



Turun yliopisto  
University of Turku

# **MARKKINOINTIAUTOMAATION HYÖDYN- TÄMINEN ARVON LUONNISSA B2B- ASIAKKAALLE**

Liiketaloustiede, markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Matilda Keskitalo

Ohjaajat:  
KTT Rami Olkkonen  
KTM Otto Rosendahl

4.5.2016  
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Johdatus tutkielman aiheeseen .....	5
1.2	Tutkielman tarkoitus ja rakenne .....	6
2	ASIAKKUUDENHALLINTA JA ARVO .....	8
2.1	CRM toimintafilosofiana.....	8
2.2	Arvo.....	9
3	MARKKINOINTIAUTOMAATIO YLEISELLÄ TASOLLA.....	16
3.1	Markkinoinnin muutos Internetin myötä.....	16
3.2	Asiakastiedonhallinta ja asiakastiedonhallintajärjestelmä .....	17
3.3	Markkinointiautomaatio .....	20
3.4	CRM-järjestelmä ja markkinointiautomaatio erot ja yhteneväisyydet.....	22
4	TUTKIMUKSEN ANALYYSIKÄSITTEISTÖ .....	24
4.1	Arvon teoreettinen viitekehys .....	24
4.2	Markkinointiautomaation teoreettinen viitekehys.....	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	27
5.1	Tutkimusstrategia .....	27
5.2	Tutkimusprosessi.....	28
5.3	Tutkimuksen laadun arviointi.....	29
6	MARKKINOINTIAUTOMAATION HYÖDYNTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ... 31	
6.1	Tämän hetkinen tieto ja säilötty tieto .....	31
6.2	Ärsykkeet ja tehdyt säännöt .....	34
6.3	Kustomoidut objektit ja mediat .....	37
6.4	Raportointi.....	40
6.5	Johtopäätökset .....	40
6.5.1	Markkinointiautomaation vahvuudet arvon luonnissa.....	40
6.5.2	Markkinointiautomaation heikkoudet arvon luonnissa.....	41
6.5.3	Markkinointiautomaation mahdollisuudet arvon luonnissa.....	42
6.5.4	Markkinointiautomaation uhat arvon luonnissa .....	43
7	YHTEENVETO.....	44
	LÄHTEET .....	46

## **Kuvaluettelo**

<b>Kuva 1</b> Tutkielman rakenne.....	7
<b>Kuva 2</b> Asiakkaan arvon analyysi (Woodside, Golfetto & Gibbert 2008, 11).....	11
<b>Kuva 3</b> Arvoa lisäävien strategioiden vaikutus pitkäaikaisiin suhteisiin (Ravald & Grönroos, 1996, 25). .....	12
<b>Kuva 4</b> Rakennuspalikat arvonyhteisluonnin interaktioille (Prahalad & Ramamswamy, 2004, 9) .....	14
<b>Kuva 5</b> Yrityksen voimavarat ja kyvykkyydet asiakastiedonhallintaan luomaan etua B2B palveluissa (Hooley ym. 1998, 2001; Zahay 2008, 265 mukaan.)19	
<b>Kuva 6</b> Yleinen viitekehys markkinointiautomaatiosta (Heimbach ym. 2015, 131).26	
<b>Kuva 7</b> Markkinointiautomaation osa-alue luvussa 4.3.1 .....	31
<b>Kuva 8</b> Markkinointiautomaation osa-alue luvussa 4.3.2.....	34
<b>Kuva 9</b> Markkinointiautomaation osa-alue luvussa 4.3.3 .....	37

## **Taulukkoluetelo**

Taulukko 1 CRM:n ja markkinointiautomaation erot (Marketo 2015) .....	22
Taulukko 2 Arvon luonnin teoreettinen viitekehys tutkimusta varten .....	25

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus tutkielman aiheeseen

Ennen internetiä yritykset ovat määritelleet ostajien tarpeita ja kontrolloineet saatavilla olevaa informaatiota. Internetin yleistymisen myötä asiakkaat pystyivät itse helpommin vertailemaan tuotteita ja jakamaan kokemuksia monipuolisemmin useamman ihmisen kanssa. Nykypäivän asiakkaat usein tietävät jo esimerkiksi autoliikkeen ovella, minkä auton haluaa ja paljonko siitä pitäisi maksaa. Kauppiaan rooli on muuttunut, kun ostaja on alkanut johtaa ostoprosessia: kauppiaan tulisi tarjota erinomaista asiakaspalvelua tungettelevan myynnin sijaan.

Ostajien alettua johtamaan ostoprosessia suhdemarkkinointi kasvatti merkitystään erityisesti B2B-liiketoiminnassa, sillä sen on todettu olevan yksi parhaista keinoista pitää asiakkaat itsellään (ks. esim. Harrison-Walker & Neeley 2004; Latusek 2010; Ahmad & Buttle 2001). Hyvät hinnat ja yksittäiset tarjoukset eivät riitä pitkäaikaisena strategiana asiakkaan pitämiseen. Asiakkaiden vaihtokustannukset ovat pienentyneet, ja hyvän, jatkuvan asiakassuhteen luominen ja kehittäminen vaatii yrityksiltä merkittäviä ponnistuksia. Suhdemarkkinointi on tarjonnut erityisesti B2B-yrityksille mahdollisuuksia parempaan suhdehallintaan.

American Marketing Association (2015) määrittelee suhdemarkkinoinnin seuraavasti: Suhdemarkkinointi pyrkii tietoisesti kehittämään ja hallitsemaan pitkäaikaisia ja/tai luotettavia suhteita asiakkaiden, jakelijoiden, alihankkijoiden ja muiden osapuolten kanssa erityyppisissä markkinointiympäristöissä. Suhdemarkkinointi voidaan myös määritellä aktiviteeteiksi, joiden avulla on tarkoitus luoda, kehittää ja ylläpitää onnistuneita suhdevaihdantoja (Morgan & Hunt 1994, Harrison-Walker & Neeley 2004, 22 mukaan). Luomalla asiakkaiden kanssa suhteita, jotka pohjautuvat laatuun, dialogiin, innovaatioon ja oppimiseen, nähdään kestävämpänä ja myös kilpailijoille vaikeammin kopioitavana strategiana, joka luo pitkäaikaista kilpailuetua (Grönroos 1996; Payne & Frow 2006, Nguyen & Mutum 2006, 401 mukaan). Markkinoinnin tulisi keskittyä asiakaskeskeiseen, asiakkaan kokemuksiä syvällisesti ymmärtävään näkemykseen. Tällöin markkinoinnin viimekätinen lopputulema ei olisi pelkkä palvelu vaan asiakaskokemus ja arvon kokeminen asiakkaan omassa kontekstissa. Keskeinen kysymys onkin, miten yritykset pystyvät tuotteillaan tukemaan asiakkaiden erilaisia aktiviteetteja ja kokemusten struktuureja. (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 543.)

Suhdemarkkinoinnin tärkeänä osana on arvon luonti asiakkaalle ja arvon yhteisluonti asiakkaan kanssa. Aktiivisesti hallitsemalla arvon yhteisluonnin kenttää, joka muodostuu yrityksen ja asiakkaan interaktioissa, palvelun tarjoaja ei ole enää ainoastaan

rajoittunut tekemään pelkkiä arvolupauksia. Lisäksi yritys pystyy vaikuttamaan asiakkaan käsityksiin yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista ja heidän halukkuuteen uudelleenostoon. Tällaiset markkinointiaktiviteetit ovat pääasiassa jotain muita kuin perinteisiä markkinoinnin toimintoja, mikä korostaa interaktiivisen markkinoinnin tärkeyttä. (Grönroos & Voima 2013, 147.)

Ongelmana kuitenkin on, että suhdemarkkinointi ja arvon luonti vaatii jatkuvaa verkoston vahvistamista markkinoijan ja asiakkaiden yhteisen edun saavuttamiseksi. Vahvistaminen tapahtuu interaktiivisen, henkilökohtaisen ja arvoa luovien yhteydenottojen avulla, joita tehdään pitkällä ajanjaksolla. (Shani & Sujana 1992, Harrison-Walker & Neeley 2004, 22 mukaan.) Samaan aikaan asiakasmäärät kasvavat ja itsenäiset ostajat vaativat yrityksen kanssa relevanttia, persoonallista keskustelua, joka tukee heidän omaa hetkeä ostoprosessissa. Ja jos yritykset eivät tätä tarjoa, asiakkaat luultavasti lopettavat viestinnän vastaanottamisen, sillä se ei ole heille relevanttia. Yritysten ongelmaksi syntyy miten jokaiselle asiakkaalle relevanttia dialogia pystytään pitämään yllä satojen ellei jopa tuhansien asiakkaiden kanssa. Tämän vuoksi markkinointiautomaatiolle (teknologiasovellus, joka tukee markkinoijien työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamista markkinointimixiä automatisoimalla ja kustomoimalla) on syntynyt kysyntää, sillä perinteiset markkinoinnin keinot eivät ole pystyneet vastaamaan muuttuneeseen markkinoinnin kenttään ja on tarvittu interaktiivisempaa markkinointia arvon luomiseen. (mukaillen Marketo 2015.)

## 1.2 Tutkielman tarkoitus ja rakenne

Tutkielman tarkoitus on tarkastella markkinointiautomaatiota ja sen roolia ja käyttökelpoisuutta asiakasarvonluonnissa. Tutkimus keskittyy B2B-yrityksiin, koska B2B-yrityksille yksittäisellä asiakkaalla on enemmän merkitystä kuin massamarkkinoilla toimiville suurille B2C-yrityksille ja koska B2B-yrityksissä markkinointiautomaatiolle voidaan olettaa olevan enemmän tarvetta nimenomaan vuorovaikutteisesta asiakassuhteenäkökulmasta. Tutkimuksessa pyritään kehittämään eräänlainen markkinointiautomaation SWOT-malli, jolla voidaan arvioida markkinointiautomaatiotyökalujen käyttökelpoisuutta (vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia, uhkia) arvonluonnissa B2B-asiakkaille.

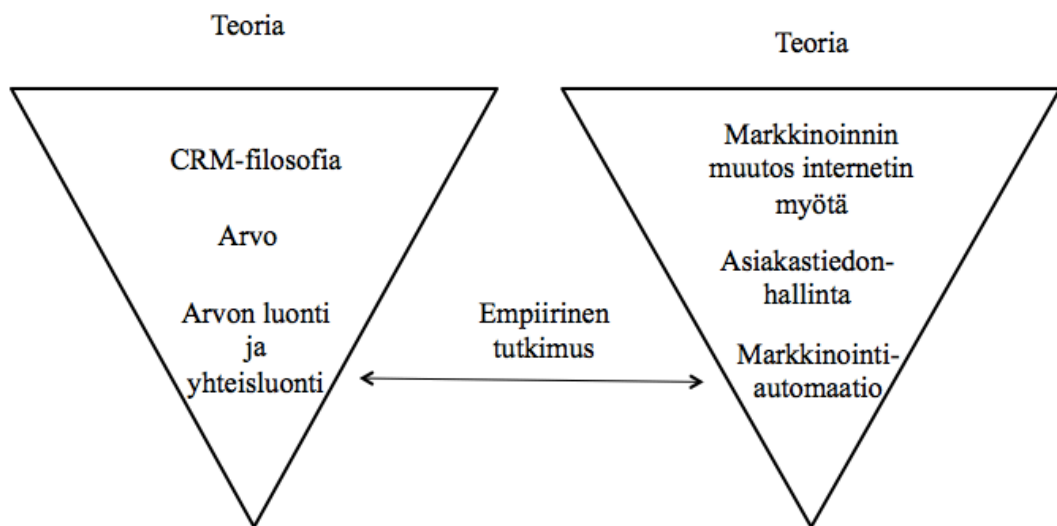
Tutkimusongelmana on siis analysoida ja arvioida markkinointiautomaation käyttökelpoisuutta ja roolia B2B-asiakkaalle arvoa luovana työkaluna. Tutkimusongelma jaetaan seuraaviin osakysymyksiin, joista kolme ensimmäistä ovat käsitteellisiä, kaksi viimeistä empiirisiä:

- Mitä asiakkuudenhallinta on ja mitä sillä tehdään?

- Miten arvoa luodaan ja yhteisluodaan?
- Mitä on markkinointiautomaatio?
- Miten markkinointiautomaatiolla voidaan luoda arvoa B2B-asiakkaalle?
- Millainen on markkinointiautomaation riittävyys ja sopivuus arvon luomiseen B2B-asiakkaalle?

Tutkimus on rakennettu käyttäen teoreettisena taustana/viitekehystenä CRM- ja asiakasarvokäsitteellistyksiä sekä markkinointiautomaation osalta markkinoinnin muutosta, asiakastiedonhallintaa ja markkinointiautomaatiota yleisemmin. Näihin nojautuen rakennetaan myös markkinointiautomaation strategista näkökulmaa. Markkinointiautomaation taktisempi näkökulma käsitellään syvällisemmin tutkimuksen empiirisessä osiossa. Markkinointiautomaatiosta ei ole vielä tehty paljoa tutkimusta, minkä vuoksi tässä tutkielmassa on hyödynnetty keskeislähteenä myös konsulttikirjallisuutta (esim. Marketo, 2015), jonka avulla tutkimuksessa saavutetaan monitahoinen kuvaus markkinointiautomaation konkreettisista toiminnoista.

Teorioiden pohjalta pyritään pureutumaan markkinointiautomaation ja asiakasarvonluonnin väliseen yhteyteen. Tutkielman rakentuminen on esitetty kuvassa 1.



**Kuva 1** Tutkielman rakenne

## 2 ASIAKKUUDENHALLINTA JA ARVO

### 2.1 CRM toimintafilosofiana

Koska asiakkuudenhallinta on laaja käsite, tässä luvussa pyritään käsittelemään asiakkuudenhallintaa CRM-filosofian kautta. Ongelma CRM:n (engl. customer relationship management) määrittelyn kanssa on se, että se tarkoittaa eri asioita eri ihmisille. Joillekin se tarkoittaa sähköposteja, toisille kustomointia tai tuotteiden kehitystä yksittäisten asiakkaiden tarpeiden mukaan. IT-konsulteille CRM tarkoittaa monimutkaisia teknisiä määrittämiä. (Winer, 2011, 90.)

Nguyen ja Mutum (2012, 405) ovat keränneet eri tapoja määrittää CRM, jotka esitellään seuraavaksi. Palmer (1995) jakaa CRM:n kolmeen isoon lähestymistapaan, jotka koostuvat taktisista, strategisista ja filosofisista CRM-näkökulmista. Zablah ym. (2003) erottaa CRM:n prosessina, teknisenä työkaluna, kyvykkyytenä (engl. capability), strategiana ja filosofiana. Peppers ja Rogers (2004) näkevät CRM:n kahtena laajana aihealueena; operationaalinen CRM, joka keskittyy tietotekniseen prosessoituihin ja joka vaikuttaa päivittäisiin toimintoihin sekä analyyttinen CRM, joka keskittyy strategiseen suunnitteluun kuinka yritys pystyy rakentamaan asiakassuhteita ja parantamaan heidän arvopohjaa ja muuttamaan organisaatiota tarvittavan määrän, jotta strategia voidaan implementoida onnistuneesti. Eri näkökulmat yhdistettynä, Nguyen ja Mutum (2012, 413) määrittelevät CRM:n seuraavasti: Asiakastiedon ja teknologian käyttämisen tarkoituksena on auttaa yritystä luomaan kustomoituja tuotteita yksilöllisesti, perustuen reiluuteen ja luottamukseen, minkä avulla pystytään parantamaan ja ylläpitämään laadukkaita suhteita kaikkien sidosryhmien kanssa.

Vaikka CRM:stä on olemassa paljon erilaisia käsityksiä, on tutkimuksissa todettu laajalti, että CRM:n monimutkaisella alalla ainoastaan holistinen näkökulma CRM:stä asiakkaan kanssa johtaa haluttuihin lopputuloksiin (Gneiser, 2010, 101). Tietenkin moderni tietotekniikka tarjoaa informaatiota ja lukuja suoritusten mittaamiseen, johtamiseen ja päätöksenteon tueksi (esimerkiksi asiakasvalintoja ja markkinointibudjetin allokoimista varten), mutta se ei ole riittävä arvoon perustuvassa johtamisessa, joka vaatii laajempaa CRM:n hallintaa (Gneiser, 2010, 101). Tässä tutkielmassa tarkastellaan CRM:ää Nguyenin ja Mutumin yhdistelemän määritelmän mukaan. Tässä luvussa käsitellään CRM:ää asiakashallinnan kannalta strategistesta näkökulmasta ja sitä kautta arvonäkökulmaa.

CRM-filosofian pohjana on suhdemarkkinointi, asiakkaan tuottavuus, elinikäinen arvo ja tyytyväisyys, mitkä luodaan johtamalla eri liiketoimintaprosesseja (Chen & Popovich, 2003, 682). CRM on prosessi, jossa rakennetaan suhdetta ja luodaan yhteistä arvoa yrityksen ja asiakkaan välillä (Nguyen & Mutum, 2012, 402). CRM:n perusta



pohjautuu ajatukseen, että eri asiakkailta on erilaisia tarpeita ja he haluavat erilaisia tuotteita ja palveluita, jopa eri hintoja ja mainostusta (Nguyen & Mutum, 2012, 410). Asiakkuudenhallintatavat keskittyvät yksittäisiin asiakkaisiin ja yritykset organisoituvat asiakkaan ympärille oman tuotteen sijasta. Asiakaskeskeiset yritykset integroivat markkinoinnin ja muut liiketoimintaprosessit palvelukseen asiakkaita ja vastatakseen markkinan paineisiin. (Chen & Popovich, 2003, 681.)

Asiakkaat tietävät nykyään tarkasti tarpeensa ja vaativat tuotteita juuri niin kuin he ne haluavat. He haluavat virheetöntä palvelua ja että heitä kohdellaan enemmän yksilönä eikä vain massana, numerona muiden joukossa. Tämän ajatusmallin mukaan yritysten tulisi tehdä koordinoitua työtä oppiakseen enemmän asiakkaista, tavoitteena houkutella, ylläpitää, kasvattaa ja pitää itsellään arvokkaita asiakkaita. (Nguyen & Mutum, 2012, 403.) Oppimalla ja ymmärtämällä asiakkaitensa ajureita ja tuottavuudentekijöitä, yritykset pystyvät paremmin muokkaamaan tarjouksiaan asiakkaille, minkä avulla he voivat maksimoida asiakkaan kokonaisarvon (Chen & Popovich, 2003, 681). CRM:n myötä asiakkaiden roolit ovat muuttuneet ostaja-roolista integroituun partneriin liiketoimintamallissa. Kun kahden toimijan välillä vaihdetaan yhä enemmän tietoa, suhde perustuu toistensa oppimiseen, jolloin yritykset voivat kasvaa ja muuttaa omaa käyttäytymistään asiakaskeskeisemmäksi (mukaillen Nguyen & Mutum, 2012, 405).

Viime vuosikymmenet ovat osoittaneet, että CRM on tärkeä työkalu pyrittäessä kasvattamaan yrityksen kannattavuutta – CRM mahdollistaa parhaiden asiakkaiden tunnistamisen ja tyydyttää heidän tarpeensa, jonka avulla he pysyvät lojaaleina yrityksen aktiviteeteille (Thomas & Sullivan, 2005; Nguyen & Mutum, 2012, 402 mukaan). Näin asiakkaille muodostuu tehokkaita, omistautuneita toimittajia, joihin he luottavat ja joiden palveluja he käyttävät jatkuvasti. Siten yritysten liiketoiminnan kulut laskevat ja asiakkaille pystytään tarjoamaan alhaisempia hintoja. (Harrison-Walker & Neeley 2004, 19.) Tyytyväinen asiakas luo todennäköisesti vahvan suhteen tarjoajan kanssa, jolloin toistuvat ostotapahtumat takaavat tasaisen tuoton yritykselle ja asiakassuhteen tuotto paranee (Storbacka, Strandvik & Grönroos, 1994, 23).

Täydellisen CRM-strategian ytimessä on arvonluonti kaikille prosessin osallisille. Se on kestävä kilpailullisen edun luomista olemalla paras asiakasymmärryksessä, asiakaskommunikaatiossa sekä olemassa olevien asiakassuhteiden kehittämisessä – uusasiakashankinnan lisäksi. (Panda, 2002, 158.)

## 2.2 Arvo

Arvoa voidaan käsitellä pelkistettynä kahdesta eri näkökulmasta: yritys tuottaa asiakkaalleen arvoa ja/tai arvokas asiakas nostaa yrityksen arvoa. Kirjallisuus yleisesti erottaa toisistaan arvon luonnin (engl. value creation) asiakkaan kannalta ja tarjoajan näkö-

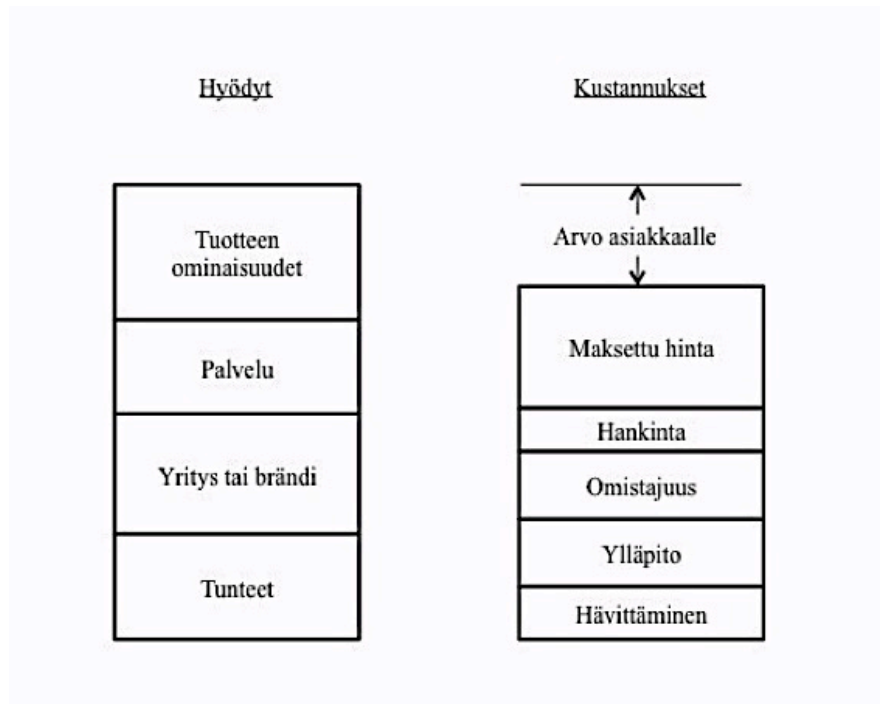
kulmasta arvon haltuunoton (engl. value capture). Tutkimus tänä päivänä keskittyy painottuen arvoon tarjoajan kannalta (value capture), jolloin puhutaan asiakkaan arvosta rahallisesti ja arvo perustuu rahanvaihtoon. (Nenonen & Storbacka, 2014, 102.) Esimerkiksi Gneiser (2010, 95) on tuonut esiin, että asiakassuhteet edustavat yritysten arvokainta voimavaraa erityisesti siitä näkökulmasta, että asiakassuhteita tulisi käsitellä kuin ne olisivat investointeja, joita täytyy aktiivisesti hallita voidakseen maksimoida yrityksen arvon. Gneiserin (2010, 100) mukaan arvoon perustuva CRM pyrkii rakentamaan ja hallitsemaan asiakassuhdeportfolioita, jotka maksimoivat yrityksen arvoa. Tämä on erittäin yrityskeskeinen näkökulma.

Arvoa käsitellään kirjallisuudessa myös muista näkökulmista. Kirjallisuudessa nousee esiin esimerkiksi yritysten tapa luoda arvolupauksia (engl. value proposition), joihin strategiat yleensä perustuvat. Arvolupaukset esitetään asiakkaille siitä näkökulmasta, mitä yritys voi tarjota asiakkaalle. Lisäksi kirjallisuudessa on keskusteltu myös arvoketjusta, joka usein mielletään suoraviivaiseksi fyysisten aktiviteettien tapahtumiksi. Todellisuudessa arvoketju sisältää kaiken sen informaation, joka kulkee yrityksen sisällä ja yrityksen ja sen toimittajien, jakelijoiden, olemassa olevien asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden välillä. Toimittajasuhteet, brändi-identiteetti, prosessien koordinointi, asiakas- ja työntekijälojalisuus ja vaihtamisesta syntyvät kustannukset riippuvat erityyppisestä informaatiosta, joka kokonaisuutena yhdessä luo arvoketjun. (Evans & Wurster 1997, 72.)

Arvo on kuitenkin paljon muuta kuin yrityksen arvon maksimointia, arvolupauksia ja arvoketjuja. Kirjallisuudessa tuodaan erityisesti esille edellä mainittujen lisäksi arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa (engl. value co-creation) (ks. esim. Grönroos 2011; Vargo & Lusch, 2004; Vargo, Maglio & Akaka 2008). Jotta ymmärrettäisiin arvon yhteisluomisen perusluonnetta, täytyy ensin ymmärtää mitä arvo tarkoittaa asiakkaalle. Grönroos (2011, 282; Grönroos 2008, 303 mukaan) määrittelee arvon asiakkaalle seuraavalla tavalla: arvo asiakkaalle tarkoittaa sitä kuinka sen jälkeen kun heitä on autettu itsepalveluprosessissa (esim. asiakas tekee ruokaa tai nostaa rahaa pankkiautomaatista) tai kokopalveluprosessissa (esim. asiakas syö ravintolassa tai nostaa rahaa pankin tiskiltä), he ovat tai tuntevat olonsa paremmaksi kuin aiemmin. Grönroos itsekin toteaa, että tämä on yksinkertainen määritelmä, mutta se ilmaisee myös mitä arvonluontiprosessi tarkoittaa. Arvonluontiprosessista tiedetään Grönroosin (2011, 282) mukaan todella vähän, ts. milloin se alkaa, mitä se sisältää ja milloin se päättyy. Määrittelyä luultavasti vaikeuttaa arvonluonnin merkityksen, prosessin, roolin ja luonteen vaihtelevuus eri yrityksille ja asiakkaille.

Jos Grönroosin näkemys arvosta asiakkaan kannalta on toimintakeskeinen, kuvassa 2 esitellään käsittekeskeisempi näkökulma arvoon. Kuvan mukaan yksinkertaistettuna asiakkaalle arvo voidaan määrittää vertaamalla asiakkaan kokonaishyötyjä ja –kustannuksia. Tämän mallin mukaan lisäämällä hyötyjä tai pienentämällä asiakkaan

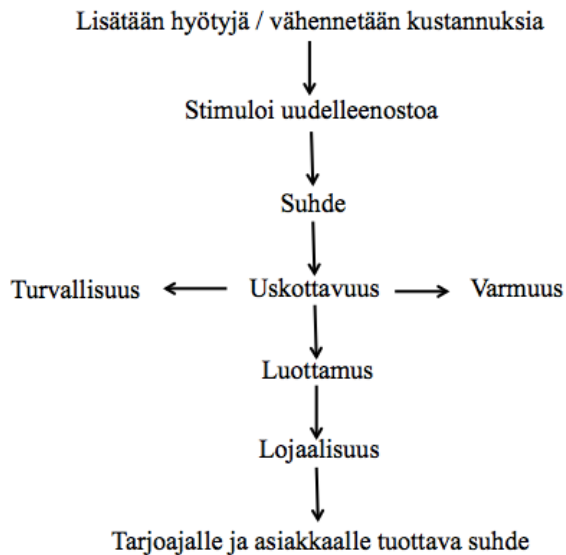
kustannuksia, pystytään kasvattamaan asiakkaan kokema arvoa. Tämä tarkoittaisi käytännössä esimerkiksi hinnan alentamista tai tuotteen/palvelun laadun parantamista. Tämä näkökulma voidaan nähdä liittyvän enemmänkin yksittäisen tuotteen hankintaan kuin suhteen rakentamiseen. Jos nämä asiat toistuvat asiakassuhteen aikana, voidaan se nähdä myös pitkäaikaisempaa strategiana arvon luontiin asiakkaalle.



**Kuva 2** Asiakkaan arvon analyysi (Woodside, Golfetto & Gibbert 2008, 11).

Asiakkaan kannalta arvoa voidaan myös lisätä lyhyellä aikavälillä esimerkiksi erityisen laadukkailla tuotteilla, brändillä, räätälöinnillä tai tukipalveluilla, mutta ne eivät välttämättä ole kaikista arvokkaimpia asioita asiakkaalle pitkäaikaisessa suhteessa. Nämä arvoa lisäävät attribuutit ovat tärkeitä asiakkaalle, kun asiakas valitsee eri toimittajien välillä. Lisäksi todennäköisyys uudelleenostoon on suurempi, jos yritys kykenee tarjoamaan jotain uniikkia ja arvoa asiakkaalle. (Ravald & Grönroos, 1996, 24.) Tähän pätee siis sama näkökulma kuin hyöty-kustannussuhteeseen, eli tällaiset toiminnot sopivat enemmän taktiseksi työvälineeksi kuin pitkäaikaiseksi strategiseksi suuntaukseksi.

Pitkässä asiakassuhteessa näkemys eduista nähdään syvällisemmällä tasolla, silloin puhutaan turvallisuudesta, uskottavuudesta, varmuudesta, jatkuvuudesta yms., jotka yhdessä lisäävät luottamusta yritykseen ja luovat asiakaslojalisuutta. Muutaman onnistuneen oston jälkeen asiakas tuntee olonsa turvalliseksi ja luottamus syntyy: asiakas tietää, että yritys on kykenevä täyttämään asiakkaan tarpeet ja sitoutuu sovittuihin asioihin. Näin turvallisuus, uskottavuus ja varmuus laskevat asiakkaan koettuja kustannuksia, mikä on asiakkaalle erittäin arvokasta. Tätä vaikutusmekanismia ilmenetään kuvassa 3. (Ravald & Grönroos, 1996, 24-25.)



**Kuva 3** Arvoa lisäävien strategioiden vaikutus pitkäaikaisiin suhteisiin (Ravald & Grönroos, 1996, 25).

Arvo syntyy siis lyhyellä aika välillä tietystä toiminnasta ja/tai kustannusten ja hyötyjen suhteesta (kuva 2), mutta pidemmällä aikavälillä perustuu turvallisuuteen, uskottavuuteen, varmuuteen, luottamukseen ja lojaaliuteen (kuva 3).

Oleellinen osa arvon käsittelyä on arvon yhteisluonti (engl. value co-creation), johon voidaan hyödyntää kaikkia aiemmin mainittuja arvon eri piirteitä. Tärkeä osa käsitellessä arvon yhteisluontia on ymmärtää nykyajan ajatus asiakkaista aktiivisina toimijoina, passiivisten palveltavien sijaan. Pohjana arvon yhteisluonnin määrittelylle voidaan nähdä Vargon, Maglion ja Akakan (2008) kehittämä malli. Vargo ym. (2008, 146) määrittelevät arvolle kaksi yleistä merkitystä: arvo vaihdannassa (engl. value-in-exchange) ja arvo käytössä (engl. value-in-use). Arvo vaihdannassa tarkoittaa arvoa lähinnä valmistavan yrityksen näkökulmasta. Esimerkiksi autoa valmistava yritys synnyttää arvon luomalla raaka-aineista jotain sellaista mitä asiakkaat haluavat. Tästä näkökulmasta arvo luodaan yrityksen toimesta tuotteen muodossa, joka vaihdetaan markkinoilla rahaan tai muihin tuotteisiin, ja arvo mitataan tässä nimenomaisessa vaihdannassa. Kuitenkin arvon ja arvonluontiprosessin merkitykset ovat muuttuneet tuote- ja yritysorientoituneesta näkökulmasta personoituihin asiakaskokemuksiin. Informoitu, verkostoitunut ja aktiivinen asiakas luo yhdessä arvoa yrityksen kanssa. Täten ei enää katsota, että asiakkaat tulevat prosessiin mukaan vasta vaihdannassa. (Prahalad & Ramamswamy, 2004, 5-6.)

Sen vuoksi Vargon ym. (2008, 146) toinen näkökulma on tärkeä. Siinä arvo syntyy käytössä, tuottajan ja asiakkaan roolit eivät ole erilliset, vaan arvo on aina luotu yhdessä ja vastavuoroisesti kohtaamisissa tuottajien ja hyötyjien välillä integroimalla re-

sursseja ja kyvykkyyksiä. Tästä näkökulmasta autonvalmistusesimerkissä auto on ainoastaan osa arvon luontia, joka oikeasti tapahtuu vasta silloin kun asiakas käyttää autoa. Eli jos kukaan ei osaisi ajaa autoa, polttoainetta tai korjausapua ei olisi saatavilla, kukaan ei toimisi sosiaalisissa verkostoissa, joissa tietyillä autoilla olisi tietty merkitys, autolla ei olisi arvoa. Täten Vargo ym. (2008, 146) totevat, että valmistajat ja asiakkaat yhteisluovat arvoa (engl. value co-creation): valmistaja käyttää tietotaitojaan tuotteen valmistuksessa ja brändäyksessä ja asiakkaat lisäävät heidän tietotaitoja tuotteen käyttämiseen siinä kontekstissa, joka heidän omaan elämäänsä sopii. B2B-näkökulmasta asiakas siis käyttää tarjoajan tuotetta tai palvelua oman alansa ja liiketoimintansa kontekstissa.

Arvon yhteisluonnille nähdään kirjallisuudessa eri prosesseja, joihin liittyy erilaisia lainalaisuuksia. Grönroos (2011, 290) toteaa, että tärkeintä on ymmärtää, että interaktiot asiakkaan ja yrityksen välillä eivät sisällä kahta erillistä prosessia vaan yhden yhdistetyn koordinoitun interaktiivisen prosessin. Täten arvon yhteisluonti onnistuu ainoastaan, kun yrityksen ja asiakkaan välillä on interaktioita, jos niitä ei ole, arvon yhteisluonti ei ole mahdollista (Grönroos 2011, 290). Tasokkaat interaktiot, jotka mahdollistavat yksittäisen asiakkaan osallistumisen luomaan yhdessä uniikkeja kokemuksia ovat avain uusiin kilpailulliseen etuihin (Pralhad & Ramamswamy, 2004, 5-7). Tämän lisäksi yritysten tulee välttää yrityskeskeistä näkökulmaa ja pyrkiä luomaan arvoa yhdessä asiakkaan kanssa keskittymällä erityisesti personoituihin interaktioihin asiakkaiden kanssa. Tämä vaatii myös johtajilta tuotokeskeisestä ajattelusta luopumista ja keskittyä kokemuksiin, joita asiakkaat pyrkivät luomaan yhdessä. (Pralhad & Ramamswamy, 2004, 7.) Toisaalta Payne, Storbacka ja Frow (2008, 93) korostavat yrityksen roolia arvon yhteisluonnin ja suhdekokemusten ”vetäjänä” ja organisoivana osapuolena. Prahalad ym. (2004, 6) muistuttavat kuitenkin, että asiakkaat voivat itse valita yrityksiä keiden kanssa he haluavat luoda suhteen, perustuen heidän omaan kokemukseensa siitä, kuinka arvo pitäisi heille luoda, eli tästä näkökulmasta yritys ei ole ainoa prosessin ”vetäjä”. Kokonaisuudessa on tärkeää muistaa, että tämä kaikki osana arvon yhteisluontiprosessia vaatii onnistuakseen oppimista ja tietoa, jotka ovat keskeisimpiä komponentteja (Payne, Storbacka ja Frow, 2008, 93).

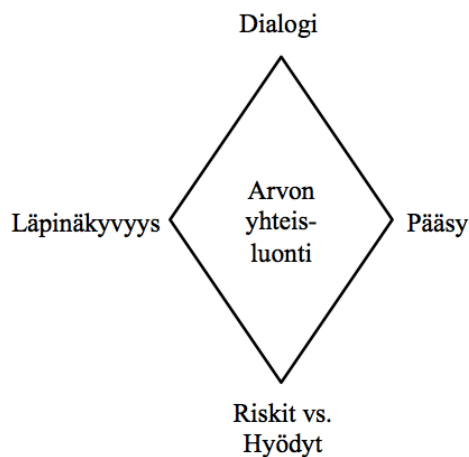
Payne, Storbacka ja Frow (2008, 85-86) ovat kehittäneet prosessiin pohjautuvan arvon yhteisluonnin viitekehyksen, jonka kolme keskeisintä prosessia ovat:

- Asiakkaan arvonluontiprosessit: B2B-suhteessa nämä prosessit ovat niitä joita asiakasyritys käyttää hallitakseen liiketoimintaansa ja suhdettaan eri toimittajien kanssa.
- Toimittajan arvonluontiprosessit: ne prosessit, joita toimittaja käyttää hallitakseen liiketoimintaansa ja suhteitaan asiakkaiden ja muiden tärkeiden sidosryhmien kanssa

- Kohtaamisen prosessit: prosessit ja tavat kommunikoida ja tavat vaihdannalle, joita täytyy hallita luodakseen onnistuneita arvon yhteisluontimahdollisuuksia.

Prosessit sisältävät toiminnat, tehtävät, mekanismit, aktiviteetit ja interaktiot, jotka tukevat arvon yhteisluontia. Tämä prosessinäkökulma korostaa, että suhteita pitäisi katsoa asiakkaan ja tarjoajan välillä pitkäaikaisena, dynaamisina ja interaktiivisina. Tämä myös tukee Vargon ym. näkemystä siitä, että arvon yhteisluonti tapahtuu molempien prosessien yhteispelistä eli tuotteen tai palvelun käyttöönotossa, sillä tässä arvon yhteisluontimahdollisuudet tapahtuvat kohtaamisissa.

Markkinointiautomaation näkökulmasta on tärkeä käsitellä tarkemmin arvonyhteisluontiprosessin interaktioita, sillä markkinointiautomaatio rakentuu interaktioiden ympärille. Prahaladin ym. (2004, 9) mukaan ensin täytyy luoda rakennuspalikoita interaktioita varten asiakkaan ja yrityksen välillä, jotka helpottavat yhteisluonnin kokemuksia. Nämä rakennuspalikat ovat dialogi, pääsy (engl. access), riski-hyötysuhde ja läpinäkyvyys (kuva 4).



Kuva 4 Rakennuspalikat arvonyhteisluonnin interaktioille (Pralalad & Ramamswamy, 2004, 9).

Dialogi merkitsee interaktiivisuutta, syvää sitoutumista sekä kykyä ja halua toimia molempien puolella (molempien osapuolien tulee olla tasa-arvoisia ja yhdessä ratkaista ongelmia). Dialogi on kuitenkin vaikeaa, jos asiakkailla ei ole samaa pääsyä ja läpinäkyvyyttä informaatioon. Yritykset ovat perinteisesti hyötynneet käyttämällä hyväksien tiedon epäsymmetriaa yrityksen ja asiakkaan välillä. Sen vuoksi pääsymahdollisuus ja läpinäkyvyys ovat kriittinen osa mielekästä dialogia, jottei eriarvoisuutta syntyisi. Nykyaajan tekniikka on onneksi helpottanut tätä asiakkaan kannalta; internetin avulla asiakkaat pystyvät vertailemaan kilpailevia yrityksiä ja lukemaan muiden kokemuksia

tietystä yrityksestä. Dialogi, pääsymahdollisuudet ja läpinäkyvyys auttavat asiakasta selkeämpään tilanteen arviointiin tietyn toiminnan ja päätöksen riskeistä ja hyödyistä.

Yritysten tulee oppia mahdollisimman paljon asiakkaasta rikkaan dialogin kautta. Informaatioinfrastruktuuri täytyy olla keskittynyt asiakkaaseen ja rohkaista aktiiviseen osallistumiseen yhteisluonnin kokemuksen joka vaiheeseen, sisältäen tiedonetsinnän, tuotteiden ja palveluiden kokoonpanon, toimeenpanon ja kulutuksen. (Prahalad & Ramamswamy, 2004, 11.) Kokonaisuudessaan siis arvon yhteisluonnissa on keskiössä toisistaan oppiminen, interaktiot ja dialogi.

### 3 MARKKINOINTIAUTOMAATIO YLEISELLÄ TASOLLA

Riemersma ja Romek (2006, 124-125) esittivät, että nopea muutos markkinoinnin ympäristössä johtaa seuraavanlaisiin ongelmiin: massamarkkinan muuttuminen segmentoituun markkinaan, jopa henkilökohtaiseen kommunikointiin asiakkaiden kanssa; yrityksillä on enemmän tuotteita ja tuotevariaatioita lyhyemmällä tuote-elinkaarilla, jopa räätälöityjä ratkaisuja; kommunikoitavana on paljon erilaista informaatiota ja yhä useammassa interaktiivisessa mediassa. Riemersma ym. (2006) ehdottivat markkinoinnin tehokkuuden parantamiseksi toimintojen yhdistämistä esim. myynnin kanssa, standardisointia ja automaatiota. Heidän mukaansa toistuvat ja standardoidut prosessit voidaan automatisoida. Operationaaliset kustannukset ja ylimääräisen ajan käyttö vähensivät, mikä antaisi markkinoijille mahdollisuuden innovaatioon hallintotehtävien sijasta. Sen lisäksi viestistä tulee yhdenmukaisempi, virhemarginaalit pienenevät ja toimintoja voidaan raportoida ja datan käsittelyn kautta voidaan löytää uusia trendejä asiakkaiden käyttäytymisessä.

Markkinointiautomaation ymmärtämiseksi on hyvä ensin lyhyesti tutustua markkinoinnin muutoksiin internetin myötä, jotta voi ymmärtää, miksi markkinointiautomaatiolle on syntynyt tarve ja mitä se on mahdollistanut yrityksille. Ennen markkinointiautomaation tarkempaa käsittelyä, käydään läpi asiakastiedonhallintaa, sillä markkinointiautomaatio on lopulta asiakastiedonhallintaa ja sen käyttämistä, minkä vuoksi on hyvä ymmärtää asiakastiedonhallinnan perusteet. Tässä luvussa käsitellään markkinointiautomaatiota lähinnä strategiselta tasolta, ja tutkimuksen empiirisessä osiossa syvennytään myös sen taktisempaan puoleen.

#### 3.1 Markkinoinnin muutos Internetin myötä

Asiakkaat voivat nykypäivänä saada helposti tietoa internetistä ja ovat hyvin yhdistetty teknologian kautta muihin asiakkaisiin. He pystyvät helposti vertailemaan hintoja sekä ei-hintaan liittyviä etuja kuten palvelun laatua. (Ueltschy ym.; Tseng 2016, 202 mukaan.) Yritykset eivät enää yksinään määrittele mistä asiakkaiden pitäisi kiinnostua. Usein asiakkaat tietävät jo ensikohtaamisessa yrityksen kanssa yrityksen tarjoomasta, palveluista, hinnastoista ym. tai ainakin heillä on mahdollisuus hankkia sellaista tietoa. Inbound-markkinointi on uuden markkinoinnin ajan ilmiötä, jonka mukaan yritysten tulisi tuottaa mielenkiintoista sisältöä suoramarkkinoinnin sijaan, jolloin asiakas itse tulisi yrityksen luokse sen sijaan, että yritys lähestyisi potentiaalisia asiakkaita markkinointiviestinnällä.

B2B-ympäristössä digitaalinen sisältömarkkinointi on inbound-markkinointitaktiikka, johon vaikuttaa web-sivu, sosiaalinen media ja arvoa lisäävä si-



sältö, ja se katsotaan käytännölliseksi työkaluksi luotettavan brändin statuksen saavuttamiseen ja ylläpitämiseen. Sisällön luominen, joka on arvokasta B2B-yleisölle, vaatii yrityksiä kehittää ymmärrystä yleisön informaatiotarpeista ja elinkaarenvaiheistaan. Arvokas sisältö kuvaillaan käytännölliseksi, relevantiksi, houkuttelevaksi ja oikea-aikaiseksi. Sisältömarkkinointi vaatii kulttuurisen muutoksen ”myymisestä” asiakkaan auttamiseen, mikä taas vaatii erilaisia markkinointitavoitteita, taktiikoita, mittaamista ja taitoa kuin traditionaalisemmassa markkinoinnin näkökulmassa. (Holliman & Rowley 2014, 269.)

Internetin yleistymisen ei ole muuttanut yritysten perustarvetta luoda ja vakiinnuttaa vahvoja asiakassuhteita (Harrison-Walker & Neeley 2004, 19). Koska tietoa on asiakkaiden saatavilla myös kilpailijoista, asiakassuhteenhallinta nousee isompaan rooliin, sillä vaihtokustannukset ovat asiakkaille pienempiä. Muutos markkinoinnissa painottaa enemmän sitomaan pitkäaikaisia suhteita asiakkaiden kanssa, jolloin yritykset oppivat asiakkaiden yksilöllisistä tarpeista (Payne ym, 2009; Peppers & Rogers, 2010; Nguyen & Mutum, 2012, 401 mukaan). Edulliset tekniset kehitykset antavat yrityksille mahdollisuuden tarjota uniikkeja ratkaisuja yksittäisille asiakkaille, toisin sanoen toteuttaa asiakaskeskeistä markkinointia. Internet ja helpottavat teknologiat mahdollistavat markkinoijille kustomoidun informaation tarjoamisen ja kauppojen loppuun viemisen vain pienellä osalla muiden medioiden kuluista. Samalla asiakkaille annetaan eväät etsiä uniikkeja ratkaisuja tiettyihin tarpeisiin, mikä johtaa asiakaskeskeiseen markkinointiin. (Sharma 2002, 81.) Aikaisemmin yritykset pystyivät olemaan interaktiivisia ja pystyivät antamaan henkilökohtaisia tarjouksia, mutta vain pienelle osalle asiakkaista. Internet on mahdollistanut interaktiivisuuden ja henkilökohtaisuuden parempana kuin koskaan; Internetin avulla yrityksillä on mahdollisuus kommunikoida laajan asiakasjoukon kanssa, mutta kuitenkin kohdella heitä yksilöinä. (Mohammed ym. 2004, Evans & Wurster 1997, 19-20 mukaan.)

Internet-toiminnot täydentävät henkilökohtaisia kohtaamisia myyjien, asiakaspalvelijoiden, soittopalveluiden ja asiakkaiden välillä. Lisäksi, internet mahdollistaa sekä palvelukustannusten pienentämisen että yritys voi valita ketä haluaa palvella ja minkä tasoisella palvelulla. (Winer, 2011, 89.) Lisääntyvän asiakaskeskeisen markkinoinnin myötä asiakkailta on kasvava rooli prosessissa, joka johtaa markkinoinnin luomiseen yhdessä yrityksen kanssa (Sharma 2002, 81).

### **3.2 Asiakastiedonhallinta ja asiakastiedonhallintajärjestelmä**

Koska yritykset ovat yhä riippuvaisempia asiakassuhteistaan, vahvan asiakassuhteen kehittäminen on tullut liiketoimintavastaaville merkittäväksi osaksi liiketoimintaa (Cheng ym. 2008; Tseng 2016, 203 mukaan). Onnistuneet asiakassuhteet vaativat, että

yritykset hankkivat asiakastietämystä, syventävät tietämystään asiakkaista ja rikastuttavat asiakastietokantoja hyödyntääkseen ja kootakseen asiakastietoa, jotka luovat uusia arvoja (mukaillen Sheth ym. 2000; Tseng 2016, 203 mukaan).

Asiakastiedonhallinta (engl. customer knowledge management) katsotaan yleisesti prosesseina kerätä, jakaa, siirtää ja lisätä asiakastietoa organisaation hyödyksi (Zhang 2011, 82). Asiakastietojärjestelmä (engl. customer information system) määritellään prosesseina, joista yritykset voivat oppia asiakkaistaan keräämällä, säilömällä, siirtämällä ja käyttämällä asiakasdataa läpi organisaation (Zahay & Griffin 2003; Zahay 2008, 264 mukaan). Asiakastietojärjestelmät rakentuvat neljään osaan: tiedon saamiseen tai hankkimiseen, tiedon varastointiin, tiedon jakamiseen tai levittämiseen ja tiedon käyttöön tai tulkintaan (Zahay 2008, 265). Syvemmällä tasolla tiedonhallinta näissä järjestelmissä jakautuu seuraavasti: tiedon hankkiminen on yrityksen kyvykkyys hankkia, etsiä ja generoida tietoa; tiedon muokkaaminen on kykyä organisoida, integroida, yhdistää, koordinoita, levittää tietoa; tiedon soveltaminen on kykyä käyttää olemassa olevaa tietoa auttamaan yrityksiä kehittämään tehokkuuttaan; tiedon suojaaminen on kyky suojata tietoa laittomalta tai epäsovelialta käytöltä (Gold ym. 2001; Tseng 2016, 203 mukaan). Asiakastietojärjestelmää hyödyntäen, yritys pystyy identifioimaan asiakkaat tai segmentit, jotka erottuvat kannattavuudessa. Yritys voi tehdä laskelmia päättääkseen kuinka paljon investoida jokaiseen eri asiakkaaseen, varmistaakseen, että heillä on kannattava suhde yrityksen kanssa. (mukaillen Harrison-Walker & Neeley 2004, 20-21.) Täten onnistuminen asiakastiedon hallinnassa ei ainoastaan sisällä asiakastiedon varastointia vaan myös sen käyttämistä, jotta yritys voi kehittää oppivaa suhdetta, jossa asiakkaiden kanssa voidaan rakentaa interaktiivisempaa dialogia sekä yrityksen että asiakkaan hyödyksi (Day & Van de Bulte 2002; Zahay 2008, 265 mukaan).

Asiakastiedonhallinnan voimavaroina ovat asiakastietokanta tai markkinointitietokanta ja ne työntekijät, jotka ylläpitävät niitä. Näitä voimavaroja voidaan hyödyntää strategisella, funktionaalisella ja operationaalisella tasolla pyrittäessä luomaan erinomaista suoritusta (kuva 5). (Zahay 2008, 264.)



**Kuva 5** Yrityksen voimavarat ja kyvykkyudet asiakastiedonhallintaan luomaan etua B2B palveluissa (Hooley ym. 1998, 2001; Zahay 2008, 265 mukaan.)

Strategiset kyvykkyudet kuten organisationalinen oppiminen auttavat yrityksiä ymmärtämään heidän asiakkaitaan ja kuinka luoda heille arvoa. Funktionaaliset kyvykkyudet sisältä kyvyn ottaa tietoa yrityksen ulkopuolelta ja käsitellä sitä (markkinan tuntemista) sekä prosessoida sitä informaatiota organisaation läpi. Lisäksi, funktionaaliset kyvykkyudet sisältävät innovoimisen, joka auttaa luomaan uusia palveluita ja tarjoomia, mikä auttaa yrityksen toiminnan jatkuvuudessa myös tulevaisuudessa. Operationaaliset kyvykkyudet markkinoinnissa ovat implementaatiokyvykkyudet, kuten kyky luoda organisationalisia yksiköitä, jotka toimivat yhtenä kokonaisuutena. Kuvassa 5 esitetään, miten asiakastietokanta ja ne jotka sitä hallitsevat, voidaan nähdä voimavaroina, jotka voidaan käyttää luomaan etua markkinoilla ja luomaan parempaa suorituskykyä. (Hooley ym. 1998, 2001; Zahay 2008, 265 mukaan.)

Tseng (2016, 215) osoitti tutkimuksissaan, että tiedonhallinnalla on merkittävä vaikutus CRM:n ja palvelun laatuun. Tämä tarkoittaa, että jos yrityksen tiedonhallinta on erinomaisella tasolla, yrityksen CRM:n ja palvelun laatu tulee merkittävästi nousemaan. Tiedonhallinta auttaa yrityksiä luomaan yleisnäkymän asiakkaasta, jota henkilöstö voi käyttää huolimatta heidän työpaikastaan organisaatiossa. Tiedonhallinnan avulla henkilöstö kykenee parempaa ymmärrykseen asiakkaistaan ja heidän tarpeistaan, mikä ajan myötä tulee johtamaan tehokkaampiin ja oleellisempiin segmentaatiostrategioihin tuotteissa, kanavissa ja markkinassa. Samassa tutkimuksessa todettiin, että ymmärtämäl-

lä asiakkaiden preferenssejä ja sitä kautta tarjoamalla kustomoituja palveluita, palvelun laatu paranee.

### 3.3 Markkinointiautomaatio

CRM Buttle ja Maklan (2015, 231) määrittelevät markkinointiautomaation seuraavasti: ”Markkinointiautomaatio on tietokoneistettu teknologiasovellus, joka tukee markkinoijien ja markkinointijohtajien työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamista.” Markkinointiautomaatio katsotaan ohjelmistona, joka on suunniteltu auttamaan yhdessä markkinoinnin osa-alueessa tai se on suunniteltu auttamaan integroiduissa ratkaisuisissa ja sillä on paljon eri toimintoja – ne voivat auttaa eri markkinoinnin osa-alueissa tai sitten ne on yhdistetty laajempiin CRM-ratkaisuihin, jotka toimivat markkinoinnin, palvelun ja myynnin osa-alueilla (Buttle & Maklan 2015, 231). Markkinointiautomaation ydin on sen automaattinen markkinointimixin kustomointi tai personointi ja sillä on juuret B2B-alueella. Yleensä B2B-markkinoilla toimivat hallitsevat asiakkaitaan myynnin kautta (käyttämällä CRM-systeemin automaattisia prosesseja) ja käsittelevät asiakkaita henkilökohtaisesti ja pyrkivät ruokkimaan heidän kiinnostustaan kustomoiduilla tarjouksilla. (Heimbach, Kostyra & Hinz, 130.)

B2B-markkinoijalla on markkinointiautomaatiolle neljä tehtävää: suhteen rakentaminen, sisällön personointi, järkevä sitouttaminen ja ennustava analytiikka. Suhteen rakentamista tarvitaan jo ennen kuin asiakas ottaa yhteyttä yritykseen tai toisinpäin, asiakas ei yleensä ole valmis ostamaan ensimmäisellä yhteydenottokerralla. Tämän vuoksi suhde on rakennettava jo ennen tätä. Sisällön personointi yksinkertaisimpana voi toimia ärsykeistä; asiakas tekee jotakin, jonka automaatiojärjestelmä huomaa ja se laukaisee tietyn viestinnän kyseiselle asiakkaalle. Esimerkiksi asiakas etsii jotain tiettyä tuotetta kotisivuilta ja automaatiojärjestelmä lähettää tuon tuoteperheen ympäriltä sähköpostia asiakkaalle. Järkevä sitouttaminen on oikeanlaisen viestinnän lähettämistä oikeaan aikaan huomioiden asiakkaan elinkaarivaiheen. Esimerkiksi vierailu hinnastossa voi olla merkki, että asiakas on valmis ostamaan. Asiakkaita myös pisteytetään heidän tekemistensä ja sopivuutensa mukaan, minkä mukaan voidaan katsoa mikä asiakas on järkevä sitouttaa. Asiakas saa pisteitä eri klikkauksista, sähköpostien avaamisesta ym. sekä heidät pisteytetään kuinka hyvin he sopivat asiakkaaksi kyseiselle yritykselle, esim. toimivat tietyillä toimialoilla. Ennustava analytiikka on epävarmaa, mutta siinä voidaan hyödyntää historiallista myynti- ja markkinointidataa ja katsoa mitkä tekijät ovat johtaneet kauppaan tai sen mahdollisuuteen. (mukailen Kantrowitz 2014, 24.) Lisäksi markkinointiautomaatio mahdollistaa historiallisen asiakastiedon hyödyntämisen esimerkiksi asiakassegmenttien luomiseen kiinnostusten mukaan, vastaamisen suoraan viestintään tai demografian tutkimiseen (Heimbach, Kostyra & Hinz, 130). Markkinoin-

tiautomaatio siis täydentää esim. suoramarkkinointia automatisoiduilla prosesseilla. Markkinointiautomaatio on laaja-alaisempi kuin esim. CRM-systeemit, sillä se hyödyntää useampia tietolähteitä jopa tuntemattomista käyttäjistä, suunnitellakseen viestintää reaaliajassa jokaiselle digitaaliselle kohtaamiselle (esim. kotisivu, mobiilisovellus, sähköposti). (Heimbach, Kostyra & Hinz, 130.)

Markkinointiautomaatiossa hyödynnetään aktiivista ja passiivista asiakasoppimista. Aktiivinen tarkoittaa, että kysytään asiakkaalta suoraan kysymyksiä ja passiivisessa hyödynnetään asiakkaan "jättämää jalanjälkeä" (Montgomery & Srinivasan, 2003; Järvinen & Tamminen 2016, 165 mukaan). Markkinointiautomaatio tarkkailee vierailijan käyttäytymistä internetissä IP-osoitteen ja evästeiden avulla, ja se pystyy perinteistä web-analytiikkaa paremmin tunnistamaan yksilölliset asiakkaat ja tunnistaa heidän käyttäytymistään pidemmällä ajanjaksolla. Toki tämä yleensä vaatii asiakkaan tunnistautumista ensin esim. lomakkeen täyttämisen kautta. (Järvinen & Tamminen 2016, 165.) Tunnistautuneita asiakkaita markkinointiautomaatioon voi myös tulla esimerkiksi konferensseista tai yritysten aiemmista asiakkaista, jos asiakkaiden nimet on syötetty järjestelmään. Siten esimerkiksi sähköpostitukset asiakkaille ja asiakkaiden vierailut yrityksen kotisivuilla mahdollistavat asiakkaiden seurannan.

B2B-sektorilla markkinointiautomaatio on saanut yhä enemmän huomioita. Ohjelmistojen myyjät (kuten Eloqua, Hubspot, Marketo, Pardot, Silverpop) sanovat, että markkinointiautomaatio työkaluna mahdollistaa yrityksille markkinoinnin ja myyntisysteemien käyttöliittymien yhdistämisen, mikä parantaa myyntiliidien käsittelyä ja potentiaalisia ostajien käsittelyä personoidun sisällön avulla. Olettaen, että ohjelmistovalmistajat ovat oikeassa, B2B-yritykset voivat käyttää markkinointiautomaatiota tuottaakseen tehokkaampia sisältömarkkinointistrategioita ja siten parantaa asiakashallintaa. (Järvinen & Tamminen 2016, 165.)

Markkinointiautomaation hyödyt Buttlen ja Maklan (2015, 232-234) mukaan ovat:

- Parannettu markkinoinnin tehokkuus: Markkinointiprosessien replikointi tuo enemmän hallintaa ja vähentää kustannuksia. Markkinointiautomaatio mahdollistaa suoraviivaisemmat ja kustannustehokkaammat prosessit, joita pystyy käyttämään kuka tahansa markkinoija.
- Suurempi markkinoinnin tuottavuus: Markkinointiautomaatio mahdollistaa useiden kampanjoiden ja tapahtumien tuottamisen useissa eri kanavissa saman aikaisesti, ilman merkittävää kulujen kasvamista tai liiketoiminnan monimutkaistumista.
- Vaikuttavampaa markkinointia: Markkinointiautomaation avulla yritykset pystyvät jatkuvasti oppimaan markkinointiaktiiviteeteista ja sen avulla voivat tuottaa vaikuttavampaa ja tehokkaampaa markkinointia. Yritykset voivat myös

tunnistaa ja välttää epäonnistuneet markkinointikeinot ennen kuin siihen käytetään yhtään varoja.

- Parannettu markkinointikustannusten ymmärrettävyys: Markkinointiautomaatio tarjoaa parempaa dataa ja analyysia, joiden perusteella pystytään seuraamaan markkinoinnin tuottoa ja jotka antavat reaaliaikaista tietoa johdolle kulujen käytöstä.
- Parannettu responsiivisuus: Markkinointiautomaation avulla pystytään nopeasti reagoimaan uusiin mahdollisuuksiin reaaliajassa, kuten vastaamaan yksittäiseen kysyntään yhden asiakkaan oston perusteella.
- Parannettu tieto: Raportointi ja analytiikka markkinointiautomaatiossa tarjoaa arvokasta tietoa markkinasta, asiakkaista, kampanjoista, tapahtumista ym., mikä johtaa tehostettuun suorituskykyyn ja vaikuttavuuteen.
- Parannettu asiakaskokemus: Asiakkaat vastaanottavat personoituja ja relevantteja tarjouksia oikeaan aikaan. Markkinointiautomaatio tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta vähemmän roskapostia.
- Parannettu asiakkaan sitouttaminen: Asiakkaat luovat merkityksellisempiä suhteita yrityksen kanssa, kun he kokevat, että tarjoukset ja viestintä perustuu syvään ymmärrykseen heidän tarpeistaan ja mieltymyksistään.

### 3.4 CRM-järjestelmä ja markkinointiautomaatio erot ja yhteneväisyydet

Markkinointiautomaatio on helppo sekoittaa CRM-järjestelmiin, sillä niissä on paljon yhteneväisyyksiä. CRM-järjestelmät tarjoavat korvaamattoman arvon mille tahansa myyntiorganisaatiolle, mutta niistä ei ole kuitenkaan paljon apua markkinointiorganisaatiolle. CRM-järjestelmät on tarkoitettu ja optimoitu erilaisiin käyttötarkoituksiin kuin markkinointiautomaatio. Funktionaalisesta näkökulmasta CRM-järjestelmät eivät yleensä tarjoa toimintoja sähköpostimarkkinointiin, mahdollisten asiakkaiden käyttäytymisen seuraamiseen eikä markkinointiohjelmien hallinnointiin toisin kuin markkinointiautomaatiojärjestelmät. Toisaalta joitain CRM-järjestelmiä voidaan kustomoida käsittelemään esimerkiksi automaattisten kampanjoiden toimintoja, *liidien* pisteytystä ja asiakasprofiilien päällekkäisyyksien) välttämistä, mutta se voi olla hankalaa. Markkinointiautomaatio siis keskittyy markkinointiosaston niihin tarpeisiin joihin CRM ei pysty (ks. taulukko 1). (Marketo. 2015.)

**Taulukko 1** CRM:n ja markkinointiautomaation erot (Marketo 2015)

	CRM	Markkinointiautomaatio
Liiketoiminnallinen tavoite	Jäljentää mahdollisuuksia ja hallinnoida kontakti- ja tili-informaatiota	Luoda asiakassuhteita, automatisoida markkinointiohjelmia, mitata markkinoinnin ROI
Osasto	Pääasiassa myynti ja myynninjohtaminen, markkinointi osittain	Pääasiassa markkinointi ja markkinoinninjohtaminen, myynti osittain
Viestintätyyppi	Henkilökohtainen kommunikointi (myyntihenkilö ostajalle)	Viestintä tapahtuu ryhmille ja segmenteille (voi olla personoituja ja perustua ostajan yksittäiseen toimintaan)
Arkkitehtuuri	Tietokanta-orientoitunut, transaktiokyselyitä	Työnkulku-orientaatio, erittäin yksityiskohtaista, käyttäytymiseen perustuvia transaktiokyselyitä

## 4 TUTKIMUKSEN ANALYYSIKÄSITTEISTÖ

### 4.1 Arvon teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa hyödynnetään arvon luonnin eri määritelmiä, jotka esiteltiin luvussa 2.2 ja pyritään vastaamaan kysymykseen, miten ja miksi ne ovat osana (tai ovat olematta) eri markkinointiautomaation toimintoja. Nämä arvon luonnin määritelmät ja yhteisluontiprosessit asiakkaan näkökulmasta tiivistetään seuraavanlaisesti (alleviivattuina tarkasteltavat asiat markkinointiautomaation ohjelmistossa):

- Kustannusten ja hyötyjen suhde: hyötyjä (tuotteen ominaisuudet, palvelu, yritys tai brändi, tunteet) pyritään kasvattamaan ja kustannuksia (hinta, hankinta, omistajuus, ylläpito, hävittäminen) laskemaan, jotta asiakas kokee enemmän arvoa
- Lyhyellä aikavälillä arvoa voidaan lisätä laadukkailla tuotteilla, brändillä, räätälöinnillä, tukipalveluilla
- Pitkällä aikavälillä asiakkaan täytyy kokea, että yritys on kykenevä täyttämään asiakkaan tarpeet ja sitoutuu sovittuihin asioihin ja tähän tarvitaan turvallisuutta, uskottavuutta, varmuutta ja jatkuvuutta
- Arvon yhteisluonti syntyy käytössä: yritys tuottaa tuotteita tai palveluita ja asiakas soveltaa niitä omaan alaansa
- Arvon yhteisluonti tapahtuu seuraavien elementtien kautta:
  - Informoitu ja verkostoitunut asiakas luo yhdessä arvoa yrityksen kanssa
  - Arvon yhteisluonnissa integroidaan resursseja ja kyvykkyyksiä
  - Arvon yhteisluonti vaatii onnistuakseen oppimista ja tietoa
  - Interaktiot helpottavat yhteisluonnin kokemuksia ja nämä interaktiot rakentuvat dialogille, pääsulle, riski-hyötysuhteelle ja läpinäkyvyydelle

Näistä voidaan rakentaa taulukko 2, jota tarkastellaan tutkittaessa markkinointiautomaation eri osa-alueita.



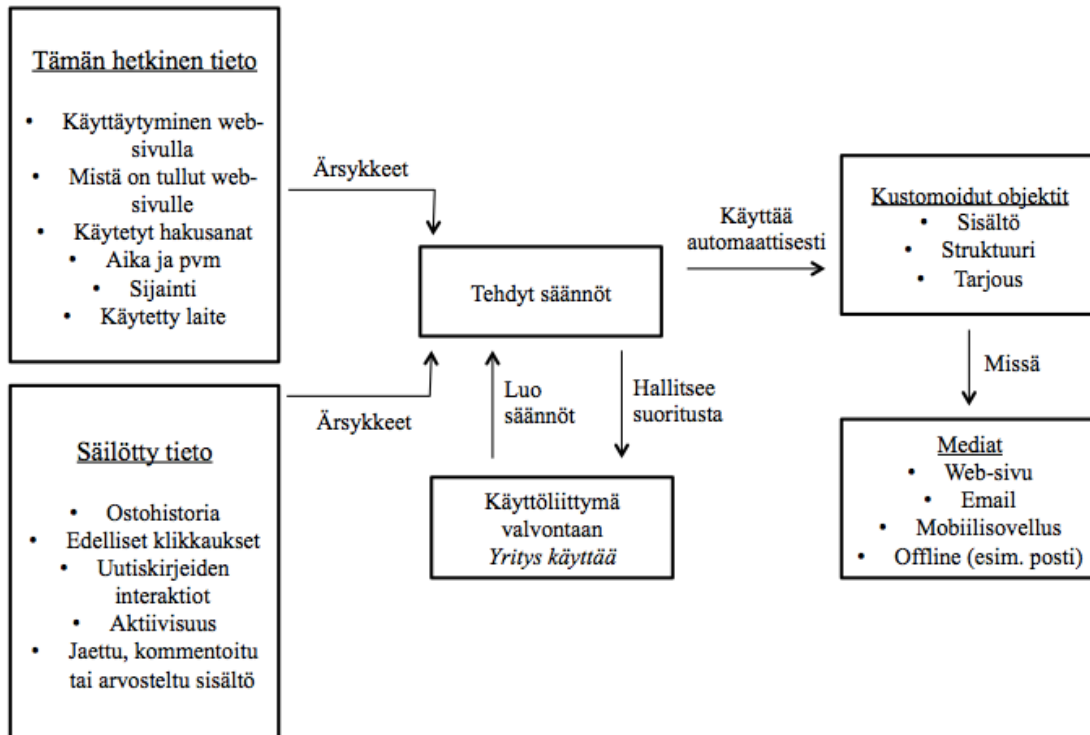
**Taulukko 2** Arvon luonnin teorettinen viitekehys tutkimusta varten

Arvon luonti	Mitä vaatii	Kysymys
Kustannus-hyötysuhde	Hyötyjä lisätään: Tuotteen ominaisuudet Palvelu Yritys Brändi Kustannuksia lasketaan: Hinta Hankinta Omistajuus Ylläpito Hävittäminen	Miten hyötyjä voidaan lisätä tai kustannuksia laskea markkinointiautomaation toimenpiteillä?
Lyhyellä aikavälillä	Laadukkaat tuotteet Brändi Räätälöinti Tukipalvelut	Millaisia keinoja markkinointiautomaatio tarjoaa arvon luontiin lyhyellä aikavälillä?
Pitkällä aikavälillä	Turvallisuus Uskottavuus Jatkuvuus Varmuus	Millaisia keinoja markkinointiautomaatio tarjoaa arvon luontiin pitkällä aikavälillä?
Arvon yhteisluonti	Informoitu ja verkostoitunut asiakas Integroidut resurssit ja kyvykkyydet Oppiminen ja tieto Dialogi, pääsy, riski-hyötysuhde, läpinäkyvyys = interaktiot	Millä tavalla markkinointiautomaation toimenpiteet mahdollistavat/eivät mahdollista arvon yhteisluontiprosesseja?

## 4.2 Markkinointiautomaation teorettinen viitekehys

Markkinointiautomaatiossa on monia erilaisia toimintoja ja työjärjestyksiä joiden läpikäynti voi olla hankalaa ilman kunnan struktuuria, sillä niiden käyttö voi vaihdella yrityksittäin. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kuvassa 6 olevaa kaavioita eri markki-

nointiautomaation toimenpiteistä ja näitä toimenpiteitä käsitellään paloittain. Tämä helpottaa markkinointiautomaation kokonaisuuden hahmottamista, vaikka siinä ei voida käsitellä jokaista toimintoa ja tehtävää yksityiskohtaisesti. Se olisi liian laaja-alainen tutkimus, joten rajaus tehdään kokonaisuuden hahmottamiseen.



**Kuva 6** Yleinen viitekehys markkinointiautomaatiosta (Heimbach ym. 2015, 131)

Kuvassa tämän hetkinen tieto tarkoittaa niitä asioita, joita asiakkaasta on juuri saatu. Säilötty tieto tarkoittaa asioita joita asiakkaasta on saatu jo aiemmin, jos hänet on esimerkiksi tunnistettu jo ennen sivuilla vierailua. Nämä tiedot luovat ärsykejä. Järjestelmän käyttäjät ovat luoneet valmiita sääntöjä, jotka lähtevät toimimaan automaattisesti ärsykeistä. Nämä säännöt käyttävät automaattisesti valmiiksi tehtyä sisältöä esimerkiksi sähköpostitse. Tätä kokonaisuutta aineiston keruussa on lähdetty pilkkomaan osiin ja tarkastelemaan niiden osuuksien arvon luontimahdollisuuksia.

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 5.1 Tutkimusstrategia

Tässä tutkielmassa tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tapaustutkimuksena. Kvalitatiivinen tutkimus sopii tutkimaan miten ja miksi asiat tapahtuvat, kun taas kvantitatiiviset metodit sopivat vastaamaan mitä- ja miten-kysymyksiin. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus sopii tutkimuksiin, joissa haetaan syvällistä ymmärrystä missä kontekstissa ilmiö tapahtuu ja mitä siihen vaikuttaa, ja tutkimuksiin, joissa aktiviteeteilla on enemmän merkitystä kuin tietyillä mitoilla. (Carson, Gilmore & Perry 2001, 66.) Kvalitatiivisella tutkimuksella pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin laajemmin, kuvailevammin ja pohtimaan syitä ja seurauksia. Tärkeää on ymmärtää miten eri markkinointiautomaation aktiviteetit vaikuttavat arvon luontiin. Kvalitatiivinen tutkimus palvelee markkinoinnin päätöksentekoa paremmin kuin monet muut tutkimusmenetelmät, sillä markkinoinnin toimintoja yritysmaailmassa on vaikea tutkia etäältä tai eristyksissä, esim. kokeellisessa ympäristössä (Carson, Gilmore & Perry 2001, 64) ja markkinointiautomaatio on erittäin läheisesti yritysmaailmaan kytköksissä oleva toimintakäytäntö.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on saavuttaa monipuolinen ja yksityiskohtainen ymmärrys tilanteesta. Tällainen ymmärrys perustuu tutkijan monipuoliseen tutkittavan ilmiön tarkasteluun ja datan keruuseen, mikä tarjoaa yksityiskohtaista kuvausta tapahtumista, tilanteista ja interaktioista asioiden välillä. Tämä tarjoaa monitahoisuutta ja yksityiskohtia. (Patton 1980; Carson, Gilmore & Perry 2001, 65 mukaan). Tässä tutkimuksessa syvennyttään markkinointiautomaation toimintoihin ja niitä kuvaillaan tarkasti, jotta lukija ymmärtää miten ja missä kontekstissa arvon luonti tapahtuu tai on tapahtumatta. Tämän vuoksi tutkimusstrategiaksi valittiin kvalitatiiviset metodit, sillä ne ovat tulkinnallisia tekniikoita, joilla pyritään kuvailemaan, avaamaan, kääntämään tai muuten hyväksymään luonnollisen ilmiön tarkoitus (Van Maanen 1979, 520; Carson, Gilmore & Perry 2001, 65 mukaan).

Tässä tutkimuksessa kvalitatiivinen tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, sillä tarkkailun alla on yksi markkinointiautomaatiojärjestelmä, jonka toimintoja myös muut palvelutarjoajien järjestelmät kykenevät suorittamaan ja siten tätä pystytään yleistämään markkinointiautomaation alalle. Yin (2008, 16; Merriam 2014, 40 mukaan) määrittelee tapaustutkimuksen empiirisenä tutkimuksena, joka tutkii modernia ilmiötä sen oikean elämän ympäristössään, etenkin silloin kun ilmiön ja kontekstin rajat eivät ole täysin selkeät.

Kun tehdään tapaustutkimusta liiketoiminnan ja johtamisenalalla, tutkija voi valita tekekö intensiivisen vai ekstensiivisen lähestymistavan riippuen tutkimuksen tarkoituksesta ja päämäärästä (Eriksson & Kovalainen 2010, 96). Tässä tutkielmassa toteu-

tetaan intensiivinen kuvaileva tapaustutkimus. Intensiivisessä tapaustutkimuksessa, tutkija on tulkitsija, joka kuvailee ja rakentaa tapauksen ja analysoi sen empiirisiä materiaaleja keskittyen perspektiiveihin, oletuksiin, kokemukseen, interaktioihin ja ymmärtämiseen. Intensiivisen tapaustutkimuksen strategia perustuu klassiseen tapaustutkimuksen traditioon, jossa osoitetaan kiinnostusta tapauksen itseensä ja kehitetään ymmärrystä tapauksen toiminnasta tietyssä ekonomisessa, sosiaalisessa ja kulttuurisessa ympäristössä. (Eriksson & Kovalainen 2010, 94.) Tulkinnallisten metodologioiden tarkoitus on löytää olennainen merkitys ja ymmärrys tutkittavan ilmiön suhteista ja vastauksia sen kuinka- ja miksi-kysymyksiin. Tämä vaatii induktiivista päättelyä missä tahansa kohtaa tutkimusta. Tulkinnallinen tutkimus on yleensä puolistrukturoitu tai kokonaan ilman struktuuria empiirisen datan keräämisessä, sillä ilmiön suhteen rakentaminen voi tapahtua useassakin tapahtumassa, jota ei pystytä ennustamaan ja sen vuoksi rakentamaan sturuktuuria ennen tutkimuksen toteuttamista. Tällaisessa tutkimuksessa tutkija kytkeytyy hyvin läheisesti tutkimusprosessiin sen merkittävänä osana. (Carson, Gilmore & Perry 2001, 64.)

## 5.2 Tutkimusprosessi

Tämä tutkimus toteutetaan puolistrukturoidusti. Johtuen kvalitatiivisen tutkimuksen joustavuudesta ja avoimuudesta, kvalitatiiviset metodit sallivat monet erilaiset tulkinnalliset tekniikat ja niiden sekoitukset. (Carson, Gilmore & Perry 2001, 66.) Toisin kuin esimerkiksi kyselytutkimuksessa tai historiallisessa tutkimuksessa, tapaustutkimukseen ei kuulu mitään tiettyä metodia datankeruuseen, vaan kaikkea testauksesta haastatteluihin voidaan käyttää, vaikka joitakin metodeja käytetään enemmän kuin toisia (Merriam 2014, 43). Vaikeus intensiivisessä tapaustutkimuksessa on liittää teoreettiset konseptit empiiriseen tutkimukseen. Ensinnäkin, ne teoreettiset konseptit joita käytetään empiirisessä tutkimuksessa, eivät ole aina valittu ennen empiiristä tutkimusta. Toisin sanoen, ne voidaan sisällyttää tutkimukseen missä vaiheessa vain. (Eriksson & Kovalainen 2010, 95.) Tässä tutkielmassa arvon teoreettinen konsepti esitetään jo ennen tutkimuksen aloittamista, jolloin niiden konseptien täytyy käydä jatkuvaa dialogia datan kanssa ja täten analyysia suoritetaan datankeruuvaiheessa. Tutkimusta varten rakennettiin aiempien lukujen teorian pohjalta elementtejä, joiden avulla arvon luontia pystytään arvioimaan. Tämän lisäksi markkinointiautomaatiosta käytetään Heimbachin ym. (2015) kehittämää yleistä viitekehystä, jotta markkinointiautomaation eri toiminnot pystytään käymään läpi perusteellisesti. Nämä molemmat teoreettiset viitekehykset esiteltiin luvussa 4.

Tässä tutkimuksessa tutkijalla on oleellinen rooli tiedonkeruussa ja analyysissä. Edellisen luvun mukaan tutkija sisältyy tulkinnalliseen tutkimukseen merkittävänä osa-

na ja tämä on perusteltua tässä tutkimuksessa, sillä tutkijalla on työelämästä kokemusta markkinointiautomaation käytöstä, minkä vuoksi tuntee sen syvällisesti käytännön kokemuksina ja laajempaan osana markkinoinnin toimia.

Tutkimus rakentuu käsittelemällä markkinointiautomaation eri osa-alueita viitekehyksen mukaisesti hyödyntämällä Salesforcen Pardot-markkinointiautomaatiojärjestelmää, jota tutkija on käyttänyt työelämässä. Tapaustutkimus kirjoitetaan auki aloittamalla datan esittelyllä (mitä viitekehyksen osa-alueita käsitellään ja mitä se tarkoittaa käytännössä Pardotissa), josta seuraa analyysi (kuinka tutkija selittää, tulkitsee tutkimuksen tapahtumia eli mitä, miten ja miksi arvon osa-alueita kyseisessä markkinointiautomaation osa-alueessa toteutuu), mikä auttaa lukijaa arvostamaan kuvailevaa pohjatyötä ennen johtopäätöksiin siirtymistä (mukailen Tobin 2010, 773). Dataa ja analyysia käsitellään siis paloittain ja peräkkäin eri markkinointiautomaation osa-alueissa, jotta analyysistä ei tule liian sekava kokonaisuus, vaan arvon luontia pystytään käsittelemään mielekkäämmin. Markkinointiautomaation toimintoja kuvaillaan tarkasti, koska markkinointiautomaatiota on tutkittu vähän ja siksi monet lukijat eivät tunne tarkasti sen toimintoja, jolloin sen laajempaa vaikutusta on vaikea arvioida ilman monipuolisempaa ymmärrystä, mitä markkinointiautomaatio tekee käytännössä. Lopuksi esitetään johtopäätökset arvon ja markkinointiautomaation suhteesta.

### 5.3 Tutkimuksen laadun arviointi

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus käsitellään uskottavuuden, luotettavuuden ja toistettavuuden kautta ja näiden kautta empiiriset löydöt tulevat valideiksi. Tässä tutkimuksessa on pyritty täyttämään nämä osa-alueet Carsonin, Gilmoren ja Perryn (2001, 67) esittämien kohtien avulla:

- Oikean kirjallisuuden käyttö, tulkinta ja tutkimus, joko viitaten viitekehyksiin, teoriaan tai empiirisiin tuloksiin
- Käytetyn kvalitatiivisen tutkimusmetodin valinnan perustelu ja sen sopivuuden osoittaminen, mistä on osoitusta metodologikirjallisuudessa
- Datan analyysin tarkka strukturointi, jolla varmistetaan täydellinen ja kuvaileva arviointi. Tämä analyysi linkittyy takaisin metodologisiin viitekehyksiin ja teoriaan. Ne voidaan rakentaa osaksi analyysin kriteereitä, joka tekee data-analyysin ja johtopäätökset läpinäkyviksi lukijalle

Arvosta käytetty teoria on valittu lukeneisuuden pohjalta ja valittu niistä sellaisia, joihin on viitattu paljon eri tutkimuksissa. Koska markkinointiautomaatiosta on teh-

ty vähän tieteellistä tutkimusta, siitä on valittu lähteiksi niitä mitä on ollut tarjolla. Tämä näkyy markkinointiautomaation lähteiden osalta niiden vähyytenä ja laatuina.

Tässä tutkimuksessa on käsitelty dataa subjektiivisesti, joka oli tarkoituksenmukaista, mutta se saattaa vähentää tutkimuksen toistettavuutta. Myös eri markkinointiautomaatiojärjestelmän käyttö voisi muokata hieman tutkimustuloksia, mutta ei todennäköisesti merkittävästi, sillä markkinointiautomaatiojärjestelmät pääasiassa palvelevat samalla tavalla. Tutkimustulokset saattavat myös muuttua pitkällä aikajänteellä, sillä oletuksena on, että markkinointiautomaatio kehittyy ja paranee jatkuvasti.

Tapaustutkimuksen tarkoitus on kaksiosainen: tarjota kuvailevaa informaatiota ja ehdottaa teoreettista relevanssia. Rikas kuvaus mahdollistaa monipuolisemman tai terävemmän ymmärryksen tapauksesta. Keskittyminen teoreettiseen relevanssiin helpottaa konseptien luomista, jotka muokkaavat teoriaa. (Tobin 2010, 772.) Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvailemaan tarkasti lukijalle mitä markkinointiautomaatiossa tapahtuu ja miten ne eri toiminnot tarjoavat mahdollisuuksia arvon luontiin.

Aiheen rajaus on tarkoituksella ollut kapea, liittyen vain arvon ja markkinointiautomaation väliseen suhteeseen. Heinonen ym. (2010, 543–545) tuovat nimittäin esiin, että arvo luodaan kokemuksissa ja keskittymällä ainoastaan arvon luontiin interaktioissa yrityksen ja asiakkaan välillä on liian kapea näkemys. Kaikki kokemukset eivät ole luotu yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Tämä tarkoittaa, että asiakkaat luovat arvoa myös heidän osallistuja-roolinsa ulkopuolella. Tämä on ymmärretty tutkimusta aloittaessa ja päätetty silti tehdä rajaus markkinointiautomaatioon, koska sillä on relevanssia markkinointiautomaation tutkimukseen, sillä markkinointiautomaation kaikkia mahdollisuuksia ei ole vielä tieteellisesti tutkittu.

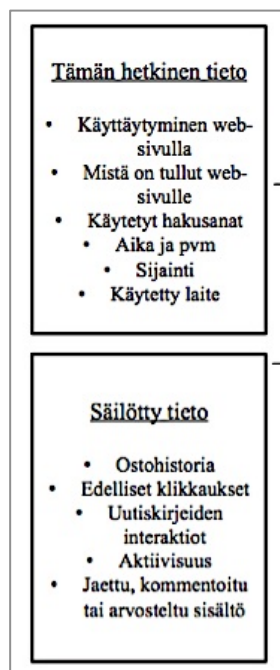
## 6 MARKKINOINTIAUTOMAATION HYÖDYNTÄMINEN KÄYTÄNNÖSSÄ

Markkinointiautomaatiojärjestelmä on internet-sivu, jonne kirjaututaan omalla käyttäjätunnuksella ja salasanalla ja on siellä hallittavissa kokonaisuudessaan. Järjestelmää voi siis käyttää kuka tahansa yrityksen työntekijä omalta tietokoneeltaan, missä ja milloin vain. Se ei ole siis fyysiseen sijaintiin mitenkään sidottuna, mikä helpottaa sen käyttöä myös yli osastorajojen.

Otsikot tässä luvussa kertovat mitä toimintoa järjestelmästä tarkastellaan, jonka jälkeen tekstissä käsitellään mikä kohta se on markkinointiautomaation viitekehyksessä ja kuvaillaan miten ne viitekehyksessä esitetyt toiminnot ilmenevät Pardotissa. Suurimmat markkinointiautomaatiojärjestelmät toimivat samalla logiikalla, joten Pardotin toimintoja voidaan yleistää keskusteluksi markkinointiautomaation toiminnoista ja niiden arvon luontimahdollisuuksissa. Esimerkiksi Järvisen ym. (2016) tutkimuksessa ei eritelty mitä markkinointiautomaatiojärjestelmää case-yrityksessä oli käytetty. Se puhuu myös puolestaan markkinointiautomaation yleistettävyydestä järjestelmästä riippumatta. Toimintojen läpikäymisen jälkeen analysoidaan sen osuuden arvon luontimahdollisuuksia asiakkaalle.

### 6.1 Tämän hetkinen tieto ja säilötty tieto

Tässä luvussa käsitellään kuvassa 7 esitetyjä toimintoja.



**Kuva 7** Markkinointiautomaation osa-alue luvussa 4.3.1

Markkinointiautomaatiossa puhutaan yleensä prospekteista (engl. prospect), joilla viitataan järjestelmässä oleviin asiakkaisiin, he voivat siis olla jo ostaneita asiakkaita tai vain vaikka sivustoilla vierailijoita. Jokaisella prospektilla on oma profiili, jossa näkyy kaikki hänen tietonsa. Henkilökohtaisten tietojen kuten koko nimi, puhelinnumero, maa/sijainti, sähköpostiosoite, työnantaja, työnimike, milloin prospekti on lisätty yms. lisäksi profiilissa on myös tarkempaa tietoa. Yleisnäkymästä näkee mistä prospekti on alkujaan lisätty järjestelmään, onko hän lisätty konferenssista, tunnistaunut web-sivuilla johonkin lomakkeeseen, sähköpostikontakteista, käyntikorteista, mistä vain. Tämän lisäksi prospekti voi olla lisätty eri listoihin, eli profiilista näkee tilaako hän esimerkiksi uutiskirjettä, onko hän osallistunut webinaariin, onko hän jonkun tietyn vuoden prospekteja ym. Näitä kaikkia yritys pystyy itse hallinnoimaan, lisäämään ja poistamaan. Vaikka prospekti lisättäisiin erinäisiin listoihin, hänen alkuperäinen lisäyspaikka pysyy aina samana, joka voi olla arvokasta tietoa asiakaskohtaamisissa – tietää minä takia asiakas on alkujaan löytänyt yrityksen luokse tai mistä yritys on löytänyt asiakkaan.

Näiden henkilökohtaisten tietojen lisäksi pystytään tarkastelemaan prospektin aktiivisuutta. Profiilissa näkee mitä prospekti on tehnyt ja samalla mitä se ei ole tehnyt. Esimerkkitalanteessa prospektille on lähetetty uutiskirje ja tämä näkyy aikaleimaa myöten hänen profiilissaan. Jos prospekti avaa sähköpostin, siitä tulee aktiivisuusmerkintä. Jos prospekti klikkaa jotakin uutiskirjeestä, siitäkin tulee merkintä. Olettaen, että linkki on vienyt yrityksen kotisivuille, yritys pystyy näkemään missä prospekti on vierailut ja kuinka kauan hän on viettänyt missäkin web-sivun osiossa aikaa sekunnilleen.

Nämä kaikki aktiivisuusmerkinnät on pisteytetty, esimerkiksi klikkaamisesta tai lomakkeen täyttämisestä saa paljon pisteitä, kun taas pelkästään siitä että yritys on lähettänyt asiakkaalle sähköpostin ja asiakas on se vastaanottanut, ei saa mitään pisteitä. Jos asiakas avaa sähköpostin, hänen profiilin pisteet lisääntyvät. Jokaisella prospektilla on siis oma pistemäärä, jonka voidaan olettaa ilmaisevan prospektin kiinnostusta yritystä kohtaan, sillä paljon pisteitä tarkoittaa paljon aktiivisuutta liittyen yrityksen markkinointitoimintoihin tai vietettyä aikaa yrityksen web-sivuilla. Toimintojen pistemäärät ovat markkinointiautomaatiossa määritelty automaattisesti, mutta yritys voi myös muokata niitä, eli sellaisille aktiviteeteille mitkä ovat tärkeämpiä yritykselle kuin ”normaalitalanteessa” voidaan antaa isompi pistemäärä. Toisin sanoen, yritykselle on tärkeää, jos asiakas lukee uutiskirjeen, jonka vuoksi uutiskirjeen avaamisesta saa enemmän pisteitä kuin jostain saman tason toiminnasta.

Yritysten ei tarvitse arvailla onko tietty pistemäärä paljon vai vähän, sillä kaikki prospektit voidaan järjestää pisteissä suuruusjärjestyksen mukaan. Tällöin saadaan alkupäähän aktiivisimpia prospekteja ja samalla loppupäähän sellaisia, jotka eivät ole olleet lainkaan aktiivisia ja sen vuoksi heidän mielekkyyttä prospektina pitämisessä voidaan arvioida.



Aktiivisuuden lisäksi voidaan pisteyttää prospektin sopivuus yrityksen asiakkaaksi. Yritykset voivat luoda sääntöjä siitä mitkä ovat heille sopivat asiakkaan ominaisuudet, kuten tietty ala tai tietyn kokoinen yritys. Se auttaa ajan säästössä, sillä vaikka jokin prospekti olisi todella aktiivinen, mutta ei sopisi yrityksen asiakkaaksi profiililtaan, ei siihen kannata uhrata liikaa aikaa. Toisaalta myös, jos jokin prospekti ei ole kovin aktiivinen, mutta sopisi yrityksen asiakkaaksi, voidaan sitä yrittää saada aktivoitua erilaisilla markkinointitoimenpiteillä.

Prospektin profiilissa voidaan myös nähdä kuvio laskelmoidusta elinkaarivaiheesta sekä ennuste sen kehittymisestä jatkossa, jonka markkinointiautomaatio laskee automaattisesti. Tämä perustuu aktiivisuuden pistemääriin ja sen arviointiin.

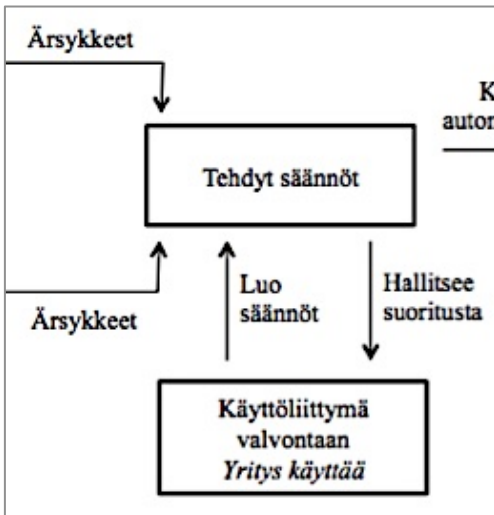
Arvioidessa tämän osa-alueen arvon luontimahdollisuuksia nousee eniten esiin sen vaikutus kustannus-hyötysuhteeseen. Tarkastelemalla ja samalla tutustumalla profiileihin pystytään ymmärtämään paremmin prospektien kiinnostuksen kohteita, elinkaarta ja sopivuutta asiakkaaksi. Tämä helpottaisi jatkossa palvelua, kun asiakkaasta tiedetään enemmän, jolloin se hyötynä lisääntyisi, kun palvelunlaatua voitaisiin parantaa henkilökohtaisemmaksi. Automaattinen tiedonkeruu myös vähentää yrityksen resursseja manuaalisesta työstä, jolla voisi olla vaikutus yrityksen hinnoitteluun, kun kustannusrakenne on yksinkertaisempi tältä osin. Tämä voi alentaa asiakkaiden hintoja.

Lyhyellä aikavälillä tarkemmista tiedoista ja profiileista on hyötyä arvon luontiin. Näitä tietoja voidaan käyttää esimerkiksi tuotekehittelyssä, kun ymmärretään paremmin asiakkaiden kiinnostuksen kohteita, ja saadaan siten rakennettua laadukkaampia tuotteita. Lisäksi tämä helpottaa räätälöintiä eri asiakkaille sopiviksi ilman suurempaa tutkimusta heidän preferensseistään. Pitkällä aikavälillä pelkkä tieto prospekteista ei riitä luomaan turvallisuutta, uskottavuutta, varmuutta tai jatkuvuutta, sillä se vaatisi jo merkittävämpää kommunikaatiota ja suhteen luomista prospektin kanssa. Tämä on yritysten siis hyvä muistaa, että pelkän markkinointiautomaation käyttöönotto ei riitä arvon luomiseen.

Arvon yhteisluontiin tämä osuus antaa hyvän pohjan. Suhdemarkkinoinnin ja arvon yhteisluonnin teoriassa korostetaan paljon oppimista ja tietoa. Tässä yritys saa itselleen paljon tietoa asiakkaasta ja pystyy oppimaan sen käyttäytymistä. Täytyy kuitenkin muistaa, että yhteisluonti vaatii kaksisuuntaista oppimista ja tässä asiakas ei sinänsä opi vielä yrityksestä muuta kuin oman aktiivisuutensa kautta. Vaikka arvon yhteisluonti ei tässä vielä herää eloon, se on ehdoton edellytys sen jatkumahdollisuuksille markkinointiautomaation prosesseissa.

## 6.2 Ärsykkeet ja tehdyt säännöt

Tässä luvussa käsitellään kuvassa 8 esitettyjä toimintoja.



**Kuva 8** Markkinointiautomaation osa-alue luvussa 4.3.2

Edellisessä luvussa esitetyt tiedot ja erityisesti aktiivisuusmerkinnät luovat ärsykejä automaattisesti, jotka laukaisevat ennalta määriteltyjä sääntöjä. Yritys on rakentanut erilaisia sääntöjä niin, että prospektien tekemiset aiheuttavat jotain tapahtuvaksi. Järjestelmä tarjoaa paljon omia vaihtoehtoja siihen millaisia sääntöjä voi luoda, mikä helpottaa niiden hallintaa ja markkinointiautomaation hyödyntämistä laajemmassa mitakaavassa.

Sääntöjä voi rakentaa yksittäisistä tapahtumista tai rakentaa säännöistä pidempiä tapahtumaketjuja. Säännöt perustuvat ärsykeille ja siten sääntöjen ehtojen täyttymiselle ja täyttymisestä seuraa määrättyt aktiviteetit. Sääntöjä voidaan rakentaa prospektien aktiivisuuden tai pelkän profiilin perusteella, eli jos esimerkiksi prospekti täyttää lomakkeen tai saavuttaa tietyn pistemäärän tai käy tietyllä sivulla (vaikka hinnastossa, joka voi olla merkki ostohalukkuudesta), ne luovat ärsykejä, joita varten on rakennettu sääntöjä ja näin kyseisten sääntöjen ehdot täyttyvät. Eli säilötyssä tiedossa tai sen hetkessä tiedoissa tapahtuu jotakin ja ne ovat ärsykeinä automaatioprosessissa ja jos näistä tapahtumista on tehty sääntöjä järjestelmään tapahtuu haluttuja asioita. Sääntöjä voidaan lisätä myös useampi, joiden kaikkien ehtojen täytyy täytyä, jotta määrättyjä asioita tapahtuu. Eli voidaan esimerkiksi tehdä sääntö, että jos prospekti saavuttaa tietyn pistemäärän ja hänen yrityksessään on alle 100 työntekijää, prospektille lähetetään sähköposti, jossa kysytään voiko yritys olla paremmin avuksi kyseiselle prospektille.

Säännöt ja niistä seuraavat tapahtumat rakennetaan aina yhdessä. Esimerkkejä sääntöjen täyttymisen seuraamista aktiviteeteista on siirtää prospekti johonkin tiettyyn listaan (asiakas lisätään listaan, joka vastaanottaa uutiskirjeitä), siirtää sen tietyn käyttö-

jän hallintaan (prospekti on täyttänyt yhteystietolomakkeen ja se siirretään myyntitiimin käsiteltäväksi), luoda integroituun CRM-järjestelmään tehtävä, lähettää viesti jollekin käyttäjälle ärsykkeestä (markkinointipäällikölle lähetetään tiedoksi, että prospekti on online tilassa) tai prospekti voidaan vaikka poistaa. Automatisoidun prosessin kautta prospektien käsittely helpottuu sen sijaan, että käytäisiin yksittäisiä profiileja läpi nähdäkseen onko niissä tapahtunut muutoksia.

Pidemmät ohjelmat ovat rakennettu prospektien toiminnalle, säännöille ja sääntöjen ehtojen täyttymisen aktiviteeteille. Esimerkkinä tarkastellaan seuraavaksi markkinointiautomaation hyödyntämistä webinaarien markkinoinnissa, jotta ohjelman toimimista pystytään ymmärtämään käytännön tasolla. Yritys luo webinaarin tietystä aiheesta sille sopivalle alustalle. Webinaarin markkinointia varten rakennetaan ohjelma, jonka logiikka täyttyy tietyistä säännöistä ja niistä seuraavista toiminnoista. Ohjelma laitetaan käyntiin joko määrättyyn aikaan tulevaisuudessa tai alkavaksi heti. Aluksi tietyille listalle lähetetään sähköposti ”tervetuloa webinaariin”, jossa tiedot webinaarin ilmoittautumisesta. Webinaari pidetään ja sieltä saadaan tiedot niistä, jotka ovat siihen osallistuneet ja ketkä eivät ole osallistuneet.

Ensin käsitellään osallistuneet. Luodaan sääntö, että jos prospekti on osallistunut webinaariin, hänelle lähtee viesti ”kiitos osallistumisesta” ja esimerkiksi linkki tallennettuun webinaariin. Ohjelmaan voidaan laittaa tauko pariksi päiväksi tai viikoksi, jotta viestintää ei tule liikaa kerralla. Määrätyn ajan jälkeen ohjelma tarkistaa, onko prospekti klikannut linkkiä tallennettuun webinaariin. Jos on, lähetetään viesti määrätylle käyttäjälle eli yrityksen työntekijälle esim. myyntitiimille, että tämä prospekti on ollut kiinnostunut webinaarista myös jälkepäin. Tämän jälkeen kyseinen käyttäjä voi ottaa henkilökohtaisesti yhteyttä prospektiin keskustellakseen lisää aiheesta ja mahdollisesti saa sitä kautta vietyä asiakkuutta pidemmälle, sillä kontaktointi tulee asiakkaan omasta kiinnostuksesta johtuen ja siihen nähden oikeaan aikaan.

Jos prospekti ei ole klikannut linkkiä, voidaan lähettää myöhemmin esimerkiksi kysely siitä, mitä prospekti haluaisi seuraavassa webinaarissa käsiteltävän, jotta saadaan tietoa sellaisista sisällöistä, jotka ovat mielenkiintoisempia. Tämän jälkeen ohjelma päättyy. Seuraavaa webinaaria järjestettäessä ohjelma on valmiina tallessa ja se voidaan laittaa taas käyntiin ja liittää uuteen webinaariin. Näin pystytään kommunikoimaan jälleen lisää sen osallistujien kanssa. Samalla lailla voidaan käsitellä prospekteja, jotka ovat ilmoittautuneet webinaariin, mutta eivät ole tulleet paikalle. Heille voidaan lähettää automaattisesti viesti (tämä voidaan rakentaa jo ennen webinaarin pitoa), joka sisältää esimerkiksi linkin tallennettuun webinaariin. Tästä voidaan taas rakentaa samanlaiset säännöt, eli jos prospekti klikkaa linkkiä niin siitä ilmoitetaan käyttäjille ja niin edelleen.

Nämä rakennetut säännöt ovat markkinointiautomaation ydin. Ne vaativat yritykseltä isoimman työn markkinointiautomaation käytössä, eli sen miten markkinointi

automatisoidaan. Yrityksen täytyy ymmärtää oma liiketoimintansa sillä tasolla, että he osaavat lisätä säännöiksi ne asiat, jotka ovat heille merkityksellisiä. Toisaalta heillä täytyy olla myös resursseja jatkotoimenpiteisiin. Eli he eivät vain voi luoda sääntöjä ja automatisoida, vaan työtä täytyy tehdä myös sen jälkeen. Täytyy raportoida ja muistaa hyödyntää raportteja, antaa myyntiliidejä myynnille ja kehittää sääntöjä ja ohjelmia paremmiksi oppimisen kautta. Siinä missä prospektiprofiilien hallinnointi ja tietojen lisääminen ei vaadi paljoa työtä, täytyy niitä osata hyödyntää oikeanlaisesti sääntöjen ja aktiviteettien kautta.

Koska säännöt ovat markkinointiautomaation ydin, voidaan olettaa, että sitä kautta muodostuu parempia arvon luontimahdollisuuksia kuin pelkkiä tietoja hyödyntämällä. Tässä pätee sama kuin profiileissa ja prospektien tiedoissa, eli prospekteista pyritään oppimaan paljon eri raporttien kautta. Raporteista pystyy näkemään mikä on toiminut ja mikä ei. Täten pystytään parantamaan myös palveluita ja siitä voi olla hyötyä tuotekehittelylle, esimerkiksi kun voidaan seurata minkä aiheen webinaarit ovat herättäneet eniten mielenkiintoa.

Kustannus-hyötysuhteesta voidaan siis vaikuttaa lähinnä palveluun ja tuotteisiin. Toisaalta oppimalla asiakkaista ja toimivista automaatio-ohjelmista, yritys pystyy luomaan parempaa brändiä ja yrityskuvaa sellaiseksi, että pystyy palvelemaan asiakkaitaan monipuolisesti, sillä markkinointiautomaatio mahdollistaa monien erilaisten markkinointiviestinnän toteuttamisen saman aikaisesti eri asiakkaille sopiviksi. Täten pystytään siis lyhyen aikavälin arvon luontiin räätälöinnin kautta. Räätälöinti voi olla pienempää esimerkiksi erinäköistä viestintää eri segmenteille vain sen mukaan onko osallistunut webinaarin vai ei. Tai se voi myös olla isommassa mittakaavassa niin, että tietyn profiilin tai pisteytyksen saavuttaneille prospekteille luodaan yhä henkilökohtaisempaa markkinointia ja palvelua. Koska prospekteja on helpompi seuloa ja segmentoida, voidaan sitä kautta esimerkiksi myös järjestää eksklusiivisia tapahtumia vain tietylle asiakasryhmälle, jota kautta voidaan parantaa asiakassuhteita ”parhaiden” prospektien kanssa.

Pidemmällä aikavälillä puhutaan turvallisuudesta, uskottavuudesta, varmuudesta ja jatkuvuudesta. Silloin asiakas tietää, että yritys on kykenevä täyttämään asiakkaan tarpeet ja sitoutuu sovittuihin asioihin. Säännöistä on liian yksioikoista vetää sellaista päätelmää, että näin tapahtuisi. Toki laadukas räätälöity markkinointi luo asiantuntevaa kuvaa, joka vaikuttaa mielikuviin yrityksestä yleisesti. Tämä voi lisätä turvallisuudentuntua ja jatkuvuutta siinä mielessä, että markkinointi osoittaa ettei yritys ole katoamassa minnekään, eli toiminta pyörii, mikä on merkittävä tekijä esimerkiksi start-upyrityksille tai sellaisille, jotka eivät ole vakiinnuttaneet vielä asemaansa tietyllä alalla.

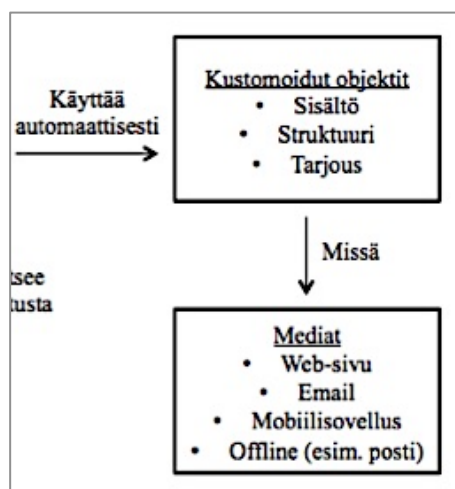
Arvon yhteisluonnissa nousee esiin taas oppiminen ja tieto, jota tässä tilanteessa saattaa tapahtua enemmän myös niin päin että myös asiakas oppii yrityksestä, sillä kommunikaatiota tapahtuu sääntöjen myötä enemmän. Markkinointiautomaatiossa kaikki tapahtuu sinänsä asiakkaalta pimennossa, joka vaikeuttaa viestinnän tulkitsemista

tutkimusmielessä dialogiksi. Toisaalta eihän perinteisessäkään mainonnassa asiakas tiedä mitä mainoksien takana on tapahtunut ja kuitenkin markkinointiautomaatiassa on enemmän dialogia kuin perinteisessä markkinoinnissa. Markkinointiautomaatiassa dialogi tapahtuu jossain määrin asiakkaan haluamatta, sillä automaattiset raportit ja aktiviteetit kuten klikkaukset puhuvat asiakkaan puolesta. Täten voidaan katsoa, että asiakas on verkostoitunut (haluamattaankin) yrityksen kanssa, mikä on tärkeä osa arvon yhteisluontia.

Dialogi on osa arvon yhteisluonnin interaktion kulmakiviä ja siihen kuuluu myös pääsy (engl. access) ja läpinäkyvyys. Nämä kaksi jälkimmäistä eivät tässä osassa markkinointiautomaatiota toteudu suoraan vaan se vaatii yritykseltä toimenpiteitä. Jos prospektit eivät itse tunne markkinointiautomaation lainalaisuuksia, he eivät ymmärrä mitä kaikkea heidän käytöksestään voidaan monitoroida, eikä toiminta siten ole läpinäkyvää. Läpinäkyvyyttä voidaan luoda esimerkiksi web-sivuilla lisäämällä ilmoituksen siitä, että sivulla käytetään evästeitä, eli sivusto kerää tietoa kävijän liikkeistä. Se että asiakkailla on pääsy samoihin tietoihin kuin yrityksellä, eikä yritys pystyisi käyttämään hyödykseen tiedon epätasa-arvoisuutta, voidaan välttää avoimella kommunikoinnilla. Lisäksi asiakkailla on tietysti pääsy internetin kautta yleisimpiin tietoihin ja muiden asiakkaiden kokemuksiin.

### 6.3 Kustomoidut objektit ja mediat

Tässä luvussa käsitellään kuvassa 9 esitettyjä toimintoja.



**Kuva 9** Markkinointiautomaation osa-alue luvussa 4.3.3

Tehdyt säännöt käyttävät automaattisesti valmiiksi luotua sisältöä. Sisältöä pystytään luomaan järjestelmän kansioihin ja ne on sieltä käytettävissä niille tarkoitetuissa medioissa. Sisältö voi olla esimerkiksi sähköposteja, web-sivustoja tai lomakkeita, jotka

sisältävät erinäistä informaatiota kuten uutisia kyseiseltä alalta tai tarjouksen. Näiden sisältöjen kävijöitä ja katsojia voidaan monitoroida markkinointiautomaatiojärjestelmässä.

Sisältöä voidaan käyttää myös ohjelmissa, jossa on useampia sääntöjä. Tällöin kaikki on tehty etukäteen; viestit ja logiikka toimivat automaattisesti, kun ohjelmat laitetaan päälle ja sääntöjen ehdot täytyessä ne hakevat oikeat sisällöt suoraan järjestelmästä, eikä tarvita manuaalista työtä kirjoittaa viestiä sillä hetkellä, kun sitä tarvitaan. Tämä nopeuttaa markkinoinnin toimia huomattavasti. Myös esimerkiksi lomakkeet on nopeaa suunnitella omille web-sivuille markkinointiautomaatiojärjestelmän kautta. Silloin lomakkeen täyttäjille luodaan automaattisesti profiili järjestelmään ja heidän asiakkuuttaan voidaan kehittää paremmin automaation kautta jo heti alusta alkaen. Automaation kautta voidaan myös lähettää suoraan lomakkeiden täyttäjille esimerkiksi kiitosviesti, jolloin saadaan mahdollinen asiakas heti kontaktoitua. Muussa tapauksessa on erittäin hidasta ja työlästä käydä yksi kerrallaan läpi lomakkeiden täyttäjiä. Lisäksi vältytään tilanteilta, joissa asiakas käy ainoastaan täyttämässä lomakkeen (esimerkiksi uutiskirjeen tilaus) sähköpostiosoitteellaan ja hänestä ei saada tietoa enää sen jälkeen. Lomakkeisiin voidaan lisätä enemmän kysymyksiä, jotta saadaan rakennettua täydempää profiilia heti alkuun.

Sisältö voi olla myös sosiaalisen median sisältöä, jota myös pystytään hallinnoimaan markkinointiautomaation kautta. Siten pystytään seuraamaan tykkäyksiä, kommentteja tai esimerkiksi linkkien klikkausmääriä ja myös olemassa olevat prospektit saavat pisteitä sosiaalisen median aktiivisuuden mukaan. Samalla pystytään vertailemaan eri sosiaaliseen mediaan toteutettuja sisältöjä ja nähdä millainen sisältö on toiminut parhaiten ja mikä ei ole toiminut ollenkaan.

Sisällön tulee olla räätälöityä niiden sääntöjen mukaan joihin niitä käytetään. Sisältö on lopulta markkinointiautomaation räätälöinnin apukeino ja räätälöity markkinointiviestintä usealle eri segmentille saman aikaisesti on yksi markkinointiautomaation tärkeimmistä tehtävistä. Sisällön tulee olla oikeasta asiasta oikeaan aikaan. Arvokas sisältö katsotaan käytännölliseksi, relevantiksi, houkuttelevaksi ja oikea-aikaiseksi. Prospektien profiilit ja käyttäytymiset määrittävät oikean sisällön ja niitä hyödyntävät säännöt määrittelevät sille sisällölle oikean ajan.

Sisällössä on tärkeä huomioida sen ”suoran mainonnan aste”, eli tulisiko viestinnän olla missäkin hetkessä enemmän brändillistä, oman alan aiheen ympäriltä keskustelua vai olisiko suora tarjous tarpeen. Tämä määräytyy yleensä prospektin elinkaarren mukaan. Sisältö on myös apuna keskustelun jatkumolle. Sitä kautta voidaan laittaa automaattisesti esimerkiksi kiitosviestejä, millä pystytään ilman vaivaa osoittamaan prospektille, että hänen kontribuutionsa yrityksen toimille on huomioitu, mikä auttaa suhteen kehittämässä.

Arvon luontinäkökulmasta hyötyjä pysytään lisäämään erilaisilla sisällöillä. Pysytään parantamaan palvelua (esim. kiitos-viestit), luomaan parempaa kuvaa brändistä ja yrityksestä ja parempi mielikuva toimittavasta yrityksestä lisää suhteelle arvoa. Tämä lisää arvoa ainakin lyhyellä aika välillä. Vaikka kustannuksia (esim. ylläpito tai hävittäminen) ei pysty kovin hyvin laskemaan asiakkaille markkinointiautomaation avulla, sisällöistä voi olla jotain apua. Se voi laskea asiakkaalle hankinnan hintaa, sillä prospektin toimintojen monitorointi oikein hyödynnettynä auttaa luomaan oikeanlaista sisältöä, jolloin esimerkiksi oikea-aikainen tarjous voi vähentää prospektin etsintään ja hankintaan käytettyä aikaa. Myös asiakkaan hintaan voidaan vaikuttaa pienemmillä markkinointikustannuksilla, sillä usein markkinointiautomaatiota käyttävä yritys luo itse sisällöt eivätkä käytä kalliita mainos- tai viestintätoimistoja sisällön luomiseen. Tämä johtuu siitä, että yritykset ovat itse parhaita luomaan sellaista sisältöä joka liittyy heidän alansa, tuotteisiinsa ja asiakkaisiinsa ja toimiston käyttö voisi hidastaa dynaamista markkinointiautomaation prosessia. Tärkeää on huomioida, että kustannusten pienentäminen asiakkaalle markkinointiautomaation avulla on vain välillinen ja pieni osa arvon luontia, eikä välttämättä aina ole toteutettavissa.

Kuten aiemmin mainittiin, lyhyellä aikavälillä arvoa voidaan luoda räätälöidyllä sisällöllä ja se on markkinointiautomaation yksi olennaisimpia ominaisuuksia; räätälöintiä voidaan tehdä monelle eri segmentille samanaikaisesti. Pitkällä aikavälillä räätälöinnistä on myös hyötyä, sillä se lisää uskottavuutta siitä, että yritys ymmärtää asiakkaan tarpeet ja pystyy vastaamaan niihin. Tämä luo myös varmuutta kaupanteolle. Näin voidaan nähdä, että sisällöillä pystytään luomaan arvoa myös pidemmällä aikavälillä asiakkaalle, oli kyseessä maksava asiakas tai ei. Automaattiset järjestelmät pitävät suhteen jatkuvana monien eri prospektien kanssa ja pitää yllä sitoutumista yritykseen. Jatkuva monitorointi ja sen mukainen sisältöjen muokkaus edesauttaa, että pystytään luomaan arvoa asiakkaalle juuri heille kohdistetulla viestinnällä ja sen oikea-aikaisuudella.

Arvon yhteisluonnin kannalta sisällöillä saadaan ainakin informoitu asiakas. Kuten aiemmassa luvussa esitettiin, tietynlainen dialogi tapahtuu prospektin siitä tietämättä, samalla näkökulmalla voidaan nähdä että on integroidut resurssit sisällöntuotantoon. Prospektien aktiivisuus määrittää sisältöjä, jotka yritys luo. Oppimista ja tietoa saadaan koko ajan puolin ja toisin eri sisältöjä hyödyntämällä, mikä lisää arvon yhteisluontimahdollisuuksia. Oikeanlaisella sisällöllä voidaan myös luoda läpinäkyvyyttä asiakkaalle, sillä markkinointi on (tapauksesta riippuen) suhteellisen aktiivista, joten pystytään tuottamaan enemmän sisältöä myös läpinäkyvyys-näkökulmalta eikä kaikkia markkinointipanostuksia tarvitse laittaa ainoastaan saadakseen edes yksi viesti asiakkaille läpi.

## 6.4 Raportointi

Raportointia ei käsitelty markkinointiautomaation viitekehyksessä, mutta se on olennainen osa markkinointiautomaation käyttöä ja tullut jo useasti esiin käsitellessä eri toimintoja, jonka vuoksi se on tärkeää käsitellä lyhyesti omana kokonaisuutenaan.

Kaikkea tekemisiä voidaan raportoida markkinointiautomaatiossa. Monikaan tekeminen ei ole markkinoinnissa järkevää, jos sen tuloksia ei seuraa. Markkinointiautomaatiossa raportointi tapahtuu automaattisesti ja on helposti tulkittavissa. Siihen ei siis tarvita erillistä yksikköä, joka ajaisi raportin tai asiantuntijatoimistoa kertomaan mikä toimii ja mikä ei. Raportit yleensä rakentuvat lukujen ympärille; kuinka paljon klikkauksia on tullut yksittäisiin linkkeihin, kuinka monta prosenttia on avannut sähköpostin, kuinka usea on pyytänyt ettei sähköpostiviestintää tulisi enää, kuinka moni on nähnyt tietyn lomakkeen, mutta ei ole sitä täyttänyt, kuinka moni on täyttänyt lomakkeen ym.

Raportointi on kaiken oppimisen perusta, jota on peräänkuulutettu niin suhde-markkinoinnissa, arvokeskustelussa ja markkinointiautomaatiossa. Raportoinnilla pystytään oppimaan prospektien käyttäytymisestä ja valinnoista ja elinkaarivaiheista. Raportoinnilla pystytään seuraamaan myös markkinointibudjettien käyttöä järjestelmissä ja tehdä yhteenvetoja ja johtopäätöksiä sen toimivuudesta.

## 6.5 Johtopäätökset

Tutkimuskysymyksinä empiirisen tutkimuksen osalta olivat:

- Miten markkinointiautomaatiolla voidaan luoda arvoa B2B-asiakkaalle?
- Millainen on markkinointiautomaation riittävyys ja sopivuus arvon luomiseen B2B-asiakkaalle?

Tutkimusprosessissa ja analyysissa on käsitelty analyysiosuuksissa miten arvon luonti tapahtuu eri markkinointiautomaation osa-alueissa eli miten sitä luodaan. Tässä luvussa käsitellään markkinointiautomaation riittävyttä ja sopivuutta arvon luomiseen ja arvon yhteisluomiseen SWOT-mallin kautta. SWOT-mallissa tarkastellaan analyysin tuloksia sekä tehdään niiden perusteella johtopäätöksiä.

### 6.5.1 *Markkinointiautomaation vahvuudet arvon luonnissa*

Markkinointiautomaation roolia arvon luoja ja sen vahvuuksia käsitellään etujen, uniikkiuden ja muiden vahvuustekijöiden kautta.



Vahvuuksina on tullut useasti esiin asiakkaista oppiminen. Oppimista ja tietoa saadaan koko ajan puolin ja toisin eri sisältöjä hyödyntämällä, mikä lisää arvon yhteisluontimahdollisuuksia. Arvon yhteisluonnin kannalta sisällöillä saadaan myös informoitu asiakas. Lisäksi arvon yhteisluonnin kannalta saadaan integroidut resurssit sisällöntuotantoon, sillä prospektien aktiivisuus määrittää sisältöjä, jotka yritys luo.

Oppimisen kautta pystytään räätälöimään markkinointia isolle massalle, mikä luo arvokasta sisältöä asiakkaille. Markkinointiautomaatio mahdollistaa monien erilaisien markkinointiviestinnän toteuttamisen saman aikaisesti eri asiakkaille tai asiakas-segmenteille sopiviksi. Pitkällä aikavälillä räätälöinnistä on myös hyötyä, sillä se lisää uskottavuutta siitä, että yritys ymmärtää asiakkaan tarpeet ja pystyy vastaamaan niihin. Jatkuva monitorointi ja sen mukainen sisältöjen muokkaus edesauttaa, että pystytään luomaan arvoa asiakkaalle juuri heille kohdistetulla viestinnällä ja sen oikea-aikaisuudella, mikä on asiakkaalle arvokasta. Lisäksi arvoa lisäävä sisältö katsotaan käytännölliseksi työkaluksi luotettavan brändin statuksen saavuttamiseen ja ylläpitämiseen. Sisällön luominen, joka on arvokasta B2B-yleisölle, vaatii yrityksiä kehittää ymmärrystä yleisön informaatiotarpeista ja heidän elinkaarenvaiheestaan, mikä on markkinointiautomaation vahvuusalue.

Markkinointiautomaatio ja sen arvon luonti on myös apuna asiakassuhteen kehittämiseksi. Asiakkaat luovat merkityksellisempiä suhteita yrityksen kanssa, kun he kokevat, että tarjoukset ja viestintä perustuu syvään ymmärrykseen heidän tarpeistaan ja mieltymyksistään. Lisäksi automaattiset järjestelmät pitävät suhteen jatkuvana monien eri prospektien kanssa samanaikaisesti ja pitää yllä sitoutumista yritykseen.

Arvon luontinäkökulmasta markkinointiautomaatiolla pystytään lisäämään hyötyjä ainakin lyhyellä aikavälillä. Pystytään parantamaan palvelua, luomaan parempaa kuvaa brändistä ja yrityksestä ja parempi mielikuva toimittavasta yrityksestä lisää suhteelle arvoa. Lisäksi oikeanlaisella sisällöllä voidaan luoda läpinäkyvyyttä asiakkaalle, sillä markkinointi on aktiivista, joten pystytään tuottamaan enemmän sisältöä myös läpinäkyvyys-näkökulmalta eikä kaikkia markkinointipanostuksia tarvitse laittaa ainoastaan yhteen viestinäkökulmaan.

### **6.5.2 Markkinointiautomaation heikkoudet arvon luonnissa**

Heikkouksia käsitellään markkinointiautomaation haittapuolien ja rajoitteiden kautta suhteessa arvon luontiin.

Vahvuuksina mainittiin asiakkaista oppiminen. Heikkoutena on arvon yhteisluonnin kannalta, että yhteisluonti vaatii kaksisuuntaista oppimista ja markkinointiautomaatiossa asiakkaan oppiminen on vähäisempää yrityksestä kuin yrityksen oppiminen asiakkaasta. Oppiminen asiakkaan kannalta perustuu sinänsä enemmän yrityksen mää-

rittämiin sisältöihin, vaikka ne ovatkin määritelty asiakkaiden kiinnostuksen mukaan. Asiakkaan puolelta oppiminen tarvitsisi markkinointiautomaation ulkopuolista kosketuspintaa yritykseen esim. myynnin kautta, jotta asiakas oppisi enemmän yrityksestä. Myös dialogi osana arvon yhteisluonnin interaktiota on suhteellisen yksipuoleista ja se vaatisi yhtä lailla markkinointiautomaation ulkopuolisia kontakteja.

Pidemmällä aikavälillä puhutaan turvallisuudesta, uskottavuudesta, varmuudesta ja jatkuvuudesta. Silloin asiakas tietää, että yritys on kykenevä täyttämään asiakkaan tarpeet ja sitoutuu sovittuihin asioihin. Pelkällä markkinointiautomaatiojärjestelmällä ei tähän pystytä suoranaisesti vaan se vaatii yhteispeliä muiden liiketoiminnan osa-alueiden kanssa, jotta pystytään luomaan arvoa myös pidemmällä aika välillä lyhyen lisäksi. Markkinointiautomaatio luo ainoastaan hyvää pohjaa pitkän ajan arvon luonnille.

### **6.5.3 *Markkinointiautomaation mahdollisuudet arvon luonnissa***

Mahdollisuuksia käsitellään sen kautta mitä on mahdollista parantaa, mitä mahdollisuuksia tulevaisuudessa voi olla ja mitä mahdollisuuksia markkinointiautomaation rooli arvon luonnissa tuo yritykselle laajemmassa mittakaavassa.

Markkinointiautomaatio arvon luonnin kannalta pystyy luomaan parempaa brändiä ja yrityskuvaa sellaiseksi, että pystyy palvelemaan asiakkaitaan monipuolisesti. Rääätälöity markkinointi luo asiantuntevaa kuvaa, mikä voi lisätä yrityksen miellyttävyyttä kumppanivaihtoehtona.

Koska arvokkaan markkinointiautomaation käytön avulla pystytään muokkaamaan parempaa yrityskuvaa, sen avulla pystytään luomaan hyviä myyntiliidejä. Yksi markkinointiautomaation isoimmista mahdollisuuksista on luoda myyntiin valmiita asiakkaita myyjäorganisaatiolle. Jos yritys on osannut luoda oikean prosessin asiakkaiden käsittelyyn heidän elinkaarivaiheiden mukaan, he onnistuvat uusien kauppojen teossa. Siksi on oleellista markkinointiautomaation käyttöönotossa, että myynti otetaan mukaan implementoinnin alkuvaiheissa, jotta yritys hyödyntää markkinointiautomaation täyden potentiaalin.

Markkinointiautomaatio luo mahdollisuuksia myös tuotekehittelylle ja palveluiden parantamiselle. Raporteista pystyy näkemään minkälainen markkinointi on toiminut ja mikä ei sekä millainen sisältö on kiinnostanut erilaisten profiilien edustajia. Täten pystytään parantamaan myös markkinoinnin lisäksi yrityksen palveluita ja tuotteita kiinnostusten mukaisesti.

Markkinointiautomaatio voi jossain tapauksissa auttaa laskemaan asiakkaan kustannuksia. Se voi laskea asiakkaalle hankinnan hintaa, sillä prospektin toimintojen monitorointi oikein hyödynnettynä mahdollistaa oikea-aikaisen tarjouksen lähettämisen,

mikä voi vähentää prospektin etsintään ja hankintaan käytettyä aikaa. Myös asiakkaan hintaan voidaan vaikuttaa pienemmillä markkinointikustannuksilla, sillä usein markkinointiautomaatiota käyttävä yritys luo itse sisällöt eivätkä käytä kalliita mainos- tai viestintätoimistoja sisällön luomiseen. Lisäksi, markkinointiautomaatio mahdollistaa palvelukustannusten pienentämisen, kun yritys voi valita markkinointiautomaation tietojen avulla päättää ketä haluaa palvella ja minkä tasoisella palvelulla. Nämä asiat sekä automaatio manuaalisen työn sijasta voivat vaikuttaa yrityksen markkinoinnin kustannuksiin, joka voi kokonaisuudessaan alentaa asiakkaalle osoitettuja hintoja.

#### **6.5.4 Markkinointiautomaation uhat arvon luonnissa**

Uhat käsitellään ulkoisina ongelmina ja esteinä markkinointiautomaation roolille arvon luoja.

Heikkoutena pidettiin dialogin yksipuoleisuutta, mutta se voi myös olla uhka. Markkinointiautomaatiossa dialogi tapahtuu jossain määrin asiakkaan haluamatta, sillä automaattiset raportit ja aktiviteetit kuten klikkaukset puhuvat asiakkaan puolesta. Täten voidaan katsoa, että asiakas on verkostoitunut haluamattaankin yrityksen kanssa, mikä ei kaikkia asiakkaita miellyttäisi, jos he sen tietäisivät. Jos prospektit eivät itse tunne markkinointiautomaation lainalaisuuksia, he eivät ymmärrä mitä kaikkea heidän käytöksestään voidaan monitoroida. Tämä vähentää arvon yhteisluonnin kannalta läpinäkyvyyttä ja lisää tiedon epätasa-arvoisuutta, mikä voi olla uhkana hyvälle ja arvokkaalle asiakassuhteelle.

Yrityksen kannalta suurin este markkinointiautomaation roolille arvon luoja on järjestelmän pelkkä käyttöönotto eikä sen jatkohyödyntäminen. Yritykset eivät voi ottaa markkinointiautomaatiota ainoastaan käyttöön ja sitten toivoa ihmeitä. Yritysten tulee oppia käytössä olevasta järjestelmästä, jotta asiakkaiden kanssa voidaan rakentaa interaktiivisempaa dialogia sekä yrityksen että asiakkaan hyödyksi. Yritykset eivät voi myöskään ainoastaan markkinoida, vaan eri toimintojen tuloksia tulee seurata jatkuvasti ja niistä on otettava oppia. Jotta markkinointiautomaatiota voidaan käyttää myös arvon luonnin välineenä, sitä täytyy osata hyödyntää monipuolisesti ja jatkuvasti.

## 7 YHTEENVETO

CRM pohjautuu ajatukseen, että eri asiakkailta on erilaisia tarpeita ja he haluavat erilaisia tuotteita ja palveluita, jopa eri hintoja ja mainostusta. Asiakkuudenhallintatavat keskittyvät yksittäisiin asiakkaisiin ja yritykset organisoituvat asiakkaan ympärille oman tuotteen sijasta. Yritysten tulisi siis tehdä koordinoitua työtä oppiakseen enemmän asiakkaista, jolloin he pystyvät integroimaan markkinoinnin ja muut liiketoimintaprosessit palvelukseen asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. Täydellisen CRM-strategian ytimessä on arvonluonti kaikille prosessin osallisille. Se on kestävän kilpailullisen edun luomista olemalla paras ymmärtämään asiakkaita ja kommunikoimaan asiakkaille oikealla tavalla ja oikeaan aikaan.

Yksinkertaistettuna asiakkaalle arvo voidaan määrittää vertaamalla asiakkaan kokonaishyötyjä ja –kustannuksia, eli lisäämällä hyötyjä tai pienentämällä asiakkaan kustannuksia pystytään kasvattamaan asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakkaan kannalta arvoa voidaan myös lisätä lyhyellä aikavälillä esimerkiksi erityisen laadukkailla tuotteilla, brändillä, räätälöinnillä tai tukipalveluilla. Pitkässä asiakassuhteessa näkemys eduista nähdään syvällisemmällä tasolla, silloin puhutaan turvallisuudesta, uskottavuudesta, varmuudesta ja jatkuvuudesta, jotka yhdessä lisäävät luottamusta yritykseen ja luovat asiakaslojaalisuutta.

Arvon yhteisluonti on integroitu prosessi asiakkaan ja yrityksen välillä. Teoriansa arvon yhteisluonnissa arvo syntyy käytössä, eli tuottajan ja asiakkaan roolit eivät ole erilliset, vaan arvo syntyy siinä vaiheessa, kun B2B-asiakas käyttää tarjoajan tuotteita oman liiketoiminnan kontekstissa. Kokonaisuudessaan arvon yhteisluonnissa on keskiössä toisistaan oppiminen, interaktiot ja dialogi. Informaatioinfrastruktuurin täytyisi olla keskittynyt asiakkaaseen ja rohkaista aktiiviseen osallistumiseen yhteisluontiin.

Markkinointiautomaatio on asiakkaaseen keskittynyt informaatioinfrastruktuuri. Markkinointiautomaatio on tietokoneistettu teknologiasovellus, joka tukee markkinoijien työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Markkinointiautomaation ydin on sen automaattinen markkinointimixin kustomointi. B2B-markkinoijalla on markkinointiautomaatiolle neljä tehtävää: suhteen rakentaminen, sisällön personointi, järkevä sitouttaminen ja ennustava analytiikka. Markkinointiautomaatiossa hyödynnetään aktiivista ja passiivista asiakasoppimista. Aktiivinen tarkoittaa, että kysytään asiakkaalta suoraan kysymyksiä ja passiivisessa hyödynnetään asiakkaan "jättämää jalanjälkeä".

Arvoa pystytään luomaan markkinointiautomaatiolla B2B-asiakkaalle eri markkinointiautomaation osissa. Ensinnäkin markkinointiautomaatiolla pystytään oppimaan asiakkaasta ja kehittämään siten asiakasymmärrystä sekä asiakassuhdetta arvokkaammaksi sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. Markkinointiautomaatiolla pystytään räätälöimään sisältöä useille eri segmenteille, jolloin jokainen asiakas vastaanottaa hä-

nelle relevanttia ja arvokasta markkinointia. Markkinointiautomaatio antaa mahdollisuudet asiakaskeskeisen strategian toteuttamiseen, jolla pystytään luomaan arvoa.

Markkinointiautomaatio siis sopii arvon luontiin ja arvon yhteisluontiin ja erityisesti luonille mahdollisuuksia. Markkinointiautomaation riittävyys arvon luontiin korostuu lyhyellä aikavälillä. Pidemmällä aikavälillä arvon luontiin vaaditaan myös muita prosesseja, yksiköitä ja tekijöitä markkinoinnin lisäksi. Markkinointiautomaatio luo arvon luonnille pitkällä aikavälillä hyvän pohjan ja antaa sille mahdollisuuksia kenties enemmän ja isommalle joukolle kerralla kuin perinteinen B2B-markkinointi ja vielä pienemmällä kustannuksilla.

## LÄHTEET

Ahmad, R., – Buttle, F. (2001). Retaining business customers through adaptation and bonding: A case study of HDoX. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 6, 553-573

American Marketing Association Dictionary

<<https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=R>>, haettu 10.10.2015

Buttle, F. (2009) *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Routledge, New York, NY.

Buttle, F. – Maklan, S. (2015) *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Routledge, New York, NY.

Carson, D. – Gilmore, A. – Perry, C. (2001) *Qualitative Marketing Research*. SAGE Publications, Thousand Oaks, US

Chen, I. – Popovich, K. (2003) Understanding Customer Relationship Management (CRM) People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*, Vol. 9 No. 5, 672-688

Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2010) Case Study Research in Business and Management. Teoksessa: *Encyclopedia of Case Study Research*. toim. Albert J. Mills – Gabrielle Durepos – Elden Wiebe, 94-96. SAGE Publications, Thousand Oaks

Evans, P. – Wurster, T. (1997) Strategy and the New Economics of Information. *Harvard Business Review*, Vol. 75 (5) 70-82

Gneiser, M. (2010) Value-Based CRM: The Interaction of the Triad of Marketing, Financial Management, and IT. *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 2, No. 2, 95-103

Grönroos, C. (2011) Value Co-Creation in Service Logic: A Critical Analysis. *Marketing Theory*, Vol. 11, No. 3, 279-301

- Grönroos, C. (2011) A Service Perspective on Business Relationships: The Value Creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No. 2, 240-247
- Grönroos, C. – Voima, P. (2013) Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. *Journal of the Academic Marketing Research*, Vol. 41, No. 2, 133-150
- Harrison-Walker, L. J. – Neeley, S. E. (2004) Customer Relationship Building on the Internet in B2B Marketing: A Proposed Typology. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 12 No. 1, 19-35
- Heimbach, I. – Kostyra, D. – Hinz, O. (2015) Marketing Automation. *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 52, No. 2, 129-133
- Heinonen, K. – Strandvik, T. – Mickelsson, K-J. – Edvardsson, B. – Sundström, E. – Andersson, P. (2010) A Customer-Dominant Logic of Service. *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 42, 531-548
- Holliman, G. – Rowley, J. (2014) Business to Business Digital Content Marketing: Marketers' Perceptions of Best Practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8, No. 4, 269-293
- Järvinen, J. – Tamminen, H. (2016) Harnessing Marketing Automation for B2B Content Marketing. *Industrial Marketing Management*, Vol. 54, 164-175
- Kantrowitz, A. (2014) The CMO's Guide to Marketing Automation: Here's What You Need to Know About the Fas-growing Discipline. *Advertising Age*, Vol. 85, No. 17, 24
- Latussek, W. P. (2010) B2B Relationship Marketing Analytical Support with GBC modeling. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 25, No. 3, 209-219
- Marketo (2015) What is Marketing Automation –slide show
- Merriam, S. B. (2014) *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (3). Jossey-Bass, Somerset, US

- Nenonen, S. – Storbacka, K. (2014) Management of Customer Assets for Increased Value Capture in Business Markets. *Management Decision*, Vol. 52 (1), 101-121
- Nguyen, B – Mutum, D. (2012) A Review of Customer Relationship Management: Successes, Advances, Pitfalls and Futures. *Business Process Management Journal*, Vol. 18, No. 3, 400-419
- Panda, T. (2002) Creating Customer Life time Value Through Effective CRM in Financial Services Industry. *Journal of Services Research*, Vol. 2, No. 2, 157-171
- Payne, A.F. – Storbacka, K. – Frow, P. (2008) Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academic Marketing Science*, Vol. 36, 83-96
- Prahalad, C. K. – Ramaswamy, V. (2004) Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 18, No. 3, 5-14
- Ravald, A. – Grönroos, C. (1996) The Value Concept and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2, 19-30
- Riemersma, F. – Romek, J. (2006) MRM: More for Less in Marketing. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 12, No. 2, 122-125
- Sharma, A. (2002) Trends in Internet-Based Business-to-business Marketing. *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, 77-84
- Storbacka, K. – Strandvik, T. – Grönroos, C. (1994) Managing Customer Relationships for Profit: Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 5, 21-38
- Tobin, R. (2010) Quick Start to Case Study Research. Teoksessa: *Encyclopedia of Case Study Research*. toim. Albert J. Mills – Gabrielle Durepos – Elden Wiebe, 771-773. SAGE Publications, Thousand Oaks
- Tseng, S. (2016) Knowledge Management Capability, Customer Relationship Management, and Service Quality. *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 29, No. 2, 202-221
- Vargo, S., and Lusch, R. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, 1-17



- Vargo, S. L. – Maglio, P. P. – Akaka Archpru M. (2008) On Value and Value Co-creation: A Service Systems and Service Logic Perspective. *European Management Journal*, Vol. 26, 145-152
- Winer, R. (2001) A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, Vol. 43, No. 4, 89-105
- Woodside, A. G. – Golfetto, F. – Gibbert, M. (2008) Customer Value: Theory, Research and Practice. *Advances in Business Marketing and Purchasing*, Vol. 14, 3-25
- Zahay, D. (2008) Successful B2B Customer Database Management. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, No. 3, 264-272
- Zhang, Z. (2011) Customer Knowledge Management and the Strategies of Social Software. *Business Process Management Journal*, Vol. 17, No. 1, 82-106