokivat, että myynti ei välttämättä aina ymmärrä mitä kaikkea he voisivat toteuttaa. Tämä

käsityksen puute voi johtaa siihen, että markkinointi ja myynti eivät täysin ymmärrä toistensa rooleja ja vastuita, eivätkä tiedä mitä toiselta voi pyytää tai mitä he tarvitsevat.

"Myyntin ja markkinoinnin välillä yhtä lailla pitäisi olla jonkinlainen, että markkinoinnilla on oikea osaaminen myyntin tekemistä kohtaa ja myynnillä on markkinointia kohtaan oikeanlainen osaaminen. Ymmärretään toistemme osaamisalueita paremmin." (H4 - Myynti/Ohjelmistot)

"Ehkä suurimmat ongelmat liittyy siihen ymmärrykseenkin. Toki se on myös markkinoinnin tehtävä kouluttaa, että mitä me tehdään. Mutta siihen ymmärrykseen, että miten me voidaan auttaa niitä myyjiä. Sanotaan, että jos halutaan julkaista jonkun jättibrändin, vaikka kokiksen kanssa yhteistyö, että myynti ymmärtäisi, että tarkoituksena ei ole tuottaa sisältöä nettisivuille tai some-postauksiin for fun vaan se, että pystytään strategisesti targetoimaan." (H3 - Markkinointi/Uusiutuva energia)

"Markkinointi ei ymmärrä tarpeeksi sitä sisältöä, mitä ollaan tekemässä ja sitten myynnillä ei aina ole tarpeeksi aikaa markkinoinnille käydä asioita läpi. Mutta sitten taas myynti kyllä tarvitsee erilaista näkökulmaa riippuen tietysti paljon myyjästä." (H5 - Myynti/Insinööri- ja suunnittelupalvelut)

Markkinoinnin asiantuntijoiden puolelta toisena merkittävimpänä haasteena nousi selkeästi esille markkinoinnin rooli organisaatioissa, joka liittyy vahvasti organisaation sisäisiin tekijöihin. Käsitys markkinoinnin ja myyntin suhteesta vaihtelee organisaatioittain, ja esimerkiksi ylimmän johdon näkemys näistä toiminnoista voi muokata merkittävästi organisaation käytäntöjä. Lisäksi organisaatioissa saattaa ilmetä haasteita markkinoinnin ja myyntin välisten rajapintojen ymmärtämisessä, mikä vaikuttaa liiketoiminnan toiveisiin ja odotuksiin. Markkinointi on voitu nähdä myyntin tukitoimintona tai jopa kulueränä.

"Tiedätkö kun yleisesti valitettavasti markkinointi nähdään kuin ylimääräisenä kulueränä. Ja sitähan se ei ole. [...] Se konkretisoituu siinä, kun nähdään mikä on markkinoinnin vaikutus. Se muuttaa koko dynamiikkaa todella merkittävästi, että se ei ole kuluerä vaan se on apuväline." (H7 - Markkinointi/Tietoturva)

"Helposti markkinointi ja myynti mielletään erillisiksi funktioiksi eikä ymmärretä sitä rajapintaa, jolloin pyynnöt bisneksen puolelta on tosi erilaisia. Pahimmissa tapauksissa ne saattavat markkinoinnille olla tällaisia operoivan tason, tee tällainen esite, ja sitten myynnillä saattaa olla sellaisia, että me tarvitaan tämä sopimus täältä, eikä sitten ymmärretä sitä

asiakasmatkaa mikä pitäisi yhdessä myynnin ja markkinoinnin kanssa tehdä, kun sitä ei nähdä miten ne tavallaan täysin tukee toisiaan." (H2 - Markkinointi/Insinööri- ja suunnittelupalvelut)

"Musta tuntuu, että se riippuu paljon organisaatiosta ja se että millainen organisaatiossa on käsitys, että mitä on markkinointi ja mitä on myynti ja missä raja menee. Riippuu tosi paljon siitä, että kuka on siellä ylhäällä. Sanotaan, että jos ylin johto on hyvin markkinointiorientoitunut ja kokee sen tärkeänä, niin on tosi iso ero siihen, että jos se ylin tyyppi kokee, että markkinointi on enemmän myynnin tukitoiminto. Riippuu myös henkilökohtaisista taustoista myynnissä, että miten ne näkee markkinoinnin roolin." (H3 - Markkinointi/Uusiutuva energia)

Vain yksi myynnin asiantuntijoista tunnisti haasteen liittyen markkinoinnin kulttuurillisesti heikompaan asemaan. Tämä asiantuntija oli toinen heistä, joilla oli sekä myynnin että markkinoinnin parissa työskentelystä kokemusta.

"Se rooli, mikä markkinoinnilla on tyypillisesti ollut. Sitä vähän kuvailin, että sen paikka organisaatiossa on toissijainen. Markkinointia ei aina osata hyödyntää oikealla tavalla. Ja se on muodostunut sellaiseksi nice to have -viestinnällisesti tarpeeksi, kun se parhaimmillaan on tuomassa lisää myyntiä. [...] B2B-kontekstissa markkinoinnin rooli on ollut hyvin tällainen, että perinteisesti pidetään verkkosivuja yllä, järjestetään tapahtumia ja semmoista awareness vetoista, joka ei suoraan johda siihen, että myydään enemmän. Markkinoinnin roolia ei välttämättä osata nähdä arvoa tuottavana. Mä sanoisin, että se on ensimmäinen haaste." (H4 - Myynti/Ohjelmistot)

Manageriaalisena haasteena havaittiin myös päätöksenteon joustamattomuus, joka oli erityisesti havaittavissa suurissa ja kansainvälisissä organisaatioissa, joissa päätökset teknologioista tehdään usein korkeammalla organisaatiotasolla. Tällainen keskitetty päätöksentekoprosessi voi aiheuttaa haasteita, jos paikallisten toimijoiden erityistarpeet tai markkinaympäristö ei ole riittävän huomioitu valinnoissa. Tämä voi vaikuttaa työvälineiden tehokkaaseen hyödyntämiseen ja rajoittaa paikallisen tason innovatiivisuutta ja joustavuutta.

"Työkaluihin meidän on vaikea täällä paikallisesti vaikuttaa, että ne tulee aika lailla annettuna joko Euroopan pääkonttorista tai Jenkeistä." (H6 - Myynti/Tietoturva)

Seuraava taulukko esittelee keskeiset haasteet liittyen manageriaaliseen ulottuvuuteen. Lihavoidut kohdat nostavat esiin ne haasteet, jotka ovat erottuneet selkeästi myynnin ja markkinoinnin kirjallisuudessa. Päätöksenteon joustamattomuus erottuu teemana, jota on harvemmin tarkasteltu alan julkaisuissa.

Taulukko 6 Manageriaalisen dimension keskeisimmät haasteet

Haaste (lihavoidut haasteet on selkeästi tunnistettu kirjallisuudessa aiemmin)	Haasteen kuvaus
Osastojen välinen ymmärryksen puute	Haaste ilmenee, kun myynti ja markkinointi eivät täysin ymmärrä toistensa toimintaa ja rooleja, mikä johtaa tehottomuuteen ja konflikteihin, vähentäen organisaation kykyä saavuttaa yhteisiä tavoitteita.
Markkinoinnin rooli organisaatioissa	Haaste syntyy, kun markkinointia pidetään toissijaisena tai pelkästään kulueraana, mikä aliarvioi sen strategisen merkityksen liidien generoinnissa ja brändin rakentamisessa, vaikuttaen negatiivisesti sen resursointiin ja asemaan yrityksessä.
Päätöksenteon joustamattomuus	Haaste esiintyy, kun organisaation päätöksentekoprosessit ovat jäykkiä, erityisesti suurissa ja monikansallisissa yhtiöissä, mikä voi hidastaa innovaatioiden käyttöönottoa ja rajoittaa paikallisten toimijoiden kykyä vastata markkinoiden erityistarpeisiin.

Markkinoinnin näkökulmasta suurin tekijä myynnin ja markkinoinnin haasteiden taustalla oli kulttuuri tai perinne ja markkinoinnin asema organisaatiossa. Sen nähtiin vaikuttavan markkinoinnin asemaan organisaatiossa ja myös esimerkiksi siihen, kuinka paljon resursseja markkinointiin halutaan laittaa tai kuinka paljon markkinoinnin tekemää työtä arvostetaan. Tämän tunnisti myynnin haastateltavista sama henkilö, jolla on sekä myynnin että markkinoinnin taustaa, joka totesi myös markkinoinnin haasteellisen roolin yhtenä haasteena (H4 - Myynti/Ohjelmistot).

”Riippuu tosi paljon siitä, että onko siellä [myynnin johdossa] semmoinen tyyppi, joka haluaa yhtenäistää niin, että myynnillä ja markkinoinnilla on yhteinen strategia vai toimitaanko vähän siiloissa niin että myynnillä on x tavoitteet ja markkinointi nyt välillä vähän vaan auttelee. Toi on varmaan tosi monessa firmassa sama homma.” (H3 - Markkinointi/Uusiutuva energia)

”Edelleen veikkaisin, että monessa yhtiössä ajatellaan niin, että markkinointi tai viestintä on kuin kulu, mikä ei generoi yhtään mitään vaan syö budjettia ja se on ihan hirveän surullista. Ja syy minkä takia aina kun tulee vähän hankalammat ajat, niin ensimmäisenä laitetaan markkinointia ja viestintää pienemmälle, kun se pitäisi olla toistepäin. [...] On legasya, että myynti on ehkä tottunut tekemään asioita toisella tavalla

ja etenkin, kun ei olla pystytty sen enempää seuraamaan markkinoinnin vaikutusta, mutta ei myöskään sitä miten joku tietty tapahtuma tai kampanja on jälkihoidettu eli puhutaan lead managementista ja mitä sen kautta on generoitunut.” (H7 - Markkinointi/Tietoturva)

”Tyypillisesti markkinointia ei ole hirveän hyvin resursoitu, joka johtaa siihen, että se tapa, miten markkinointia tehdään, ei ole maksimitasolla.” (H4 - Myynti/Ohjelmistot)

Ratkaisut manageriaalisessa ulottuvuudessa

Yhteiset tavoitteet sekä yhteistyö organisaatiossa nousivat esiin yhtenä merkittävimmistä ratkaisuista haastateltavien keskuudessa, niin myynnin kuin markkinoinnin näkökulmasta. Haastateltavat korostivat tarvetta sille, että osastot työskentelevät saumattomasti yhteisten päämäärien määrittämiseksi ja saavuttamiseksi, mikä edellyttää yhtenäisten ja joustavien tavoitteiden asettamista. Tämä lähestymistapa mahdollistaa ketterän reagoinnin markkinamuutoksiin. Lisäksi, haastateltavat näkivät, että strateginen yhteistyö ja yhteisten tavoitteiden asettaminen tulisi integroida osaksi vuosittaista suunnittelua ja strategian kehittämistä, missä molempien osastojen panos ja osallistuminen ovat välttämättömiä.

”On organisaatiotasolla mietittävä, että miten me halutaan hyödyntää markkinointia parhaiten. Nyt se ensimmäinen haaste minkä näkee on se, että markkinointi ei ole johtoryhmässä edustettuna. No miten sä ylhäältä alas johdat ja tuot sitä markkinointia ja sitä tärkeyttä, jos sitä ei edusteta johtoryhmätasolla. Pitäisi olla organisaatioilla se ymmärrys, että mitä parhaimmillaan markkinointi voisi olla. Ja ihan perusprosessit, myynnin ja markkinoinnin, että ne istuu yhdessä ja ne suunnittelee sitä tulevaa vuotta. Mitä pitää saavuttaa? Miten me halutaan päästä tavoitteisiin? Miten markkinointi pääsee tavoitteisiin? Mitä myynti tekee ja mitkä on ne yhteiset tai jommalle kummalle vahvemmin vastuutetut alueet ja tätä keskustelua pitäisi taas mun mielestä käydä organisaatiotasolla.” (H4 - Myynti/Ohjelmistot)

”No ei tehdä siiloissa, se on niin helppo sanoa, mutta se että jo aikaisessa vaiheessa yhdessä sovittaisiin esimerkiksi nyt vuodelle -24, että mikä on ensi vuoden strategia, ja miten sitä lähdetään toteuttaa. Että markkinointi kertoo, miten me voidaan tukea ja myynti kertoo, mikä on heidän päätavoite eli mikä markkina, minkä tyyppiset yritykset ja just mikä noille targettigroupeille tai henkilöille tai firmoille on yleensä se kipukohta, että miksi ne ei osta tai jää jähkailemaan. [...] Meillä on todennäköisesti ensi vuonna, mitä aikaisemmin ei ole ollut, virallisesti kvartaalikohtaiset suunnitelmat markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä. Ihan sen takia, että me jatkuvasti keskustellaan keskenämme, että jos joku muuttuu nyt, että

joku markkina tai joku tuote ei enää vedä, niin saadaan siitä tieto virallisen foorumin kautta, ja mietitään yhdessä sen seuraavan 3 kuukauden tai kvartaalin suunnitelma. Tällä hetkellä se on ollut vähän ad hoc - tyyppisempää. Tiedetään, että halutaan tehdä yhteistyötä, mutta siihen on pakko olla joku virallinen aika ja paikka eli esimerkiksi 2 tuntia ennen joka kvartaalia suunnitellaan yhdessä. Tosi paljonhan toi on kiinni myös, että myynnin vp ja markkinoinnin vp yhdessä sopii, että nyt tehdään näin.” (H3 - Markkinointi/Uusiutuva energia)

”Siinä vaiheessa kun rakennetaan markkinointistrategiaa, niin kyllä sekin täytyy olla linjassa myynnin kanssa, että näkemys täytyy olla yhtenäinen ehdottomasti ja koko ajan seurata sitä, että missä myynti menee. Jos nähdään, että tietyllä alueella numerot menee alaspäin tai ei saavuteta tavoitteita, niin pitää olla flexibiliiteettiä ja ketteryyttä tehdä semmoisia muuveja, että nyt jätetäänkin tämä k-kategoria vähän pienemmälle, että nyt siirretäänkin fokusta ja resursseja ja budjettia. Että kvartteri taloudessa tietysti kun eletään, niin jollakin kvartterilla pistetään fokus ja enempi rahaa johonkin toiseen alueeseen ja sillä tavalla autetaan myyntiä. [...] Tehdään vähempi laadukkaammin ja se vähentää myös ad hoc:ia ja häröilyä ympäriinsä, että pystytään tekemään vielä tiukempi plan, että täällä mennään. Koska ihmisiä on vähemmän, täytyy olla tehokkaampi. Niin se vaatii pitkäaikaissuunnitelmallisuutta.” (H7 - Markkinointi/Tietoturva)

Myynnin ja markkinoinnin haastateltavat olivat yhtämielisiä siitä, että hyvä muutosjohtaminen on keskeistä teknologian onnistuneessa käyttöönotossa organisaatioissa. Teknologian hyödyntäminen vaatii laajempia organisaation kulttuurin ja toimintatapojen muutoksia, eikä pelkästään investointeja itse teknologiaan. Onnistuminen edellyttää kaikkien työntekijöiden sitoutumista, jatkuvaa koulutusta ja prosessien mukauttamista, jotta teknologian potentiaali voidaan hyödyntää täysimääräisesti ja tukea organisaation strategiaa tavoitteita.

”Perusymmärrys täytyisi olla muutosjohtamisen kokonaisuudesta. Ei pelkästään työkalujen ympärillä, vaan koko organisaation laajuinen. Mitkä on kaikki muuttujat, jotka vaikuttaa yleiseen ilmapiiriin tai missä ihmiset toimii. Niiden tiedostaminen ja sitten pikkuhiljaa vaaditaan jonkintyyppistä priorisointia, että mikä asia ensin, jotta voidaan edetä. Paras tapa taklata on se, että tunnistaa ihmiset, jotka on avoimimpia siellä muutokselle, työskentelee intensiivisemmin heidän kanssaan ja sitä kautta tuo hyödyt näkyviksi. [...] Kun teknologia on jo olemassa, niin nyt täytyy muuttaa ne toimintatavat siinä ympärillä, jolloin siihen teknologiaan resursointi on investoinnin puolesta jo tehty, että nyt se on enää sitten se, että meidän täytyy investoida enemmän aikaa ja ihmisiä siihen

muutosmatkaan, siihen että kaikki ottaa sen käyttöön.” (H2 - Markkinointi/Insinööri- ja suunnittelupalvelut)

”Myynnille näkyy eniten se, että Salesforcea kehitetään semmoiseen suuntaan, että se palvelee molempien tarpeita. Ei pelkästään teknologiaa, vaan se että on pelisäännöt, että kuka pitää huolen siitä, että se markkinointiliidipooli pysyy kasassa, ettei se ole mikään 1000 liidin homma. Ja sitten, mihin ne siirretään ja miten se tapahtuu. Siis ihan super simppelet jutut, koska jos ei ole tarkkaan sovittu, että kuka vastaa, niin kukaan ei kyllä tee sitä.” (H3 - Markkinointi/Uusiutuva energia)

Sekä myynnin että markkinoinnin asiantuntijat tunnistivat tarpeen tehokkaaseen priorisointiin. Priorisoinnilla varmistetaan, että resurssit kohdennetaan tehokkaimmin ja että teknologian käytöllä on selkeä suunta ja tavoite.

”Semmoinen raaka priorisointi. Jos jollain on idea, että ehkä voitaisiin tehdä näin, niin se ei riitä vaan priorisoidaan tosi rankasti. Meillä on selkeästi brutaalit tavoitteet, että nämä on tärkeimmät jutut, mitä saadaan aikaiseksi ja kaikki ehkä kiva kehitys jää pois. Keskitytään kaikista relevantteihin kohtiin. Vaikka nyt ei lähdetä muuttamaan koko meidän formia yhtäkkiä kertaheitolla, vaan mietitään hyvin tarkkaan ensin myynnin kanssa, että mitkä on ne filtrit, mitä te oikeasti käytätte täältä ja miksi. Ei tehdä mitään turhaan, mikä on myös resursseista johtuvaa.” (H3 - Markkinointi/Uusiutuva energia)

Sekä myynnin että markkinoinnin haastateltavat totesivat datan ja strategialähtöisen teknologiainvestoinnin olevan keskeisiä ongelmien ratkaisijana. Haastateltavat olivat yhtä mieltä datan funktiosta tehokkaiden, strategisten toimien perustelussa ja korostivat teknologian tarvetta datan keräämiseksi. Teknologia-investoinnit nähtiin strategialähtöisinä hankkeina, joilla tuetaan liiketoiminnan päämääriä, kuten liikevaihdon kasvua ja kannattavuuden parantamista. Manageriaalisessa näkökulmassa teknologian harkittua hankinta ja strategista soveltaminen painottui. Halutaan välttää resurssien hukkaan heittämistä ja maksimoida teknologian hyödyt. Tämä lähestymistapa edellyttää syvällistä ymmärrystä teknologian potentiaalista ja sen integroimisesta yrityksen strategiseen suunnitteluun ja toimintaan. Nykytrendinä voidaan havaita, että yrityksen pyrkivät välttämään tarpeettomia investointeja ja keskittyvät sen sijaan olennaisiin työkaluihin, jotka tukevat suoraan niiden kasvu- ja tehokkuustavoitteita.

”Kyllä se [teknologia] on liiketoimintalähtöinen. On tiedostettu ongelma, jota on lähdetty ratkaisemaan sillä. Jos me puhutaan teknologiasta, niin se data on haluttu, että pystytään todentamaan esimerkiksi, että mitkä on ne esimerkiksi mistä tulee suurin osa myynneistä, jolloin halutaan että siihen

ohjataan organisaation resurssit. [...] Helposti yleensä data on iso juttu. Numerot ei ideaalitulanteessa valehtelee, tai niitä ei voida tulkita monella eri tapaa, niin se tuo myös näkyville, mikä se hyöty on.” (H2 - Markkinointi/Insinööri- ja suunnittelupalvelut)

”Me halutaan, että kaikki data mitä meillä on olisi hyötykäytetty, koska yllättävänkin vähän datan analysointi on aika raskasta ja että sen saisi sellaiseen muotoon, että se oikeasti vaikuttaisi bisnespäätöksiin on tärkeitä. Meillä on nyt ihan selkeästi linjattu, että ensi vuoden teema ylipäättään on data ja analytiikka. [...] Meillä on semmoinen vaihe, että me ei yritetäkään kasvattaa meidän teknologiapakkaa ihan hirveän isoksi. [...] Tehdään analyysiä, että mitä markkinointityökaluja ja myynnin työkaluja tällä hetkellä käytetään, mitkä niistä on turhia, mitkä pitää poistaa tai on päällekkäisiä, kenellä on niihin käyttöoikeus tai ylipäättään pääsy ja mitä ehkä puuttuu. Voi olla, että joku toinen yksikkö käyttää jotain, mikä on ihan superhyödyllinen, mutta se ei ole meidän yksiköllä käytössä ollenkaan. Tai sitten voi olla, että me käytetään jotain systeemiä, mikä ollaan hankittu itse, mikä on paljon huonompi, kuin mitä joku toinen käyttää mihin meillä olisi myös pääsy, mutta me ei edes tiedetä siitä.” (H3 - Markkinointi/Uusiutuva energia)

”Teknologia parantaa meidän asiakaskokemusta ja lisää meidän myyntiä. Meidän asiakaskokemuksen parantaminen tukee suoraan meidän strategiaa siitä, että me halutaan olla houkutteleva brändi maailmalla ja helposti lähestyttävä. Myynnin lisääminen tukee suoraan sitä, että me halutaan kasvaa rajusti joka vuosi ja siihen tarvitaan myyntiä.” (H1 - Myynti/Venevalmistus)

”Ensimmäinen asia on, että kaikki ymmärtää mitä pitäisi saada aikaiseksi ja mikä tuo arvoa. Määritellään se mitä pitää tehdä prosessimielessä tai mitä myynnin ja markkinoinnin pitäisi saada aikaiseksi. Sitten vasta lähdetään miettimään sitä, että miten teknologia palvelee sitä. Pitää listata käytännön käyttötapaukset, mihin sitä halutaan käyttää ja sitten mietitään niitä kyvykkyyksiä, toiminnallisuuksia eikä toisinpäin, että meillä on hei techiä, sillä pystyy tekemään tällaisia asioita. Silloin ollaan tilanteessa, missä tehdään jotain mikä tuo arvoa ja on ne oikeat asiat yrityksessä mitä pitäisi tehdä. Teknologia tavallaan tukee määriteltyjä toimintamalleja. [...] Me ei oteta uusia työkaluja koko aika käyttöön, koska pyritään siihen, että meillä on just ne työkalut mitä tarvitaan. Satun tietämään, että 5 vuotta sitten oli tilanne, missä teknologian määrä oli ihan sillisalaatti. Siellä lähdettiin karsimaan teknologian määrää ja tehtiin semmoinen, että yksiköt ei saanut hankkia uusia teknologioita, vaan se piti perustella tällaisen IT consolidationin kautta. Näen tätä muissakin yrityksissä. Sillä ehkä varmistetaan, että se tukee tavoitteisiin pääsemistä, ettei osteta turhaa teknologiaa ja pyritään ennemminkin hyödyntämään niitä mitä on

ja rakentaa niiden päälle. Summa summarum, hyödynnetään sitä nykyistä teknologiaa, rakennetaan prosessit niiden ympärille ja ei osteta uutta turhaa teknologiaa. Se tukee tavoitteisiin pääsyä.” (H4 - Myynti/Ohjelmistot)

Erään myynnin haastateltavan yritys oli pyrkinyt ratkaisemaan teknologian käytön haasteita manageriaaliselta kannalta palkkaamalla vastuuhenkilön, jonka tehtävänä on valvoa ja korjata mahdollisia teknisiä virheitä, kuten hinnoitteluvirheitä. Tämä yhdistää teknologian tarjoamat edut inhimilliseen asiantuntemukseen, edistäen teknologian ja ihmisten välistä synergiaa myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä.

”Meillä on omat disclaimerit verkkosivustolla aina, että lopullinen hinta tulee lopullisessa tarjouksessa jälleenmyyjältä sun muuta ja sitten meillä on palkattu henkilö, joka sitä hoitaa ja pitää huolen, ettei näitä teknisiä virheitä pääsisi syntymään ja tiedot pitää paikkansa.” (H1 - Myynti/Venevalmistus)

Manageriaalisessa dimensiossa tulevaisuuden odotukset yhteistyössä painottuivat strategiseen suunnitteluun, pitkäaikaiseen visioon ja yhteistyön organisointiin ja sen tuomiin hyötyihin. Tämän nähdään tehostavan toimintaa resurssien optimaalisen hyödyntämisen kautta. Lisäksi, yksi myynnin haasteltavista korosti markkinoinnin aseman vahvistamista yrityksen päätöksenteossa, erityisesti johtoryhmän tasolla, ja näkee tämän olennaisena tekijänä yrityksen kilpailukyvyyn ja kasvun kannalta.

”Mun odotus on, että markkinointirooli rupeaa näkymään vahvemmin johtoryhmässä. Se on ilmeistä, että myyntijohto on aina johtoryhmässä tai IT on johtoryhmässä tai lakiyksikkö on johtoryhmässä, niin yhtä lailla markkinoinnin pitää olla siellä. Mä väitän, että ne yritykset, joilla markkinointi ei ole johtoryhmässä, tulee näkemään laskua liikevaihdossa tulevina vuosina ja se on bold statement. Koska se ei ole vaan, että rooli istuu siellä, totta kai se pitää olla oikea henkilö joka sitä roolia tekee, mutta se on kilpailuetu, parhaimmillaan, ne jotka sitä osaa hyödyntää niin ne pääsee eteenpäin.” (H4 - Myynti/Ohjelmistot)

Yhteistyön parantamisen hyödyt manageriaalisessa ulottuvuudessa

Yhteistyön parantamisen hyödyt havaittiin myös manageriaalisessa ulottuvuudessa, jossa korostettiin resurssien kohdentamisen ja suunnittelun tehostumista. Erityisesti mainittiin, että kun ymmärretään, mikä toimii ja mihin tulisi panostaa, voidaan tehokkaammin ohjata resursseja ja työpanosta sinne, missä ne tuottavat parhaiten. Toisena pointtina tuotiin esiin, kuinka yhteisesti sovitut ja kirjalliset tavoitteet helpottavat suunnittelua ja tekevät työskentelystä tehokkaampaa. Tämä selkeys ja yhteinen näkemys tavoitteista auttavat

resurssien ja budjetin hallinnassa, mikä on keskeinen osa onnistunutta manageriaalista toimintaa.

”Pystyy kohdentamaan resursseja paljon paremmin, että sitten kun ymmärretään, että mikä toimii. Etenkin nyt markkinoinnin näkökulmasta, että kun nähdään, että mikä toimii, niin sitten panostetaan siihen. Se antaa argumentteja siihen, että kun tulee pyyntöjä esimerkiksi eri tapahtumiin mihin mentiin, mutta kun nähtiin historiadataa, että jossakin tapahtumassa, joka maksaa tosi paljon ja vie paljon resursseja suunnitella, mutta se ei johda diileihin tyyliin yhteenkään, niin se hyöty olla siellä ja se työpanos, niin olisiko se laitettavissa johonkin toiseen tehtävään. Se antaa argumentteja ja työkaluja siihen, että pystyy paremmin priorisoimaan ja näkemään oman työn onnistumisen.” (H2 - Markkinointi/Insinööri- ja suunnittelupalvelut)

”No sanotaan, että on huomattavasti helpompi suunnitella esimerkiksi 3 kuukauden ikkunalla, kun on yhteisesti sovittu ja kirjallisesti, että me keskitymme nyt tähän goaliin, että vaikka nyt luodaan liidejä näiden 3 segmentin painotuksella. Se mahdollistaa sen, että kun millään firmalla ei ole mitkään loputtomat budjetit, niin sitten priorisoidaan aika kylmästi. Se on helpompi tehdä töitä, jos on selkeä tavoite ja se on yhteisesti sovittu myynnin kanssa. Aikaisemmin kun se on ollut semmoista, että tehdään vähän sitä sun tätä, niin se on tosi paljon vaikeampi päättää, että mitä nyt priorisoidaan.” (H3 - Markkinointi/Uusiutuva energia)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tieteelliset johtopäätökset

Tässä tutkielmassa oli tarkoitus käsitellä myynnin ja markkinoinnin rajapinnan suurimpia haasteita ja etsiä ratkaisuja näiden ongelmien voittamiseksi. Tutkimuksen pyrkimys oli tuoda esiin uutta tietoa myynnin ja markkinoinnin sosiaalisesta, teknologisesta ja manageriaalisesta dimensioista. Erityistä huomiota kiinnitettiin teknologian käytön hyötyihin ja haasteisiin. Tutkielman keskeiset löydöt syventävät enimmäkseen aiempaa akateemista keskustelua myynnin ja markkinoinnin yhteistyön parantamisesta, keskittyen erityisesti kommunikaation ja yhteisten tavoitteiden merkitykseen sekä teknologian ja manageriaalisten toimien rooliin, mutta lisäksi se esittää uusia yksityiskohtia näihin liittyen.

Tutkimus pyrkii vastaamaan neljään keskeiseen kysymykseen kerätyn aineiston pohjalta. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä keskityttiin selvittämään, kuinka myynnin ja markkinoinnin rajapinnan suurimmat haasteet näkyvät. Tutkimus osoittaa, että myynnin ja markkinoinnin rajapinnan suurimmat haasteet liittyvät kommunikaation puutteeseen, erilaisiin tavoitteisiin ja ymmärryksen puutteeseen kummankin osapuolen rooleista ja toiminnasta. Nämä haasteet ovat linjassa aiemman tutkimuksen kanssa (Biemans ym., 2022; Chernetsky ym., 2022; Singh ym., 2019; Redding, 2015; Wiersema, 2013; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2010; Kotler ym., 2006; Rouziès ym., 2005). Haasteet ilmenevät muun muassa siinä, että yhteistyö ei ole niin tiivistä kuin se voisi olla, mikä johtaa tehottomuuteen ja mahdollisuuksien menettämiseen. Nämä vaikeudet heijastavat myös osastojen välistä jännitteitä, (Biemans ym., 2022; Singh ym., 2019) mitkä voivat haitata yrityksen yleistä suorituskykyä.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli, että minkälaisia hyötyjä ja haasteita teknologioiden käyttö aiheuttaa myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämisessä. Digitaaliset teknologiat tarjoavat mahdollisuuksia myynnin ja markkinoinnin yhteistyön parantamiseen, kuten reaaliaikaisen datan jakamisen,

liidien tehokkaamman hallinnan ja kohdennetumpien markkinointikampanjoiden toteuttamisen (esim. Biemans ym., 2022; Rouziès ym., 2005; Sabnis ym., 2013; Redding, 2015; Terho, Salonen & Yrjänen, 2022). Haasteina ovat kuitenkin teknologian integroinnin monimutkaisuus ja tarve jatkuvalla koulutukselle ja uusien työkalujen omaksumiselle. Wiersema (2013) ja Singh ym. (2019) toteavat myös myynnin ja markkinoinnin toimintojen olevan vaikeasti yhteensovitettavia sisältäessään monia eroavaisuuksia. Lisäksi todettiin rajapinnassa olevan haasteita liittyen teknologioiden kustannusten ja resurssien tehokkaaseen kohdentamiseen. Aiemmassa tutkimuksessa esimerkiksi Kotler ym. (2006) korostavat vahvempaa yhteistyötä osastojen välille edistämään tehokkaampaa resurssien jakoa.

Kolmas tutkimuskysymys liittyi tehokkaisiin toimintatapoihin ja teknologioihin markkinoinnin ja myynnin yhteistyön kehittämisessä. Tehokkaiksi toimintatavoiksi ja teknologioiksi tutkimuksessa nostetaan esiin CRM-järjestelmät, markkinoinnin automaatioalustat ja viestintätyökalut, kuten Teams tai Slack. CRM, markkinoinnin automaatioalustojen ja viestintätyökalut ovat todettu tärkeiksi kommunikaation väyliksi jo aiemmin (Rouziès ym., 2005; Järvinen & Taiminen, 2016). Nämä teknologiat mahdollistavat sujuvan tiedonjaon, paremman liidienhallinnan ja yhteisten tavoitteiden seurannan (esim. Singh ym., 2019). Lisäksi korostetaan yhteisten strategiasuunnittelusessioiden ja säännöllisen kommunikaation merkitystä, jotta myynnin ja markkinoinnin yhteistyö olisi mahdollisimman saumatonta ja kohdennettua. Tämä puolestaan ei tule suoraan ilmi aiemman tutkimuksen valossa, vaan on osa tämän tutkielman tuottamia käytännön suosituksia.

Viimeisen tutkimuskysymyksen tarkoitus oli selvittää, että mitkä ovat parhaat käytännöt uusien teknologioiden integroimiseksi ja tiimien kouluttamiseksi näiden työkalujen tehokkaaseen hyödyntämiseen. Parhaiksi käytännöiksi uusien teknologioiden integroimiseksi ja tiimien kouluttamiseksi nostetaan esiin selkeä suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen. On tärkeää, että teknologian käyttöönotto perustuu todellisiin liiketoiminnan tarpeisiin ja että kaikki käyttäjät ymmärtävät, kuinka teknologiaa voidaan hyödyntää tehokkaasti. Nämä aspektit tuovat uutta syvyyttä ja informaatiota teknologian tehokkaaseen integroimiseen käytännön tasolla. Lisäksi korostetaan avoimen ja jatkuvan kommunikaation merkitystä sekä tarvetta luoda kulttuuri, jossa uusien työkalujen käyttöä ja yhteistyötä kannustetaan ja arvostetaan.

Aineistoon pohjautuen tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin, mutta tuottaa myös uusia näkökulmia ja kontribuutioita alan tutkimukseen. Teknologisen dimension osalta tutkimus vahvistaa aiempien tutkimusten, kuten Järvinen ja Taiminen (2016) sekä Wiersema (2013), tuloksia teknologian keskeisestä roolista myynnin ja markkinoinnin yhteistyön tehostamisessa. Samalla tutkimus tuottaa kaksi uutta kontribuutiota teknologisessa dimensiossa.

Ensimmäiseksi, uusina haasteina myynnin ja markkinoinnin rajapinnassa nousi aineistosta teknologian hankkimiseen liittyvä päätöksenteon joustamattomuus ja muutosjohtamisen tarve. Tämä havainto syventää ymmärrystä siitä, miten organisaatioiden päätöksentekoprosessien jäykkyys,

erityisesti suurissa monikansallisissa yrityksissä, voi estää nopean reagoinnin markkinoiden muutoksiin ja innovaatioiden tehokkaan hyödyntämisen. Vaikka muutosjohtamisen haasteita on sivuttu aikaisemmissa tutkimuksissa, kuten Singh ym. (2019), jossa tuodaan esiin myyntihenkilöiden vaikeudet sopeutua uusiin teknologioihin, tämä tutkimus syventää käsitystä muutosjohtamisen keskeisestä roolista. Löydökset korostavat muutosjohtamisen kriittistä merkitystä uusien teknologioiden integroinnissa, vaatien organisaatioilta sekä kulttuurista että operatiivista joustavuutta. Tämä heijastaa ja syventää aikaisempien tutkimusten, kuten Biemans ym. (2022) ja Singh ym. (2019), näkemyksiä, osoittaen, että teknologian strateginen hyödyntäminen ja yhteistyön vahvistaminen myynnin ja markkinoinnin välillä ovat avainasemassa organisaation menestykselle. Samalla se nostaa esiin tarpeen uudelleenarvioida päätöksentekoprosesseja ja muutosjohtamisen käytäntöjä, jotta voidaan varmistaa organisaation kyky vastata jatkuvasti kehittyvään liiketoimintaympäristöön ja hyödyntää teknologiaa kilpailuedun saavuttamiseksi.

Toinen teknologisen dimension keskeisistä kontribuutioista liittyy teknologian käyttöön myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä ja tuo esille teknologian ja organisaatiokulttuurin yhteisvaikutuksen merkityksen. Vaikka aiemmat tutkimukset ovat tunnistaneet teknologian merkityksen prosessien tehostamisessa (Singh ym., 2019; Järvinen & Taiminen, 2016; Wiersema, 2013), tämä tutkimus laajentaa ymmärrystämme osoittamalla, että teknologia, kuten CRM-järjestelmät, eivät pelkästään tehosta yhteistyötä vaan myös mahdollistaa yhteisten tavoitteiden asettamisen, strategisen suunnittelun ja tulosten seurannan.

Tämä korostaa teknologian strategista roolia organisaatioiden sisäisessä yhteistyössä, viitaten siihen, että teknologian ja organisaation välisen yhteistyön syvempi integrointi voi tuottaa merkittäviä etuja. Löydökset korostavat, että teknologian tehokas hyödyntäminen vaatii paitsi sopivien työkalujen valintaa myös kulttuurista muutosta, joka tukee poikkitoiminnallista yhteistyötä ja avointa kommunikaatiota. Tämä syventää aiempia näkemyksiä, joissa teknologian rooli nähtiin ensisijaisesti prosessien tehostajana, ja korostaa sen sijaan kulttuurin ja teknologian synergiaa myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä (Redding, 2015; Singh ym., 2019; Biemans ym., 2022).

Strategialähtöisen teknologiainvestoinnin ja datan hyödyntämisen suuri merkitys tuo esiin uusia näkökulmia siitä, kuinka teknologiaa voidaan hyödyntää yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja resurssien optimoimiseksi. Tässä painotetaan sekä teknologista osaamista että ihmisten välistä yhteistyötä, mahdollistaen organisaation joustavamman reagoinnin markkinoiden muutoksiin. Uudet teknologiat, kuten tekoäly ja markkinoinnin automaatio, tarjoavat merkittäviä mahdollisuuksia liiketoiminnan tehokkuuden ja yhteistyön parantamiseksi, mutta niiden onnistunut hyödyntäminen vaatii organisaatiolta kykyä sopeutua ja kehittää sekä rakenteitaan että kulttuuriaan vastaamaan nykyaikaisen liiketoimintaympäristön vaatimuksiin. Nämä uudet haasteet kuitenkin resonoivat aiempien tutkimusten kanssa, kuten Malshe &

Krush (2020) ja Le Meunier-FitzHugh & Piercy (2010), jotka korostavat eri tasojen välisen yhteistyön merkitystä, jatkuvaa oppimista ja yhteistä visiota luoden pohjan tehokkaalle teknologian käytölle ja innovaatioiden integroinnille.

Tämä tutkimus luo uutta kontribuutiota myös sosiaalisen dimension saralla, korostaen nopean ja oikea-aikaisen viestinnän sekä yhteisten tavoitteiden asettamisen merkitystä myynnin ja markkinoinnin välillä. Tämä tukee ja syventää esimerkiksi Chernetsky ym. (2022) ja Biemans ym. (2022) löydöksiä, jotka viittaavat viestinnän keskeiseen rooliin yhteistyön haasteissa. Tutkimuksessa havaitaan, että kommunikaation rooli myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä on entistään moniulotteisempi kuin aikaisemmin on ymmärretty. Aiempi tutkimus on korostanut kommunikaation merkitystä yhteistyön onnistumiselle (Rouziès ym., 2005; Biemans ym., 2022), mutta tämän tutkimuksen löydökset syventävät käsitystämme osoittamalla, että viestinnän nopeuden ja oikea-aikaisuuden lisäksi myös sen aikataulut, kanavat ja vastaanottajien ymmärrys ovat kriittisiä tekijöitä. Tämä uusi näkökulma viestinnän moniulotteisuudesta tarjoaa syvällisemmän ymmärryksen siitä, miten eri viestinnälliset elementit vaikuttavat yhteistyön laatuun ja lopputulokseen. Lisäksi tutkimus osoittaa, että teknologian, esimerkiksi CRM, käyttö voi merkittävästi edistää yhteisten tavoitteiden asettamista ja parantaa eri osastojen välistä ymmärrystä.

Puolestaan manageriaalisessa dimensiossa, keskeiset kontribuutiot keskittyvät ymmärryksen syventämiseen siitä, kuinka selkeästi määritellyt roolit, tehokas kommunikaatio, muutosjohtaminen ja teknologian integraatio voivat parantaa myynnin ja markkinoinnin välistä yhteistyötä. Tutkimus osoittaa, että näiden elementtien yhdistelmä auttaa voittamaan osastojen välisiä kulttuurieroja ja edistää synergiaa, mikä on kriittistä organisaation menestykselle nykypäivän kilpailuympäristössä.

Tutkielman löydökset syventävät Kotler ym. (2006) sekä Sabnis ym. (2013) aiempia löydöksiä yhteistyön haasteista, tuoden esiin selkeästi määriteltyjen vastuiden, roolien ja yhteistyön organisoinnin keskeisen merkityksen yhteistyön onnistumisessa. Tämä syventää ymmärrystämme manageriaalisen ulottuvuuden monimutkaisuudesta ja merkityksestä, osoittaen, että organisatoriset rakenteet ja päätöksentekoprosessit ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yhteistyön tehokkuuteen ja lopputuloksiin.

Lisäksi tutkimus valottaa muutosjohtamisen ja henkilöstön koulutuksen uutta merkitystä teknologian onnistuneessa käyttöönotossa, korostaen tarvetta investoida näihin alueisiin, jotta teknologian täysi potentiaali yhteistyön ja päivittäisen toiminnan tehostajana voidaan hyödyntää. Ylimmän johdon roolin korostuminen yhteistyön ja kulttuurin kehittämisessä tukee aiempien tutkimusten havaintoja (Kotler ym., 2006; Le Meunier-FitzHugh & Piercy, 2010), samalla kun tuodaan esiin uusi perspektiivi, jossa teknologian ja kulttuurin hallinnan yhdistäminen edistää strategista kumppanuutta myynnin ja markkinoinnin välillä. Tämä lähestymistapa luo perustan, jossa teknologian mahdollistama tiedonvaihto ja yhteistyöalustat tukevat avoimen viestinnän kulttuuria. Onnistunut yhteistyö vaatii organisaationlaajuisia toimia ja

sitoutumista, jossa selkeät roolit, kommunikaatio, ja yhteiset tavoitteet ohjaavat toimintaa kohti yhteistä päämäärää.

Yhteenvedona tämä tutkimus ei ainoastaan vahvista aiempien tutkimusten löydöksiä myynnin ja markkinoinnin yhteistyön haasteista, vaan tuo myös esiin uusia, käytännönläheisiä näkökulmia ja ratkaisuja, jotka keskittyvät datan hyödyntämiseen, nopean viestinnän merkitykseen ja strategialähtöiseen teknologiainvestointiin, samalla kun se nostaa esiin uusia haasteita, kuten teknologian hankkimisen joustamattomuuden ja muutosjohtamisen tarpeen. Tutkimus tukee käsitystä kommunikaation kriittisestä roolista myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä, mutta tuovat samalla esiin uuden ulottuvuuden eli kommunikaation moniulotteisuuden. Tutkimus korostaa organisaatiokulttuurin, manageriaalisten näkökulmien parantamisen merkitystä, tarjoten samalla käytännön suosituksia organisaatioille, jotka pyrkivät tehostamaan yhteistyötään ja saavuttamaan parempia tuloksia. Lisäksi tutkimus laajentaa ymmärrystämme teknologian ja organisaatiokulttuurin yhteisvaikutuksen merkityksestä, korostaen teknologian strategista roolia organisaatioiden sisäisessä yhteistyössä ja viitaten siihen, että teknologian ja organisaation välisen yhteistyön syvempi integrointi voi tuottaa merkittäviä etuja.

Alla oleva taulukko vertailee tutkimuksen empiirisiä löydöksiä aiemmin teoriaosuudessa käsiteltyihin keskeisiin teoreettisiin näkökulmiin. Tämä yhteenvedo tarjoaa syvällisen katsauksen siihen, miten tutkimuksen havainnot heijastuvat olemassa olevaan tutkimukseen ja mitä uutta tutkimus loi.

Taulukko 7 Empiiristen löydösten yhteenvedo verraten tutkimuskirjallisuuden tiivistelmään

Teknologinen dimensio		
Tekijät	Tiivistelmä	Empiiriset löydökset ja uutuusarvo
Biemans ym. (2022)	Käsitellään teknologian strategista hyödyntämistä ja sen vaikutusta myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön. Digitaalisten teknologioiden, kuten tekoälyn, nähdään muuttavan myynnin ja markkinoinnin vuorovaikutusta, vähentävän toiminnallisia konflikteja ja lisäävän viestintä- ja luottamustasoa. Korostetaan digitaalisten ratkaisujen tarjoamia mahdollisuuksia ja	Biemans ym. keskittyessä teknologioiden strategiseen potentiaaliin, tämä tutkielma syventyy konkretiaan siitä, miten teknologia, kuten CRM ja markkinoinnin automaatio edistää myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä. Lisäksi, tuodaan esiin teknologian integraation ja muutosjohtamisen haasteet, tarjoten uutta näkökulmaa teknologian vaikutuksista organisaation sisäisiin prosesseihin ja kulttuuriin. Samalla se nostaa

	<p>kehotetaan tulevaisuuden tutkimusta keskittymään näiden vaikutuksiin.</p>	<p>esiin tarpeen uudelleenarvioida päätöksentekoprosesseja ja muutosjohtamisen käytäntöjä, jotta voidaan varmistaa organisaation kyky vastata jatkuvasti kehittyvään liiketoimintaympäristöön ja hyödyntää teknologiaa kilpailuedun saavuttamiseksi. Löydökset korostavat, että teknologian tehokas hyödyntäminen vaatii paitsi sopivien työkalujen valintaa myös kulttuurista muutosta, joka tukee poikkitoiminnallista yhteistyötä ja avointa kommunikaatiota</p>
<p>Singh ym. (2019)</p>	<p>Tutkitaan tekoälyn ja digitalisaation vaikutuksia B2B-myyntissä, keskittyen erityisesti digitoinnin, digitalisaation ja digitaalisen transformaation prosesseihin. Tarkastellaan, miten teknologiat kuten CRM ja markkinoinnin automaatio mahdollistavat tarkemman liidien tunnistamisen ja käsittelyn, parantaen samalla asiakaspalvelua ja strategista markkinointia. Teknologinen kehitys edellyttää henkilöstön koulutusta ja sopeutumista uusiin työkaluihin, mikä vaikuttaa myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön.</p>	<p>Syvennetään Singh ym. löydöksiä CRM:n ja markkinoinnin automaation roolista liidien hallinnan ja asiakaspalvelun parantajana B2B-myyntissä, samalla tuoden esiin muutosjohtamisen ja organisaatiokulttuurin vaikutukset. Uutuusarvo piilee teknologian ja kulttuurin synergian korostamisessa, mikä vahvistaa sen merkitystä strategisen suunnittelun, tulosten seurannan ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Teknologian tehokkaaseen omaksumiseen korostetaan selkeitä tavoitteita ja suunnittelua ja että hankintojen on lähdettävä liiketoimintatarpeista.</p>
<p>Järvinen & Taiminen (2016)</p>	<p>Tutkitaan, miten markkinoinnin automaatio ja CRM voi tukea myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä, korostaen automaation roolia liidien generoinnissa ja kvalifioinnissa sekä kohdennetun sisällön merkitystä myynnin</p>	<p>Tutkielma konkretisoi Järvisen ja Taimisen (2016) teemoja havainnoimalla, miten markkinoinnin automaatio ja CRM edistävät myynnin ja markkinoinnin synergiaa. Eritellään, kuinka automaatioalustat mahdollistavat liidien systemaattisen generoinnin</p>

	tehostamisessa.	ja kvalifioinnin, parantaen liidien laatua ja myynnin tehokkuutta. Lisäksi tutkielma valottaa kohdennetun sisällön strategisen hyödyntämisen vaikutusta myyntiprosessin eri vaiheissa, esimerkiksi kuinka automatisoidut sähköpostikampanjat räätälöidään asiakkaan ostomatkalla kerätyn datan perusteella, nostaan konversioasteita ja edistään asiakassuhteiden syventämistä.
Sosiaalinen dimensio		
Chernetsky ym. (2022)	Käsitellään viestinnän haasteita ja organisaation sisäisiä roolien sekä vastuiden epäselvyyksiä, jotka heikentävät myynnin ja markkinoinnin välistä yhteistyötä. Korostetaan selkeämpää roolien ja vastuiden määrittelyä sekä organisaatorakenteen läpinäkyvyyden lisäämistä. Painotetaan poikkitoiminnallisten tiimien ja yhteisten projektien merkitystä ymmärryksen ja kunnioituksen lisäämisessä eri toimintojen välillä, mikä vahvistaa organisaation yhteistyökykyä.	Havaitaan, että myynnin ja markkinoinnin välinen viestintä on entistä moniulotteisempi, sisältäen viestin nopeuden, aikataulutuksen, kanavien valinnan ja vastaanottajien ymmärryksen. Tämä moniulotteisuus korostaa, kuinka tärkeää on hallita kaikkia viestinnän näkökulmia yhteistyön tehostamiseksi. Tutkimus nostaa esiin teknologian, kuten CRM-järjestelmien, roolin yhteisten tavoitteiden selkeyttämisessä ja osastojen välisen ymmärryksen parantamisessa, tarjoten kattavamman käsityksen viestinnän vaikutuksesta yhteistyöhön.
Singh ym. (2019)	Tutkitaan kommunikaation ja yhteisten tavoitteiden merkitystä myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä. Erityisesti B2B-yrityksissä yhteistyö paranee, kun markkinoinnin johtajalla on myyntikokemusta, mikä edistää molemminpuolista ymmärrystä ja luottamusta. Tärkeäksi teemaksi nousevat osastojen väliset jännitteet ja	Singh ym. korostavat kommunikaation ja yhteisten tavoitteiden merkitystä myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä, erityisesti B2B-yrityksissä. Tämä tutkielma vahvistaa ja laajentaa näitä löydöksiä tarjoamalla konkreettisia esimerkkejä siitä, miten markkinoinnin johtajien myyntikokemus edistää molemminpuolista ymmärrystä ja luottamusta. Lisäksi tutkielma

	<p>konfliktit, jotka syntyvät tavoite-eroista ja kommunikaatiohaasteista.</p>	<p>käsittelee, miten teknologian, kuten CRM ja markkinoinnin automaation, avulla voidaan ratkoa Singhin ym. mainitsema kommunikaatiohaasteita ja tavoite-eroja, tuoden uuden ulottuvuuden teknologian rooliin yhteistyön parantamisessa.</p>
Redding (2015)	<p>Tarkastellaan markkinoinnin automaation merkitystä myynnin ja markkinoinnin yhteistyön tehostajana B2B-kontekstissa, missä markkinointi on perinteisesti nähty myynnin tukitoimintona. Automatisaation korostetaan tarjoavan keinoja liidien hallinnan parantamiseen ja yhteistyön tiivistämiseen, toimien yhdistävänä voimana myynnin ja markkinoinnin välillä. Tutkimus korostaa teknologisen edistyksen tuomia mahdollisuuksia synergian luomiseen ja markkinoinnin roolin vahvistamiseen strategisena kumppanina.</p>	<p>Vahvistaa sitä, miten automaatio ei ainoastaan helpota liidien hallintaa, vaan myös edistää yhteistyötä tarjoamalla analytiikkaa, mikä vahvistaa markkinoinnin roolia strategisena kumppanina. Tutkielma lisää ymmärrystä siitä, miten teknologian hyödyntäminen ylittää perinteisen tukitoiminnon roolin, korostaen sen strategista vaikutusta myynnin ja markkinoinnin synergian luomisessa. Vahvasti nousi esille, että edelleen tänä päivänä markkinointi voidaan nähdä tukitoimintona ja kulttuuri on myyntivetoista B2B-ympäristössä.</p>
Wiersema (2013)	<p>Keskitytään myynnin ja markkinoinnin välisten toimintojen yhteensovittamisen haasteisiin B2B-sektorilla, painottaen erityisesti automatisoinnin ja teknologian roolia yhteistyön tehostajina. Tutkimus korostaa, kuinka näiden osastojen välinen syvällisempi ymmärrys ja toimintojen tehokas integraatio voivat parantaa yhteistyötä ja edistää</p>	<p>Tämä tutkielma tarjoaa uutta tietoa osoittaen, miten syvällinen ymmärrys ja toimintojen integraatio saavutetaan teknologian kautta. Tutkielma tuo esille, miten nämä teknologiat eivät ainoastaan tehosta yhteistyötä, vaan myös mahdollistavat uusia tapoja luoda positiivisia tuloksia yhdistämällä myynnin ja markkinoinnin tietopohjat ja toimet saumattomaksi kokonaisuudeksi.</p>

	positiivisia tuloksia.	
Rouziès ym. (2005)	Tutkitaan kommunikaation ja yhteensovittamisen merkitystä myynnin ja markkinoinnin tehokkaan yhteistyön ja organisaation suorituskyvyn parantamisessa. Korostetaan, että yhteistyön puutteet voivat johtaa negatiivisiin seurauksiin, kuten asiakassuhteiden heikkenemiseen. Painotetaan kommunikaation, yhteisten tavoitteiden ja ristiriitojen hallinnan tärkeyttä, digitaalisten työkalujen roolia ja mitattavuuden haasteita.	Havaitaan samat haittapuoleet yhteistyön puutteella, esimerkiksi, että asiakassuhteiden heikkeneminen voi olla seurausta huonosta liidienhallinnasta ja tämä johtaa tiedonkatkoksiin ja asiakkaan ali- tai ylipalvelemiseen tai että huono yhteistyö voi johtaa mahdollisuuksien menettämiseen. Huomataan myös kommunikaation, yhteisten tavoitteiden, digitaalisten työkalujen rooli ja mitattavuuden haasteet. Lisäarvoa tuodaan osoittamalla, kuinka teknologian avulla voidaan konkreettisesti vähentää jännitteitä, parantaa asiakassuhteita ja lisätä organisaation suorituskykyä.
Manageriaallinen dimensio		
Sabnis ym. (2013)	Keskitytään myynnin ja markkinoinnin yhteistyön parantamisen merkitykseen, erityisesti kuinka selkeät roolit ja kommunikaatio voivat vähentää päällekkäisyyksiä ja konflikteja. Korostetaan, että puutteellinen yhteistyö voi johtaa liidien hyödyntämättä jäämiseen, mikä heikentää organisaation suorituskykyä.	Vahvistetaan viestinnän keskeistä roolia ja sitä kuinka tehokas kommunikaatio sekä selkeät roolit vähentävät ristiriitoja ja tehostavat liidien hyödyntämistä. Uutuusarvoa tuo esille teknologian rooli yhteistyön tehostajana, joka parantaa kommunikaatiota ja prosessien hallintaa, esimerkiksi CRM-järjestelmien avulla, jotka mahdollistavat asiakastiedon ja datan tehokkaan reaaliaikaisen jakamisen myynnin ja markkinoinnin kesken. Lisäksi, tutkielmassa käsitellään kulttuurierojen hallintaa organisaatiossa, jossa esitetään konkreettisia keinoja, kuten säännölliset yhteiset palaverit ja tiimityöskentely, yhteistyön parantamiseksi.
Le Meunier-	Käsitellään myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä	Yhteisiä teemoja ovat johdon, viestinnän ja oppimisen rooli

<p>FitzHugh & Piercy (2010)</p>	<p>korostaen johdon roolia, kulttuuria, viestintää ja oppimista yhteistyön tehostajina. Tutkimus alleviivaa ulkoisten ja sisäisten tekijöiden merkitystä synergian luomisessa, ja miten ylemmän johdon tuki ja yhteinen visio voivat parantaa organisaation suorituskykyä.</p>	<p>yhteistyön tehostajina. Uutuusarvona syvennetään teknologian roolia yhteistyön tehostajana ja korostetaan teknologian parantavan viestintää, markkinaälyä ja oppimista modernissa liiketoimintaympäristössä. Tarjotaan konkreettisia esimerkkejä ja strategioita, kuinka myynnin ja markkinoinnin organisatorisia kulttuurieroja voidaan hallita, esimerkiksi, ymmärrys osaamisalueista puolin ja toisin edistää yhteistyötä. Tutkielma tarjoaa syvällisempiä näkemyksiä teknologian integraation haasteista, henkilöstön koulutuksen merkityksestä ja näiden tekijöiden roolista yhteistyön kehittämisessä, erottuen aiemmista tutkimuksista, jotka keskittyivät lähinnä prosessitehokkuuteen.</p>
<p>Kotler ym. (2006)</p>	<p>Painotetaan ylimmän johdon roolia yhteistyön edistämässä, sekä kommunikaation, roolien selkeyden, ja kulttuuri- sekä talouserojen hallinnan tärkeyttä synergian luomisessa. Tehokas resurssien jako ja syvempi ymmärrys osastojen välillä ovat avainasemassa yhtenäisemmän organisaatiokulttuurin rakentamisessa. Vaikka markkinointi ja myynti ovat erillisiä funktioita, ne ovat syvästi yhteydessä toisiinsa ja niiden suhde on kriittinen organisaation menestykselle.</p>	<p>Vahvistetaan kommunikaation, roolien selkeyden ja tehokkaan resurssien jaon keskeisyyttä myynnin ja markkinoinnin synergian luomisessa, samalla tuoden esille teknologian merkittävän roolin yhteistyön tehostajana. Lisäarvoa syntyy oivalluksista organisaation sisäisten kulttuurierojen hallinnasta ja strategisen, pitkäaikaisen näkemyksen kehittämisestä yhteistyön edistämiseksi. Ylin johto on avainasemassa luomaan kulttuuria, jossa yhteistyötä arvostetaan ja tuetaan, sekä varmistamaan, että strategiset tavoitteet ymmärretään ja jaetaan organisaation kaikilla tasoilla. Ylimmän johdon aktiivista</p>

		osallistumista ei pelkästään kaivata strategisen suunnan asettamisessa, vaan myös kulttuurin muokkaamisessa niin, että yhteistyö nähdään strategisena kumppanuutena, joka vaikuttaa suoraan resurssien jaon oikeudenmukaisuuteen ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.
--	--	--

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että teknologialla on merkittävä rooli myynnin ja markkinoinnin yhteistyön tehostamisessa ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisessa. Avoimen kommunikaation ja jatkuvan yhteistyön tärkeys korostuu tuloksissa, mikä viittaa siihen, että liikkeenjohto tulisi edistää yhteisiä foorumeita tiedon jakamiseen ja yhteisten toimien suunnitteluun. Viikoittaiset tai kuukausittaiset palaverit, joissa keskustellaan tavoitteista, kampanjoiden tuloksista ja tulevista suunnitelmista, ovat osoittautuneet hyödyllisiksi käytännöiksi tässä yhteistyössä.

Teknologian strateginen käyttö on avainasemassa, ja on tärkeää, että teknologian käyttö tukee suoraan liiketoiminnan tavoitteita. Tämä edellyttää valikoivaa lähestymistapaa teknologian hankintaan ja keskittymistä niihin ratkaisuihin, jotka tuovat todellista lisäarvoa. Myynnin ja markkinoinnin yhteisten tavoitteiden ja mittareiden asettaminen on perusta tehokkaalle yhteistyölle, joka edellyttää selkeitä, mitattavia tavoitteita ja säännöllistä tulosten seuranta.

Tehokas yhteistyö edellyttää myös saumatonta teknologian ja liiketoimintaprosessien integraatiota. CRM-järjestelmät ja muut teknologiset työkalut tulisi integroida siten, että dataa voidaan käyttää strategisesti päätöksenteossa ja toiminnan optimoinnissa. Koulutus ja muutosjohtaminen ovat keskeisiä tekijöitä teknologian käyttöönotossa ja uusien työtapojen omaksumisessa, jolloin johdon on varmistettava, että henkilöstöllä on tarvittavat valmiudet hyödyntää teknologiaa tehokkaasti.

Datakeskeisyys ja analytiikka ovat tärkeitä elementtejä tässä prosessissa. Päätöksenteon tulee perustua kerättyyn dataan, joka mahdollistaa kohdennetumman markkinoinnin ja tehokkaamman myynnin. Jatkuvan datan keräämisen, analysoinnin ja tulosten hyödyntämisen kautta voidaan parantaa strategista suunnittelua ja toiminnan tehokkuutta.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että teknologia tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia myynnin ja markkinoinnin yhteistyön parantamiseen, mutta

sen tehokas hyödyntäminen vaatii yhteistyötä, selkeitä tavoitteita ja jatkuvaa kehitystyötä prosesseissa ja osaamisessa. On olennaista, että kaikki organisaation jäsenet omaksuvat ja hyödyntävät uutta teknologiaa tehokkaasti, mikä edellyttää jatkuvaa koulutusta, tukemista ja toimintatapojen mukauttamista. Liikkeenjohdon tehtävänä on luoda puitteet, joissa teknologia voi tukea myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä ja edistää organisaation strategisia tavoitteita.

5.3 Tutkimuksen laadun arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Suoranta ja Eskola (1998) esittävät neliosaisen luotettavuuskriteeristön laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin välineenä. Nämä kriteerit ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistettavuus. Uskottavuus viittaa tutkijan kykyyn esittää tutkittavien kokemukset ja käsitykset tutkimusilmiöstä mahdollisimman vääristymättömästi. Siirrettävyys kuvaa tutkimustulosten sovellettavuutta muissa konteksteissa. Varmuuden kriteeri laadullisessa tutkimuksessa edellyttää, että tutkija tunnistaa ja dokumentoi tutkimusprosessiin ennakoimattomasti vaikuttavat tekijät ja ennako-oletukset, mahdollistaen näin tutkimuksen luotettavuuden ja metodologisen perustan vahvistamisen. Vahvistettavuus keskittyy tutkimustulosten yhtenevyyteen ja yhteensovittavuuteen olemassa olevan tieteellisen tiedon kanssa, tarjoten vertailupohjan aiempaan tutkimukseen ja vahvistamalla uusien löydösten merkityksellisyyttä ja kestävyyttä. (Suoranta & Eskola, 1998.)

Uskottavuuden osalta tämä tutkimus on pyrkinyt vahvasti välittämään tutkittavien näkökulmia, käyttäen haastattelumenetelmää kerätäkseen syvällisiä ja monipuolisia kokemuksia. Tämä lähestymistapa on antanut äänen tutkittaville, mahdollistaen heidän kokemustensa esittämisen tutkimuksessa mahdollisimman autenttisesti. Kuitenkin, kriittisestä näkökulmasta, tutkimuksen uskottavuutta olisi voinut vahvistaa esimerkiksi ottamalla huomioon haastattelujen aikana esiintyneet tutkijan omat kommentit ja lisäkysymykset, jotka ovat saattaneet vaikuttaa vastauksiin ja siten aineiston moniäänisyyteen.

Siirrettävyyden osalta tutkimuksen rajoitettu otoskoko ja kontekstisidonnaisuus asettavat rajoituksia tulosten yleistettävyydelle. Tutkimuksen viitekehysten muodostaminen olemassa olevasta kirjallisuudesta tarjoaa teoreettisen pohjan, joka on yleistettävissä. Se antaa tutkimukselle vankan perustan ja mahdollistaa sen tulosten vertailemisen aiempiin tutkimuksiin. Vaikka tutkimuksen teoreettinen viitekehys tarjoaaakin mahdollisuuksia tulosten soveltamiselle laajemmin, tutkimustulosten siirrettävyyttä olisi voitu edistää esimerkiksi kattavammalla vertailulla muihin tutkimuksiin.

Vaikka tämä tutkimus tarjoaa yksityiskohtaisen kuvauksen eri organisaatioiden kokemuksista, siirrettävyyden analyysi edellyttää syvällisempää perehtymistä kontekstin ominaispiirteisiin. Tutkimuksen

yleistettävyyden haaste muodostuu keskeiseksi, sillä alle kymmenen haastateltavan aineisto kaventaa tulosten soveltuvuutta laajemmin eri tilanteisiin. Haastateltavien yksilölliset näkemykset ja kokemukset, jotka ovat tiiviisti yhteydessä heidän omaan organisaatioonsa ja sen spesifisiin olosuhteisiin, tuovat tutkimukseen rikkautta ja moninaisuutta, mutta samanaikaisesti haastavat tulosten yleistämisen muille organisaatioille. Tutkimus olisi hyötynyt selkeämmästä esityksestä siitä, kuinka sen löydökset voidaan soveltaa laajempiin konteksteihin, erityisesti kun otetaan huomioon teknologian käytön yksilöllisyys eri organisaatioissa.

Varmuuden kriteeri on otettu huomioon kuvaamalla tutkimuksen metodologinen lähestymistapa ja aineistonkeruumenetelmät yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta. Tämä lisää tutkimuksen läpinäkyvyyttä ja auttaa ymmärtämään, miten päätelmät on saavutettu. Vahvistettavuus, tutkimuksen tulosten yhtenevyys olemassa olevan tieteellisen tiedon kanssa, toteutuu osittain. Vaikka tämän tutkimuksen tulokset antavat arvokkaita näkökulmia teknologian roolista myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä, vahvistettavuuden näkökulmasta olisi hyödyllistä ollut vertailla tuloksia vielä laajemmin olemassa olevaan tutkimuskirjallisuuteen ja teoreettisiin malleihin. Tämä olisi mahdollistanut tutkimuksen tulosten syvemmän arvioinnin suhteessa olemassa olevaan tietämykseen ja parantanut tulosten vahvistettavuutta.

Näin ollen, vaikka tämä tutkimus osoittaa pyrkimystä vastata laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereihin, sen uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistettavuus hyötyisivät syvällisemmästä suhteesta olemassa olevaan tieteelliseen keskusteluun ja suuremmista otoskoista ja -kattavuudesta. Jatkotutkimusehdotukset voisivat keskittyä näiden luotettavuuskriteerien vahvistamiseen esimerkiksi laajentamalla tutkimusotosta ja vertailemalla tuloksia laajemmin kansainvälisen tutkimuksen kanssa. Tämä mahdollistaisi paremman yleistettävyyden ja syvemmän ymmärryksen siitä, miten myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä voidaan tehostaa eri organisaatiokulttuureissa ja -rakenteissa. Lisäksi teknologian roolin tarkempi selvittäminen yhteistyössä tarjoaisi arvokasta tietoa siitä, miten digitaaliset työkalut ja järjestelmät voivat tukea tai haastaa myynnin ja markkinoinnin integraatiota. Lopuksi, strategisen yhteensovittamisen prosessien ymmärtäminen eri organisaatiotasoilla ja niiden vaikutus yhteistyön laatuun tarjoaisi kriittistä tietoa tehokkaan myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehittämiseksi.

LÄHTEET

- American Marketing Association. (ei pvm.). *What is Marketing? – The Definition of Marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Armstrong, G., Kotler, P., & Opresnik, M. O. (2020). *Marketing: an introduction*. Pearson Education Limited.
- Barker, R. M., Gohmann, S. F., Guan, J., & Faulds, D. J. (2009). Why is my sales force automation system failing? *Business Horizons*, 52(3), 233–241. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2009.01.001>
- Biemans, W. (2023). The impact of digital tools on sales-marketing interactions and perceptions. *Industrial Marketing Management*, 115, 395–407. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.10.015>
- Biemans, W. G., & Brenčič, M. M. (2007). Designing the marketing-sales interface in B2B firms. *European Journal of Marketing*, 41(3–4), 257–273. <https://doi.org/10.1108/03090560710728327/FULL/PDF>
- Biemans, W., Malshe, A., & Johnson, J. S. (2022). The sales-marketing interface: A systematic literature review and directions for future research. *Industrial Marketing Management*, 102, 324–337. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.02.001>
- Chernetsky, V. V., Hughes, D. E., & Schrock, W. A. (2022). A synthesis of research on the marketing-sales interface (1984–2020). *Industrial Marketing Management*, 105, 159–181. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2022.05.014>
- Datanyze. (2023). *Marketing Automation Market Share Report*. Datanyze. <https://www.datanyze.com/market-share/marketing-automation--3>
- Dewsnap, B., & Jobber, D. (2002). A social psychological model of relations between marketing and sales. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 874–894. <https://doi.org/10.1108/03090560210430854>
- Dixon, A. L., & Tanner, J. F. (2012). Transforming selling: Why it is time to think differently about sales research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(1), 9–13. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320102>
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Kustannusyhtiö Vastapaino.
- Foss, B., Stone, M., & Ekinci, Y. (2008). What makes for CRM system success – Or failure? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 15(2), 68–78. <https://doi.org/10.1057/DBM.2008.5>
- Guenzi, P., & Habel, J. (2020). Mastering the Digital Transformation of Sales. *California Management Review*, 62(4), 57–85. <https://doi.org/10.1177/0008125620931857>
- Guenzi, P., & Troilo, G. (2007). The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. *Journal of Business Research*, 60(2), 98–107. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.007>

- Hart, M. (21.06.2021). *What's the Difference Between Sales and Marketing? A Simple & Easy Primer*. Hubspot. <https://blog.hubspot.com/sales/sales-and-marketing>
- Heimbach, I., Kostyra, D. S., & Hinz, O. (2015). Marketing Automation. *Business and Information Systems Engineering*, 57, 129-133. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0370-8>
- Honeycutt, E. D., Thelen, T., Thelen, S. T., & Hodge, S. K. (2005). Impediments to sales force automation. *Industrial Marketing Management*, 34(4), 313-322. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2004.09.012>
- Hubspot. (2022). *What is Marketing Automation?* <https://www.hubspot.com/products/marketing/marketing-automation-information>
- Jelinek, R. (2013). All pain, no gain? Why adopting sales force automation tools is insufficient for performance improvement. *Business Horizons*, 56(5), 635-642. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2013.06.002>
- Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54, 164-175. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.002>
- Kantrowitz, A. (ei pvm). *The CMO's Guide to Marketing Automation*. Ad Age. <https://adage.com/article/digital/cmo-s-guide-marketing-automation/294524>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2018.08.004>
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. Pearson.
- Kotler, P., Rackham, N., & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, July-August, 68-78. <https://www.yuswohady.com/wp-content/uploads/2010/10/Ending-War-Between-Sales-Marketing-Kotler.pdf>
- Le Meunier-FitzHugh, K., & Piercy, N. F. (2010). Improving the relationship between sales and marketing. *European Business Review*, 22(3), 287-305. <https://doi.org/10.1108/09555341011040985>
- Ma, L., & Sun, B. (2020). Machine learning and AI in marketing – Connecting computing power to human insights. *International Journal of Research in Marketing*, 37(3), 481-504. <https://doi.org/10.1016/J.IJRESMAR.2020.04.005>
- Malhotra, N., Nunan, D., & Birks, D. (2017). *Marketing research: An applied approach*. Pearson.
- Malshe, A., Johnson, J. S., & Viio, P. (2017). Understanding the sales-marketing interface dysfunction experience in business-to-business firms: A matter of perspective. *Industrial Marketing Management*, 63, 145-157. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.014>
- Malshe, A., & Krush, M. T. (2020). Tensions within the sales ecosystem: a multi-level examination of the sales-marketing interface. *Journal of Business and*

- Industrial Marketing*, 36(4), 571-589. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2020-0125>
- Matthyssens, P., & Johnston, W. J. (2006). Marketing and sales: Optimization of a neglected relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 338-345. <https://doi.org/10.1108/08858620610690100>
- Mattila, M., Yrjölä, M., & Hautamäki, P. (2021). Digital transformation of business-to-business sales: what needs to be unlearned? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41(2), 113-129. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1916396>
- Mero, J., Tarkiainen, A., & Tobon, J. (2020). Effectual and causal reasoning in the adoption of marketing automation. *Industrial Marketing Management*, 86, 212-222. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2019.12.008>
- Meunier-Fitzhugh, K. Le, & Piercy, N. F. (2007). Exploring collaboration between sales and marketing. *European Journal of Marketing*, 41(7-8), 939-955. <https://doi.org/10.1108/03090560710752465>
- Meunier-FitzHugh, K. Le, & Piercy, N. F. (2008). The importance of organisational structure for collaboration between sales and marketing. *Journal of General Management*, 34(1), 19-36. <https://doi.org/10.1177/030630700803400102>
- Nguyen, T. U. H., Sherif, J. S., & Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management and Computer Security*, 15(2), 102-115. <https://doi.org/10.1108/09685220710748001/FULL/PDF>
- Peyravi, B., Nekrošienė, J., & Lobanova, L. (2020). Revolutionised technologies for marketing: theoretical review with focus on artificial intelligence. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 827-834. <https://doi.org/10.3846/BTP.2020.12313>
- Redding, S. (2015). Can marketing automation be the glue that helps align sales and marketing. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 16, 260-265. <https://doi.org/10.1057/dddmp.2015.27>
- Rouziès, D., Anderson, E., Kohli, A. K., Michaels, R. E., Weitz, B. A., & Zoltners, A. A. (2005). Sales and marketing integration: A proposed framework? *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 25(2), 113-122. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749053>
- Rouziès, D., & Hulland, J. (2014). Does marketing and sales integration always pay off? Evidence from a social capital perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 511-527. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0375-8>
- Sabnis, G., Chatterjee, S. C., Grewal, R., & Lilien, G. L. (2013). The sales lead black hole: On sales reps' follow-up of marketing leads. *Journal of Marketing*, 77(1), 52-67. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0047>
- Salesforce. (2022a). *What is Marketing Automation?* Salesforce. <https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/marketing/what-is-marketing-automation/>
- Salesforce. (2022b). *Markkinoinnin automaatio ja CRM: Vahvemmat yhdessä.* Salesforce. <https://www.salesforce.com/fi/form/conf/marketing-automation-and-your-crm/>

- Saunders, M., Philip Lewis, & Adrian Thornhill. (2020). *Research methods for business students* (8. p.). Pearson.
- Sheth, J. (2021). New areas of research in marketing strategy, consumer behavior, and marketing analytics: the future is bright. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29(1), 3-12. <http://dx.doi.org/10.1080/10696679.2020.1860679>
- Singh, J., Flaherty, K., Sohi, R. S., Deeter-Schmelz, D., Habel, J., Le Meunier-FitzHugh, K., Malshe, A., Mullins, R., & Onyemah, V. (2019). Sales profession and professionals in the age of digitization and artificial intelligence technologies: concepts, priorities, and questions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 39(1), 2-22. <https://doi.org/10.1080/08853134.2018.1557525>
- Stone, M., Aravopoulou, E., Ekinici, Y., Evans, G., Hobbs, M., Labib, A., Laughlin, P., Machtynger, J., & Machtynger, L. (2020). Artificial intelligence (AI) in strategic marketing decision-making: a research agenda. *Bottom Line*, 33(2), 183–200. <https://doi.org/10.1108/BL-03-2020-0022/FULL/PDF>
- Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 69, 135–146. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2017.12.019>
- Terho, H., Salonen, A., & Yrjänä, M. (2022). Toward a contextualized understanding of inside sales: the role of sales development in effective lead funnel management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(2), 337-352. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2021-0596>
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2017). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Valdivieso de Uster, M. (2022). *The 7 Biggest Trends Upending Sales Today*. <https://www.salesforce.com/resources/articles/biggest-sales-trends/>
- Wiersema, F. (2013). The B2B Agenda: The current state of B2B marketing and a look ahead. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 470–488. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2013.02.015>

LIITTEET

Alku- ja taustakysymykset

1. Voisitteko kertoa lyhyesti taustastanne ja roolistanne yrityksessä?
2. Kuinka kauan olette työskennelleet myynnin ja markkinoinnin parissa?

Myynnin ja markkinoinnin rajapinnan haasteet ja onnistumiset

1. Minkälaisia haasteita olette kohdanneet myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä?
2. Mikä on mielestänne näistä ollut suurin haaste?
3. Mitkä ovat ne tekijät, jotka ovat vaikuttaneet näiden haasteiden syntyyn?
4. Miten olette pyrkineet vastaamaan näihin haasteisiin?
5. Minkälaisia hyötyjä olette saavuttaneet myynnin ja markkinoinnin yhteistyön parantamisella?

Teknologian käytön hyödyt ja haasteet myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä

1. Minkälaisia teknologioita olette käyttäneet myynnissä/ markkinoinnissa?
2. Miten olette hyödyntäneet teknologiaa myynnin ja markkinoinnin yhteistyössä?
3. Mitkä teknologiat ovat mielestänne olleet tehokkaimpia?
4. Mitkä ovat olleet suurimmat hyödyt, joita teknologia on tuonut yhteistyöhön?
5. Mitkä ovat olleet suurimmat haasteet, joita teknologia on tuonut yhteistyöhön?
6. Miten olette ratkaisseet teknologian käytön haasteita?
7. Miten olette kouluttaneet henkilöstöänne teknologian tehokkaaseen käyttöön?

Yhteistyön kehittäminen ja tulevaisuuden suunnitelmat

1. Miten olette suunnitelleet kehittävänne myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä tulevaisuudessa?
2. Millaisia teknologioita tai muita resursseja aiotte käyttää näiden suunnitelmien toteuttamiseksi?
3. Millaisia odotuksia teillä on yhteistyön tulevaisuudesta teknologian avulla?
4. Miten olette varmistaneet, että teknologia tukee liiketoimintatavoitteitanne?