



Asiakaskohtainen markkinointi sekä järjestelmäintegraatio myynnin ja markkinoinnin yhteistyön edistäjinä

Pirkko Laitinen

OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2022

Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen

LAITINEN, PIRKKO LEENA

Asiakaskohtainen markkinointi ja järjestelmäintegraatio myynnin ja markkinoinnin yhteistyön edistäjinä

Opinnäytetyö 57 sivua, joista liitteitä 1 sivu
Marraskuu 2022

Asiakaslähtöisen ja kasvuun tähtäävän liiketoiminnan ytimessä on ymmärrys siitä, että yliveraista asiakaskokemusta ei voi tuottaa yhden organisaation toiminnon työllä. Asiakkaan haasteiden ja liiketoiminnan ymmärtämiseen on käytettävä erilaisia tapoja ja hyödynnettävä eri toimintojen yhteistyötä. Tiedon liikkuminen toimintojen välillä on yhteistyön kannalta välttämätöntä.

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin myynti- ja markkinointitoimintojen yhteistyön edistämiseen asiakasta auttavan myynnin lisäämiseksi. Konkreettisina kehitysprojekteina tehtiin asiakaskohtaisen markkinoinnin (Account Based Marketing) kehitystä sekä myynnin CRM:n (Salesforcen) ja markkinointiautomaatiojärjestelmän (HubSpotin) integraatio.

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli kirjoittajan työnantaja. Gofore Oyj on vuonna 2001 Tampereella perustettu IT-konsultointia tarjoava kansainvälinen pörssi-yhtiö. Gofore toimii sekä julkisella että yksityisellä sektorilla ja sen myyntistrategian kärkenä on kasvattaa olemassa olevia isoja asiakkuuksia. Uutta tarjontaa ja osaamista syntyy pääasiassa yritysostojen kautta.

Työ toteutettiin toimintatutkimuksellisella lähestymistavalla, joka on hyvin käytännönläheinen ja johon liittyy jatkuva palautteen kerääminen, oppiminen, työn uudelleenohjaus ja iterointi. Työssä hyödynnettiin yhteisöllisiä ideointimenetelmiä ja työpajoja.

Projektien lopputulemana Goforelle tuotettiin kyvykkyys rakentaa asiakaskohtaisia myyntikampanjoita myynnin ja markkinoinnin yhteistyöllä sekä kyvykkyys mitata erilaisten kampanjoiden sekä niihin liittyvien toimenpiteiden vaikutusta synnytyihin myyntimahdollisuuksiin ja toteutuneisiin kauppoihin. Erityisesti teknisen kehityksen osalta päästiin työssä asetettuihin tavoitteisiin. Uusien prosessien jalkautuksen osalta päästiin tavoitteisiin erityisesti niiden myyjien kanssa, jotka osallistuivat aktiivisesti projektissa tehtyjen kehitysaskelten testaamiseen. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö ja kommunikaatio kehittyi opinnäytetyön teon aikana erityisesti datan automaattisen liikkumisen ja selkeämmän termistön avulla. Projektit olivat luonteeltaan sellaisia, että niiden kehitys sekä uusien prosessien jalkauttaminen jatkuvat opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Asiasanat: B2B-myynti, myynnin ja markkinoinnin yhteistyö, asiakaskohtainen markkinointi, asiakaskokemus, järjestelmäintegraatio, data

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
International Sales and Sales Leadership

LAITINEN, PIRKKO LEENA

Customer-specific marketing and system integration enabling sales and marketing co-operation

Master's Thesis 57 pages, appendices 1 page
November 2022

At the core of customer-centric and growth-oriented business is the understanding that a superior customer experience cannot be produced by the work of one function of the organization. To understand the customer's challenges and their field of business, different methods must be used, and the co-operation of different functions must be utilized. The information flow between functions is essential for co-operation.

This thesis focused on enabling the co-operation between sales and marketing functions to increase customer-centricity. Concrete development projects included the development of customer-specific marketing (Account Based Marketing) and the integration of the sales CRM (Salesforce) and the marketing automation system (HubSpot).

The client of the thesis was the author's employer. Gofore Plc offers IT consulting internationally and is a publicly listed company. Gofore operates in both the public and private sectors. According to Gofore's sales strategy priority is to grow existing customers rather than find totally new customers. New offerings and know-how are created mainly through acquisitions.

The work was carried out using an action research approach, which is very practical and involves continuous feedback collection, learning, work redirection and iteration. Communal ideation methods and workshops were utilized in the work.

As a result of the projects, an ability was created to build customer-specific sales campaigns with co-operation of sales and marketing, as well as the ability to measure the impact of various campaigns and related actions resulting in sales opportunities and won deals. Especially regarding technical development, the goals set in the work were reached. Regarding the implementation of new processes, the goals were reached with the people who actively participated in testing the development made in the project. The cooperation and communication of sales and marketing developed during the thesis projects, especially with the help of automatic movement of data and common terminology. Further development with the project themes continues after the completion of this thesis.

Key words: B2B sales, sales and marketing co-operation, account based marketing, customer experience, system integration, data

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	LÄHESTYMISTAPA JA TIETOPERUSTA	10
	2.1 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa	10
	2.2 Menetelmät	10
	2.3 Käsitteet	11
	2.3.1 Asiakaslähtöisyys	11
	2.3.2 Moderni myynti ja teknologian hyödyntäminen	14
	2.3.3 Account Based Marketing.....	16
3	MYYNIN JA MARKKINOINNIN YHTEISTYÖ GOFORELLA	19
	3.1 Gofore Oyj.....	19
	3.2 Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön alkutilanne	20
	3.3 Yhteisen kielen ja kulttuurin tärkeys	22
	3.4 Myynti ja markkinointi suhteessa muuhun organisaatioon	24
4	MUUTOSPROJEKTIN ETENEMINEN	26
	4.1 Projekti 1: Account Based Marketing	26
	4.1.1 Taustaa: ABM-pilotti keväällä 2021	27
	4.1.2 Opinnäytetyöprojekti: ABM-kehitys 2.0.....	28
	4.1.3 Case Elisa	29
	4.2 Projekti 2: Markkinointi- ja myyntijärjestelmien integraatio	31
	4.2.1 Tiedonkeruuta ja ideointia työpajoissa.....	33
	4.2.2 Varsinainen kehitystyö.....	35
	4.3 Palaute kehittämistyöstä	39
	4.3.1 Puolistrukturoitu haastattelu	39
	4.3.2 ”Yhteistyö on matkalla seuraavalle tasolle”	40
	4.3.3 Tärkeimmät opit.....	42
5	JATKOKEHITYS	44
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	46
	6.1 Tekninen tiedonkulun parantaminen	47
	6.2 Asiakaskohtainen markkinointi	48
	6.3 Myynti <3 markkinointi.....	50
	LÄHTEET	53
	LIITTEET	57

LYHENTEET JA TERMIT

ABM	Account Based Marketing
B2B	Business to Business, yritysten välinen liiketoiminta
CRM	Customer Relationship Management
Inbound	Potentiaalinen asiakas ottaa itse yhteyttä
Konversio	Sivustokävijän toivottu toiminto
Lead Scoring	Sivustokävijän toimintoja pisteyttävä mittaristo
Liidi	Potentiaalinen ostava asiakaskontakti (eng. lead)
Opportunity	Kirjattu myyntimahdollisuus Salesforcessa
Outbound	Myynti ottaa yhteyttä potentiaaliseen asiakkaaseen

1 JOHDANTO

*”Moderni myynti ei ole enää yhden osaston yksilösuoritus, vaan useiden erilais-
ten osastojen ja roolien yhteispeliä, jolla saadaan aikaan paras mahdollinen kau-
pallinen toteuma ja tyytyväisimmät asiakkaat.”*

- Kert Kenner & Sani Leino (2020)

Yritystenvälisen eli niin kutsutun Business to Business (B2B) -ostokäyttäytymisen muutos on puhuttanut myyntiä tutkivia ja myynnin parissa työskenteleviä jo vuosia. Erityisesti myynnin monikanavaisuus ja henkilökohtaisuus ovat olleet kasvava trendi pitkään. Vuonna 2022 keskiverto B2B-ostaja käytti jo useampaa kuin kymmentä kanavaa ostopäätöksensä tueksi riippumatta toimialasta, yrityksen koosta, maantieteellisestä sijainnista tai asiakassuhteen vaiheesta (Arora, Harrison, Plotkin, Magni ja Stanley 2022) ja mitä tottuneempia ihmiset ovat käyttämään digitaalisia kanavia ja jakamaan tietoa itsestään, sitä henkilökohtaisempaa ja personoidumpaa palvelua he myynniltä odottavat (Baumgartner 2016, 176-177). Voidakseen tuottaa loistavaa palvelua B2B-yritysten täytyy pystyä vaikuttamaan monikanavaisesti, tähdätä jatkuvaan arvontuottoon ja kyetä hallitsemaan jatkuvaa muutosta (Harney, Ketola, Naik, Probst ja Reis 2022).

Voidaan jopa sanoa, että kaupankäyntiin liittyvä logiikka on vaihtanut järjestystä ainakin edelläkävijäyrityksissä. Aiemmin yritykset ottivat selvää markkinoiden tarpeesta, suunnittelivat ja toteuttivat tarvetta vastaavaan tuotteen, jonka jälkeen asiakkaalle esiteltiin arvolupaus. Nyt otetaan ensin yhteys asiakkaaseen ja kehitetään arvolupaus, jonka jälkeen luodaan arvoa tuottava tuote tai palvelu ja viimeiseksi selvitetään kuka muu markkinoilla voisi tarvita vastaavaa tuotetta. (Lemmens, Donaldson ja Marcos 2014, 34.) Arvon yhteisluonti onkin yksi yrityksen mahdollisista strategioista, jossa asiakas ei ole kohde vaan aktiivinen osallistuja niiden palveluiden kehittämisessä, jotka toimivat hänelle parhaiten. Kyse on tässä tapauksessa enemmän kumppanuudesta kuin myyjä-ostaja-suhteesta. (Lahtinen, Pulkka, Karjaluoto ja Mero 2022, 113-115.)

Tässä opinnäytetyössä moderni myynti konkretisoituu Gofore Oyj:n Account Based Marketing (ABM) -mallissa eli asiakaskohtaisen markkinoinnin

toimintamallissa sekä markkinointiautomaatiotyökalun ja CRM:n eli asiakkuuksienhallintajärjestelmän integraatiossa. Goforen strategiassa on saavuttaa pitkäaikaisia, kumppanuuteen perustuvia asiakassuhteita sekä kestävää kasvua. Näihin pääsemiseksi tarvitaan syvempää asiakasymmärrystä sekä asiakasta auttavaa toimintaa (Upadrstan 2015, 7). Järjestelmien tekninen kehitys tukee sekä asiakastiedon keräämistä että tiedon liikuttamista eri osapuolten välillä. ABM taas antaa työkaluja asiakkaan asiakaskohtaiseen lähestymiseen sellaisen viestin kanssa, jonka tiedetään hyödyttävän kyseistä asiakasta, kanavissa, joita asiakkaan tiedetään käyttävän. Tämän kaiken lävistää ja ympäröi myynnin ja markkinoinnin yhteistyö, jota ilman monikanavaisuus ja personoitu palvelu jäävät vaja-
vaisiksi.

Työhön lähdetessä kohderyityksessä, Gofore Oyj:ssä, on juuri vaihdettu asiakkuuksienhallinta- eli CRM-järjestelmä Pipedrivestä Salesforceen, jotta jatkossa voidaan paremmin kehittää juuri Goforelle sopiva työkalut ja käyttötavat. Työn alla on useiden eri järjestelmien (kuten laskutus, resursointi, myynti, markkinointi jne.) integraatio yhdeksi kokonaisuudeksi laajemmat Digital Gofore -kehityksen alla.

Opinnäytetyön projektien tavoitteena on tukea Goforen kasvua edistämällä asiakaslähtöisyyttä sekä myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä. Kuten myynnille ja markkinoinnille, myös opinnäytetyölle on tärkeä määrittää selkeä tavoite ja mittari, jotta tavoite antaisi tukea käytännön tekemiselle ja jotta työn onnistumista ja tuloksia on mahdollista myöhemmin arvioida. Määrälliset mittarit voivat koskea esimerkiksi myynnin tai asiakaskontaktien määrän kasvua ja laadulliset esimerkiksi asiakkaan kokemaa palvelun laatua tai henkilöstön hyvinvointiin liittyviä kokemuksia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 32-33.)

Tässä opinnäytetyössä edistetään kahta konkreettista kehitysprojektia, mutta käytännössä kyse on laajemmasta myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön liittyvän ajatustavan muutoksesta. Järjestelmien teknisen integraation onnistumisen mittarina toimii se, että kehitystyön jälkeen tieto asiakkaiden sitoutumisesta Goforen sisältöihin, markkinointiin tai viestintään kulkee automaattisesti järjestelmien välillä. Lisäksi on luotu ja jalkautettu selkeät prosessit näiden liidien käsitte-
lyyn. Account Based Marketing -kehityksen osalta onnistumista mitataan sillä,

miten toimintamallin kokeilu on edistänyt myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä ja lisännyt ymmärrystä asiakasta auttavasta markkinoinnista organisaatiossa. Teknisten osa-alueiden valmistumisen lisäksi tuloksia kerätään myynnin ja markkinoinnin parissa työskentelevien haastatteluilla.

Työn tuloksena Goforella on syntynyt myynnin ja markkinoinnin yhteistyön malli, jossa asiakaskohtaisiin tarpeisiin pyritään vastaamaan yhdessä erilaisilla sisällöillä ja toimenpiteillä ja jossa tieto kulkee säännöllisen kanssakäymisen lisäksi järjestelmien välillä. Näin erilaiset markkinoinnin toimenpiteistä aiheutuneet kontaktit asiakkaan kanssa tulevat myynnin tietoon automaattisesti ja inhimillisen virheen ja manuaalisesta työstä johtuvat tiedonkulun katkokset vähenevät.

Konkreettisesti työ koostuu teknisen työn osalta markkinoinninautomaatiojärjestelmän, HubSpotin, ja asiakkuuksienhallintajärjestelmän, Salesforcen, integraation johtamisesta. Työhön sisältyy tiedonkeruuta, projektihallintaa, työpajoja myynnin, markkinoinnin ja ulkopuolisen järjestelmäkonsultin kesken sekä sisäistä viestintää projektin etenemisestä ja palautteen keruuta sekä kehittämistä palautteen perusteella. Account Based Marketing (ABM) -työssä taas aloitetaan kouluuksilla ABM-osaamisen kartuttamiseksi, jatketaan työpajoilla myynnin, markkinoinnin ja ulkopuolisen ABM-konsultin kanssa ja pyritään jatkuvaan, myynnin ja markkinoinnin väliseen, asiakaskohtaiseen vuoropuheluun asiakastarpeiden ymmärtämiseksi.

Opinnäytetyön teoreettisena pohjana ovat myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä, modernia myyntiä sekä Account Based Marketing -mallia käsittelevä kirjallisuus. Moderniin myyntiin liittyy olennaisesti dataohjattu myynti ja digitaalinen markkinointi. Esimerkiksi Kenner ja Leino (2020) eivät alleviivaa myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä vaan puhuvat ”modernista myyntiorganisaatiosta”, jossa myynnin ja markkinoinnin yhteistyö on itsestänselvyys, jotta asiakkaalle voidaan tarjota aidosti asiakaslähtöistä palvelua. Toisaalta moderni myynti ei luonnollisesti rajoitu vain yrityksen sisäiseen yhteistyöhön vaan digitaalinen markkinointi ja myynti voidaan nähdä teknologia-avusteiseksi prosessiksi, jossa yritykset tekevät yhteistyötä asiakkaiden ja partnereiden kanssa kommunikoidakseen, jakaakseen ja ylläpitääkseen arvoa yhteistyön eri osapuolille (Kannan ja Li 2017).

Yrityksen näkökulmasta kaikissa asiakkaan kosketuspisteissä joko rakennetaan tai hajotetaan tavoiteltua asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen kannalta on tärkeää ymmärtää, mitkä kosketuspisteet ovat kaikista merkityksellisimpiä asiakkaalle. (Saarijärvi ja Puustinen, 2020, 74-76.)

Avinash Malshe on tutkinut ja käsitellyt myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä laajasti. Omissa töissään hän on käsitellyt yhdistäviä tekijöitä, jotka edistävät myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä (2011) sekä muutosjohtamisen haasteita myynnin ja markkinoinnin yhteistyön edistämiseksi (2009). Lisäksi hän on ollut mukana töissä, jotka käsittelevät myynnin ja markkinoinnin yhteistyön haasteita eri näkökulmista (Malshe, Johnson ja Viio 2017, Hughes, Bon ja Malshe 2012) sekä myynnin ja markkinoinnin yhteisen strategian etuja (Malshe ja Sohi, 2009).

Opinnäytetyöntekijä työskentelee Goforen asiakasmarkkinoinnin asiantuntijana yhdessä työparinsa kanssa. Opinnäytetyön teon aikana opinnäytetyöntekijä ja hänen työparinsa siirtyivät markkinointi- ja viestintätiimistä myyntitiimiin. Asiakasmarkkinoinnin lisäksi Goforen markkinointi- ja viestintätiimissä työskentelee sijoittajaviestinnän, digitaalisen markkinoinnin sekä rekrytointimarkkinoinnin asiantuntijoita. Opinnäytetyöntekijän vastuulla on päivittäisten markkinointiaktiviteettien toteuttamisen ohella kehittää asiakasmarkkinoinnin prosesseja ja mittaamista. Opinnäytetyöntekijä aloitti työskentelyn Goforella juuri ennen opinnäytetyön aloittamista syksyllä 2021.

2 LÄHESTYMISTAPA JA TIETOPERUSTA

”Customers do not buy products or services but hire them to get the job done.”

- Avinash Malshe & Wim Biemans (2015)

2.1 Toimintatutkimuksellinen lähestymistapa

Kehittämistehtävästä riippuen lähestymistapoja voi olla yksi, mutta useimmiten projektiin sekoittuu osia useista tutkimustyypeistä. Tässä työssä toimintatutkimuksellinen lähestymistapa on vallitseva. Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jossa pyritään samaan aikaan tuottamaan tutkimuksellista tietoa ja muuttamaan organisaation tai ihmisten toimintatapoja. Toimintatutkimus on vahvasti käytäntöön suuntautuvaa ja siinä on otettava huomioon se mahdollisuus, että tavoiteltava muutos ei välttämättä tapahdu tai ei tapahdu sellaisena kuin se suunniteltiin tapahtuvan. Tutkimus- ja kehittämisprosessi on toimintatutkimuksessa syklinen eli eri vaiheet toistuvat uudelleen, toimintaa arvioidaan välissä ja toiminta toteutetaan uudelleen korjatulla suunnitelmalla. (Ojasalo ym. 2014, 37, 58-61.)

2.2 Menetelmät

Menetelmien valinnassa olennaista on pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin sitä käytetään (Ojasalo ym. 2014, 40). Tässä työssä on käytetty mm. yhteisöllisiä ideointimenetelmiä, kuten yhteinen ideointi ja työpajatyöskentely. Nämä ovat olennaisia erityisesti Account Based Marketing -työssä, kun pohditaan, mikä viesti on kullekin asiakkaalle olennainen ja miten viesti saadaan perille. Ideoinnissa on syytä huomioida, että liian varhain aloitettu arviointi tyrehtyy helposti uusien ideoiden syntymisen ja aluksi kannattaa vain kerätä talteen kaikki mahdolliset ideat. (Ojasalo ym. 2014, 44, 158.)

2.3 Käsitteet

2.3.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakasta ei kiinnosta onko hän tekemisissä myynnin vai markkinoinnin kanssa. Häntä kiinnostaa yhtenäinen kokemus ja se, että hänen haasteensa tulee ratkaistuksi. Asiakkaat (erityisesti se sukupolvi, joka on tottunut jakamaan tietojaan nettissä) olettaa myyjän tietävän hänestä paljonkin ja personoivan myyntiä tiedon perusteella. Tämä kokemus voidaan tarjota vain myynnin ja markkinoinnin yhteistyöllä, kun asiakassegmentoinnin tuloksena myynti ja markkinointi yhdessä kehittävät asiakaskohtaiset strategiat. Näin rakennetaan yhteinen ymmärrys siitä, ketä tavoitellaan sekä kommunikoidaan samaa arvolupausa. (Baumgartner 2016, 176-177.)

Kuluttajaliiketoimintaan verrattuna yritysten välinen eli B2B-ympäristö on asiakaskokemuksen kannalta paljon monimutkaisempi. Myyntisyklit ovat pitkiä ja niihin liittyy perusteellinen pohjatyö ja usein kilpailutus, ostamiseen voi liittyä useita eri ihmisiä eri prioriteetteineen, ostopäätöksen tekijä tai tekijät voivat olla eri ihmisiä kuin loppukäyttäjät ja tuotetta tai palvelua käyttävät useat eri henkilöt mahdollisesti organisaation eri osista. Ylipäätään B2B-hankinnassa panokset ovat suuremmat, joten toimivalla yhteistyöllä on suuri painoarvo. Yhteistä kuluttajaliiketoiminnalle ja yritysten väliselle liiketoiminnalle on brändin, maineen, omien verkostojen kokemusten ja luottamuksen vaikutus ostopäätökseen. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä ja Tanner 2021, 33-34.)

B2B-ympäristössä yksittäisen asiakkuuden arvo on merkittävä ja uuden asiakkuuden saaminen huomattavasti kalliimpaa kuin olemassa olevan asiakkuuden kasvattaminen ja ylläpitäminen. Asiakaskohtaisen asiakaskokemuksen suunnittelu ja kehittäminen ovat tärkeä osa myyntityötä. (Holma ym. 2021, 34-35.) Kenner ja Leino (2020, 219-220) suosittelevat tekemään asiakkuussuunnitelman, joka sisältää ymmärryksen asiakkaan tilanteesta, asiakkuuden SWOT-analyysin sekä vaikkapa parin vuoden suunnitelman tapaamisista, yhteydenotoista ja asiakkaalle toimitettavista materiaaleista ja sisällöistä. Goforella on vuosien 2021 ja 2022 ajan aktiivisesti kehitetty asiakkuudenhoitomallia. Asiakkuussuunnitelma on olennainen osa tätä mallia ja yksi keskeisistä tavoista välittää tietoa asiakkaan

tarpeesta markkinoinnille. Aiemmin asiakkuuksissa on tehty suunnitelmia hyvin vaihtelevin menetelmin ja eri tasoisesti. Usein suunnitelma on ollut asiakkuusjohtajan päässä tai tiimin tiedossa, mutta dokumentointi on ollut vajavaista. Nyt jalautetaan mallia, jossa Salesforceen eli myynnin CRM:ään kirjataan yhteisesti sovittuja asioita jatkuvasti. Näin myös markkinointi saa helposti tiedon asiakkaan tarpeista ilman, että sitä tarvitsee erikseen kysyä.

Teknologian hyödyntäminen onkin yksi olennaisimmista tavoista parantaa asiakaskokemusta. Asiakasyrityksestä ja sen haasteista ja strategiasta saa teknologian avulla huomattavasti aiempaa helpommin tietoa. Teknologia nopeuttaa myynnin toimintoja, helpottaa tiedon jakamista sekä auttaa lisäksi hallitsemaan kulurakennetta ja asiakaskohtaista tuottoa. (Cuevas 2018.) Cuevas (2018) lainaa Verbeken, Dietzin ja Verwaalin (2011) ajatusta uuden ajan myyjistä tiedon käsittelijöinä ja välittäjinä, joiden täytyy pystyä yhdistämään asiakkaista saatua hiljaista tietoa organisaatiosta muuten saatavilla olevaan tietoon paljastaakseen aiemmin piilossa olleita liiketoimintamahdollisuuksia. Goforella tämä on olennaista juuri siksi, että palvelutarjonta laajentuu jatkuvasti erityisesti yrityskauppojen myötä. Jotta asiakasta pystytään palvelemaan hänen tarvitsemillaan tavoilla, täytyy asiakkuusvastaavalla sekä asiakkuustiimeillä olla tieto asiakkaan tarpeista, mutta myös Goforen tarjonnasta laajemmin, jotta he osaavat kysyä oikeita kysymyksiä ja tarttua Goforelle olennaisiin haasteisiin asiakkaalla.

Asiakaskokemus on yksi digitaalisen markkinoinnin arvonluontistrategioista, jonka tavoitteena on asiakkaan tukeminen koko asiakassuhteen ajan. Koska ylivertainen asiakaskokemus syntyy useissa eri kohtaamispisteissä, täytyy digitaalisten keinojen olla integroituna myynnin ja markkinoinnin muiden keinojen kanssa, kuten kasvottaiset kohtaamiset. Asiakas hyötyy hyvän asiakaskokemuksen tuottamasta nopeutuneesta ostopäätöksestä sekä tuesta, jota hän saa oston jälkeen tuotetta tai palvelua käyttäessään. Asiakaskokemuksen arvonluontistrategiaan kuuluu luonnollisesti nopea reagointi ongelmatilanteisiin ja kysymyksiin. Myyjäyritys taas itse hyötyy siitä, että tyytyväinen asiakas on lojaali ja suosittelee yritystä mielellään verkostoilleen. (Lahtinen ym. 2022, 109-111.)

Goforella nykyiset asiakkaat ovat yrityksen strategian mukaan tärkein asiakas-kunta kasvavalle myynnille. Upadristan (2015, 7) mukaan konsultatiivinen myynti

on erityisen tehokasta olemassa olevien asiakkaiden kohdalla, koska silloin asiakkaan liiketoiminta ja sen haasteet ovat jo tuttuja. Konsultatiivisen myyjän ensisijainen tavoite on lisätä asiakkaan voittoja eikä omiaan (Upadrista 2015, 5). Upadristan (2015, 29-35) konsultatiivisen myynnin runko koostuu kolmesta osasta: innovaatioiden synnyttäminen, innovaatioiden kehittäminen ja hyötyjen realisointi. Innovaatioiden synnyttämisessä tieto siirtyy kahteen suuntaan. Ulkoa sisään tarkoittaa asiakkaan liiketoiminnan, kilpailutilanteen, teknologioiden, haasteiden, prioriteettien ja tavoitteiden ymmärtämistä. Sisältä ulos tarkoittaa, että myyjä ymmärtää oman organisaationsa vahvuudet ja tuntee alansa trendit. Innovaatioiden kehittämisen osuudessa ideat ensin esitetään asiakkaalle tuotto-odotusennusteen kanssa ja sitten asiakkaan valitsema idea toteutetaan. Tavoitteena on hyötyjen realisointi eli luodaan asiakkaalle hänen tarvitsemansa uniikki ratkaisu, joka erottaa tarjoajan massasta ja muuttaa kilpailutilanteen niin, että sen sijaan, että ostaja voisi valita useasta samankaltaisesta vaihtoehdosta (Red Ocean) hänellä onkin tarjolla juuri sopiva ratkaisu ilman suurta kilpailutilannetta (Blue Ocean) (Upadrista 2015, 19-26).

Asiakslähtöisyydessä ei ole kyse vain asiakastyytyväisyydestä vaan kokonaisvaltaisesta asiakaskokemuksesta. Myynnin konsultit ja kouluttajat Regis Lemmens, Bill Donaldson ja Javier Marcos kehottavat ajattelemaan myyntiä yhteiskehittämisenä, jossa ei ainoastaan pyritä vastaamaan asiakkaan odotuksiin vaan tuottamaan asiakkaalle tunne-elämys. Tuote tai palvelu voi vastata asiakkaan odotuksia, mutta jos se ei siitä huolimatta auta asiakasta saavuttamaan sitä, mitä hän aidosti tavoittelee, jää positiivinen kokemus saavuttamatta. Siksi on tärkeää, että myyjä ymmärtää asiakkaan perimmäisen tarpeen. (2014, 62.)

Asiakslähtöisyys on olennainen osa Goforen strategiaa ja se tavoittelee pitkäaikaisia ja laaja-alaisia kehityskumppanuuksia asiakkaittensa kanssa. Tämän opinäytetyön toteutuksen aikana yhdistetään Account Based Marketing -taktiikoita konsultatiiviseen asiakslähtöiseen myyntiin ja tuetaan asiakaskeskeisyyttä ja jatkuvuutta teknisten järjestelmien yhteentoimivuudella ja automaatiolla.

2.3.2 Moderni myynti ja teknologian hyödyntäminen

Myynti on noussut strategisesti kiinnostavaan osaan yrityksissä ensinnäkin kilpailun valtava kasvun vuoksi, jolta mikään erikoisala ei ole turvassa, ja toiseksi innovatiivisuuden tuoman kilpailuedun vähenemisen vuoksi. Nyt innovatiivisuudella saa hyvällä tuurilla pari kuukautta etumatkaa. Strategian on siis pakko muuttua. (Roberge 2015, ix-x.) Näiden lisäksi erilaiset megatrendien muutokset aiheuttavat sen, että yritysten on pystyttävä ennakoimaan markkinoiden muutoksia ja investoimaan tulevaisuuteen (Baumgartner ym. 2016, 7-9). Nykypäivänä suurin osa yrityksistä käyttää dataa ja hyödyntää erilaisia dataa perustuvia raportteja, mutta useammin ymmärtääkseen historiaa eikä tehdäkseen tulevaisuuteen suuntautuvia päätöksiä. Aidosti datalähtöisessä yrityksessä dataan tukeudutaan ennen jokaista päätöstä ja toimintaa ohjataan ja tarvittaessa muutetaan tiedon perusteella jopa päivittäin. (Tunguz ja Bien 2016, 37-38.)

Megatrendien lisäksi yritysten on pystyttävä tuottamaan hyvin yksityiskohtaista tietoa asiakkaista, jotta heitä voitaisiin palvella personoidusti. McKinseyn tutkimuksen mukaan nopeiten liikevaihtoaan kasvattavat B2B-yritykset ovat myös todennäköisimmin niitä, jotka tarjoavat myyjilleen asiakastason tietoa (Harney ym. 2022). On hyvin yleistä, että myynti ja markkinointi eivät jaa tietopankkejaan toistensa kanssa ja menettävät näin mahdollisuuden saada syvempää ymmärrystä asiakkaista ja toimittakseen ylivoimaista arvoa (Malshe ja Biemans 2015, 8). Yksi yleisimmistä haasteista yritysten CRM:n kehityksessä ja käytössä onkin, että myyjät ovat omistus- ja suojelunhaluisia asiakkuuksiaan kohtaan eivät halua jakaa vaivalla keräämäänsä asiakastietoa muille kontrollin menettämisen pelossa (Hughes, Bon ja Malshe 2012).

Teknologian hyödyntäminen on yksi olennaisimmista tavoista sekä vähentää myyjiltä toistuvaa ja tuottamatonta työtä, parantaa asiakaskokemusta, helpottaa asiakasprosessin hallintaa ja auttaa hallitsemaan kulurakennetta ja asiakaskoh- taista tuottoa (Cuevas 2018). Teknologia on enenevässä määrin menestyksekkään myynnin johtamisen edellytys ja tätä teknologiaa tulee käyttää sekä asiakasymmärryksen että sisäisten prosessien parantamiseen (Roberge 2015, Baumgartner ym. 2016 ja Guenzi ja Habel 2020). Myyntiä tukevaa teknologiaa

on nykyään tarjolla valtavasti ja esimerkiksi CRM-järjestelmät ovat jo tuttuja melkein missä tahansa liiketoiminnassa, joskin Baumgarner ym. (2016, 196) kertoo, että vain 16% myyntijohtajista kokee, että CRM:ää käyttö on todella hyvällä tasolla ja prosentti putosi 11%:een, kun katsottiin myynnin jälkeisiä toimenpiteitä. CRM:n käyttöä, datan laatua ja myyjien osallistumista CRM:n kehitykseen lisää olennaisesti se, että CRM on integroituna muihin myyntiä mahdollistaviin teknologioihin, kuten myynnin analytiikan työkalut, sisällönhallintatyökalut sekä oppimista edistävät työkalut (Matthews ja Schenk 2018, 155).

Digitaalisten työkalujen hyödyntäminen paikkaa tieto- ja arvovajetta, jota väistämättä tulee, jos tieto siitä, mitä asiakkaan kanssa on aiemmin tehty ei ole myyjien saatavilla vaan yksittäisillä ihmisillä (Guenzi ja Habel 2020, 65-66). Väistämättä myyjäkunnassa ja asiakkuusvastaavissa tapahtuu vaihtuvuutta ja digitaaliset työkalujen mahdollistama tiedonkulku auttaa Goforellakin tuottamaan asiakkaalle häiriöttömän asiakaskohtaisen palvelukokemuksen. Esimerkki tiedon jatkuvuuden tärkeydestä tulee myöhemmin kappaleessa, jossa käydään läpi kevään 2021 Account Based Marketing -pilottia.

Pelkkä järjestelmien käyttöönottoaminen ei kuitenkaan riitä, vaan aidosti datalla johdetussa yrityksessä täytyy olla yhtenäiset käytännöt ja mittarit. On luonnollista, että dataohjattua toimintatapaa opetellessa käytännöt aluksi vaihtelevat eri yksiköiden välillä, koska tietoa on hyvin todennäköisesti aiemmin käsitelty erillisissä Exceleissä. (Tunguz ja Bien 2016, 55-56.)

Kun eri järjestelmät, kuten markkinoinnin automaatioon käyttämämme HubSpot ja myynnin CRM Salesforce, kommunikoivat keskenään, on mahdollista tuottaa myyjille ja asiakkuusvastaaville tietoa siitä, mitä Goforen sisältöjä asiakkaat kulltavat ja mihin tapahtumiin osallistuvat. Yrityksen sisäinen data ei kuitenkaan ole ainoa tietolähde hyödynnettäväksi. Yritykset, jotka hyödyntävät laajasti yrityksen ulkopuolista dataa, kuten sosiaalisen median keskusteluja tai yritystietoja, raportoivat 126% korkeampia liikevoittoja kuin kilpailijansa (Baumgartner ym. 2016, 33-37.) Tärkeää on ymmärtää, mitä varten dataa kerätään, jotta ei päädytä keräämään vain dataa, joka sattuu sopimaan yrityksen omiin järjestelmiin (Holma ym. 2021, 118-119).

Malshen ja Biemansin (2015, 80-84) mukaan eriävät prosessit, erilliset järjestelmät ja erilaiset mittarit ovat yksi suurimpia syitä myynnin ja markkinoinnin yhteistyön toimimattomuuteen. Tekninen kehitys auttaa tässä asiassa kahdella tavalla: Ensinnäkin, järjestelmien konfiguroinnissa tarvitaan hyvin konkreettisia ja selkeitä työkulkujia, jolloin prosessit on pakko pilkkoa konkreetian tasolle, jotta ne voidaan rakentaa järjestelmään. Näin ne tulee tarkasteltua kunnolla ja mahdolliset viat havaitaan helpommin. Toiseksi, kun järjestelmä toimii, se ohjaa käyttäjiä oikeaan prosessiin, jolloin päivittäisestä työstä tulee helpompaa ja kerätty tieto on yhdenmukaista ja kaikilla käytössä.

Teknologian hyödyntäminen ei pelkästään auta myyjiä ymmärtämään paremmin asiakasta vaan myös edistää tasa-arvoista kulttuuria yrityksissä, kun päätökset voidaan tehdä testatun tiedon eikä tittelin tai hierarkisen aseman perusteella (Tunguz ja Bien 2016, 66-67).

2.3.3 Account Based Marketing

Account Based Marketing (ABM) on asiakaskohtainen ja asiakaslähtöinen toimintamalli markkinointiin ja myyntiin. Kenner ja Leino (2020, 178-182) käyttävät termiä Account Based Selling, koska haluavat korostaa mallin olevan ensisijaisesti myyntiä edistävää toimintaa eikä pelkästään markkinoinnin keino. Toisaalta voidaan ajatella, että myynti on aina asiakaskohtaista, joten päätimme Goforella käyttää yleisesti tunnettua termiä Account Based Marketing.

ABM eroaa perinteisistä sisältö- ja digitaalisen markkinoinnin menetelmistä niin, että markkinoinnin kohderajaus on kapeampi ja personoinnin taso korkeampi. Nämä yhdessä johtavat suurempaan konversioon. Esimerkiksi personoiduilla sähköpostikampanjoilla päästään jopa kuusi kertaa parempiin avausprosentteihin kuin perinteisellä massapostituksella. (Kohli, Paulowsky ja Stanley 2019.) ABM-toimintamallin hyödyntäminen edellyttääkin, että yritys pystyy priorisoimaan ne asiakkuudet, joita se pääasiassa haluaa tavoitella.

Kohdennettu ja personoitu markkinointi voidaan nähdä yhtenä arvonluontistrategiana, jonka tavoitteena on saada välitettyä oikea markkinointiviesti oikeaan oikealle asiakkaalle oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Arvo asiakkaalle tulee

siitä ajatuksesta, että oikein kohdennettu viesti on jo itsessään palvelu. Viestin lähettäjälle arvo tulee siitä, että oikein kohdennettuna viesti toimii tehokkaammin ja lisäksi yritys ei joudu maksamaan turhaan mainosten näytöistä tai klikkauksista digitaalisissa kanavissa. (Lahtinen ym. 2022, 106-108.)

Account Based Marketing -asiantuntijatoimiston Mavenfirst Oy:n Jani Hovila (2021) painottaa, että ABM-toimintamallissa olennaista on liidien laatu. Markkinoinnilta usein odotetaan nimenomaan suurta määrää liidejä sen sijaan, että keskittyttäisiin laatuun. ABM-toimintamallissa tiedetään, ketä tavoitellaan, joten liidien määrällä ei juurikaan ole väliä, vaan ainoastaan sillä onko tavoitettu oikeat ihmiset oikeista organisaatioista. Ja, jotta tiedetään ketä tavoitella, on olennaista, että asiakkuuteen on olemassa myyntihanke eli tiedetään mitä asiakas tarvitsee ja mitä sille aiotaan tarjota ratkaisuksi.

Yritykset, jotka ovat onnistuneet hyötymään ABM-toimintamallista maksimaaliseksi, ovat noudattaneet näitä neljää kohtaa:

- Määritä selkeät tavoitteet (kontaktien määrä, liikevaihdon määrä, key performance indikaattorit eli KPI:t), jotka ovat nähtävissä läpi organisaation.
- Määritä myynnin ja markkinoinnin roolit eli miten nämä toiminnot tekevät yhteistyötä niin, että erimielisyyksiä projektin omistajuudesta, työnjaosta tai rooleista ei synny.
- Varmista oikeat työkalut ja infra, jotta toimenpiteistä kertyy dataa, monikanavaisuutta on helppo hallita ja tieto kulkee eri osapuolten välillä.
- Johda suoritusta eli seuraa toimintaa jatkuvasti ja hio sekä taktiikoita että budjettia tarvittaessa.

(Kohli, Paulowsky ja Stanley 2019.)

ABM-toimintamallin suurimmat haasteet ovat strategian puute, vajavaisesti suoritettu tiedonhaku, resursointi sekä markkinoinnin ja myynnin puutteellinen yhteistyö. Strategisesti on hyvä miettiä, miksi ABM-toimintamalliin ylipäätään ryhdytään, tiedonhaussa olennaista on löytää juuri oikea kohderyhmä oikeanlaiselle sisällölle (jos voidaan laittaa samaa sisältöä laajemmalle yleisölle, niin jossain on oikaistu), resursoinnissa on hyvä miettiä mikä on hinta sille, jos ABM-toimintamalliin ei ryhdytä ja myynnin ja markkinoinnin yhteistyön on toimittava, jotta ABM voisi toimia. (Hovila 2021.)

Ei ole yllätys, että teknologiayritykset ovat ensimmäisenä ottamassa ABM-toimintamallia keinovalikoimiinsa. Jotta ABM voisi toimia kunnolla, tarvitaan teknisiä työkaluja ja analytiikkataitoja, jotta voidaan tunnistaa sekä pidempiaikaisia myyntimahdollisuuksia että nopeita mahdollisuuksia perustuen asiakkaan yllättäväänkin käyttäytymiseen. (Kohli, Paulowsky ja Stanley 2019.)

Yllä Account Based Marketingia on käsitelty myyvän organisaation näkökulmasta. Asiakkaan näkökulmasta ABM on asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä ja ratkaisun löytymistä haasteisiin. Asiakkaat eivät osta tuotetta tai palvelua vaan lopputuloksen, jonka tuote tai palvelu heille tarjoaa (Malshe ja Biemans 2015, 4). Asiakkaan perimmäisen tarpeen ymmärtämiseksi Lemmens, Donaldson ja Marcos (2014, 58-71) tarjoavat neljä periaatetta, joiden avulla myynti muuttuu yhteiskehittämiseksi asiakkaan kanssa:

1. Keskity keinojen sijaa lopputulokseen: Kun myyjä ymmärtää asiakkaan todellisen tarpeen, ei työ lopu kaupan syntymiseen.
2. Tee asiakkaasta aktiivinen kumppani: Jatkuva kaksisuuntainen dialogi koko asiakkuusprosessin ajan lisää asiakkaan sitoutuneisuutta ja johtaa varmemmin asiakkaan todellisen tarpeen täyttymiseen.
3. Luo arvolupaus yrityksen kyvykkyyden pohjalta: Asiakkaan kanssa yhdessä valitaan yrityksen kyvykkyyksistä sopivimmat, jotta todellinen tarve saadaan täytettyä molempien parasta osaamista hyödyntäen.
4. Panosta dialogin ja kumppanuuden mahdollistamaan oppimiseen: Aiheina esimerkiksi toimialan markkinatilanne ja alan trendit sekä asiakkaan asiakkaiden tarpeet.

3 MYNNIN JA MARKKINOINNIN YHTEISTYÖ GOFORELLA

"Sales is accountable to Marketing just like Marketing is accountable to Sales."

- Mark Roberge, Hubspot

3.1 Gofore Oyj

Opinnäytetyön kohdeyritys, Gofore Oyj, on kansainvälisesti toimiva pörssiyhtiö, joka tarjoaa IT-konsultointipalvelua. Sen tavoitteena on toimia asiakkaidensa pitkäaikaisena kumppanina ja liittolaisena digitalisoituvassa maailmassa ja muutoksessa. Goforen missiona on edistää erityisesti eettistä ja vastuullista digitalisointia. Goforen tavoitteena on kasvaa kansainvälisesti ja sillä on toimistot Suomen lisäksi Saksassa, Virossa ja Espanjassa. Kansainvälisen kasvun kannalta Saksa on tärkein kohdema. Goforella kasvu on nähty vahvasti rekrytoinnin ja yritysten kautta tapahtuvaksi kasvuksi, mutta kasvua tapahtuu tietysti myös myynnin ja markkinoinnin kautta ja siksi tässä opinnäytetyössä keskitytään myynnin ja markkinoinnin yhteistyön edistämiseen.

Goforen myyntistrategiana on tarjota entistä laajempaa palvelua olemassa oleville asiakkaille. Strategia ei ole hyvä pelkästään siksi, että on edullisempaa myydä olemassa olevalle lojalle asiakkaalle, joka mahdollisesti kehuu yritystä omalle verkostolleen (Holma ym. 2021, 34-35), vaan strategia on järkevä muun muassa siksi, että asiakasta aidosti auttava toiminta on erityisen tehokasta olemassa olevien asiakkaiden kohdalla, koska asiakkaan liiketoiminta ja sen haasteet ovat jo tuttuja (Upadristan 2015, 7). Ylipäätään isojen asiakkuuksien hallinta ja palvelun laadun ylläpitäminen on helpompaa ja kustannustehokkaampaa kuin jos sama resurssi olisi jaettu useaan pieneen asiakkuuteen.

Goforen liikevaihdosta valtaosa tulee edelleen julkisen sektorin hankkeista, vaikka yksityisen sektorin liikevaihto kasvoi 58% pelkästään vuoden 2022 ensimmäisen puoliskon aikana (Gofore 2022). Rankasti yksinkertaistaen voisi sanoa, että julkiselle sektorille myynti on pitkälti tarjouspyyntöihin vastaamista sekä puitesopimusten kautta tulevia tilauksia. Myös julkisella puolella päätöksiä tekevät kuitenkin ihmiset, jotka eivät ole myynnin ja markkinoinnin

vaikutusmahdollisuuksien ulottumattomissa. Yksityisellä puolella taas Goforen asiakkaina on Suomen suurimmat teollisuusyritykset sekä suuryrityksiä muilta aloilta, kuten energia, rakentaminen, operaattoriliiketoiminta ja liikenne.

Gofore on viime vuosina kasvanut ostamalla tietyn osaamisen edelläkävijöitä, kuten testaamiseen keskittynyt Qentinel, muutosjohtamista tarjoava CCEA sekä älykkäisiin koneisiin sulautettuja ohjelmistoja tekevä Devecto. Yritystojen myötä Goforen palvelutarjonta on laajentunut ja asiakkaille on mahdollista tarjota entistä kattavampia ratkaisuja digitalisaation haasteisiin. Myynnin ja markkinoinnin haasteena on selvittää, millaisia tarpeita asiakkailta on ja tehdä uutta tarjontaa tunnetuksi sellaisissa asiakasyrityksissä, jotka ovat tottuneet näkemään Goforen vain tietynlaisen palvelun, kuten johdon konsultoinnin, ohjelmistokehityksen tai testauksen tarjoajana.

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyö on osa-alue, joka nousee tärkeänä teemana modernin myynnin kirjallisuudessa, mutta joka myös kietoutuu vahvasti teknologiaan ja erilaisiin myynnin ja markkinoinnin digitaalisiin kanaviin. Yritykset, joissa myynti ja markkinointi tekevät tiivistä yhteistyötä, menestyvät selkeästi kilpailijoitaan paremmin (Baumgartner et al. 2016, 187-188.) Bertuzzi (2016, 159-163) kehottaa kiinnittämään huomiota myynnin monikanavaisuuteen, koska hänen mukaansa tarvitaan keskimäärin kuusi yhteydentottoa ennen kuin prospekti saadaan kiinni ja keskimäärin myyjät luovuttavat jo kahden yrityksen jälkeen. Tästä syystä myynnin tueksi on käytettävä monenlaisia myynnin ja markkinoinnin kanavia.

3.2 Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön alkutilanne

Wim G. Biemans, Maja Macovec Brenčič ja Avinahs Malshe (2010) listaavat neljä tapaa, joilla myynti ja markkinointi toimivat yhdessä. Ensimmäinen on piilossa oleva markkinointi, jolloin markkinointiin ei ole erillistä resurssia vaan markkinoinnillisia toimenpiteitä hoitaa esimerkiksi toimitusjohtaja. Toinen malli on myyntijohtoinen markkinointi, jossa yrityksessä on vahva myyntiosasto, joka sivutoimenaan hoitaa myös markkinointistrategiaa, mutta sitä ei tee markkinoinnin ammattilaiset ja siihen harvoin todella sitoudutaan myynnin toimesta. Kolmannessa mallissa myynti ja markkinointi ovat erilliset toiminnot, jossa markkinointi

tekee omat toimenpiteensä ja myynti osallistuu tarvittaessa sekä antaa palautteen onnistumisesta. Neljännelle mallille tyypillistä on, että markkinointi ja myynti ovat omia toimintojaan, mutta toimivat tiiviisti yhdessä suunnitellessaan myyntikampanjoita, koska niin saadaan aikaiseksi paras tulos. Yhteistyö ja yhteiskehittäminen edistävät kommunikaatiota ja ryhmien välillä on luottamus siihen, että tietoa myös hyödynnetään. Kun luottamus on kunnossa, niin konfliktitilanteissa-kin iso tavoite pysyy mielessä ja vaikeat tilanteet on helpompi työstää rakentavasti. (Biemans ym. 2010.) Mainitut neljä tapaa ovat enemmänkin toisiaan seuraavia vaiheita markkinoinnin ja myynnin yhteispelin evoluutiossa kuin pysyviä olotiloja. Kaikkien B2B-yritysten ei ole tarkoituksenmukaista edetä evoluutiossa eikä neljäs vaihe ole ideaalitalanne jokaiselle yritykselle. Jokaisessa vaiheessa on omat hyvät ja huonot puolensa ja erikokoisille yrityksille sopii erilaiset vaiheet. (Biemans ym. 2010.)

Kolmas ja neljäs vaihe ovat kiinnostavia nykytilanteessa, jossa Gofore siirtyi opinäytetyönteon aikana kolmannesta vaiheesta neljänteen vaiheeseen. Opinäytetyön loppupuolella 1.9.2022 asiakasmarkkinoinnin asiantuntija siirtyivät myös organisaatorakenteessa osaksi myyntitiimiä. Kolmannen vaiheen hyviä puolia ovat sekä mahdollisuus tehdä lyhyemmän ajan taktisia suunnitelmia että pidemmän aikavälin strategisia suunnitelmia muuttuviin markkinatilanteisiin peilaten. Myös markkinointiviestien yhtenäisyys ja selkeä roolijako auttavat asiakaslähtöisyyden kasvattamisessa ja proaktiivisessa asiakastarpeen määrittelyssä. Huonona puolena puolestaan on se, että erilliset osastot ovat herkkiä konfliktille ja väärinymmärrykselle, kun molemmilla on vahva näkemys siitä, mikä heidän roolinsa ja antinsa yritykselle on. (Biemans ym. 2010.) Onkin tärkeää huomioida, että myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä voidaan katsoa joko organisaatiolähtöisesti eli keskittyä siihen kuka tekee jotain tai aktiviteettilähtöisesti eli keskittyä siihen mitä tehdään (Malshe ja Biemans 2015, 33).

Neljännän vaiheen hyviä puolia on se, että harmoninen yhteistyö mahdollistaa ylivoimaisen asiakaskokemuksen ja -arvon. Kunnossa ovat mekanismit, joilla kerätään ja säilötään tietoa, sekä kyky toimia proaktiivisesti sekä johdonmukaisesti arvon tuottamisen ja toimittamisen suhteen. Yhteistyö ja tiedonkulku auttavat ennakoidaan markkinan muutoksia ja muuttamaan kurssia tarvittaessa. Huonoina puolina voidaan nähdä liiallinen yksimielisyys, josta puuttuu perspektiiviä ja

rakentavaa erimielisyyttä. Kirjoittajat huomauttavat, että yleensä tutkimukset keskittyvä markkinoinnin ja myynnin erimielisyyksien negatiivisiin vaikutuksiin, mutta tässä tutkimuksessa nousi esiin juuri rakentavan erimielisyyden positiivinen puoli. Tässä vahvana tekijänä on johtajuus, joka kehottaa ihmisiä ajattelemaan laatikon ulkopuolelta ja tuomaa keskusteluun erilaisia näkökulmia. (Biemans ym. 2010.) On vielä aikaista arvioida, kuinka paljon hyötyjä asiakasmarkkinoinnin siirtymisestä myyntiorganisaatioon on, mutta hyvin todennäköisesti muutokset ovat pelkästään positiivisia.

Organisoitumisnäkökulman lisäksi tärkeää yhteistyön sujumiselle on, että myynti ja markkinointi jakavat yhteisen kulttuurin, vision, tavoitteet, strategian, prosessit ja roolit ja tiedonkulku on sujuvaa, päätöksenteko osallistavaa ja resursseja on tarpeeksi (Hughes, Bon ja Malshe 2012). Goforella erityisen hyvässä tilanteessa ovat yhteinen visio, tiedonkulku, tavoitteet, strategia, roolit ja osallistava päätöksenteko. Prosesseja voi tietysti aina hioa paremmiksi ja koskaan ei ole tarpeeksi resursseja tehdä kaikkea mitä haluttaisiin. Kulttuurin osalta yleinen organisaatiokulttuuri on todella toimiva, mutta myynnin ja markkinoinnin ylipäätään erilaisien kulttuurien, sanaston ja tekemisen tahdin kohtaamisessa on vielä työstettävää.

3.3 Yhteisen kielen ja kulttuurin tärkeys

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön perehtynyt professori Avinash Malshen (2011) mukaan saumaton yhteistyö on mahdollista, mikäli käytetty kieli on yhteistä eli termit ymmärretään samalla tavoin, strategia on yhteinen, myynti ja markkinointi toimivat yhtenä tiiminä (tai tiimeinä), toiminnoissa työskentelevillä on epävirallisia henkilökohtaisia sosiaalisia suhteita ja tavoitteet ovat yhteiset. Enkelisijoittaja Tomasz Tunguz ja yritysjohtaja Frank Bien (2016, 55-56) korostavat dataan liittyvän kielen ja käytäntöjen yhtenäisyyden tärkeyttä, jotta työntekijöiden on mahdollista kommunikoida datan avulla.

Konkreettisimmillaan kielen haasteet tulevat vastaan siinä, kuinka Goforella käytetyt järjestelmät, HubSpot ja Salesforce, käyttävät samoista asioista eri termejä. Tämä on otettava huomioon teknistä integraatiota tehdessä, jotta järjestelmät osaisivat lukea samaa tarkoittavat kentät samoilla tavoilla. Tämä on kohtalaisen

suoraviivainen toimenpide, johon järjestelmät tarjoavat työkalut integraatiota tehdessä. Haasteellisempaa on hahmottaa ihmisten ymmärrystä termeistä ja vielä haasteellisempaa on tuon ymmärryksen muuttaminen. Goforella myyjät ovat tottuneet käyttämään Salesforcen, ja sitä ennen Pipedriven, tarjoamaa termistöä ja markkinointi pääasiassa HubSpotin termistöä. Yhteisen kielen muodostaminen alkaa siitä, että tilanne tiedostetaan ja keskustellessa asioista varmistetaan aina mitä toinen tarkoittaa, eikä oleteta, että asia ymmärretään samalla tavalla.

Konkreettinen esimerkki kielen tärkeydestä on termi ”kampanja”. Salesforcen logiikan mukaan kampanja on ryhmä, johon kontakteja lisätään syystä tai toisesta (esimerkiksi soittokampanja tai tilaisuus, johon kutsutaan asiakkaita). HubSpotin ajattelumaailman mukaan kampanja on jonkin halutun teeman tai asiakkaan ympärille muodostettu kokonaisuus toimenpiteitä, joita voidaan mitata (kuten asiaan liittyvät nettisivusisällöt, somepostaukset, uutiskirjeet jne.). Vaikka termit ymmärretään järjestelmissä eri tavoin, on tuo järjestelmien erilaisuus helpompi käsitellä kuin ihmisten erilaiset käsitykset kampanjoista. Goforella kampanjaksi kutsutaan useimmin kylmäsoittokampanjaa, jossa markkinoinnin panosta ei kaivata mahdollisesti lainkaan. Toisaalta kampanjasta puhutaan myös silloin, kun halutaan saada laajaa näkyvyyttä tietylle palvelulle tai tuotteelle. Olennaista onkin kommunikoida tavoitteista ja sopia yhdessä minkä tasoinen ”kampanja” on olennainen mihinkin tarkoitukseen.

Yksi myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kynnys ovat erilaiset kulttuurit. Myynnillä ja markkinoinnilla on erilaiset tavoitteet ja työnkuvat, joten on luonnollista, että asioista ajatellaan eri tavoin. Esimerkiksi rajapinta asiakkaisiin on hyvin erilainen, kun myyjät ovat tekemisissä yksittäisten asiakkaiden kanssa ja markkinointi taas tavoittelee yleensä isompaa joukkoa ihmisiä, jolloin myös data-analyysillä on iso rooli työssä. Aikakäsitys voi olla hyvin erilainen, kun myyntiä tehdään nyt ja markkinoinnin tulokset näkyvät usein viiveellä, puhumattakaan brändinrakennuksen aikaperspektiivistä. Markkinoinnilla on myös myyntiä laajempi mahdollisuus ja taipumus kokeilla uusia kanavia ja lähestymistapoja kasvun ja korkeamman tuoton parantamiseksi. (Malshe ja Biemans 2015, 69.)

Toinen kulttuurinen näkökulma liittyy myynnin ja markkinoinnin organisoitumiseen suhteessa tuotteisiin ja asiakkaisiin. Tuotteen ympärille rakennettuna

myynti ja markkinointi toimii erityisesti tilanteissa, joissa tuote vaatii erityisosaamista ja erikoistumista, mutta käänköpuolena tämä malli johtaa usein siihen, että samalle asiakkaalle myydään samaa tuotetta yhä uudelleen. Toinen yleinen malli on organisoitua asiakasryhmien mukaan, joka taas vaatii erityisosaamista toimialasta ja mahdollistaa asiakkaan paremman palvelemisen laajemmalla ratkaisutarjonnalla. (Malshe ja Biemans 2015, 74-76.)

Gofore on konsultointiyritys, joka ei valmista teknistä tietoa vaativia tuotteita. Gofore on sisäisesti organisoitunut liiketoimintayksiköihin, jotka tarjoavat toisistaan poikkeavia, vaikkakin osittain päällekkäisiä palveluita digitaalstuvan asiakkaan eri tarpeisiin (esimerkiksi muutosjohtajuus, laadunvarmistus, teknologinen kehitys). Myynti on organisoitunut niin, että osa myyjistä on erikoistunut yhden liiketoimintayksikön palveluiden myyntiin ja osa toimii konsernitasolla. Markkinointi sen sijaan toimii konsernitasolla ja on organisoitunut laajemmin kohderyhmien mukaan. Nämä kohderyhmät ovat asiakkaat, sijoittajat sekä uudet osajat. Asiakaskohderyhmän kohdalla on tehty vielä hienovaraista jakoa sen suhteen, markkinoidaanko julkiselle sektorille vai yksityiselle. Lisäksi kullekin liiketoimintayksikölle on nimetty henkilö markkinointitiimissä, jotta kommunikointi tarpeista ja toimenpiteistä toimii joustavasti molempiin suuntiin.

Tämän opinnäytetyön aikana kielen ja kulttuurin yhteneväisyyttä on lähdetty edistämään mm. sillä, että myynti ja markkinointi keskustelee samoissa sisäisissä kanavissa, asiakasmarkkinointi osallistuu myynnin palavereihin ja tuo niissä esiin omaa asiantuntijuuttaan sekä ajankohtaisia asioita ja että myynti tekee CRM:ään asiakkuussuunnitelmat, joissa yhtenä osa-alueena on asiakaskohtainen markkinointi.

3.4 Myynti ja markkinointi suhteessa muuhun organisaatioon

Siitä huolimatta, että tämä opinnäytetyö keskittyy myynnin ja markkinoinnin yhteistyöhön, ei tuo yhteistyö yksin riittä takaamaan parasta mahdollista asiakasläh-töisyyttä. Ei ole harvinaista, että vaikka yrityksessä myynti ja markkinointi toimivat hyvin yhteen, niin niiden yhteinen rajapinta muihin toimintoihin on silti vajavainen (Hughes, Bon ja Malshe 2012). Kun asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa, hän luo joko positiivista tai negatiivita mielikuvaa yrityksestä.

Asiakaskokemuksen ja sen suunnittelun kannalta on tärkeintä ymmärtää mitkä kosketuspisteet ovat asiakkuuden kannalta kaikkein tärkeimmät positiivisen mielikuvan luomisessa ja toisaalta missä kohtaa ei ehdottomasti saa epäonnistua. (Saarijärvi ja Puustinen, 2020, 74-76.) Tätä ymmärrystä ei opinnätetyöntekijän mielestä voi tuottaa yhden organisaation osan työllä, vaan myynnin, markkinoinnin, asiakaspalvelun ja, organisaatiosta riippuen, muiden asiakasrajapinnassa tai asiakkuudenhoitomallien kehityksen parissa työskentelevien toimesta.

Goforella myynnille olennaisin kumppanitoiminto markkinoinnin lisäksi on resursointi, sillä kehittäjien sekä muiden Goforen tarvitsemien huippuosaajien saataavuudessa on valtavia haasteita, eikä tekijöitä riitä kaikkiin asiakasprojekteihin halutulla tavalla. Resursointi onkin jatkuvasti paineessa myynnin ja rekrytoinnin välissä. Markkinoinnille taas myynnin lisäksi olennaisimmat kumppanit ovat myynnin ja asiakaslähtöisyyden kehitystä tekevä tiimi sekä Goforen henkilökunnasta ne asiantuntijat, joilta tarvitaan panosta asiakkaalle olennaisen sisällön tuottamiseen.

Myynnin ja markkinoinnin suhde muihin toimintoihin vaatii toimiakseen samoja elementtejä kuin myynnin ja markkinoinnin välinenkin suhde. Näitä ovat mm. yhteinen kulttuuri, visio, tavoitteet ja strategia, yhdessä sovitut prosessit ja roolit, sujuva tiedonkulku, osallistava päätöksenteko sekä tarvittava resursointi. (Hughes, Bon ja Malshe 2012.)

4 MUUTOSPROJEKTIEN ETENEMINEN

”Better can’t happen in a vacuum. Better is the change we see when the market embraces what we’re offering.”

- Seth Godin, markkinointiguru

4.1 Projekti 1: Account Based Marketing

Goforen myyntistrategia on ensisijaisesti kasvattaa tärkeimpiä olemassa olevia asiakkuuksia eli niin kutsuttuja key- ja focus-asiakkuuksia. Tämä antaa erinomaisen maaperän asiakaskohtaiselle Account Based Marketing (ABM) -tekemiselle, koska asiakkuudet ovat lähtökohtaisesti ostovoimaisia ja asiakkaalla toimiva asiakkuustiimi tuntee asiakkaan tarpeet, jolloin personoitua sisältöä ja viestejä on helpompi tuottaa (Kohli, Paulowsky ja Stanley 2019 ja Upadrasta 2015, 5). Lisäksi Goforen osaaminen ja tarjonta kasvavat jatkuvasti yritysostoin, mikä tarkoittaa, että nykyisille asiakkaille on aina vain enemmän tarjottavaa. Asiakkuustiimin tehtävänä on mm. selvittää, mikä osaaminen tai palvelu asiakasta hyödyttää ja yhteinen tavoite on saada kyseinen palvelu heidän tietoisuuteensa.

Goforella on viimeisen vuoden ajan kehitetty asiakkuudenhoitomallia ja sitä tukevia työkaluja. Asiakkuudenhoitomalliin kuuluu olennaisesti se, että pysytään kartalla asiakkaan tulevista tarpeista ja pystytään näin sekä markkinoimaan ja myymään heille ratkaisuja noihin tarpeisiin, mutta myös ennakoimaan mahdollisia rekryointitarpeita. Tästä syystä ABM nähdään olennaisena strategiana myynnin ja markkinoinnin keinovalikoimassa.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Goforelle ABM Centre of Excellence -tietopankki ja -toimintamalli, johon liittyy sekä osaamisen kehittämistä ABM-lähestymistavasta että materiaalit ja ohjeistukset asiakaskohtaiselle myynnille ja markkinoinnille. Tavoitteena on jalkauttaa ABM-ideologiaa kaikkiin asiakkuustiimeihin, jotta asiakasvastaavat osaisivat kerätä asiakkuuksista ja markkinatilanteesta tietoa, jonka avulla voidaan paremmin auttaa asiakasta sen haasteissa. Jopa niin, että asiakas ei itse vielä tiedä tarvitsevänsä apua.

4.1.1 Taustaa: ABM-pilotti keväällä 2021

Ennen opinnäytetyöntekijän työsuhteen alkamista Goforella oli toteutettu H1/2021 aikana Account Based Marketing -pilotti, jonka tavoitteena oli saada Qentinel-yritystoston mukana tullutta testausosaamista myytyä valituille asiakas-yrityksille. Tätä varten oli luotu tarina siitä, mitä ketterä Devops-toimintamalli tarkoittaa Goforella ja miten se hyödyttää asiakasta. Tämän pohjalta oli rakennettu kampanja, johon liittyi webinaareja, blogeja ja ladattavaa materiaalia. Kumppana pilotissa toimi Mavenfirst, joka on erikoistunut erityisesti ABM-konsultointiin.

Yhteistyössä markkinoinnin ja myynnin kesken ABM-pilottiin oli valittu Goforen asiakkaista Kemira, Metso Outotec ja Nokia. ABM-malleista oli valittu ”yhdelta usealle” -malli, jossa samaa viestiä kohdennettiin kullekin kolmelle yritykselle toisin kuin esimerkiksi ”yhdelta yhdelle” -mallissa, jossa kommunikoidaan puhtaasti yhdelle asiakkaalle. ”Yhdelta usealle” -mallin hyvä puoli on siinä, että saman viestin kohdentaminen useammalle asiakkaalle vaatii vähemmän resursseja esimerkiksi sisällöntuotannon osalta. Tässäkin tapauksessa asiakkaat oli kuitenkin valittu niin, että tiedettiin asiakkaiden tarvitsevan juuri Devops-osaamista. Tämä erottaa tekemisen perinteisestä markkinoinnista, jossa kerrotaan yrityksen tarjoomasta laajalti miettimättä tarkemmin tietyn asiakkaan tarpeita. ”Yhdelta usealle” -mallin huonoja puolia ”yhdelta yhdelle” -malliin verrattuna on se, että asiakaskohtainen personointi jää vajaaksi, kun lähtökohtaisesti lähdetään hakemaan helpompaa ja kevyempää tapaa tavoittaa useampia asiakkaita kerralla. Asiakkaat eivät saa personoitua kohtelua tai sisältöä, tekeminen jää helposti kohdennetun some-markkinoinnin tasolle eikä muita kekseliäitä tai aiemmin testaamattomia keinoja hyödynnetä. (Hovila 2021.)

Kevään 2021 ABM-pilotti oli siinä mielessä onnistunut, että halutuista yrityksistä saatiin varatoimitusjohtajatason henkilöitä reagoimaan Goforen markkinointiin eli ilmoittautumaan webinaariin tai lataamaan materiaalia. Mikä taas ei toiminut täydellisesti, oli myynnin ja markkinoinnin kommunikaatio. Tähän oli parikin syytä. Jokaisessa kolmessa tavoiteasiakkuudessa asiakkuuden omistaja Goforella vaihtui pilotin aikana eikä uusien henkilöiden perehdyttämiseen aiheeseen huomattu panostaa tarpeeksi. Näin sitoutuminen projektiin jäi vajaaksi. Lisäksi käytössä ei vielä ollut minkäänlaista automaatiota eli liidit piti toimittaa HubSpotista

asiakkuuden omistajille manuaalisesti. Myöskään HubSpot sekä silloinen myynnin CRM, Pipedrive, eivät keskustelleet keskenään, joten asiakkuuden omistaja sai ainoastaan tiedon, että tietty varatoimitusjohtajatasen henkilö on konvertoitunut, mutta ei laajempaa tietoa henkilön toimista nettisivuillamme, konversion ajankohdasta, konversioon johtaneista markkinoinnin toimenpiteistä jne. Liidi jäi hoitamatta tai se hoidetaan mitäänsanomattomalla personoimattomalla tavalla silloin, kun myyjät eivät tiedä mitä kautta liidit ovat tulleet tai mistä ne ovat olleen kiinnostuneet (Bertuzzi 2016, 152-156).

4.1.2 Opinnäytetyöprojekti: ABM-kehitys 2.0

Tämän opinnäytetyön kehitysprojektissa valittiin yhteistyössä myynnin, markkinoinnin ja asiakkuusjohtajien kanssa kohdeyrityksiksi Elisa, Metso Outotec sekä Konecranes & Cargotec -yhdistelmä ennustaen niiden tulevaa fuusiota.

Varhaisessa vaiheessa päätettiin, että lähestymistavaksi otetaan ”yhdeltä yhdelle” -malli, jossa pureudutaan todella tarkasti yhden asiakkaan tarpeisiin kerrallaan ja käytetään monipuolisesti keinoja lähestyä asiakasta.

Joulukuussa 2021 opinnäytetyöntekijä järjesti kullekin kolmelle asiakkuudelle vaikuttavuusarvioinnit, joissa käytiin Mavenfirstin avustuksella läpi asiakkuussuunnitelman tila, tavoitteet asiakkuudelle sekä muita asioita, jotka kertovat hyötykö asiakkuus ABM-lähestymistavasta ja tunnetaanko asiakasta tarpeeksi hyvin, jotta ABM:n toimintamalleja pystytään hyödyntämään tehokkaasti.

Vaikuttavuusarviointien lopputuloksena päädyttiin siihen, että Elisalle ja Konecranes & Cargotec -yhdistelmälle aletaan toteuttaa ABM-mallia. Metso Outotecin kohdalla todettiin, että kyseisen asiakkuuden tavoitteisiin tullaan pääsemään ilman markkinoinnin panostuksia, joten ABM-panostukset olisivat ylimitoitettuja. Koska täysimittainen ”yhdeltä yhdelle” -toteuttaminen on todella aikaa vievää, päätettiin, että Q1/2022 aloitetaan Elisalla ja myöhemmin keväällä jatketaan Konecranes & Cargotec -yhdistelmän kanssa. 29.3.2022 uutisoitiin kuitenkin Konecranesin ja Cargotecin fuusion peruuntumisesta, joten käytännössä ABM-projekti jäi siltä osin toteutumatta.

4.1.3 Case Elisa

Elisa Oyj päätettiin ottaa ABM-kohteeksi muun muassa, koska Goforella on Elisassa hyvin toimiva asiakkuustiimi. Se on jatkuvassa keskusteluyhteydessä elisalaisten kanssa ja tuntee asiakkaan tarpeet hyvin. Lisäksi Elisan asiakkuuteen on tehty asiakkuussuunnitelma. Elisalle pystyttiin määrittelemään tarkka asiakastarve, jossa Gofore voi olla Elisalle avuksi. Tämä oli pilvistrategian muodostaminen ja sen jälkeen pilveen siirtymisen tukeminen koko siirtymän ajalta.

Elisalla Gofore tunnetaan erityisesti testauksen ja laadunvarmistuspalveluiden tuottajana. Goforen strategian mukaisesti myyntiä pyritään kasvattamaan olemassa olevissa suurissa asiakkuuksissa ja toimimaan heille kumppanina monenlaisissa digitalisaatioon liittyvissä muutoksissa sekä yrityksen että tietyn tuotteen koko elinkaaren ajalta. Elisan tavoitteena taas on kehittyä operaattorista ohjelmistotaloksi ja tämä muutos edellyttää laajaa toimintojen siirtämistä pilvipalveluiden varaan. Opinnäytetyöprojektin osalta ABM-toiminnan tavoitteena oli vakuuttaa Elisa siitä, että Gofore on testauksen ja laadunvarmistuksen lisäksi hyvä kumppani myös pilvitoimintaan liittyvien muutosten osalta.

Tavoitteeksi Elisan ABM-toiminnalle otettiin uusien kontaktien saaminen, tapaamisten saaminen uusien kontaktien kanssa sekä tarjouspyynnöt. Määrällisiä tavoitteita ei asetettu sillä ABM-tekemisessä olennaista on laatu eikä määrä (Hovila 2021).

Pilviteeman määrittämiseksi opinnäytetyön tekijä järjesti kaksi asiakkuustiimin, myynnin ja markkinoinnin yhteistä työpajaa sekä yhden palaveri, jossa pilviliiketoiminnan asiantuntijat kertoivat oman näkemyksensä siitä, millä tavoin operaattoritoimija hyötyy pilvipalveluiden hyödyntämisestä ja pilvipohjaisesta kehittämisestä. Työpajoja ei varsinaisesti fasilitoitu vaan ne etenivät markkinoinnin eli tässä tapauksessa opinnäytetyöntekijän sekä hänen työparinsa esittämien kysymysten ja asiakkuustiimin asiantuntijuuden vuoropuhelulla. Suunnitelmat ja muistiinpanot opinnäytetyöntekijä tallensi kaikille avoimeen Miro-työkaluun.

ABM-toiminnan kulmakiveksi opinnäytetyöntekijä rakensi työparinsa kanssa nk. landing pagen eli laskeutumissivun eli markkinointisivun Goforen nettisivujen alle.

Laskeutumissivu tehdään perinteisesti yksittäisiä kampanjoita varten ja niiden tehtävä on kertoa lyhyesti ja ytimekkäästi, miten asiakas hyötyy myytävästä tuotteesta tai palvelusta. Kuten tässäkin tilanteessa, laskeutumissivu on yleensä rakennettu tiettyä kohderyhmää ajatellen. Yrityksen yleisistä nettisivuista laskeutumissivu eroaa sillä, että sivulla ei kerrota yrityksestä tai yrityksen muusta tarjoomasta, vaan pysytään tiukasti yhden asian parissa. Laskeutumissivulta on yleensä linkki yrityksen varsinaisille kotisivuille, mikäli kävijä haluaa tutustua yritykseen paremmin, mutta tärkeintä on saada kävijä konvertoitumaan eli esimerkiksi jättämään yhteystietonsa tavalla tai toisella, joko yhteydenottoaavakkeen kautta tai lataamalla sisältöä. (Landign page best practices 2021.) Elisalle suunnatulla laskeutumissivulla on mahdollisuus ladata webinaaritallenne pilven perusteista sekä ottaa yhteyttä kaavakkeella. Sivua rakennettiin yhteistyössä pilviliiketoiminnan asiantuntijoiden kanssa.

Kuten myynnissä muutenkin, myös ABM:ssä monikanavaisuus on tärkeää. Asiakkaan kiinnostuksen herättämiseksi ja myyntipalaverin aikaansaamiseksi prospektia on viisainta pyrkiä tavoittelemaan useita kertoja eri kanavissa, kuten sähköpostilla, puhelimella ja sosiaalisessa mediassa. (Bertuzzi 2016, 159-163.) Elisän kohdalla sosiaalisen median kanavaksi valikoitui LinkedInin, koska siellä viestien kohdentaminen yrityskohtaisesti on mahdollista, mutta ensisijaisesti siksi, että asiakkuustiimiläiset uskoivat asiakkaan edustajien käyttävän aktiivisesti LinkedIniä. LinkedInissä kokeiltiin maksettua mainontaa niin, että valittiin yksi pilvialueinen blogi ja yksi referenssi, joista oli ohjaukset laskeutumissivulle. Lisäksi yhdellä mainoksella mainostettiin suoraan itse laskeutumissivua. Näitä sisältöjä mainostettiin laajalle joukolle päättävällä tasolla työskenteleviä elisalaisia. Huonoiten mainonnassa menestyi referenssitarina. Mainoksella saatiin vain 342 katselukertaa ja vain 2 vierailua laskeutumissivulle. Toiseksi surkein tulos oli laskeutumissivun suoralla mainoksella, jolle saatiin vain 739 katselukertaa ja vain 8 vierailua sivuilla. Parhaiten pärjäsi blogi, jonka katselukerrat ylsivät 3371 asti ja vierailuja laskeutumissivulle saatiin 34.

Muita kanavia elisalaisten tavoittamiseksi olivat mm. erilaiset Goforen järjestämät asiakastapahtumat, Goforen osallistuminen Elisän järjestämiin tapahtumiin, Elisän kanssa tehdyt referenssit, Elisän pyytäminen Goforen podcast-vieraaksi sekä sähköpostimarkkinointi. Pilviviestin lisäksi hyväksi käytettiin myös muita

Goforen sisältöjä kuten ketterän muotoilun käsikirjaa, koska se yllättäen resonoi Elisan suunnittelijoiden keskuudessa.

Erilaisten taktiikoiden jatkuvan kokeilun sekä jatkuva oppimisen mahdollisti se, että markkinoinnin edustaja, tässä tapauksessa opinnäytetyöntekijän työpari, osallistui viikoittaiseen Elisaa koskevaan palaveriin, jossa keskusteltiin taktiikoiden toimivuudesta ja ideoitiin uusia kontaktointikeinoja.

Haasteeksi muodostui pilviaiheisen materiaalin vähyys ja se, että vaikka pilviasiantuntijat olivat mukana tekemässä suunnitelmia, niin aikaa materiaalien työstämiseen ei kuitenkaan tahtonut löytyä. Suunnitellun ladattavan materiaalin tekemisessä meni muutaman viikon sijaan useita kuukausia ja suunniteltuja blogeja ei asiantuntijoilta saatu. Toinen selkeä haaste, joka näkyy yleensä ihan kaikessa markkinoinnin päivittäisessä työssä, on se, että resursoitua aikaa tulosten kunolliselle seurannalle, muutoksille ja uusille kokeiluille ei usein ole. Materiaalia tuotetaan ja laitetaan julki, mutta tulosten analysointi, uusien tapojen kokeilu ja parantaminen jäävät hyvistä aikomuksista huolimatta muiden tehtävien jalkoihin.

4.2 Projekti 2: Markkinointi- ja myyntijärjestelmien integraatio

Ei ole kahta samanlaista inbound-liidiä, koska liidit voivat tulla hyvin eri paikoista. Tästä syystä ei myöskään ole järkevää käsitellä kaikkia liidejä samalla tavalla ja lähestyä heitä samalla ”vaniljanmakuisella” viestillä vain siksi, että myyjät eivät tiedä, mitä kautta liidit ovat tulleet tai mistä kontaktit ovat olleet kiinnostuneita. (Bertuzzi 2016, 152-156.) Tähän haasteeseen Goforella kompastuttiin ensimmäisessä Account Based Marketing -kokeilussa. Markkinoinnin automaatiojärjestelmän ja CRM:n integraatio ei tietenkään edistä vain ABM-toimintojen onnistumista vaan mahdollistaa sen, että markkinoinnin toimenpiteiden jälkeen kenenkään ei tarvitse käsin poimia saaduista yhteistiedoista esimerkiksi key- ja focus-asiakkaiden kontakteja, vaan tiedot menevät suoraan asiakkuuden omistajan tietoon ja Salesforceen. Myös täysin uusien liidien lämmittäminen ja siirtäminen oikeaan aikaan myynnille helpottuu, kun markkinoinnin automaatiolla hoidetut liidit siirtyvät automaattisesti eteenpäin myynnille saavutettuaan tietyn pistemäärän HubSpotissa.

Goforella vaihdettiin alkuvuodesta 2021 myynnin käytössä ollut CRM-järjestelmä Pipedrivesta Salesforceen osana Digital Gofore -kehitystä, jossa pyritään tuomaan dataa mahdollisimman monesta järjestelmästä mm. myynnin ennustamisen, taloushallinnon ja resursoinnin tueksi. Pipedriveen verrattuna Salesforceen katsottiin taipuvan tarvittaessa useampiin erityisominaisuuksiin ja integraatioihin, joita mahdollisesti tullaan tarvitsemaan tiedolla johtamisen kehityksessä. Markkinoinnin työkaluna jatkoi aiemman yrityskaupan yhteydessä käyttöön otettu HubSpot, joka mahdollistaa monipuolisesti markkinoinnin automaation ja sitä kautta liidien lämmittämisen ja pisteytyksen.

Opinnäytetyöntekijä aloitti työskentelyn Goforella kasvumarkkinoinnista vastaavana henkilönä syyskuun alussa 2021. Tuolloin Salesforcea ja siihen liittyviä myynnin prosesseja oli kehitetty jo lähes vuosi, mutta markkinointi toimi edelleen pääosin erillään myynnistä ja käytti eri järjestelmää eli HubSpotia. Opinnäytetyöntekijä koki, että ilman Salesforcea ja HubSpotin integraatiota myynti ja markkinointi eivät saavuta toivottua yhteistyön tasoa, markkinointi ei pysty käyttämään aikaansa aidosti vaikuttavaan työhön eikä markkinoinnin vaikutusta myyntiin pystytäkään kunnolla mittaamaan. Opinnäytetyöntekijälle HubSpot oli tuttu työkalu, mutta Salesforcea käyttäen hän opetteli opinnäytetyön teon aikana pystyäkseen ehdottamaan ratkaisuja, neuvomaan myyjiä Salesforcea käytössä sekä ymmärtääkseen päivittäisiä toimenpiteitä, joita myyjien on tehtävä pitääkseen asiakkuuksien tiedot ajan tasalla Salesforcea.

Syksyllä 2021 opinnäytetyöntekijä keräsi olennaiset henkilöt digitaalita asiakaspolkua käsittelevään työpajaan ja ylös kirjattiin sekä käytössä olevia teknologioita että kehityskohtia, jotka mahdollistaisivat markkinoinnin automaation tehokkaan hyödyntämisen ja liidien lämmittämisen sekä varmistaisi sen, että myyjät ja asiakkuusvastaavat näkevät järjestelmistä, mistä sisällöistä asiakas on ollut kiinnostunut ja mitä toimenpiteitä hän on mahdollisesti tehnyt (sisältöjen lataukset, ilmoittautumiset jne.).

Tärkeimmiksi toimenpiteiksi kirjattiin HubSpotin ja Salesforcea integraatio sekä Lead Scoring -pisteytyksen rakentamisen HubSpotiin. Goforella koko myynnin järjestelmien kehityksen päätavoitteena on, että myynnin ei tarvitsisi käyttää muuta työkalua kuin Salesforcea, jolloin on tärkeää, että kaikki olennainen tieto

tietyistä kontakteista siirtyy järjestelmästä toiseen automaattisesti ja reaaliaikaisesti.

HubSpotin ja Salesforcen integraatio liitettiin marraskuussa 2021 osaksi laajempaa Digital Gofore - ja sen alla Customer 360 -kehitystä, jonka keskiössä on vastikään käyttöön otettu Salesforce, sen kehitys ja käyttäjien koulutus. Kehitystä ohjaa Salesforce-kehityksen ohjausryhmä, joka kokoontuu viikoittain tarkistamaan kehityksen tilanteen sekä tekemään seuraavat päätökset ja priorisoinnit. Opin- näytetyöntekijän liittyessä ohjausryhmään siihen kuuluivat konsernin myyntijohtaja, asiakkuuksien kehityksestä vastaava johtaja, julkisista hankinnoista vastaava henkilö, konsernin tietojärjestelmien kehityksestä ja ylläpidosta vastaava henkilö sekä Salesforcen pääkäyttäjä, joka on myyntioperaatioiden asiantuntija. Ryhmän toiminta muuttui hieman ja osa osallistujista vaihtui vuoden 2022 aikana, kun Salesforce-kehitys eteni seuraaviin vaiheisiin.

Goforen kumppanina Salesforce-kehityksessä ja käyttöönotossa oli Loikka Solutions, jolta otettiin apua myös HubSpotin ja Salesforcen integraatioon. Teknisesti näiden kahden markkinajohtajan integraatio on yksinkertainen operaatio, jonka järjestelmien pääkäyttäjä voi suorittaa. Konsultin käytöllä varmistettiin, että Salesforceen ei päädy sellaista dataa, kontakteja tai materiaalia, jota myyjä ei tarvitse ja joka pahimmassa tapauksessa haittaa käyttöä. Lisäksi Goforen Salesforce on rakennettu Goforen erityisten tarpeiden pohjalta, joten on tärkeää varmistaa, että molemmat järjestelmät tulkitsevat samaa tietoa käsittelevät kentät samalla tavalla.

4.2.1 Tiedonkeruuta ja ideointia työpajoissa

Opinnäytetyöntekijän johtama integraatioprojekti aloitettiin kahdella työpajalla. Ensimmäisessä työpajassa 27.1.2022 myynnin ja markkinoinnin johto kokoontui tarkistamaan mm. liidiprosessia ja varmistamaan, että kyseessä olevissa kahdessa järjestelmässä ei nyt eikä jatkossa tehdä päällekkäisiä tai ristiriitaisia toimintoja. Työpajan tavoitteena oli listata mitä liidien lähteitä ja markkinoinnin prosesseja pitäisi integroida Salesforceen, muodostaa ensimmäinen versio liidiprosessista sekä muodostaa aikataulu ja ehdotus etenemiselle.

Paikalla työpajassa olivat opinnäytetyöntekijän ja työpajaa fasilitoineen Loikka Solutionin konsultin lisäksi Goforelta konsernin myyntijohtaja, konsernin markkinointi- ja viestintäjohtaja, asiakkuuksien kehityksestä vastaava johtaja, asiakasmarkkinoinnin asiantuntija sekä myyntiprosessien asiantuntija, joka on myös Salesforcen pääkäyttäjä Goforella.

Työpajan agenda:

- Lyhyesti: Mitä tietoja tällä hetkellä hallitaan HubSpotissa ja mitä Salesforcessa
- Miten Hubspot-Salesforce-integraatio toimii: kyvykkyydet, rajoitukset, yleisesti käytetyt toiminnallisuudet
- Keskustelu: Liidilähteet HubSpotissa ja miten niiden pitäisi näkyä Salesforcessa?
- Keskustelu: Miten liidiprosessi toimii Salesforcessa ja miten sen pitäisi toimia Goforella?
- Seuraavat askeleet

Toisessa työpajassa 2.2.2022 käytiin käytännön myynti- ja markkinointityötä tekevien kanssa tarkemmin läpi konkreettisia tietoja.

Paikalla työpajassa olivat opinnäytetyöntekijän ja työpajan fasilitoineen Loikka Solutionsin konsultin lisäksi Goforelta asiakkuuksien kehityksestä vastaava johtaja, HubSpotin pääkäyttäjä, yksityisen sektorin myyjä, julkisen sektorin myyjä sekä asiakasmarkkinoinnin asiantuntija.

Työpajan agenda:

- Tiivistelmä edellisviikon määritys-workshopista
- Salesforceen kytkettävien HubSpot-prosessien läpikäynti yksityiskohtaisesti
- Kehitystyön rajaukset: mitä toteutetaan projektissa ja mitä jää ulkopuolelle
- Keskustelu: Kevyt liidiprosessi Salesforceen - mitä tarvitaan, jotta myynti saa liidit käsiteltyä?
- Integraatioprojektin läpikäynti – vaiheet ja roolit
- Projektin aikataulu
- Seuraavat askeleet

4.2.2 Varsinainen kehitystyö

Varsinaiseen kehitystyöhön osallistuivat opinnäytetyöntekijän johdolla HubSpotin pääkäyttäjä, Loikka Solutionsin konsultti, Salesforcen pääkäyttäjä sekä opinnäytetyöntekijän työpari asiakasmarkkinoinnista. Kehitystä tehtiin kahdessa ryhmässä. HubSpotin ja Salesforcen integraatiota tekivät pääasiassa HubSpotin pääkäyttäjä ja Loikka Solutionin konsultti, joiden kanssa opinnäytetyöntekijä järjesti säännölliset palaverit tehtävien priorisoimiseksi ja edistymisen seuraamiseksi. Salesforcen kehitystä teki käytännössä Salesforcen pääkäyttäjä, jonka kanssa opinnäytetyöntekijällä ja hänen työparillaan oli epäsäännölliset, mutta jatkuvat suunnittelupalaverit. Molemmat ryhmät keskustelivat lisäksi päivittäin Goforen käyttämässä viestipalvelussa, Slackissa, sekä keskenään, että muiden Salesforce-käyttäjien kanssa, joilta kerättiin palautetta muutoksista ja suunnitelmista.

Kehityksen ensimmäisessä vaiheessa synkronoitiin ne Salesforcen kontaktit, joille löytyi vastaava kontakti HubSpotista. Näin päästiin näkemään mitä HubSpotista saatavia tietoja Salesforcessa näkyy kontaktiin liittyen. Näitä voivat olla esimerkiksi kontaktin saamat uutiskirjeet tai automaattiviestit, kontaktin ilmoittautumiset tapahtumiin tai materiaalilataukset.

Salesforcen HubSpot-näkymässä näkyy lisäksi kontaktin ”HubSpot score”, joka kasvaa sitä mukaa, kun kontakti reagoi viesteihimme. Pisteitä voi saada esimerkiksi uutiskirjeen avaamisesta ja siinä olevan linkin klikkaamisesta, materiaalilatauksesta tai tapahtumaan ilmoittautumisesta. Tämän opinnäytetyön aikana HubSpot scorea ei saatu vielä kustomoitua Goforen tarpeisiin, mutta sen rakentaminen on tulevien kehitystöiden listalla. Kuvassa näkyvä lukema muodostuu HubSpotin oletuspisteityksen tuloksena.

The screenshot shows the HubSpot Intelligence dashboard. At the top, it indicates 'Successfully synced neljä kuukautta sitten Resync now'. On the left, a card displays the 'HUBSPOT SCORE' as 10. On the right, a list of activities is shown:

Activity	Date
TestiOlli Ollitestaaja1823 viewed page Gofore - We offer expert knowledge in digitalisation. and one other page	22. kesäk.
TestiOlli Ollitestaaja1823 viewed page Gofore - We offer expert knowledge in digitalisation.	21. kesäk.
nqjh43@testdomain.com was not sent a marketing email Thank you for downloading DevOps -booklet	21. kesäk.
TestiOlli Ollitestaaja1823 viewed page Thank you for downloading our Real DevOps booklet	21. kesäk.
TestiOlli Ollitestaaja1823 (nqjh43@testdomain.com) communication subscriptions changed	21. kesäk.

Kuva 1. Hubspot intelligence -kenttä Salesforceen kontaktinäkyessä

Negatiivinen yllätys oli, että Salesforceen käyttäjän täytyy olla kirjautuneena HubSpotiin, jotta kentän tiedot näkyvät. Tämä on vastoin tavoitetta, jonka mukaan myyjien ei pitäisi joutua käyttämään mitään muuta työkalua kuin Salesforce. Onneksi kirjautuneena oleminen riittää eikä myyjien tarvitse muuten osata käyttää HubSpotia. Väistämättä tämä silti vaikeutti käsillä olevaa kehitystä sekä tiedonkulkua, koska myyjä täytyi yksitellen kehottaa kirjautumaan HubSpotiin. Pelko myös oli, että mikäli he eivät heti koe HubSpotista saatavaa informaatiota tarpeelliseksi, niin seuraava kirjautuminen jää tekemättä. HubSpot pitää käyttäjän kirjautuneena jonkin aikaa, mutta aika ajoin se pyytää kirjautumaan uudelleen tietoturvasyistä.

Toisena kehityskohtana rakennettiin liidien siirtyminen tietyiltä kaavakkeilta suoraan Salesforceen. Goforen nettisivuilla on käytössä yksi yleiskaavake, jolla aiemmin otettiin vastaan lähes kaikki yhteydenotot pois lukien tapahtumien osallistumiset ja materiaalilataukset. Nämä yhteydenotot voivat koskea mitä tahansa harjoittelu- ja rekrytointikyselyistä erilaisiin tarjous- tai myyntikyselyihin. Yleiskaavakkeen yhteydenotot vastaanottaa monipuolinen joukko markkinoinnin ja myynnin henkilöitä, jotka sitten joko vastaavat vai delegeivät tapauksen oikealle taholle. Kaikille yhteyttä ottaneille pyritään vastaamaan mahdollisimman pian.

Opinnäytetyöntekijä analysoi yleiskaavakkeen yhteydenotot ymmärtääkseen paremmin, mitkä niistä koskevat myyntiä. Analyysissä kävi ilmi, että kaikki Goforen osaamistarjontaa koskevien sivujen kautta tulleet yhteydenotot olivat tarjouspyyntöjä tai tarkempia tiedusteluja Goforen palveluista. Päätettiin tehdä noille sivuille oma kaavakkeensa, jolta yhteydenotot siirtyvät suoraan Salesforceen myynnin käsiteltäväksi.

Kolmantena kehityskohtana integraatio mahdollisti yllä mainittujen tapahtumailmoittautumisten, materiaalilatausten sekä lisäksi laskeutumissivuihin liittyvien yhteydenottojen viemisen suoraan Salesforceen, missä kunkin tapahtuman tai aihealueen sovittu vastuuhenkilö validoi liidit ja joko hylkää ne tai siirtää eteenpäin hoidettavaksi joko itselleen tai toiselle Salesforce-käyttäjälle.

Neljäs kehityskohta oli asiakasuutiskirjeen vastaanottajalistan synkronointi järjestelmien välillä. Goforen asiakasuutiskirje lähtee noin 4-6 kertaa vuodessa kaikille niille kontakteille, joiden Salesforceen tietoihin myyjä tai asiakkuusvastaava on merkannut "Marcom"-nimisen kentän. Ennen integraatiota lista näistä kontakteista otettiin manuaalisesti Salesforcesta Excelliin ja tuotiin HubSpotiin ennen jokaista lähetystä. Tämän kehityssakeen jälkeen lista päivittyy automaattisesti ja reaaliaikaisesti molemmissa järjestelmissä, jolloin uutiskirjeen lähetys helpottuu yhdellä kolmiportaisella työvaiheella. Ensimmäinen tämän automaation mahdollistama uutiskirjelähetys tapahtui 24.11.2022.

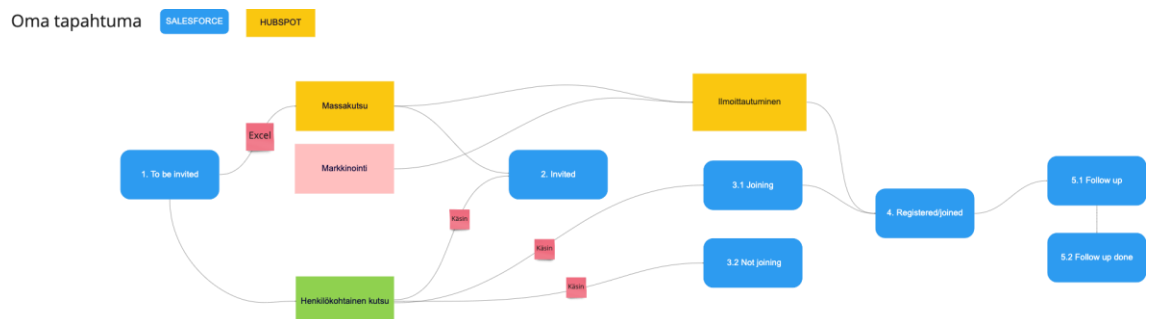
Integraatiota koeponnistettiin käytännössä erityisesti tapahtumiin liittyen. Goforen omia tapahtumia olivat vuonna 2022 vuotuinen muutosjohtamisseminaari CHANGE22, erilaiset webinaarit, teemoitetut aamiais- tai lounastilaisuudet sekä valikoiduille asiakkaille järjestetyt erilaiset tapahtumat, kuten asiakkaiden haasteiden ratkomiseen tarkoitettu Pioneeriryhmä (2 tapaamista vuonna 2022) sekä vuoden 2022 keväällä jääkiekon MM-kisojen yhteydessä järjestetyt kaksi tilaisuutta. Kumppanina tai muuten osallistuen Gofore on ollut mukana erilaisilla messuilla sekä verrattain suurella panostuksella vuoden 2022 Nordic Business Forumissa Helsingissä.

Tapahtumien osalta tieto kulkee HubSpotissa ja Salesforcesta edestakaisin. Salesforcesta myyjät merkkavat ensin tapahtumiin kutsuttavat asiakkaat kyseisen tapahtuman kampanjaan statuksella "To be invited". Tapauksesta riippuen asiakkaat kutsutaan joko henkilökohtaisesti tai Hubspotin kautta massakutsulla. Mikäli kyseessä on kaikille avoin tapahtuma, johon odotetaan laajaa osallistujakuntaa, ilmoittautumiset kerätään Goforen nettisivuilla olevalla HubSpot-kaavakkeella, joka vie osallistujat Salesforcesta kampanjaan statuksella "Registered". Pienemmissä tapahtumissa (yleensä noin 10 henkeä) kutsut lähetetään henkilökohtaisesti ja myyjä merkkaa Salesforceen vastauksesta riippuen "Responded –

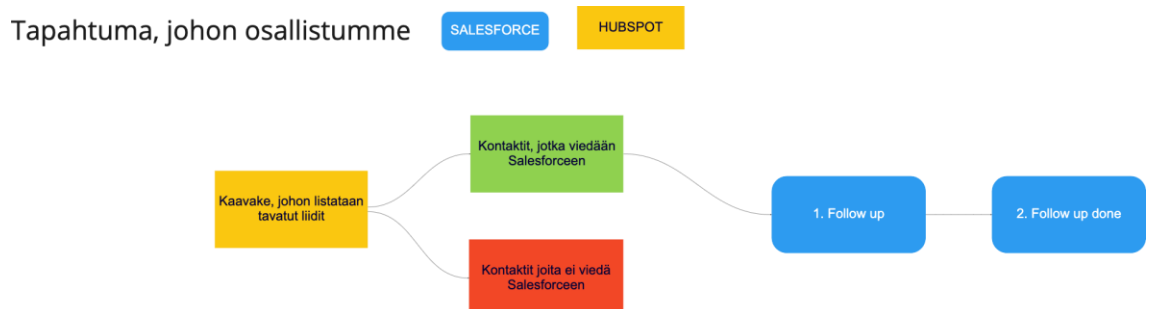
joining” tai ”Responded – not joining”. Kutsuja voidaan lähettää sekä omiin tapahtumiin että tapahtumiin, joihin osallistutaan joko kumppanina tai muulla tapaa.

Tätä kirjoittaessa isompien tapahtumien ilmoittautuneet vietiin vielä manuaalisesti HubSpotista Salesforceen, mutta jo seuraavan tapahtuman kohdalla myös HubSpotin kautta ilmoittautuneet siirtyvät suoraan Salesforceen.

Tapahtuman jälkeen osallistujat tarkastavat tapahtuman koosta riippuen joko ”Responded – joining” tai ”Registered”-listan, siirtävät potentiaaliset liidit statukseen ”Follow up” ja delegoivat liidin asiaan kuuluvalla myyjälle. Kun liidi on käsitelty, sille merkataan kampanjassa status ”Follow up done” ja asiakkuutta edistetään myyntiprosessin mukaisesti. Niissä tapahtumissa, joihin osallistutaan kumppanina esimerkiksi ständillä, kerätään liidit HubSpot-lomakkeelle itse täyttäen, jolloin kontaktitiedon mukana tulee muistiinpanot keskustelusta. Nämä liidit siirtyvät jatkossa automaattisesti Salesforceen ja käsitellään saman prosessin mukaisesti.



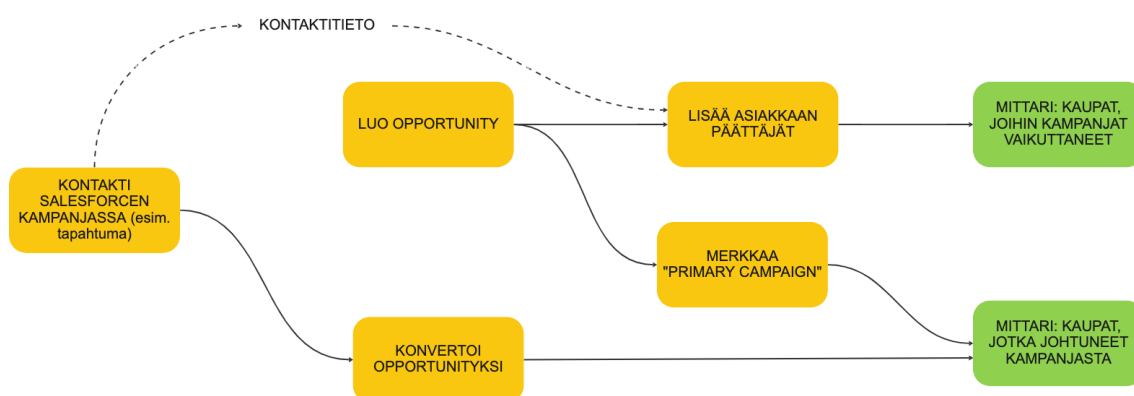
Kuva 2. Tiedonkulun prosessi Salesforceessa ja Hubspotissa Goforen itse järjestämän tapahtuman osalta



Kuva 3. Tiedonkulun prosessi tapauksessa, jossa Gofore vieraillee muiden järjestämässä tapahtumassa

Jotta asiakkaan digitaalinen polku jatkuu Salesforcea katkeamattomana tulee myyjien joko konvertoida mahdollinen myyntimahdollisuus eli opportunity suoraan tapahtuman Salesforce-kampanjaan merkatusta kontaktista tai merkata myöhemmin opportunitylle ”Primary campaign”, joka on kyseinen tapahtuma. Mikäli myyntimahdollisuus on syntynyt muulla tavoin kuin suoraan tapahtumasta saadaan tapahtuman vaikutus mitattua sillä, että opportunityyn merkataan Salesforcea asiakkaan kontaktit, jotka ovat mukana päättämässä ostosta. Näillä kontakteilla taas on tiedoissaan osallistuminen tapahtumaan, jolloin Salesforce osaa kertoa, että tapahtuma on ollut myötävaikuttamassa kaupan syntyyn.

Datan jatkuvuus



Kuva 4. Prosessi datan jatkuvuudelle Salesforcea

Vastaava logiikka toimii myös nettisivujen kautta tulleisiin yhteydenottoihin ja materiaalilatauksiin.

4.3 Palaute kehittämistyöstä

4.3.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Opinnäytetyön lopputuloksia varten haastateltiin Goforen myyntijohtaja, joka vastaa koko myynnin lisäksi julkisen puolen myynnistä, yksityisen puolen myyntijohtaja, Elisan asiakkuusvastaava, opinnäytetyöntekijän asiakasmarkkinoinnissa toimivat työpari sekä yksi yksityisen puolen ja yksi julkisen puolen myyjä.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teamsissa etätapaamisina, jotta ne oli helppo tallentaa tarkempaa analysointia varten. Usein itse haastattelutilanteessa on mahdoton sisäistää kaikkea haastateltavan sanomaa, puhumattakaan kehonkielestä ja mikroilmeistä. Tallenteeseen palaaminen voi siis auttaa löytämään vastauksista uusia tasoja ja näkökulmia, jotka jäävät itse haastattelutilanteessa huomaamatta. (Ojasalo ym. 2015, 107.) Haastattelujen tallentamiseen on oltava haastateltavien lupa (Ojasalo ym. 2015, 107), joten kunkin haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin, että haastattelu tullaan nauhoittamaan. Tallenteen lisäksi haastattelija teki haastattelun aikana muistiinpanoja. Haastattelujen kesto vaihteli 20 ja 40 minuutin välillä.

Haastattelut noudattivat osin puolistrukturoitua ja osin avointa mallia. Kysymykset oli muotoiltu etukäteen, kuten strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelutapa edellyttävät. Haastattelujen edetessä opinnäytetyöntekijä huomasi muotoilleensa kysymykset pitkälti myyjien näkökulmasta, jolloin erityisesti myyntijohdon ja markkinoinnin edustajien kanssa haastattelu kääntyi avoimeksi haastatteluksi eli yleisemmäksi keskusteluksi aiheesta. Kaikkien haastattelujen aikana kysyttiin myös muita kuin ennakkoon valmisteltuja kysymyksiä ja käsiteltiin haastattelun aikana esiin tulleita teemoja, kuten puolistrukturoidun ja avoimen haastattelun kaavaan kuuluu. Opinnäytetyöntekijä pyrki siihen, että puheenvuoro on haastateltavilla, joten puhtaasta avoimesta haastattelusta ei minkään haastattelun kohdalla ollut kyse. Avoimessa haastattelussa haastateltava ja haastattelija keskustelevat aiheesta tasavertaisina osapuolina. (Ojasalo ym. 2015, 108-109.)

Haastatteluissa haastavinta oli pysyä opinnäytetyön aiheessa, koska sekä integraatiokehitys että Account Based Marketing liittyvät tiukasti isompaan myynnin ja markkinoinnin kokonaisuuteen. Aiheesta rönsyily ei kuitenkaan ollut huono asia vaan keskusteluissa tuli esiin monia tulevaisuuden kehitystoiveita sekä huomioita siitä, että vaikka joku asia on teknisesti kunnossa, niin siitä viestimistä pitää jatkaa niin kauan, että uusi toimintatapa tulee osaksi myyjien arkea.

4.3.2 ”Yhteistyö on matkalla seuraavalle tasolle”

Kaikista haastatteluista nousi esiin se, että kehitystyö on tarpeellista ja sitä tulee jatkaa. Riippumatta siitä, onko tässä vaiheessa päästy asetettuihin tavoitteisiin,

kehitystyö on lisännyt ymmärrystä siitä, mitä ylipäättään pitää tehdä. Esimerkiksi prosessien kuvaaminen on auttanut hahmottamaan prioriteetteja ja nostanut esiin kohtia, joihin ei vielä ole mietitty ratkaisua tai toimintamallia. Yksi haastateltava koki, että tämän kehityksen myötä on otettu ”isoja askelia myynnin ja markkinoinnin ammattimaisuuteen”.

Haastatteluista kävi ilmi, että Gofore on myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehityksen suhteen monessa asiassa vielä alkumatkalla ja siirtymässä ”seuraavalle tasolle”. Tällä seuraavalla tasolla ymmärretään, että myynti ei ole ”luukuttamista” vaan monipuolista ja monikanavaista, ja siihen sisältyy ajatus siitä, mitä ja miten asiakasta ja hänen tarpeitaan voidaan oppia ymmärtämään paremmin. Tämä ajattelutavan muutos on ratkaiseva tekijä myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehityksessä ja konkretisoituu työn alla olevien kehitysprojektien avulla.

Useimmat vastaajista eivät kokeneet, että HubSpotin ja Salesforcen integraatio näkyisi heidän päivittäisessä työssään. Siitä huolimatta he osasivat kertoa konkreettisia esimerkkejä tavoista, joilla tiedonkulku on parantunut. Vastauksista voi tulkita, että integraation etenemistä ja tavoitteita ei ole avattu henkilöstölle tarpeeksi selkeästi, jotta he ymmärtäisivät mikä osa tiedonkulun edistymisestä johtuu juuri integraatiosta. Toisaalta se, että muutoksia päivittäiseen työhön ei ole havaittu, mutta hyötyjä nähdään silti, on hyvä viesti. Se kertoo, että kehitys on siltä osin onnistunut, että se ei ole edellyttänyt muutoksia prosesseihin tai järjestelmien käyttötapoihin, mutta on silti tuonut hyötyjä. Yksi myyjistä mainitsikin positiivisena asiana sen, että ”byrokratia” ei ole muutoksen myötä lisääntynyt.

Integraation suurin hyöty sekä markkinoinnin että myynnin mielestä on tois-
taiseksi nähty tapahtumien kohdalla, niin Goforen omien tapahtumien kuin niiden tapahtumien, joihin osallistutaan kumppanina. Tämä on siinä mielessä luonnollista, että integraatiota on päästy testaamaan laajemmin tapahtumien kanssa. Myös verkkosivujen kautta tuleville inbound-liideille on rakennettu prosessi HubSpotin ja Salesforcen väliin, mutta sitä kautta konversioita tulee paljon vähemmän, jolloin testaaminen kehitystyö vievät pidemmän ajan.

Account Based Marketingin osalta tärkeimmäksi kehitystyön tulokseksi nähtiin suunnitelmallisuuden lisääntyminen, mikä tuo ”vakautta asiakkaan kanssa

kommunikointiin”, kuten yksi myyjistä asian ilmaisi. Lisäksi ABM-työn seurauksena myynnin ja markkinoinnin kommunikaation määrä lisääntyi Elisan tapauksessa, mikä lisäsi molempien osapuolien ymmärrystä niistä mahdollisuuksista, joita kyseiseen asiakkuuteen liittyy.

Vaikuttavuusarvioinnin tekeminen nähtiin hyvänä työkaluna asiakkaan tarpeiden ja Goforen tarjonnan kohtaamisen pohdintaan sekä yhteisten tavoitteiden suunnitteluun. Suunnittelua on luonnollisesti tehty ennenkin, mutta nyt myyjät näkevät hyödyn markkinoinnin asiantuntijuuden ottamiselle mukaan suunnitteluun.

Vaikka kehitystyössä keskityttiin Elisan asiakkuuteen eikä toivottuja tuloksia saavutettu, haastateltavat kokivat, että ABM:n hyödyntämisestä opittiin laajemmin. Kysyttäessä oliko ABM-tekemisessä jotain turhaa, Goforen myyntijohtaja korosti, että ABM:n osalta kyseessä on ennen kaikkea oppimisprosessi, jossa epäonnistuminen on tärkeä osa oppimista.

4.3.3 Tärkeimmät opit

Kehitysprojektien aikana opinnäytetyöntekijä kuuli useita kertoja kommentin ”ei kaikkea voi mitata”. Samaan kommenttiin törmäsivät haastatteluissaan myös Menestys syntyy asiakaskokemuksesta -kirjan kirjoittajat (Holma ym. 2021, 110). Sekä nämä kirjoittajat että opinnäytetyöntekijä ovat kommentoijien kanssa samaa mieltä siinä, että kaikkea *tärkeää* ei voi mitata varsinkaan automaattisen tiedonkeruun tai massakyselyiden keinoin. Opinnäytetyöntekijän kokemuksen mukaan kyseisen väitteen taakse mennään kuitenkin aika helposti heti, kun yritetään mitata jotain, mikä vaatii enemmän työtä mittaamisen mahdollistamiseksi. Mikäli mittaamisen kehittäminen lopetettaisiin heti, kun joku on sitä mieltä, että mittaaminen on vaikeaa, ei monessakaan yrityksessä mitattaisi yhtään mitään.

Ei liene yllättävää, että viestintä nousee esiin, kun on aika miettiä, mitä olisi voinut tehdä paremmin. Kuten yksi haastateltavista totesi, ihmisillä (tässä tapauksessa myyjillä) on ”rajallinen aika ja kyky ottaa vastaan uudistuksia”. Siksi viestinnän pitää olla selkeää ja oikea-aikaista. Tämän kehitystyön kannalta olisi ollut hyödyllistä vielä enemmän alleviivata sitä, mitä hyötyä uudistukset tuovat myyjän joka-päiväiseen työhön ja pyytää pitkin kehitysmatkaa laajemmin palautetta työstä.

Toinen tärkeä oppi oli, että myynnin ja markkinoinnin onnistunut yhteistyö on paljon enemmän kuin vain tiedonkulkua. Erityisesti integraatiotyö on keskittynyt tiedon automaattiseen liikuttamiseen, mutta mitä enemmän myyjiä on saatu kiinnostumaan aiheesta ja on ymmärretty myyjien työntekemisen tapoja, sitä paremmin päästiin kiinni siihen, mitä konkreettisia muutoksia järjestelmiin pitää tehdä, jotta sen käyttö olisi kaikin puolin helpompaa.

ABM:n osalta varsinainen tiedonkulku jää vielä pienempään osaan ja yhteinen suunnittelu ja yhdessä ideointi ovat tekemisen tärkeimpiä osa-alueita markkinoinnin ja myynnin yhteistyössä. Vain molemminpuolinen sitoutuminen ja tasa-arvoinen yhteistyö tuottaa onnistuneita lopputuloksia, kun molemmat osapuolet tuovat pöytänsä oman ammatillisen osaamisensa.

Olennainen oppi oli sekin, että vaikka visio ja lopputavoite ovat kirkkaana mielessä, niin askeleet sinne on otettava yksi kerrallaan. Hyvänä esimerkkinä toimii opinnäytetyöntekijän tärkeänä pitämä tavoite siitä, että myynnille (eli Salesforceen) ei mene lainkaan huonolaatuisia liidejä. Tavoite on kaunis, mutta kaukana. Kehityksen tässä vaiheessa tärkeintä on, että on olemassa selkeä prosessi, jota noudattaen huonolaatuiset liidit käsitellään, eikä niinkään se, ettei niitä lainkaan tule.

5 JATKOKEHITYS

”Tehään töitä ja mennään eteenpäin.”

- Timo Jutila, 2011 jääkiekon maalimanmestaruuden jälkeen

Tämä opinnäytetyö kuvaa kahden kehitysprojektin etenemistä syyskuusta 2021 marraskuuhun 2022. Molemmat kehitysprojektit ovat sen luonteisia, että ne eivät varsinaisesti pääty koskaan, vaan kehittäminen jatkuu pitkälle opinnäytetyön kirjoittamisen jälkeen.

Tärkein asia jatkokehityksen kannalta on, että kehitys tukee Goforen uutta, syksyn 2022 aikana muodostettua strategiaa sekä siitä johdettuja asiakkuuksiin sekä brändiin ja vaikuttavuuteen liittyviä alastrategioita. Uudesta strategiasta tiedetään opinnäytetyön tässä vaiheessa ainakin se, että kasvua haetaan entistä enemmän isoista, olemassa olevista asiakkuuksista. Tämä tarkoittaa, että toimintaa fokuroidaan entistä enemmän, mikä tarkoittaa panostusten kohdentamisessa myös sen päättämistä, mihin panoksia ei kohdenneta.

Tässä opinnäytetyössä kuvattujen kehitysprojektien kannalta fokusoiminen tukee erityisesti ABM-toimintaa, koska se mahdollistaa resurssien entistä tiukemman kohdentamisen tiettyihin asiakkuuksiin. Haasteena asiakaskohtaisessa markkinoinnissa sekä olemassa olevien asiakkuuksien kasvattamisessa on se, että koko konsernitasoinen palvelutarjooma on tällä hetkellä kuvattu huonosti ja hyvin eri tasoisia esityksiä asiasta liikkuu eri puolilla organisaatiota. Ylätason tavoite on päästä pois vanhasta mallista, jossa myydään yksittäisiä osaajia projekteihin ja siirtyä malliin, jossa asiakkaalle tarjotaan laajempaa ratkaisua isompaan haasteeseen. Tämä tarkoittaa myös sitä, että ostaja on asiakasorganisaatiossa eri kuin aiemmin. Myynnin ja markkinoinnin on siis jatkossa pohdittava yhdessä, miten näihin ”isompiin pöytiin” päästään ja miten tarjooma kuvataan niin, että asiakkuustiimeissä osataan sekä haistella asiakkaan tarpeita että tarjota asiakkaalle oikeanlaisia palveluita.

Tässä vaiheessa kehitysprojekteja on keskitytty siihen, että liidit ja tieto saadaan ylipäättään liikkumaan myynnin ja markkinoinnin välillä. Jatkossa on pystyttävä

myös tekemään toimenpiteitä tämän tiedon perusteella. Esimerkiksi prospektit, jotka eivät vielä ole valmiita ostamaan, pitäisi pystyä pitämään lämpimänä ja asiakasviestejä kehittää saatavan datan perusteella.

Tiedon ja asiakasymmärryksen jalostamisen kannalta on tässä kehitysvaiheessa keskitytty siihen, että tieto asiakkaan tekemistä toimenpiteistä Goforen sisältöihin ja viestintään liittyen liikkuu markkinoinnin ja myynnin välillä. Jatkossa on päästävä kiinni myös siihen tietoon, mitkä sellaiset asiakkaat tai prospektit, joiden pitäisi reagoida Goforen viesteihin, eivät niin tee.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

”Customer 360 luo kokonaisvaltaisen näkymän organisaation asiakaskokemuksen ja asiakkuuksien tiedolla johtamisen kehittämiseen. Jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus on merkittävä osa organisaation kasvustrategiaa.”

- Innolink Goforelle myöntämänsä tiedollajohtamispalkinnon perusteluissa

Tämän opinnäytetyön ja siihen liittyvien kehitysprojektien tarkoituksena oli lisätä myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä ja tiedonkulkua Gofore Oyj:ssä järjestelmäintegraation ja Account Based Marketing -toimintamallin kehityksen avulla. Myynnin ja markkinoinnin yhteistyön kehityksellä tavoitellaan jatkossa entistä parempaa asiakaskokemusta. Samalla haettiin laajempaa ajatustavan muutosta siinä, että myynti nähtäisiin usean eri toiminnon yhteistyönä ja monikanavaisina aktiviteetteina eikä yhden henkilön tekemänä kontaktointina ja myyntitapaamina.

Tässä työssä käytettiin toimintatutkimuksellista lähestymistapaa, jossa osallistetaan tutkimuksen kohteita ja pyritään muuttamaan organisaation tai ihmisten toimintatapoja. Toimintatutkimukselle tyypillistä on, että tavoiteltava muutos ei välttämättä tapahdu tai ei ainakaan sellaisena kuin se suunniteltiin tapahtuvan. (Ojasalo ym. 2014, 37, 58-61.) Tässä työssä saavutettiin teknisesti ne asiat, jotka oli tarkoituskin saavuttaa, mutta toimintatapojen muutosta ei saatu aikaan niin laajasti kuin olisi haluttu. On täysin luonnollista, että toimintatapojen muutos tapahtui niiden myyjien kohdalla, jotka osallistuivat opinnäytetyön aikana aktiivisemmin kehitykseen, sekä niiden, jotka itse aktiivisesti käyttävät ja haluavat kehittää sekä organisaation toimintatapoja että omia toimintatapojaan. Laajemman toimintatapojen muutoksen keskeneräisyys ei ole ongelma, sillä kehitys jatkuu opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Näitä johtopäätöksiä kirjoittaessa Gofore voitti 27.10.2022 Innolinkin järjestämässä Tiedolla johtaja -gaalassa vuoden 2022 tiedollajohtamisteon Customer 360 -työllään. Tämä opinnäytetyö on osa Customer 360 -kokonaisuutta.

6.1 Tekninen tiedonkulun parantaminen

Myynti ja markkinointi harvoin jakavat tietopankkinsa toistensa kanssa ja menettävät näin mahdollisuuden saada syvempää ymmärrystä asiakkaista ja toimitukseen ylivoimaista arvoa (Malshe ja Biemans 2015, 8). Näin oli myös Goforella ennen tämän opinnäytetyön teknisen järjestelmäintegraation toteutumista. Syynä tähän oli CRM-järjestelmän vastikään tapahtunut vaihtuminen sekä se, että Goforella on vasta parin viime vuoden ajan kehitetty asiakasmarkkinointia. Rekrytointiin ja työnantajamielikuvaan keskittyvää markkinointia on tehty koko yrityksen 20-vuotisen historian ajan, mutta vasta yksityisen sektorin myynnin kehityksen myötä tuli tarve kehittää niin asiakasmarkkinointia kuin asiakkuudenhoidomallia.

Tämän opinnäytetyön teknisen järjestelmäkehityksen onnistumisen mittarina oli, että kehitystyön jälkeen tieto asiakkaiden sitoutumisesta Goforen sisältöihin, markkinointiin tai viestintään kulkee automaattisesti järjestelmien välillä sekä on luotu ja jalkautettu selkeät prosessit järjestelmään tulevien liidien käsittelyyn. Kehitystyön tavoitteisiin päästiin siltä osin, että tieto asiakkaiden toiminnasta kulkee järjestelmien välillä automaattisesti ja prosessit ja ohjeistukset eri paikoista tulevien liidien käsittelyyn Salesforcessa on tehty. Prosessien ja toimintaohjeiden laajempaa jalkauttamista jatketaan opinnäytetyön päättymisen jälkeen.

Teknologian hyödyntäminen nopeuttaa myynnin toimintoja ja helpottaa tiedon jakamista, jolloin se on enenevässä määrin välttämätöntä menestyksekkään myynnin mahdollistamiseksi ja paremman asiakasarvon tuottamiseksi. Teknologiaa tuleekin käyttää sekä asiakasymmärryksen että sisäisten prosessien parantamiseen (Cuevas 2018, Roberge 2015, Baumgartner ym. 2016 ja Guenzi ja Habel 2020). Tämän opinnäytetyön aikana päästiin pisteeseen, jossa joitain kehitysprojektien aitoja tuloksia jo nähtiin, kuten tapahtumista kerättävien liidien seurattavuus. Vuosi on kuitenkin liian lyhyt aika nähdä kuinka paljon myynnin ja markkinoinnin tiedonkulun kehitys vaikuttaa Goforella esimerkiksi myynnin kasvuun. McKinseyn tutkimuksen mukaan ne B2B-yritykset, joissa myyjillä on käytössä paljon asiakaskohtaista tietoa, kasvattavat liikevaihtoaan nopeiten (Harney ym. 2022) ja tämän vuoksi Goforellakin nähtiin tarpeelliseksi yhdistää järjestelmät. Vaikutukset varsinaiseen liikevaihdon kasvuun nähdään pidemmällä aikavälillä.

Teknistä kehitystä ei voi erottaa tämän opinnäytetyön toisesta kehitysprojektista eli asiakaskohtaisesta markkinoinnista. Jotta Account Based Marketing voisi toimia kunnolla, tarvitaan teknisiä työkaluja ja analytiikkataitoja, jotta voidaan tunnistaa sekä pidempiaikaisia myyntimahdollisuuksia että nopeita mahdollisuuksia perustuen asiakkaan yllättäväänkin käyttäytymiseen (Kohli, Paulowsky ja Stanley 2019). Kovin suuressa mittakaavassa ei vielä olla päästy näkemään miten asiakkaan toiminta vaikuttaa Goforella myyjän toimintaan tai siihen, millaista apua asiakkaalle tarjotaan. Nähtävissä on kuitenkin jo, että kun tieto key- ja fokus-asiakkaiden käyttäytymisestä, eli esimerkiksi ilmoittautumisesta tapahtumaan tai materiaalinlatauksesta, siirtyy suoraan asiakkuuden omistajalle ja Salesforceen, pystyvät he reagoimaan nopeasti esimerkiksi ottamalla kiinnostuksen kohteena olevan aiheen puheeksi seuraavassa tapaamisessa.

6.2 Asiakaskohtainen markkinointi

Asiakaskohtaisen markkinoinnin ja myynnin kehitysprojektin mittareina oli se, onko Account Based Marketing -toimintamallin kokeilu edistänyt myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä tai lisännyt ymmärrystä asiakasta auttavasta markkinoinnista organisaatiossa. Lisäksi oli tavoite luoda myynnin ja markkinoinnin yhteistyön malli, jossa asiakaskohtaisiin tarpeisiin pyritään vastaamaan yhdessä erilaisilla sisällöillä ja toimenpiteillä. Haastattelujen sekä muun tiedonkeruun perusteella voidaan todeta samaa kuin teknisen kehityksen kohdalla eli tämän opinnäytetyön aikana yhteistyö lisääntyi erityisesti niiden ihmisten kesken, joita projektiin osallistettiin. Kehitysprojektissa opittiin kuitenkin paljon siitä, millaisilla toimintatavoilla yhteistyötä voidaan edistää jatkossa.

Yksi isoimmista voitoista Account Based Marketing -työssä oli sen ajattelutavan muutos (tai ainakin muutoksen siemen), että asiakaskohtaisen markkinoinnin toimintamallissa korostuu yhteinen myyntiä edistävä toiminta eikä se ole pelkästään markkinoinnin keino (Kenner ja Leino 2020, 178-182). Toinen iso ajattelutavan muutos on, että markkinointi ei aina tähtää suurimpaan mahdolliseen liidimäärään vaan tärkeämpää on liidien laatu (Hovila 2021). Tämä kirkastui lopullisesti myös opinnäytetyöntekijälle, kun Nordic Business Forum -tapahtumasta pystyttiin näkemään syntyneet myyntimahdollisuudet eli opportunityt. Niitä oli raportin luomisen aikaan vasta neljä, mutta riippuen opportunitytien odotetusta tuotosta, neljä

voi olla täysin riittävä määrä kuittaamaan tapahtuman osallistumisen ja järjestelyiden kustannukset.

Hovilan (2021) mukaan ABM-toimintamallin suurimmat haasteet ovat strategian puute, vajavaisesti suoritettu tiedonhaku, resursointi sekä markkinoinnin ja myynnin yhteistyö. Tässä kehitysprojektissa strategia, tiedonhaku sekä markkinoinnin ja myynnin yhteistyö toimivat, mutta resursointiin olisi voinut varata enemmän aikaa. Sisältöjen tuottamiseen meni enemmän aikaa kuin oli suunniteltu eikä monia yhdessä suunniteltuja ideoita toteutettu ajanpuutteen vuoksi.

Yksi suurin oivallus asiakasta auttavan myynnin suhteen oli, että vaikka ABM-kokeilu ei välttämättä Elisan tapauksessa tuonut niitä tuloksia, joihin pyrittiin, on asiakaskohtainen markkinointi silti keino juuri asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen ja asiakkaan auttamiseen hänen haasteissaan. Tässä tietysti olennaista on, että Goforella on strategia, jonka mukaan kasvua haetaan nimenomaan kasvatamalla tärkeimpiä olemassa olevia asiakkuuksia. Asiakkaan liiketoiminta ja haasteet ovat jo tuttuja, jolloin asiakasta auttavaa myyntiä on mahdollista tehdä helpommin (Upadristan (2015, 7).

Sekä Elisan tapaus että muu ABM-työ opinnäytetyön aikana osoitti, että Upadristan (2015, 29-35) konsultatiivisen myynnin runko on käyttökelpoinen työkalu asiakasta auttavan myynnin kehittämisessä. Goforen tekeillä olevassa asiakkuusstrategiassa nämä osa-alueet tulevat korostumaan entistä selkeämmin.

- Innovaatioiden luonnin osuudessa tieto siirtyy kahteen suuntaan ja tässä auttaa sekä järjestelmäkehitys että asiakkaan kanssa tapahtuma kommunikation.
- Sisältä ulos tarkoittaa asiakkaan liiketoiminnan, kilpailutilanteen, teknologioiden, haasteiden, prioriteettien ja tavoitteiden ymmärtämistä. Tässä Goforen myyjät ja asiakkuuksien omistajat ovat jo hyviä.
- Ulkoa sisään tarkoittaa, että myyjä ymmärtää oman organisaationsa vahvuudet sekä tuntee alansa trendit. Goforella konsernitason tarjoomaa kehitetään parhaillaan, jotta oman organisaation eri liiketoimintayksiköiden vahvuudet olisivat selkeät myös muissa liiketoimintayksiköissä kuin omassa. Lisäksi alan trendejä seurataan vielä vaihtelevasti eri liiketoimintayksiköissä.

Account Based Marketing -työn tavoitteena oli luoda Goforelle ABM Centre of Excellence eli tietopankki ja toimintamallit siitä, miten asiakaslähtöistä markkinointia tehdään yhteistyössä myynnin kanssa. Vaikka aiheesta opittiin paljon ja parhaita käytäntöjä pystytään jo hyödyntämään, ei varsinaista tietopankkia ole vielä koostettu tai prosesseja kuvattu. Tämän osalta oppiminen ja kehitys jatkuvat edelleen.

6.3 Myynti <3 markkinointi

Kaiken kaikkiaan myynnin ja markkinoinnin yhteistyö oli verrattain hyvällä tasolla jo opinnäytetyön kehitysprojektien alkaessa. Goforen työkuultuuri kannustaa kehittämiseen ja parantamiseen sekä avoimeen kommunikaatioon eli myynti ja markkinointi eivät olleet edes lähtiessä kovin erillisissä silloissa. Hyvin yleinen haaste yrityksissä on, että myyjät ovat omistus- ja suojelunhaluisia asiakkuuksiinsa kohtaan eivät halua vaivalla keräämäänsä asiakastietoa muille kontrollin menettämisen pelossa (Hughes ym. 2012). Tämä ei kuitenkaan Goforella ole tunnistettu ongelma. Yksi syy ongelman puuttumiseen on todennäköisesti se, että myynnin palkitsemisjärjestelmä ei kannusta itsenäiseen työhön ja tietojen pimitämiseen vaan yhteistyöhön ja asiakkaan onnistumiseen.

Malshen (2011) mukaan myynnin ja markkinoinnin on toimittava yhtenä tiiminä (tai tiimeinä). Syyskuun 2022 alussa Goforen asiakasmarkkinoinnin parissa työskentelevät eli opinnäytetyöntekijä, hänen työparinsa sekä yksi osa-aikainen asiakasmarkkinointihenkilö siirtyivät markkinointitiimistä virallisesti osaksi myyntitiimiä. Tavoitteena siirrolle on, että kommunikaatio lisääntyisi, markkinointi nähtäisiin entistä enemmän osana myynnin tekemistä ja toimintojen tekemisen tahti saataisiin lähemmäs toisiaan. Malshe sanoo myös, että yhteistyössä auttaa, jos toiminnoissa työskentelevillä on epävirallisia henkilökohtaisia sosiaalisia suhteita. Onkin hyvin luonnollista, että myynnin ja markkinoinnin yhteistyö on tämän opinnäytetyön teon aikana kehittynyt erityisesti niiden myyjien kanssa, jotka istuvat fyysisesti toimistolla lähellä opinnäytetyöntekijää ja esimerkiksi lounastavat hänen kanssaan säännöllisesti.

Hughesin ym.:n mukaan (2012) myynnin ja markkinoinnin yhteistyö perustuu yhteiseen kulttuuriin, visioon, tavoitteisiin ja strategiaan, yhdessä sovittuihin prosesseihin ja rooleihin, sujuvaan tiedonkulkuun, osallistavaan päätöksentekoon sekä tarvittavaan resursointiin. Goforella moni asia, kuten visio, tavoitteet, osallistava päätöksenteko ja strategia ovat tältä osin olleet jo kunnossa. Resursointi puolestaan ei varmasti missään yrityksessä ole riittävää, vaan priorisointikyky sekä prioriteetteja koskeva yhteinen ja osallistava päätöksenteko ovat olennaisia.

Opinnäytetyössä on usein mainittu Goforen työkuultuuri. Tässä kontekstissa kulttuurilla kuitenkin tarkoitetaan markkinoinnin ja myynnin erilaisia kulttuureita. Malshe ja Biemans (2015, 69) mainitsevat muun muassa erilaisen asiakasrajapinnan, erilaisen aikakäsityksen ja sen, että markkinoinnilla on myyntiä laajempi mahdollisuus ja myös taipumus kokeilla uusia kanavia ja lähestymistapoja. Tämän opinnäytetyön aikana saatiin edistettyä asiakasrajapintaa puolin ja toisin. Toisaalta myynti tuo markkinoinnille tietoa asiakkaistaan esimerkiksi asiakkuussuunnitelman muodossa ja markkinointi taas tuo myynnille tietoa siitä, millaisia toimintoja asiakas tekee Goforen sisältöjen parissa tai tapahtumien suhteen. Erilaisia aikakäsityksiä taas on taklattu sillä, että markkinointi on mukana jo varhaisessa vaiheessa suunniteltua myyntikampanjaa. Näin esimerkiksi tarvittavien uusien sisältöjen tuottaminen voidaan aloittaa ajoissa. Sisällöntuotantoon on lähes aina osallistettava asiantuntijoita, joten työ on pääosin hitaampaa kuin mitä myyjät toivoisivat. Aikakäsityksen eroavaisuudet näkyvät lisäksi tulosten saamisessa, joka markkinoinnissa on usein paljon hitaampaa. Siksikin on erityisen tärkeää, että järjestelmissä kulkeva tieto ja prosessit ovat kunnossa, jotta markkinoinnin vaikutukset ovat ylipäätään todennettavissa.

Suurin työ tämän opinnäytetyön tekemisen aikana on ollut sujuvan tiedonkulun mahdollistamisessa, yhteisten prosessien muodostamisessa sekä roolien määrittämisessä siltä osin, että ymmärretään markkinoinnin panos myyntiprosessissa muunakin kuin massoittan liidejä tuottavana yleistä mainontaa ja tapahtumia järjestävänä toimintona. Yksi tärkeä kehityskohde näiden lisäksi on ollut yhteinen kieli. Malshen (2011) mukaan myynnin ja markkinoinnin saumaton yhteistyö on mahdollista, mikäli käytetty kieli on yhtenäistä eli termit ymmärretään samalla tavoin. Yhteisen kielen haasteet tulivat vastaan niin jokapäiväisessä kanssakäymisessä kuin järjestelmissäkin. Pitkin matkaa näitä eroavaisuuksia pyrittiin

tunnistamaan ja purkamaan yhdessä. Esimerkiksi ”kampanja” ja ”liidi” ovat asioita, joilla Goforen myynnissä ja markkinoinnissa tarkoitetaan hyvin erilaisia asioita. Myynnille kampanja on useimmiten kylmäsoittokampanja siinä missä markkinoinnille se on kokonaisuus, johon kuuluu vaikkapa verkkosivusisältöjä, tapahtumia, sosiaalisen median sisältöjä, kohdennettua mainontaa, mainontaa sekä tuota kylmäsoittamista. Liidiksi taas mielletään myynnin puolella usein uudesta yrityksestä oleva ennestään tuntematon kontakti tai myyntimahdollisuus. Markkinoinnille liidi taas voi olla myös olemassa olevasta asiakkuudesta löytyvä uusi kontakti tai myyntimahdollisuus. Järjestelmien näkökulmasta liidi taas on aina henkilö eikä voi olla esimerkiksi myyntimahdollisuus. Tämän vuoksi esimerkiksi tapahtumien mittaaminen on ollut haastavaa, kun kaikki eivät ole hahmottaneet, että tunnettukin kontakti voi olla liidi, jos tapahtumassa käydystä keskustelusta aukenee uusi myyntimahdollisuus. Termien avaamisella ja kommunikaatiolla haasteita on kuitenkin pystytty ratkaisemaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda myynnin ja markkinoinnin yhteistyön malli, jossa asiakaskohtaisiin tarpeisiin pyritään vastaamaan yhdessä erilaisilla sisällöillä ja toimenpiteillä monikanavaisesti. Tämän edellytyksenä on, että tieto kulkee myynnin ja markkinoinnin välillä niin henkilökohtaisessa kanssakäymisessä kuin järjestelmien välillä automaattisesti ja markkinoinnin toimenpiteistä johtuneet kontaktit asiakkaan kanssa tulevat myynnin tietoon automaattisesti. Tämän opinnäytetyön aikana tultiin tavoitteissa jo pitkälle, mutta samalla kävi ilmi, että mitä paremmaksi saamme tiedonkulun ja yhteistyön, sitä suuremmaksi kasvaa nälkä ja visio ja sitä kauemmaksi maali karkaa. Siksi onkin tärkeä dokumentoida edistystä, pysähtyä välillä katsomaan, miten pitkälle on tultu ja kerätä kehitykseen osallistuneet ihmiset juhlimaan onnistumisia yhdessä.

LÄHTEET

Arora, A., Harrison, L., Plotkin, C. L., Magni, M., & Stanley, J. 2022. The new B2B growth equation. McKinsey & Company: B2B Pulse – Global Edition. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-new-b2b-growth-equation> (luettu 10.4.2022).

Baumgartner, T., Hatami, H. & Valdivieso, M. 2016. Sales Growth. Five proven strategies from the World's sales leaders. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, incorporated.

Bertuzzi, T. 2016. The Sales Development Playbook. Build Repeatable Pipeline and Accelerate GROWTH with Inside Sales. Hudson: The Bridge Group.

Biemans, G. W., Makovec Brenčič, M., & Malshe, A. (2010) Marketing-sales interface configurations in B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 39, 183-194.

Cuevas, J. 2018. The transformation of professional selling: Implications for leading the modern sales organization. *Industrial Marketing Management*, vol 69 (198-208).

Guenzi, P., & Habel, J. 2020. Mastering the digital transformation of sales. *California Management Review*, 62(4), 57-85.

Harney, M., Ketola, L., Naik, K., Probst, N., & Reis, S. 2022. Building next-generation B2B sales capabilities. Artikkelel Mackinsey-verkkomediassa. Luettu 11.4.2022. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/building-next-generation-b2b-sales-capabilities>

Holma, L., Laasio, K., Ruusuvoori, M., Seppä, S. & Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta – B2B-johtajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Hovila, J. 2021. ABM – Best Practises. Mavenfirst Oy:n toimitusjohtaja Jani Hovilan pitämä koulutus 15.10.2021. Mavenfirst Oy.

Huhges, D. E., Le Bon, J. & Malshe, A. 2012. The Marketing-Sales interface at the interface: Creating market-based capabilities through organizational synergy. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXXII(1), 57-72.

Kannan, P.K. & Li, H. 2017. Digital Marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*. 34(1), 22-45.

Kenner, K. & Leino, S. 2020. #Myyntikirja – Menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Helsinki: Alma Talent.

Kohli, V., Paulowsky, R., & Stanley, J. 2019. How digital is powering the next wave of growth in key account management. Artikkele McKinsey-verkkomediassa. Luettu 11.4.2022. <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/how-digital-is-powering-the-next-wave-of-growth-in-key-account-management>

Lahtinen, N., Pulkka, K., Karjaluoto, H., & Mero, J. 2022. Digimarkkinointi. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Lemmens, R., Donaldson, B. & Marcos, J. 2014. From selling to co-creating – New trends, practices, and tools to upgrade your sales force. Amsterdam: BIS Publishers.

Malshe, A. (2009). Strategic sales organizations: transformation challenges and facilitators within the sales–marketing interface. *Journal of strategic marketing*, 17(3-4), 271-289.

Malshe, A., & Sohi, R. S. (2009). What makes strategy making across the sales-marketing interface more successful? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(4), 400-421.

Malshe, A. 2011. An exploration of key connections within sales-marketing interface. *Journal of Business & Industrial Marketing*. *Journal of Business and Industrial marketing*, 26/1, 45-57.

Malshe, A. & Biemans, W. 2015. Improving Sales and Marketing Collaboration: A Step-By-Step Guide. Business Expert Press.

Malshe, A., Johnson, J. S., & Viio, P. (2017). Understanding the sales-marketing interface dysfunction experience in business-to-business firms: A matter of perspective. *Industrial Marketing Management*, 63, 145-157.

Matthews, B. & Schenk, T. 2018. Sales enablement – A master framework to engage, equip, and empower a world-class sales force. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, incorporated.

Minsky, L. & Quesenberry K. 2016. How B2B Sales Can benefit from social selling. Artikkele Harvard Business Review -verkkomediassa. Luettu 24.9.2020. <https://hbr.org/2016/11/84-of-b2b-sales-start-with-a-referral-not-a-salesperson>

Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät - uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Roberge, M. 2015. Sales Acceleration Formula: using data, technology, and inbound selling to go from \$0 to \$100 million. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, incorporated.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Jelgava: Docendo Oy.

Tunguz, T. & Bien, F. 2016. Winning with data – Transform your culture, empower your people, and shape the future. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, incorporated.

Upadrista, V. 2015. The Art of Consultative Selling in IT – Taking Blue Ocean Strategy a Step Ahead. Boca Raton: CRC Press.

MUUT LÄHTEET:

Gofore Oyj. 2022. Puolivuosisikatsaus 2022. Julkaistu 15.8.2022. Luettu 15.12.2022. <https://gofore.com/wp-content/uploads/sites/2/2022/08/goforen-puolivuosisikatsaus-2022.pdf>

Landing Page Best Practices. 2021. HubSpot-blogi. Luettu 23.10.2021. <https://blog.hubspot.com/marketing/landing-page-best-practices>

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

Account Based Marketing:

- Asiakkaan tarpeita käytiin läpi vaikuttavuusarvioinnissa. Oliko siitä hyötyä myynnille?
- Markkinointi osallistui Elisan asiakkuustiimin viikkopalaveriin. Oliko siitä hyötyä myynnille?
- Kokemuksesi mukaan, mikä on ABM-tekemisessä hyödyllisintä myynnille ja mikä taas tuntuu turhalta?

Järjestelmäintegraatio:

- Koetko (yleisesti), että järjestelmien integraatio on edistänyt myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä?
- Osaatko kertoa konkreettista esimerkkiä millä tavalla integraatio edistää yhteistyötä?
- Miten integraation on henkilökohtaisesti vaikuttanut päivittäiseen työhösi?
- Mikä sellainen tieto, jota nyt ei saa integraation kautta, helpottaisi myyntiä tai myynnin johtamista?