

Annika Aurela

EFEKTUAALINEN PÄÄTÖKSENTEKO MARKKINOINNIN AUTOMAATION KÄYTTÖÖNOTOSSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatin tutkielma
Markkinointi

Ohjaaja: Mika Yrjölä
Huhtikuu 2021

TIIVISTELMÄ

Annika Aurela: Efektuaalinen päätöksenteko markkinoinnin automaation käyttöönotossa
Kandidaatintutkielma
Tampereen yliopisto
Kauppätieteiden tutkinto-ohjelma, Markkinointi
Huhtikuu 2021

Markkinoinnin automaation käyttö on lisääntynyt viimeisten vuosien aikana merkittävästi ja tulee lähivuosina kasvamaan vielä enemmän. Markkinoinnin automaation käyttöönotto sisältää kuitenkin paljon epävarmuutta, jonka takia moni kokee sen käyttöönoton haastavaksi.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella, miten efektuaalinen päätöksenteko voi näkyä markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessissa. Efektuaalinen päätöksenteko on yksi epä-tietoisuudessa tehtävän päätöksenteon malleista. Tutkimuksessa aineistosta pyrittiin tunnistamaan esimerkkejä efektuaalisuuden ulottuvuuksista, jotka tässä tutkimuksessa ovat hyväksyttävä tappio, mahdollisuuksien hyväksikäyttö, strateginen kumppanuus, tulevaisuuden kontrolloiminen sekä eksperimentaatio ja yleinen epävarmuus. Näitä efektuaalisuuden ulottuvuuksia vertailtiin teoriaan teknologisten innovaatioiden käyttöönotosta, minkä mukaan käyttöönottoprosessi jaettiin viiteen vaiheeseen.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin. Aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla maaliskuussa 2021. Haastateltavina oli kolme markkinoinnin automaation parissa työskentelevää konsulttia. Heidän kanssaan keskusteltiin markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessin etenemisestä ja sen eri vaiheista sekä sen aikana tapahtuvasta päätöksenteosta. Aineisto analysoitiin deduktiivisella analyysitavalla.

Tutkimuksen tuloksena tunnistettiin efektuaalista päätöksentekoa markkinoinnin automaatio käyttöönottoprosessin eri vaiheista. Jokaisesta käyttöönottoprosessin vaiheesta nousi erityisesti esille eri efektuaalisuuden ulottuvuudet. Markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessista oli tässä tutkimuksessa löydettävissä kaikkia efektuaalisen päätöksenteon ulottuvuuksia paitsi tulevaisuuden kontrolloimista. Koska tässä tutkimuksessa haastateltiin markkinoinnin automaation konsultteja, nousi efektuaalisuuden strategiset kumppanuudet -ulottuvuus erityisesti esille tuloksissa.

Tämä tutkimus oli yksi ensimmäisistä, joka tutki efektuaalisen päätöksenteon esiintymistä markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessissa alan konsulttien näkökulmasta. Tulokset ovat merkittäviä, koska ne tarjoavat uuden näkökulman markkinoinnin automaation käyttöönottoon. Tutkimus on tärkeä myös käytännön toimijoille, koska se tunnistaa markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessista erityisen haastavia vaiheita, jossa epätietoisuutta useimmiten esiintyy. Nämä tunnistamalla voi käytännön toimija itse käyttöönottoprosessin aikana kiinnittää erityisesti huomiota näihin vaiheisiin ja näin helpottaa omaa prosessiansa. Haastateltavien rajallisuus ja tutkijan tekemät rajaukset tutkimukseen muodostavat tutkimukselle rajoitteita samalla luoden mahdollisuuksia jatkotutkimukselle.

Avainsanat: Markkinoinnin automaatio, efektuaalinen päätöksenteko, teknologisen innovaation käyttöönotto

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1.	JOHDANTO	4
1.1	Mitä on markkinoinnin automaatio?	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
1.3	Oletukset ja rajoitukset	7
2	EFEKTUAALINEN PÄÄTÖKSENTEKO MARKKINOINNIN AUTOMAATION KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSISSA	9
2.1	Markkinoinnin automaatio	9
2.1.1	Markkinoinnin automaatio käytännössä	9
2.1.2	Markkinoinnin automaation markkinat	10
2.1.3	Markkinoinnin automaation vaikutus myyntiin ja asiakashallintaan	11
2.2	Teknologisen innovaation käyttöönotto	12
2.2.1	Teknologisen innovaation käyttöönoton vaiheet	13
2.2.2	Teknologisen innovaation käyttöönottoon vaikuttavat tekijät	13
2.3	Efektuaalinen päätöksenteko	14
2.3.1	Efektuaalisuuden ulottuvuudet	14
2.3.2	Efektuaalisuus vs. kausaalisuus	17
2.4	Teoreettinen viitekehys	18
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	20
3.1	Laadullinen tutkimus	20
3.2	Aineiston kerääminen	20
3.3	Aineiston kuvaus ja deduktiivinen analyysi	22
4	TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET	26
4.1	Tietoisuus- ja suostutteluvaihe	26
4.2	Päätösvaihe	28
4.3	Toteutusvaihe	29
4.4	Vahvistusvaihe	31
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	33
5.1	Efektuaalisuus osana markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessia	33
5.2	Johtopäätökset	34
5.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet	37
6	LÄHTEET	39
7	LIITTEET	42
7.1.	Haastattelurunko	42

1. JOHDANTO

1.1 Mitä on markkinoinnin automaatio?

“Mä näen sen niin, että markkinoinnin automaatio on ensisijaisesti tekninen ratkaisu siihen, että miten markkinoinnin ratkaisuja ja prosesseja pystytään automatisoimaan, keräämään dataa, hyödyntämään sitä, rikastamaan sitä ja tuomaan johdolle päätöksenteon tueksi hyödyllistä insightia [käsitys]. Se on ehkä se kiteytettyä.” – Haastateltava A

“Se lähtee siitä, että tunnistetaan netissä se vieraileva henkilö sen perusteella, että se antaa jollain tavalla yhteistietonsa meille ja voidaan sitten IP-osoitteen ja cookieiden [evästeet] avulla seurata ja sitä kautta lähettämään sähköposteja ja lähettämään erilaisille landing pageille [laskeutumissivu].” - Haastateltava B

“Markkinoinnin automaation työkalu on sellainen, voi sanoa datan sulatusuuni. Se on se paikka mihin tuodaan dataa erinäköisistä lähteistä ja siellä sitten tehdään ne segmentit ja triggerit [laukaisija] datan pohjalta ja sitten viestitään asiakkaille. Mun mielestä se pitää sisällään paitsi uutiskirjeviestinnän, ja tekstiviestit niin myös nettisivut siellä tapahtuvat lomakkeet, esitteiden lataukset, yhteydenotot, verkkokaupat ja sieltä kaikki tilausdata.” – Haastateltava C

Markkinoinnin automaation ammattilaisetkin määrittelevät eri tavalla markkinoinnin automaation - mitä se siis oikeasti on. Markkinoinnin automaatiota on vaikea määritellä lyhyesti, koska se sisältää niin laajan kirjon erilaisia metodeja, tekniikoita ja järjestelmiä. Kirjaimellisesti markkinoinnin automaatiolla viitataan järjestelmiin, jotka teknisesti mahdollistavat markkinointitoimenpiteiden automatisoinnin (Salesforce 2021a). Arkikielessä markkinoinnin automaatiolla usein viitataan itse automatisoituihin markkinointitoimenpiteisiin.

Kaikille on varmasti tuttua selailta erilaisia nettikauppojen sivustoja ja huvin vuoksi lisäillä mielenkiintoisia tuotteita ostokoriinsa. Kuitenkaan mitään ostamatta sivulta poistutaan ja hetken kuluttua sähköpostiin ilmestyy viesti otsikolla *Unohditkohan jotain...?* Avatessa sähköpostin, sen voidaan huomata olevan muistutusviesti ostoskoriin jätetyistä tuotteista. Tätä markkinoinnin automaatio voi yksinkertaisimmillaan olla käytännössä. Järjestelmän avulla luodaan

prosessi, jonka seurauksena asiakas saa automaattisesti sähköpostin ilman, että oikeiden työntekijöiden on tarvinnut lähettää sitä.

Vaikka markkinoinnin automaatiolla pystytäänkin jo nykyään moniin asioihin, sen kehitys on vielä suhteellisen alkukuopissaan, kun tulevaisuudessa siihen tullaan laajemmin yhdistämään tekoälyn suomat mahdollisuudet ja muut mahdolliset tulevaisuuden innovaatiot (Salesforce 2019). Aihe on hyvin ajankohtainen juuri nyt ja markkinoinnin alalla onkin käynnissä merkittäviä muutoksia siihen liittyen. Tätä käsitystä tukee myös arvio siitä, että markkinoinnin automaation markkinoiden oletetaan kasvavan 16,68 miljardiin dollariin vuoteen 2025 mennessä, kun se vuonna 2019 oli 6,08 miljardia dollaria (GlobeNewswire 2021). Markkinoinnin automaation markkinat ovat siis tälläkin hetkellä käymässä läpi valtavaa muutosta, kun tietoisuus aiheesta lisääntyy jatkuvasti.

Markkinoinnin automaation kehitys on suoraa seurausta yleisemmästä digitalisaatiosta, kun myynti siirtyy verkkokauppoihin ja sosiaalisen median ja muiden verkkopalveluiden merkitys kaikkialla yhteiskunnassa kasvaa (Mathur 2016). Verkon kautta tapahtuva myynti on jo 2000-luvun lopulta ollut useamman kymmenen prosentin kasvussa, kun taas normaalien kivijalkamyymälöiden myynti vähenee koko ajan (Dennis, Merrilees, Jayawardhena & Wright 2009). Mitä enemmän asiakkaat toimivat verkossa, sitä enemmän tarvitaan keinoja seurata heidän toimintaansa ja hyödyntää tätä tietoa ja juuri tähän markkinoinnin automaatio on sopiva ratkaisu. Markkinoinnin automaatio muun muassa lisää markkinoinnin tehokkuutta, kohdennettavuutta, ja saatavan datan määrää (Salesforce 2021b) Samalla, kun asiakkaat ovat siirtyneet verkkoon, on myös markkinoinnin tutkimus alkanut kiinnittämään enemmän huomiota internet markkinointiin, ja se onkin lisääntynyt huomattavasti verkkokaupan yleistymisen myötä (Pomirleanu, Schibrowsky, Peltier & Nill 2013).

Vastaavaa kasvua ei ole kuitenkaan nähty vielä markkinoinnin automaation tutkimuksessa, jota on toistaiseksi ollut suhteellisen vähän, vaikka aiheen voisi kuvitella näyttävän hyvinkin tärkeänä. Markkinoinnin automaatio tulee selvästi ajankohtaisemmaksi koko ajan, kun tietoisuus ja mahdollisuudet lisääntyvät. Yhä useamman alan ihmisen oletetaan ottavan markkinoinnin automaatio käyttöön seuraavien vuosien aikana (LianaTechnologies 2019). Juuri nyt onkin siis erityisen ajankohtaista tutkia markkinoinnin automaation käyttöönottoa, joka mielletään haastavimmaksi vaiheeksi. Markkinoinnin automaatio on suurella osalla yrityksistä ajankoh-

taista lähitulevaisuudessa (LianaTechnologies 2019). Tämä tutkimus keskittyykin markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessiin, jota tullaan tarkastelemaan tietyn päätöksentekomallin, efektiivisuuden, kautta. Näin saataisiin lisää tietoa käyttöönottoprosessin vaatimasta päätöksenteosta. Efektiivisyys on yksi epävarmuudessa tehtävän päätöksenteon malleista. Sille on ominaista se, että tulevaisuuteen yritetään vaikuttaa ja tulevaisuus yritetään itse luoda niiden keinojen avulla, mitä päätöksentekohetkellä on käytössä. Tulevaisuutta ei yritetä ennustaa eikä analysoida päätöksien vaikutusta siihen (Mero, Tarkiainen & Tobon 2020). Päätöksien luomat yllättävät tilanteet nähdään mahdollisuutena ja rikkautena sen sijaan, että niitä välteltäisiin (Read, Dew, Sarasvathy, Song & Wiltbank 2009). Efektiivisuuden tiivistää hyvin Sarasvathyn (2001) lause: ”Jos tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa, ei tulevaisuutta tarvitse ennustaa.”

Tämä ei ole ensimmäinen tutkimus tämän tapaisesta aiheesta, vaan seuraa vahvasti Meron ym. (2020) tekemää tutkimusta efektiivisyydestä ja kausalisuudesta markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessissa. Tämä tutkimus eroaa muista siinä, että työ toteutetaan ulkoisten markkinoinnin automaation palveluntarjoajien näkökulmasta, ja perehdytään siihen, miten he kokevat käyttöönottoprosessin kulkevan. Tästä näkökulmasta tutkimus onkin ensimmäisiä. Näkökulma on tämän teoreettisen aukon täyttämisen lisäksi relevanttia myös käytännön toimijoiden kannalta. Kokemukset markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessin päätöksenteosta sekä sen käytännön kulusta helpottaa markkinoijan valmistautumista omaan tulevaan käyttöönottoprosessiin. Prosessin ongelmien ja haasteiden tiedostaminen parantaa valmiuksia ottaa käyttöön markkinoinnin automaatio.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite on tarkastella, miten efektiivinen päätöksenteko voi näkyä markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessissa. Tarkoituksena on teorian ja haastattelujen avulla tunnistaa markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessin aikana tehtyjä päätöksiä. Halutaan myös tarkastella, miten niissä on hyödynnetty tai voisi hyödyntää efektiivistä päätöksentekomallia. Tutkimuksen tuloksia peilataan efektiivisen päätöksenteon tunnistettuihin ulottuvuuksiin ja teoreettisessa viitekehyksessä esiteltyihin käyttöönottoprosessin vaiheisiin. Tutkimuksen tavoite ei ole niinkään tutkia sitä, onko efektiivinen päätöksenteko paras päätöksentekomalli markkinoinnin automaation käyttöönotossa, vaan tunnistaa tapoja ja vaiheita, joissa sitä voisi

hyödyntää. Näin tutkimuksen tavoitteen voi tiivistää yhteen suhteellisen laajaan tutkimuskysymykseen:

Miten efektuaalinen päätöksenteko näkyy markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessissa?

1.3 Oletukset ja rajoitukset

Tutkimuksen lähtöoletus on se, että efektuaalista päätöksentekoa hyödynnetään markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessissa joko tiedostetusti tai tiedostamattomasti. Tämän oletuksen perustana on Mero ym. (2020) tutkimuksen tulokset. Tässä tutkimuksessa ei oteta kantaa siihen, onko päätöksentekomallin käyttäminen tiedostettua vai tiedostamatonta.

Käyttöönottoprosessi rajataan tässä tutkimuksessa alkamaan silloin, kun yritys alun perin päättää alkaa hyödyntää markkinoinnin automaatiota ja loppuu siihen, kun markkinoinnin automaatiosta on tullut rutiinikäytäntö yrityksen sisällä. Näiden väliin sisältyy muutamia vaiheita, joita kuvataan tarkemmin luvussa 2.3. Tässä tutkimuksessa käyttöönottoprosessin suorittaneeksi katsotaan yritys, joka prosessin lopuksi käyttää markkinoinnin automaatiota osana jokapäiväistä markkinointiaan. Tutkimuksesta suljetaan siis pois yritykset, jotka ovat harkinneet automaation käyttöönottoa tai mahdollisesti kokeilleet sitä, mutta eivät ole lopulta sitoutuneet sen käyttöön.

Tutkimuksessa käytetyssä aineistossa on myös omat rajoituksensa. Tutkimuksessa toteutetaan teemahaastatteluja, joiden avulla pyritään kartoittamaan käyttöönottoprosessin aikana tapahtuvaa päätöksentekoa. Haastateltavat ovat markkinoinnin automaation konsultteja, jotka auttavat muita yrityksiä markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessissa. Haastateltavat ovat kaikki konsultteja eivätkä asiakkaita itse, mikä tulee ottaa huomioon tuloksissa. He eivät itse ole olleet tekemässä näitä markkinoinnin käyttöönottoon liittyviä päätöksiä. He ovat kuitenkin seuranneet prosessin etenemistä läheltä, joten he tietävät, mitä päätöksiä on tehty missäkin vaiheessa prosessia. Näin ollen haastatteluista saatua dataa voidaan käyttää päätöksenteon analysoinnissa.

Tarpeellista on myös mainita tietosuojan yhteys markkinoinnin automaatioon. Kun kyseessä on ihmisten henkilötietojen käsittely tai niiden kanssa muuten toimiminen, pitää aina ottaa tarkasti

huomioon tietosuojalait, koska jokaisella on oikeus tietää millaista tietoa yritykset hänestä tallentavat ja mihin sitä tietoa käytetään (European Data Protection Supervisor 2019). Suuren muutoksen henkilötietojen käsittelyyn toi Euroopan Unionin tietosuoja-asetuksen eli tutummin GDPR uudistus (Tietosuojavaltuutetun toimisto 2021). Markkinoinnin automaation järjestelmät keräävät eri tavoin automaattisesti yritysten internetsivulla käyvien henkilöiden tietoja ja toimintoja, joita tallennetaan ja käytetään markkinoinnin toimissa (Heimbach, Kostyra & Hinz 2015). On siis erityisen tärkeää, että markkinoinnissa otetaan huomioon tietosuoja-asetus ja henkilötietojen käsittely järjestetään asetusten vaatimalla tavalla. Vaikka tämä onkin erittäin tärkeä aihe markkinoinnin automaation kannalta, se päätettiin jättää tämän tutkimuksen ulkopuolelle. GDPR pitää ottaa huomioon markkinoinnin automaation käyttöönotossa, mutta sen ei koeta vaikuttavan päätöksentekoon niiltä osin, kuin mitä tässä tutkimuksessa käsitellään.

Tutkimuksen tulokset eivät myöskään ole yleistettävissä kaikissa yrityksissä tapahtuvaan päätöksentekoon, koska tietoa on kerätty ainoastaan yrityksistä, jotka ovat käyttäneet ulkoistettua palvelua markkinoinnin automaation käyttöönotossa. Tämä itsessään on vaikuttanut yrityksen tapaan ottaa käyttöön uutta teknologiaa, jota käsitellään enemmän luvussa 2.2.2.

2 EFEKTUAALINEN PÄÄTÖKSENTEKO MARKKINOINNIN AUTOMAATION KÄYTTÖÖNOTTOPROSESSISSA

2.1 Markkinoinnin automaatio

Automaatiosta markkinoinnin yhteydessä mainittiin ensimmäistä kertaa jo 1960-luvun alussa (Head 1960). Tuossa vaiheessa kyse ei kuitenkaan ollut vielä markkinoinnin automaatiosta vaan liiketoiminnan automaation vaikutuksesta markkinointiin. Markkinoinnin automaation katsotaan varsinaisesti tulleen markkinoinnin käsitteeksi vasta Bucklin, Lehmann & Little (1998) julkaiseman artikkelin myötä, jossa tutkittiin markkinoinnin päätöksenteon automaatiota tulevaisuudessa. Siitä lähtien markkinoinnin automaation tutkiminen on lisääntynyt voimakkaasti ja lisääntyy edelleen, kun teknologisia mahdollisuuksia tulee koko ajan yhä enemmän.

2.1.1 Markkinoinnin automaatio käytännössä

Markkinoinnin automaatio tarkoittaa järjestelmiä, jotka mahdollistavat markkinoinnin kustoimitujen tai personoitujen aktiviteettien automaattisen toiminnan (Heimbach ym. 2015). Arki kielessä tosin kyseisellä termillä viitataan usein itse markkinoinnin automaation aktiviteetteihin järjestelmien sijasta.

Automaattinen toiminta tarkoittaa käytännössä sitä, että jokin asiakkaan tekemä tai vaihtoehtoisesti tekemättä jätetty asia, eli “triggeri” laukaisee automaatio ketjun, jonka lopputuloksena on jokin markkinoinnin toimi. Automaation ketjut voivat olla hyvinkin monimutkaisia ja niissä voi olla monia eri välivaihteita, mutta yksinkertaisimmillaan niissä pitää olla kaksi vaihetta: laukaisija (triggeri) ja markkinoinnin toimi (Marketing platform 2021). Käytännön esimerkki automaation ketjusta voisi yksinkertaisimmillaan olla seuraavan lainen: asiakas katsoo verkkokaupassa tuotteita, minkä seurauksena asiakkaalle lähetetään sähköpostiin ehdotuksia tuotteista, jotka häntä voisi kiinnostaa hänen selaushistoriansa perusteella. Markkinoinnin automaatio on siis lyhyesti sanottuna markkinoinnin aktiviteettien automatisointia.

Markkinoinnin automaatio hyödyntää web-analytiikan perinteisiä keinoja seurata verkkosivuliikennettä, kuten esimerkiksi henkilön verkkosivujen katselua, ja niillä liikkumista. Tässä hyödynnetään yleensä muun muassa käyttäjän IP-osoitetta asiakkaan tunnistamiseen (Järvinen & Taiminen 2016). Tällaista web-analytiikkaa hyödynnetään markkinoinnissa myös esimerkiksi verkkosivujen suunnittelussa (Optimizely 2021). Web-analytiikan palveluita tarjoaa moni järjestelmä, joista yksi tunnetuimmista on Google Analytics.

Markkinoinnin automaatio eroaa web-analytiikasta siinä, että markkinoinnin automaation toimia varten yksittäinen verkkosivun käyttäjä tulee tunnistaa henkilökohtaisesti. Tarkoituksena on seurata käyttäjien toimia verkkosivuilla pidemmällä aikavälillä ja yhdistää tietyn henkilön useampia toimia toisiinsa (Järvinen & Taiminen 2016). Tämä vaatii potentiaalisen asiakkaan tunnistamista jollain keinolla. Esimerkiksi verkkokaupan omalle jäsensivulle kirjautuminen toimii tunnistustapana tai uutiskirjeen tilattua asiakkaan antama sähköposti voidaan yhdistää IP-osoitteeseen, josta uutiskirjeen tilaus on tehty. Tämän jälkeen verkkosivuja käyttävä henkilö on tunnistettu ja hänen kaikki toimet voidaan yhdistää saman tunnisteeseen alle esimerkiksi juuri hänen sähköpostinsa (Heimbach ym. 2015).

Asiakkaan käyttäytymistä voidaan seurata myös yrityksen sovelluksessa - tai minkä tahansa muun teknologisen alustan kautta - johon asiakas on jollain tavalla tunnistautunut (Järvinen & Taiminen 2016). Yksinkertaisuuden vuoksi tässä työssä tullaan puhumaan vain verkkosivukäyttäytymisestä. Tunnistettua asiakasta voidaan seurata hänen liikkuessaan yrityksen verkkosivuilla mahdollistaen markkinoinnin automaation toimet häntä kohtaan. Kun asiakas tekee verkkosivuilla toimen, joka on määritelty aiemmin mainituksi "triggeriksi", laukaisee hän automaatioketjun, jonka seurauksena hänelle voidaan lähettää haluttua materiaalia sähköpostilla (Heimbach ym. 2015).

2.1.2 Markkinoinnin automaation markkinat

Markkinoinnin automaation alalla toimii useita eri palveluntarjoajia. Ne voivat olla yrityksiä, jotka ovat kehittäneet markkinoinnin automaation teknologisen järjestelmän tai ne voivat tarjota markkinoinnin automaation konsultaatiota joko käyttäen omaa teknologiaansa tai toisen yrityksen teknologiaa (Markets and markets 2018). Teknologian haastavuuden vuoksi oletetaan, ettei yritys kehitä omaan käyttöön teknologiaa vaan ne ostetaan palveluna joko suoraan kehittäjältä tai konsulttiyritykseltä. Jälkimmäinen usein tarjoaa myös käyttöönoton ja ylläpidon

palveluita samalla. LianaTechnologiesin (2019) tekemän tutkimuksen mukaan lähes puolet markkinoinnin parissa työskentelevistä kokivat markkinoinnin automaation käyttöönoton ongelmien olevan tiedon tai osaamisen puute. Melkein yhtä suuri osa koki ongelmana myös henkilöresurssien puutteen. Tämän takia moni yritys päättääkin ulkoistaa markkinoinnin automaation konsulttiyrityksille (The Marketing Scope 2016). Tällaisia konsulttiyrityksiä on Suomesakin lukuisia eikä niistä voi tunnistaa yksittäisiä muita merkittävämpiä yrityksiä.

Markkinoinnin automaation teknologioista voidaan tunnistaa muutama isompi järjestelmiä kehittävä yritys heidän markkinaosuuksiensa perusteella (Datanyze 2021). Markkinaosuuksissa on huomattava ero markkinajohtajan ja kahden seuraavaksi suurimman palveluntarjoajan välillä (taulukko 1).

Taulukko 1. Kolme käytetyintä markkinoinnin automaation ohjelmistoa. Kuvaukset ohjelmistoista ovat tekijän suomennoksia, lähteiden alkuperäiskieli on englantia.

Ohjelmisto	Käyttäjiä / osuus markkinoista	Kuvaus ohjelmistosta
Hubspot	143 608 / 29,35%	Marketing Hub: "Markkinoinnin automaation ohjelmisto, joka auttaa houkuttelemaan oikeanlaista yleisöä, konvertoimaan useamman kävijän asiakkaaksi ja hallitsemaan kokonaisia inbound-markkinointikampanjoita skaalautuvasti – kaikki yhdellä samalla voimakkaalla, helppokäyttöisellä alustalla" (Hubspot 2021)
Adobe Experience Cloud	60 309 / 12,33%	Adobe Experience Cloud: "Kokoelma parhaita ratkaisuja markkinointiin, analytiikkaan, mainostukseen ja myyntiin. Kaikki integroituna yhdelle pilvialustalle, palvelun, tuen ja avoimen ympäristön lisäksi - jotta voit tarjota upeita asiakaskokemuksia." (Adobe 2021)
Oracle Marketing Cloud	41 164 / 8,51%	Oracle Marketing: "Oracle marketing on kattavin, integroitu markkinointi ratkaisu, jolla voit julkaista multikanavaisia markkinointi ohjelmia ja yhdistää kaikki prospektien ja asiakkaiden markkinointi signaalit yhdessä näkymässä. Tämä ratkaisu auttaa generoimaan suuremman tuottoasteen digitaalisen markkinoinnin investoinneille, luomaan asiakasuskollisuutta erinomaisien kampanjasuoritusten myötä ja mahdollistaa reaaliaikaisia päätöksiä kriittisten kampanjasyöklän aikana." (Oracle 2021)

2.1.3 Markkinoinnin automaation vaikutus myyntiin ja asiakashallintaan

Markkinoinnin ja myynnin toiminnot ovat kiinteässä yhteydessä toisiinsa, joten kumpikin tulisi ottaa huomioon toista tutkiessa (Homburg & Jensen 2007). Niillä on usein myös samat tavoitteet, joten markkinointia ja myyntiä on turhaa asettaa vastakkain (Kotler, Rackham & Krishnaswamy 2006). Markkinoinnin automaatioon liitetään myös vahvasti organisaation CRM (asi-

akkuudenhallinta), koska markkinoinnilla ja asiakkuudenhallinnalla on vahva vaikutus toisiinsa. Hyvä markkinointi lisää asiakkaita sekä tietoa heistä, ja hyvä asiakkuudenhallinta lisää markkinoinnin mahdollisuuksia (Ching-Hoon & Young-Gul 2003). Prosessissa on tärkeä selvittää, miten markkinoinnin automaatio vaikuttaa CRM-järjestelmiin sekä myyntiin.

Markkinoinnin eri toimilla on eri tavoitteet. Sen yleinen tavoite on lisätä yrityksen taloudellista voittoa. Myynnillä ja markkinoinnilla on siis sama tavoite, ja ne toimivatkin saman ketjun eri vaiheissa (Homburg & Jensen). Yhteistä ketjua kuvataan yrityksen myyntiputkena, jonka alkupäässä on markkinoinnin tekemät toimet tietoisuuden ja kiinnostuksen kasvattamiseksi, ja loppupäässä on myynnin kaupan viimeistelyä edistävät toimet (Kotler ym. 2006). Markkinointi ja myynti eivät toimi toisistaan erillään vaan ovat osa samaa prosessia. Markkinoinnin automaatiota ei kannata tarkastella erillisenä myynnistä, koska useimmat markkinoinnin automaation toimita, samoin kuin ns. ”manuaalisen” markkinoinnin toimita, on suunnattu auttamaan myyntiä (Banerjee & Bhardwaj 2019).

Yksi markkinoinnin automaation tehtävistä on siis tunnistaa verkkosivuilla kävijät, jotka voisivat olla potentiaalisia asiakkaita. Kun käyttäjä tunnistautuu vapaaehtoisesti verkkosivuille, tulee hänestä samalla mahdollinen asiakas (Banerjee & Bhardwaj 2019). Näin markkinoinnin automaatio löytää potentiaalisia asiakkaita. Potentiaalisista asiakkaista kerätään sitten tietoa, ja heihin kohdistetaan mahdollisesti markkinoinnin toimia, joiden seurauksena heistä voi tulla varsinaisia asiakkaita (Järvinen & Taiminen 2016). Markkinoinnin automaatio siis kerää asiakkaista tietoa, jota myöhemmin hyödynnetään joko myynnissä tai toisaalla markkinoinnissa. Jälkimmäinen hyödyttää samalla asiakashallintaa ja sen avulla myyntiä.

2.2 Teknologisen innovaation käyttöönotto

Koska markkinoinnin automaation käyttöönottoa on tutkittu aika vähän, on tässä tutkimuksessa tärkeitä myös aikaisemmat tutkimukset, joiden aiheena on uuden teknologian tai innovaation käyttöönotto organisaatiossa. Muiden teknologisten innovaatioiden käyttöönotosta tehdyt tutkimukset ja niiden teoriat ovat hyvin kiinnostavia suhteessa markkinoinnin automaation käyttöönottoon, koska tämä tutkimus keskittyy erityisesti automaation käyttöönottoon prosessina. Näistä teorioista on erityisesti huomioitava organisaation kulttuurin ja ominaisuuksien vaikutus

innovaatioiden käyttöönottoon (Del Aguila Obra & Padilla-Melendez 2006; Waarts, van Everdingen & van Hillegersberg 2002) ja behavioraalinen tutkimus innovaatioiden käyttöönotosta (Makkonen, Johnston & Javalgi 2016). Eri tutkimukset ja teoriat jakavat innovaation käyttöönottoprosessin eri vaiheisiin.

2.2.1 Teknologisen innovaation käyttöönoton vaiheet

Rogers (1995) kehitti teorian innovaatioiden levittäytymisestä ryhmän sisällä. Tämän teorian avulla hän pyrki selittämään sitä miten, miksi ja kuinka nopeasti uudet ideat eli innovaatiot leviävät tietyn sosiaalisen joukon keskuudessa. Hän määrittä samalla innovaation käyttöönoton eri vaiheet: tietoisuus (awareness), suostuttelu (persuasion), päätös (decision), toteutus (implementation) ja vahvistus (confirmation). Vaiheet ovat prosessissa tässä järjestyksessä. Eri tutkimukset jakavat prosessin eri vaiheisiin, joista mikään ei ole toisiaan parempia tai oikeampia, vaan ne ovat sopivia eri konteksteissa. Tässä tutkimuksessa käytetään prosessin analysoimiseen näitä viittä vaihetta, koska ne sopivat markkinoinnin automaation luonteeseen.

2.2.2 Teknologisen innovaation käyttöönottoon vaikuttavat tekijät

Del Aguila Obra & Padilla-Melendez (2006) kokosivat tutkimuksessaan yhteen 13 aiemmin tehdyn tutkimuksen tulokset koskien organisaation ominaisuuksien vaikutusta innovaation käyttöönottoon. He koostivat listat ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa organisaatioissa innovaation käyttöönottoon. Havaitut tekijät todettiin olevan aikaisemman tutkimuksen mukaan yleisesti hyväksyttäviä.

Ulkoisia vaikuttavia tekijöitä, joilla voi olla vaikutus, on ulkoinen paine, julkisen hallinnon kannustimet, kumppaneiden liittoumat, teknologinen infrastruktuuri, teknologian konsultit, mielikuva internetteknologiasta ja käyttäjän oletukset. Organisaation sisäisiä tekijöitä, joilla todettiin olevan vaikutusta, olivat teknologian käyttäjän yhteisö, organisaation rakenne, yrityksen prosessit, organisaation jäsenten teknologiset taidot, käytettävissä olevat teknologiset ja taloudelliset resurssit, organisaation kulttuuri, teknologian valitsemisen ja käyttöönottoprosessi, johdon mielipide projektiin ja projektin johtaja.

Makkonen, Johnston & Javalgi (2016) totesivat yritysten tyypillisesti mieltävän organisaation todellisia sekä potentiaalisia tarpeita ja etsivän niihin todellisia sekä potentiaalisia ratkaisuja. Nämä ratkaisut yritys löytää jatkuvien käyttöönottoprosessien kautta. Kokeilemalla eri ratkaisuja yritys löytää sopivimman ratkaisun tarpeeseensa.

Myös yksilön ominaisuuksien vaikutusta teknologian käyttöönottoon on tutkittu paljon ja sen myötä on luotu monia erilaisia malleja selittämään käyttöönottoprosessia. Tunnetuimpia näistä menetelmistä on Davisin (1989) kehittämä TAM (technology acceptance model) sekä Venkateshin ja Davisin (2000) kehittämä UTAUT (the unified theory of acceptance and use of technology). Näiden kahden tutkimuksen pohjalta on myös luotu useampia muita malleja, joita nimitetään yleisimmin TAM2, TAM3 ja UTAUT2 (Mero ym. 2020), jotka kaikki luovat omat mallinsa selittämään teknologian käyttöönottoprosessia. Vaikka nämä ovatkin hyvin merkittäviä tutkimuksia aiheesta, niin ne keskittyvät yksilön merkitykseen innovaation käyttöönotossa. Tämä tutkimus keskittyy lähinnä ryhmän merkitykseen innovaation käyttöönotossa.

2.3 Efektuaalinen päätöksenteko

Efektuaalinen päätöksenteko (effectuation) on yksi epä tietoisuudessa tehtävien päätöksenteon malleista. Kyseinen toimintamalli on tyypillinen ajatusmallina erityisesti yrittäjyyden alkuvaiheessa (Read ym. 2009). Aloittelevat yrittäjät eivät niinkään hyödynnä rationaalista ajattelua päätöksenteossaan vaan tukeutuvat efektuaaliseen päätöksentekoon epävarmoissa tilanteissa (Sarasvathy 2001). Liiketoiminnassa on kuitenkin epä tietoisuutta muillakin kuin yrittäjillä. Kaikki joutuvat joskus tekemään päätöksiä epävarmuudessa. Sarasvathy (2001) kehitti nykyäänä tunnetun efektuaalisuuden teorian, jossa määriteltiin efektuaalisen päätöksenteon pääpiirteet. Lähes kaikki sen jälkeiset tutkimukset efektuaalisuudesta pohjautuvat kyseiseen teoriaan.

2.3.1 Efektuaalisuuden ulottuvuudet

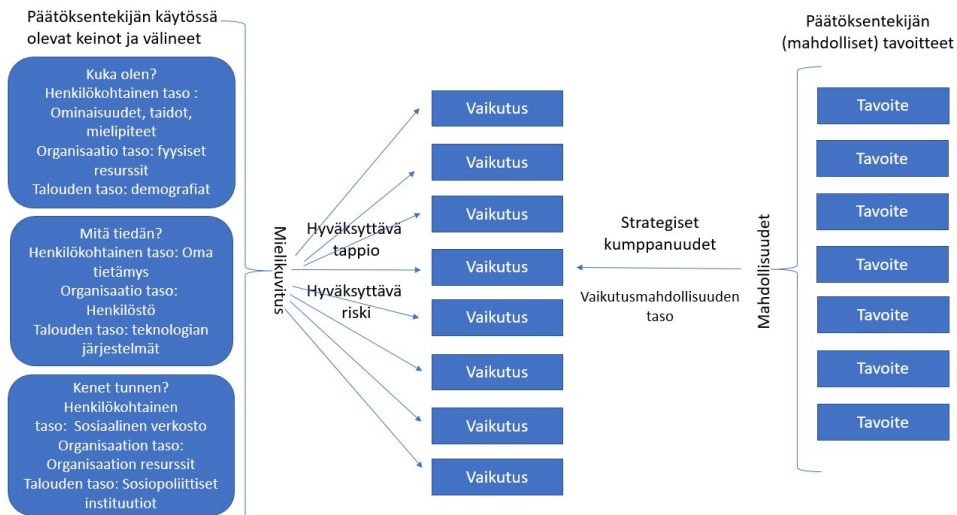
Sarasvathy (2001) määritteli efektuaalisuuden neljä pääperiaatetta: hyväksyttävä tappio (affordable loss), strategiset kumppanuudet (strategic alliances), mahdollisuuksien hyväksikäyttö (exploitation of contingencies) ja tulevaisuuden kontrolloiminen (controlling the unpredictable future).

Hyväksyttävä tappio tarkoittaa sitä, että määritellään tietty, yleensä rahallinen, menetys, johon yrityksellä on varaa tulevan edun vuoksi (Read & Sarasvathy 2005). Sen rajoissa voidaan kokeilla erilaisia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia niin kauan, kun on varaa kyseisen kokeilun epäonnistumiseen (Dew, Sarasvathy, Read & Wiltbank 2009). Efektuaalisuudessa keskitytään löytämään keino, jolla voidaan maksimoida tulos tulevaisuudessa sen sijaan, että keskityttäisiin vain kyseisen hetken tulokseen.

Strategiset kumppanuudet perustuvat yhteyksien ja liittojen muodostamiseen kilpailijoiden tutkimisen sijasta (Read & Sarasvathy 2005). Resursseja käytetään siihen, että löydetään yhteistyökumppaneita, jotka voivat jollain tapaa vähentää päätöksenteon epävarmuutta tai auttaa pääsemään eteenpäin (Chandler, DeTienne, McKelvie & Mumford 2011).

Mahdollisuuksien hyväksikäyttö korostaa kokeilun myötä yllättävästi nousevia mahdollisuuksia. Sen sijaan, että päätöksenteossa hyödynnettäisiin jo olemassa olevaa tietoa siitä, mitkä voisivat yrityksen kilpailuvaltit olla, halutaan mieluummin lähteä testaamaan ja hyödyntämään yllättäviä mahdollisuuksia, joita ympäristö ja olosuhteet luovat (Read ym. 2009). Prosessin aikana pyritään olemaan sitoutumatta yhteen tiettyyn vaihtoehtoon, vaan pysytään joustavina (Mero ym. 2020).

Neljäs periaate, tulevaisuuden kontrolloiminen, kiteyttää efektuaalisuuden idean: “Niin kauan kuin voimme vaikuttaa tulevaisuuteen, meidän ei tarvitse ennustaa sitä” (Sarasvathy 2001). Toimiin lähdetään niillä keinoilla, joita on käytössä, mutta tulevaisuutta ei pyritä ennustamaan vaan muokkaamaan sitä suotuisaksi käytössä olevilla keinoilla (Read & Sarasvathy 2005). Päätöksenteossa pyritään arvioimaan mahdollisuuksia vaikuttaa tulevaisuuteen tiettyjen toimien kautta ja tehdä päätöksiä sen mukaisesti. Näin edetessä saadaan uusia keinoja käyttöön ja voidaan miettiä mahdollisuuksia uudestaan. Keskeisenä lähtökohtana on joustava toiminta ja mukautuvuus muutoksiin (Mero ym. 2020).



Kuvio 1. Efektuaalisen päätöksenteon teoria. Mukailten Sarasvathy (2001)

Sarasvathyn (2001) neljä ulottuvuutta voidaan nähdä erillisinä ulottuvuuksina. Toisaalta ne voidaan myös nähdä erillisten päätöksentekojen sijasta osana samaa prosessia (kuviota 1). Tämä prosessi voi sisältää monia eri päätöksiä, jotka pohjautuvat eri efektuaalisuuden ulottuvuuksiin, mutta se voi myös olla kokonaisuus, joka johtaa yhteen päätökseen. Efektuaalisuus voi siis esiintyä hyvin monella eri tavalla.

Jos päätös nähdään prosessina, sen lähtökohtana on mahdolliset keinot ja välineet, joita päätöksentekijällä on (Read & Sarasvathy 2005). Päätöksentekijä tässä voi olla yksittäinen henkilö tai organisaatio - logiikka pysyy samana.

Mahdollisuudet riippuvat siitä kuka päätöksentekijä on, mitä hän tietää ja kenet hän tuntee. Näitä ja mielikuvista yhdistämällä saadaan joukko mahdollisia tekoja, joista seuraa tietynlainen vaikutus. (Sarasvathy 2001). Jokaisella näiden tekojen ja vaikutusten yhdistelmällä on mahdollinen tappio ja riski riippuen päätöksestä (Dew ym. 2009). Jokaisen päätöksen kohdalla pitää siis arvioida siitä tuleva mahdollinen tappio. Pitää arvioida, onko se mahdollinen tappio hyväksyttävä.

Toisaalta taas arvioidaan päätöksentekijän mahdollisia tavoitteita tulevaisuudessa, mitä kohti haluttaisiin pyrkiä. Sen lisäksi meillä on mahdollisuuksia, joita saattaa tulla eteen yllättäen. (Read & Sarasvathy 2005). Jokaisen potentiaalisen toimen kohdalla mietitään, kuinka paljon sen avulla voi tulevaisuuteen vaikuttaa sekä sitä, onko päätöksentekijällä olemassa tai saatavilla

tätä päätöstä tukevia strategisia kumppanuuksia (Read ym. 2009). Näiden kahden eri puolen kautta voidaan tulla johonkin lopputulokseen eli päätökseen, kun vertaillaan molempien puolien kannalta edullisinta vaihtoehtoa (Saravathy 2001).

Neljän efektuaalisuuden ulottuvuuden lisäksi voidaan efektuaalisuuteen vahvasti yhdistää eksperimentaation ja yleisen epävarmuuden teemat (Wiltbank, Dew, Read & Saravathy 2006; Wilbank, Read, Dew & Saravathy 2009). Efektuaaliseen päätöksentekoon kuuluu vahvasti uusien mahdollisuuksien löytäminen testailemalla monia uusia asioita (Wiltbank ym. 2006). Kokeiluja ei tarvitse niin tarkkaan miettiä läpi ja kaikkien kokeiluiden ei oleteta onnistuvan, vaan niiden kautta kartoitetaan mahdollisuuksia. Efektuaalisuus tunnetaan epävarmuudessa tapahtuvana päätöksentekona, joten siihen liittyy paljon yleistä epävarmuutta. Epätietoisuus pakottaa päätöksentekoon, jonka seurauksia ei täysin voida ennustaa (Wiltbank ym. 2009). Kaikkea tätä epätietoisuutta ei voida lokeroida efektuaalisuuden tunnetun neljän ulottuvuuden mukaan, vaan se on osa efektuaalisuutta omana teemanaan.

2.3.2 Efektuaalisuus vs. kausaalisuus

Efektuaalisen päätöksenteon vastakohtana voidaan pitää kausaalista päätöksentekoa (Read ym. 2009). Efektuaalinen päätöksenteko lähtee siitä, että siltä osin, kun tulevaisuuteen voidaan vaikuttaa, ei tulevaisuutta tarvitse ennustaa. Kausaalinen päätöksenteko painottaa sitä, että siltä osin, kun tulevaisuutta voidaan ennustaa, niin siihen voidaan vaikuttaa (Saravathy 2001). Efektuaalisuus tukee siis päätöksentekoa tilanteessa, jossa lopputulosta ei voida tietää. Lopputulos kuitenkin ajatellaan olevan suunniteltavissa, jos tiedossa on käytettävissä olevat välineet (Mero ym. 2020). Markkinoinnin automaation käyttöönotossa on usein paljon epävarmuuksia, kun sitä lähdetään sovittamaan uuden organisaation toimintaan. Näissä tapauksissa efektuaalisuus on sopiva ajatusmalli asian edistämiseen. Taulukossa 2 esitellään efektuaalisuuden ja kausaalisuuden merkittävimmät eroavaisuudet ajattelutavoissa.

Taulukko 2. Efektuaalisuuden ja kausaalisuuden näkökulmaerot.

Mukaiillen Read ym. (2009)

	Effektuaalisuus	Kausaalisuus
Näkemys tulevaisuudesta	Tulevaisuus luodaan yhdessä niiden kanssa, jotka ovat sitoutuneita kyseiseen liiketoimeen. Esim. Työntekijät, sijoittajat, kumppanit ja asiakkaat.	Tulevaisuus on looginen jatkuma menneisyydestä. Tulevaisuuden ennustaminen oikein on hyödyllistä ja tarpeellista.
Perusta toimille	Käytössä olevat keinot määrittävät toimet. Päämääriä syntyy sitä mukaan, kun kuvitellaan, mitä voidaan saavuttaa käytössä olevilla keinoilla.	Keskitytään päämäärään. Päämäärät rakentavat tavoitteet ja tehdyt toimet, vaikka niitä rajoittaisi käytössä olevat keinot.
Näkemys riskeistä ja resursseista	Päätökset perustetaan siihen, mitä on varaa menettää, jos toimi epäonnistuu. Keskitytään minimoimaan negatiivinen tulos.	Päätökset perustetaan oletetulle tuotolle. Keskitytään positiivisen tuloksen mahdollisuuteen.
Asenne ulkopuolisia kohtaan	Jaetaan lojaaleiden kumppaneiden kanssa riskit ja voitot. Suhteet määrittävät mahdollisuuksien kulun.	Kilpailullinen ajattelutapa. Keskitytään siihen, mitä itsellä on ja pyritään kasvattamaan omaa omaisuutta.
Asenne yllättäviä tilanteita kohtaan	Yllätykset ovat hyviä. Mielikuvituksellinen reagointi yllättäviin tilanteisiin luo uusia mahdollisuuksia.	Yllätykset ovat huonoja. Ennustukset, suunnitelmat ja keskittyminen minimoivat yllätyksien vaikutuksen.

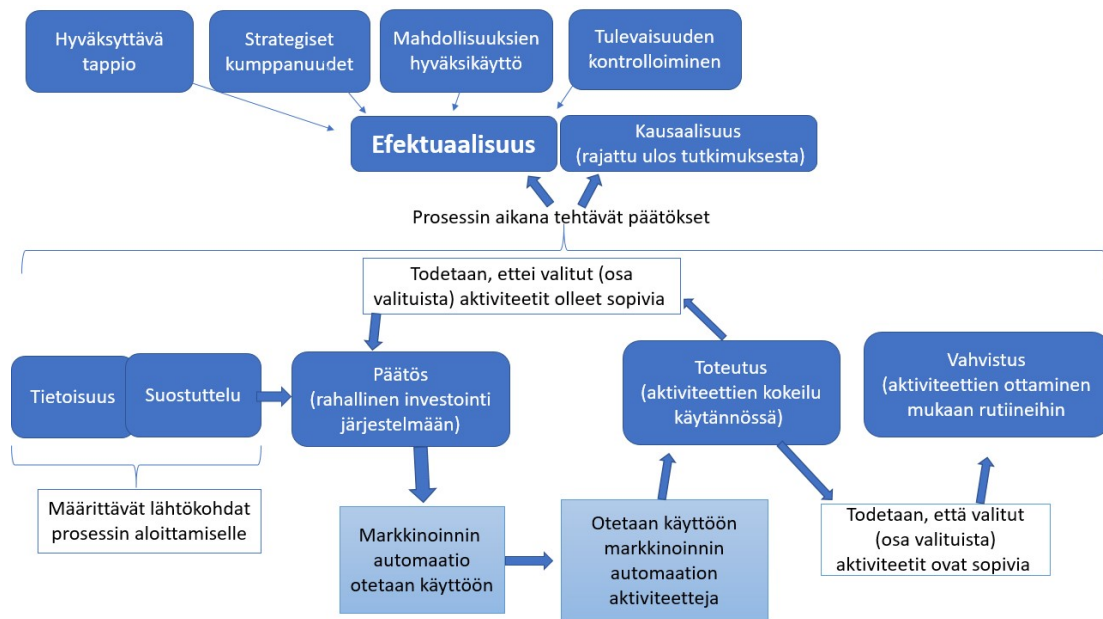
Laaja osa erityisesti yrittäjyyden päätöksenteosta tehtyjä tutkimuksia tukee kausaalista päätöksentekomallia Chandler ym. (2011) toteaa, että on loogista ajatella kausaalisen päätöksenteon olevan järkevin, koska se perustaa päätöksensä loogisuuteen, tulevaisuuden ennustamiseen ja mahdollisimman suureen taloudelliseen hyötyyn. Yritystoiminnassa päätöksentekomallin, jonka tärkein prioriteetti on taloudellinen hyöty, voisi ajatella olevan järkevin vaihtoehto. Kuitenkin, kuten mm. Sarasvathy (2001), Chandler ym. (2011) ja Mero ym. (2020) tutkimuksissaan todistavat, on efektuaalisella päätöksenteolla myös omat ansionsa ja niitä onkin järkevää soveltaa erilaisissa tilanteissa.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Tämän tutkimuksen tavoite on tarkastella, miten eri tavoin efektuaalinen päätöksenteko voi näkyä markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessissa. Aihetta tutkitaan seuraavan tutkimuskysymyksen kautta:

Miten efektuaalinen päätöksenteko näkyy markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessissa?

Markkinoinnin automaatio on määritelmänsä mukaan teknologinen innovaatio ja sen käyttöönottoon voidaan soveltaa teknologisten innovaatioiden käyttöönoton teoriaa. Kyseiseen tutkimukseen on valittu hyödynnettäväksi Rogersin (1995) teoria, koska teoriassa määritelty viisi käyttöönoton vaihetta on suoraan sovitettavissa markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessiin. Mero ym. (2020) tutkimuksen mukaan markkinoinnin automaation käyttöönotto ei ole yksittäinen päätös vaan prosessi, joka sisältää monia eri päätöksiä (kuvio 2). Tämä prosessi ei myöskään ole yksisuuntainen, vaan sen aikana voidaan myös palata taaksepäin.



Kuvio 2. Markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessi.

Käyttöönottoprosessia tullaan tarkastelemaan efektuaalisen päätöksentekomallin kautta. Tässä tutkimuksessa tullaan käsittelemään efektuaalista päätöksentekoa ja huomioidaan sen vastaakohtaisena päätöksentekomallina kausaalisuus. Ennako-oletus Mero ym. (2020) sekä Chandler ym. (2011) tutkimuksen perusteella on, että käyttöönottoprosessista on tyypillisesti löydettävissä sekä efektuaalista että kausaalista päätöksentekoa. Tuloksissa tullaan silti käsittelemään ainoastaan efektuaalisuudesta löydettyjä esimerkkejä.

Tarkoitus on tunnistaa teknologisen innovaation käyttöönottoprosessin eri vaiheiden päätöksentekohetkiä markkinoinnin automaation kontekstissa ja vertailla näitä päätöksentekohetkiä efektuaaliseen päätöksentekomalliin. Näin voidaan nostaa esille niitä hetkiä, joissa efektuaalista päätöksentekomallia on käytetty.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusta markkinoinnin automaatiosta on tehty vielä suhteellisen vähän. Laadullinen tutkimus koettiin sopivimmaksi tavaksi tutkia aihetta, koska sen avulla saataisiin laajempi katsaus aiheeseen kuin kvantitatiivisin menetelmin. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut tarkoitus todistaa mitään tiettyä hypoteesia todeksi tai epätodeksi liittyen efektuaalisuuden esiintymiseen markkinoinnin automaation käyttöönotossa. Tarkoitus oli saada erilaisia näkökulmia siihen, miten eri tavoin efektuaalisuus voi prosessissa esiintyä. Koska haluttiin samalla saada syvällisempää tietoa siitä, miten markkinoinnin automaation konsultit kokevat käyttöönottoprosessin, koettiin laadullinen tutkimus sopivimmaksi tavaksi tutkia aihetta. Laadullinen tutkimus keskittyy enemmän kokemuksiin ja tukee kontekstin merkitystä tutkimuksessa (Juhila 2021). Koska tutkimus toteutettiin markkinoinnin automaation konsulttien näkökulmasta, on kontekstin merkitys aineistoa analysoidessa keskeinen tulosten kannalta.

Aihetta ei myöskään konsulttien näkökulmasta ole tutkittu ennen, joten kvantitatiivisen tutkimuksen muodostaminen aiheesta olisi aiheuttanut haasteita. Tutkimuksen laajan teoreettisen pohjan takia kvantitatiivisen tutkimuksen ja aineiston keräämisen tavat olisivat olleet liian raskaat tässä työssä suoritettavaksi. Koska markkinoinnin automaatio kokonaisuutena on vaikea ymmärtää ilman käytännön kokemusta, laadullisen tutkimuksen ja haastatteluiden kautta saatiin haastateltavien laajaa ymmärrystä aiheesta hyödynnettyä paremmin ja hyödyttiin myös siitä, että haastatteluissa nousi esille asioita, joita ei olisi ilman käytännön kokemusta osattu ottaa huomioon.

3.2 Aineiston kerääminen

Tutkimuksen aineisto kerättiin yksilöhaastattelujen avulla. Yksilöhaastatteluilla pyrittiin saamaan syvällisempi ymmärrys markkinoinnin automaation prosessista ja sen sisältämistä päätöksentekohetkistä. Haastattelumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Teemahaastattelu on lähellä avointa haastattelua, mutta teemahaastattelussa

määritetään ennalta tietyt teemat, joiden avulla asiaa käydään läpi (Tuomi & Sarajärvi 2018). Ennalta määritettyjen aiheiden puitteissa voidaan kuitenkin antaa haastattelevan syventyä tiettyihin aiheisiin enemmän kuin toisiin, jos haastattelu luonnostaan niin etenee. Teemahaastattelun tarkoitus on korostaa ihmisten omia tulkintoja aiheista (Hirsijärvi & Hurme 2007).

Teemahaastattelu koettiin sopivaksi tutkimusmenetelmäksi sen avoimuuden vuoksi, koska haluttiin antaa haastateltaville mahdollisuus kertoa heidän omista kokemuksistaan ilman liiallista keskustelun rajoittamista tarkoilla kysymyksillä. Haastateltavat olivat myös kaikki ammatillisesti perehtyneitä markkinoinnin automaation aiheeseen, joten heillä on käytännön kokemusta, jota ei lähtökohtaisesti pelkästään teoriaa lukemalla voi saavuttaa. Sopivan avoin haastattelu koettiin parhaaksi tavaksi, koska keskustelussa voisi nousta esille asioita, joita tutkija ei ole itse osannut suunnitella kysyttäväksi.

Taulukko 3. Haastattelujen tiedot.

Haastateltava	Ajankohta	Haastattelun pituus (h:min:s)	Litteroitua haastattelu aineis- toa (sivuja)
A	23.2.2021	0:45:14	14
B	3.3.2021	0:59:40	16
C	18.3.2021	0:53:58	12

Haastateltavat olivat kaikki markkinoinnin automaation parissa työskenteleviä ammattilaisia. Kaikki kolme haastateltavaa olivat työn puolesta perehtyneet markkinoinnin automaatioon ja olivat kukin olleet mukana edes jossain roolissa useammassa markkinoinnin automaation käyttöönoton projektissa. Haastateltava A työskentelee myynnin parissa ja oli sitä kautta ollut mukana näissä projekteissa enemmän kuitenkin taustalla. Haastateltava B toimii aktiivisesti markkinoinnin automaation konsultoinnin parissa keskittyen erityisesti automaation teknisiin ratkaisuihin. Myös haastateltava C toimii aktiivisesti aiheen parissa, mutta hän keskittyy enemmän viestimiseen asiakkaan suuntaan sekä prosessin suunnittelemiseen.

Haastateltavat valittiin heidän työtehtäviensä mukaan, koska aiheen kannalta koettiin tarve haastateltavien syvämmälle osaamiselle aiheesta. Koska haastattelut eivät suoranaisesti koske haastateltavien omia kokemuksia markkinoinnin automaation käyttöönotosta vaan puhuivat heidän johtamistaan projekteista vieraan yrityksen markkinoinnin automaation käyttöö-

otossa, oli tarpeellista valita aiheen parissa aktiivisesti työskenteleviä, jotta saatu aineisto voitiin kokea luotettavaksi. Rajallisten resurssien takia olikin paras ratkaisu haastatella markkinoinnin automaation konsultteja eikä henkilöstöä markkinoinnin automaation käyttöönotta-neista yrityksistä. Yhdestä haastattelusta saatiin näin huomattavasti enemmän tietoa tutkimus-aiheesta. Ulkopuolisilta haastateltavilta saatiin mahdollisesti myös objektiivisempia vastauksia ottaen huomioon haastattelun rakenne ja läpikäytävät teemat. Kaikissa kolmessa haastattelussa oli samanlainen rakenne, jota vain vähän muunneltiin tarpeen mukaan (liite 1).

Haastateltavat ja yritykset, joissa he työskentelevät, pysyivät tutkimuksessa anonyymeinä. Haastattelut toteutettiin helmikuussa ja maaliskuussa 2021. Haastattelujen kestivät 45–60 minuuttia (taulukko 3). Keväällä 2021 vallitsevan COVID-19-pandemian takia kaikki haastattelut toteutettiin etäyhteydellä Teams-sovellusta käyttäen. Tämän takia ei voitu tehdä mitään syvällisempiä analyysieja haastateltavien elekieleen tai muuhun olemukseen perustuen, vaan analyysit keskittyivät ainoastaan heidän puheensa sisältöön.

3.3 Aineiston kuvaus ja deduktiivinen analyysi

Aineiston analyysitavaksi päätettiin deduktiivinen eli teorialähtöinen analyysi. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston tulkinta perustuu jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teorialähtöinen analyysitapa sopi tähän tutkimukseen, koska tarkoituksena oli löytää efektiivisen päätöksenteon esimerkkejä pohjaten tulkintaa Sarasvathyn (2001) määrittämään malliin efektuaalisuuden neljästä ulottuvuudesta. Kerättyä aineistoa verrattiin näihin neljään ulottuvuuteen ja efektuaalisuuden muihin keskeisiin elementteihin. Niiden väliltä pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä. Kerättyä aineistoa yhdistettiin siis jo olemassa olevaan teoriaan. Aineistoa tutkittiin lisäksi suhteessa Rogersin (1995) jakamiin käyttöönottoprosessin viiteen vaiheeseen. Tietoja ristiin vertailemalla saatiin käsitys siitä, millä tavalla efektuaalisuus esiintyi prosessissa, ja missä sen vaiheissa.

Haastatteluista saatu aineisto tuotiin kirjalliseen muotoon analysointia varten. Aineisto haluttiin jaotella osiin käyttöönottoprosessin vaiheiden mukaan ensin viiteen eri luokkaan. Aineistoa analysoidessa huomattiin, että tietoisuutta eli ensimmäistä vaihetta ei tästä aineistosta ollut löydettävissä suoraan. Tämä saattoi johtua siitä, että koska haastattelujen kohteena oli markkinoinnin automaation konsultit ja heidän tietonsa asiakkaista alkoi vasta asiakkaan ottaessa yhteyttä

konsulttiyritykseen. Suostutteluvaiheeseen kuuluu yhteydenotto konsulttiyritykseen sekä tarjouspyyntö ja sen läpikäynti. Tänä aikana mietitään, onko palvelu ja konsulttiyritys asiakkaan tarpeisiin sopiva. Tämän vaiheen aikana asiakkaalta saadaan tietoa yhteydenoton lähtökohdista, jotka perustuvat asiakkaan läpikäymään ensimmäiseen tietoisuusvaiheeseen. Yrityksellä ei kuitenkaan ole suoraa kokemusta asiakkaan tietoisuusvaiheesta. Tämän takia kaksi ensimmäistä vaihetta niputettiin analyysissä yhteen ja aineisto jaettiin ainoastaan neljään eri prosessin vaiheeseen.

Tietoisuus- ja suostutteluvaihe rajattiin tässä tutkimuksessa koskemaan asiakkaan itse tekemää pohdintaa markkinoinnin käyttöönotosta sekä konsulttiyrityksen tekemää ennakkotyötä. Konsulttiyrityksen ennakkotyöhön kuuluu asiakkaan lähtötason, suunnitelmien, tavoitteiden ha-
teutukseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen.

Päätösvaiheen kesto vaihteli riippuen siitä, miten yritys oli rakentanut käyttöönottoprosessinsa. Tämä vaihe sisälsi mahdollisesti vain päätöksen kumppanista tai sitten päätökset myös siitä, mitä lähdetäisiin ensimmäisenä tekemään markkinoinnin automaation suhteen. Jotkut konsulttiyritykset muodostivat prosessinsa siten, että päätökset ensimmäisistä askelista tehtiin jo ennen virallista ostopäätöstä, jolloin nämä päätökset sisältyivät tietoisuus- ja suostutteluvaiheeseen.

Toteutusvaiheeseen sisältyi markkinoinnin automaation järjestelmien ja automaatioketjujen rakentaminen käytännössä sekä näiden toimintojen ensimmäiset testaukset. Tämän vaiheen aikana voitiin todeta joko aktiviteettien olevan sopivia tai sopimattomia. Onnistuneiden aktiviteettien osalta siirryttiin vaiheeseen viisi ja niistä tehtiin osa rutiinia. Sopimattomien aktiviteettien kanssa palattiin takaisin kolmanteen vaiheeseen.

Vahvistusvaiheeseen sisältyi innovaation ottaminen osaksi operatiivista toimintaa. Tämän viimeisen vaiheen esiintyminen aineistossa oli epäselvää, koska käyttöönottoprosessin päätettiin loppuvan rutinoitumisvaiheeseen. Tämä raja oli kuitenkin häilyvä, joten jotain toimintoja voitiin nähdä lukeutuvan vahvistusvaiheeseen ilman, että markkinoinnin automaatiosta oli vielä tehty rutiinia.

Aineisto jaettiin siis tietoisuus- ja suostutteluvaiheeseen, päätösvaiheeseen, toteutusvaiheeseen ja vahvistusvaiheeseen (mukaihen Rogers 1995). Kun aineisto oli jaettu näihin vaiheisiin, sitä

voitiin verrata Sarasvathyn (2001) teoriaan efektuaalisuudesta ja sen neljästä ominaisuudesta: hyväksyttävä tappio, strategiset kumppanuudet, mahdollisuuksien hyväksikäyttö ja tulevaisuuden kontrolloiminen. Näitä ominaisuuksia pyrittiin etsimään aineistoista eri tavoin tunnistamalla lauseita tai merkityksiä, jotka voisivat näihin viitata. Näitä esimerkiksi olisi voinut olla keskustelu rahoista ja hinnoista, yhteistyökumppaneista, tulevaisuuden suunnitelmista, yllättävistä käännteistä tai muutoksista prosessin aikana. Näiden neljän ulottuvuuden lisäksi aineistosta etsittiin eksperimentaatioon tai yleiseen epävarmuuteen liittyviä ilmaisuja. Vaikka nämä eivät sisälly määritettyyn neljään ulottuvuuteen, nähdään ne Sarasvathyn (2001) teorian mukaan efektuaalisuuden olennaisiksi esiintymistavoiksi.

Rahasta tai palvelun hinnasta puhuminen saattoi tuoda esille efektuaalisuuden hyväksyttävän tappion ulottuvuutta, jos on pohdittu sitä, että kuinka paljon on varaa menettää päätöksen mennessä pieleen (Dew, Sarasvathy, Read & Wiltbank 2009). Yhteistyökumppaneiden valinta saattoi viitata efektuaalisuuden strategiset kumppanuudet -ulottuvuuteen, jossa epävarmoissa tilanteissa voidaan tukeutua lojaaliin kumppaniin oman valinnan sijasta (Chandler, DeTienne, McKelvie & Mumford 2011). Tulevaisuudesta, suunnitelmista tai tavoitteista puhuminen saattoi olla merkki tulevaisuuden kontrolloimisesta, jossa efektuaalisuudelle ominaiseen tapaan lopputulokseen pyritään vaikuttamaan (Read & Sarasvathy 2005). Yllättävät käännteet saattoivat viitata mahdollisuuksien hyväksikäyttöön, jos niistä on osattu hyötyä (Mero ym. 2020). Tämän tyyppisten keskusteluaiheiden yhdistelmiä otettiin myös huomioon. Ei ollut mitään syytä olettaa, että nämä ominaisuudet esiintyisivät aina itsekseen. On myös aikaisemmin todettu se, että efektuaalinen ja kausaalinen päätöksenteko voivat toimia myös samanaikaisesti siten, että päätöstä ei voida suoraan tunnistaa kuuluvan kumpaankaan malliin (Mero ym. 2020). Nämä luetellut keskustelunaiheet eivät suoraan merkitse efektuaalista päätöksentekoa vaan ne ovat teemoja, joissa efektuaalista päätöksentekoa voisi esiintyä.

Näin erotetut keskustelun osat analysoitiin yksittäin keskittyen erityisesti tiettyjen sanojen lisäksi kokonaisuuden merkitykseen. Yksittäisiä lauseita analysoimalla pystyttiin tunnistamaan esimerkkejä efektuaalisesta päätöksenteosta tietyn ominaisuuden tai useamman ominaisuuden perusteella. Nämä esimerkit efektuaalisesta päätöksenteosta pystyttiin sitten yhdistämään siihen käyttöönottoprosessin vaiheeseen, johon ne liittyivät. Oli myös mahdollista, ettei aineiston perusteella tiettyä kommenttia pystytty yhdistämään mihinkään prosessin vaiheeseen, mutta kommentista oli kuitenkin havaittavissa efektuaalisuuteen viittaavia teemoja. Tämän takia aineisto käytiin vielä uudestaan läpi etsien suoraan efektuaalisuuden ominaisuuksia.

Aineistoa analysoidessa oli huomattavissa, ettei aineistosta löytynyt suoria viittauksia tulevaisuuden kontrolloimiseen. Keskustelua tarkasteltaessa kokonaisuutena tuli kuitenkin vaikutelma, että sitäkin markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessiin sisältyy. Aineistossa annettiin vaikutelma, että markkinoinnin automaation toiminnat on suunniteltava sen mukaan, että mitä keinoja on aloitushetkellä käytettävissä. Vaikka tehdäänkin löyhät tulevaisuuden suunnitelmat, markkinoinnin automaatiota lähdetään rakentamaan niiden mahdollisuuksien pohjalta, mitä asiakkaalla on. Keskitytään esimerkiksi siihen, että missä kunnossa asiakkaan asiakkuuksienhallinta on, ja millaista dataa heistä on. Tämän pohjalta voidaan suunnitella, että minkälaisia automaatioita on edes mahdollista rakentaa. Tulevaisuuden kontrolloiminen on siis tavallaan aineistosta havaittavissa, mutta se ei tule selvästi esiin missään yksittäisessä kohdassa, jolloin sen voisi tietyn aineiston kohdan avulla todentaa.

Efektuaalisuuden ulottuvuuksien yhdistäminen tiettyyn prosessin vaiheeseen oli kaiken kaikkiaan haastavaa, ja osan ulottuvuuksista voidaan nähdä kuuluvan useampaan prosessin vaiheeseen. Prosessin vaihe, johon lopulta tietty efektuaalisuuden esimerkki on yhdistetty, on arvioitu sen mukaan, mihin sen nähdään voimakkaimmin liittyvän. Tämä ei kuitenkaan ole mitenkään absoluuttinen totuus, koska sitä se ei voi olla. Eri asiakkaat käyvät prosessin läpi eri tavoin ja prosessin vaiheiden kulku ja kesto ei ole vakio vaan, kuten kaikki muutkin markkinoinnin automaatioon liittyvät asiat riippuvat täysin asiakkaan omasta tilanteesta ja ovat yksilöllisiä.

4 TUTKIMUKSEN KESKEISET TULOKSET

Työssä markkinoinnin automaation käyttöönottoa tarkasteltiin prosessina. Kuten edellä todettiin, myös efektiivisuuden voi nähdä samanlaisena prosessina yksittäisten päätösten sijasta. Efektiivisuuden eri ulottuvuudet sitoutuvat voimakkaimmin tiettyyn tai tiettyihin käyttöönottoprosessin vaiheisiin. Tuloksissa selvästi huomattiin prosessimaisuutta efektiivisuuden ulottuvuuksissa. Saatujen tulosten pohjalta on mahdollista asettaa ulottuvuudet prosessimaiseksi jatkumoksi. Kuitenkin, vaikka tietty ulottuvuus olisi selkeämmin osa yhtä prosessin vaihetta, voi sen vaikutus päätöksentekoon näkyä useammassa myöhemmässäkin vaiheessa. Lähes kaikki ulottuvuudet olivat kuitenkin selkeästi sidottuja joko yhteen prosessin vaiheeseen tai peräkkäisiin vaiheisiin. Käyttöönottoprosessi on kokonaisuus, jonka eri vaiheet ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa, ja päätöksentekoa on välillä vaikea suoraan yhdistää tiettyyn prosessin vaiheeseen. Löydetyt efektiivisuuden merkit jaotellaan seuraavaksi käyttöönottoprosessin eri vaiheisiin. Seuraavissa kappaleissa on esitetty kustakin löydetyistä ulottuvuudesta ainoastaan yksi siihen liittyvä viittaus. Lisää ulottuvuuksiin viittaavia tekstikappaleita on koottu luvun loppuun (taulukko 4).

4.1 Tietoisuus- ja suostutteluvaihe

Tämän tutkimuksen lähtökohta, eli se että haastateltaviksi valittiin markkinoinnin automaation konsultteja, vaikutti itsessään merkittävästi saatuihin tuloksiin. Yksi efektiivisuuden pääpiirteistä on *strategiset kumppanuudet*. Haastateltavien valinnasta johtuen kaikissa tässä tutkimuksessa saaduissa tuloksissa *strateginen kumppanuus* on vahvasti esillä, koska haastattelussa käydään läpi pelkästään käyttöönottoprosesseja, joissa mukana on ollut ulkoinen kumppani. Ulkoisen kumppanin vaikutus prosessin aikana tehtyyn päätöksentekoon on selvästi havaittavissa. *Strategisen kumppanuuden* hyödyntäminen vähentää merkittävästi asiakkaalla päätöksenteon epävarmuutta, koska kumppanien asiantuntemus ja ymmärrys aiheesta paikkaa puutteita omassa osaamisessa.

”Usein me ehdotetaan niitä jo siinä tarjouksessa, että mitkä on ne starttiliikkeet” –

Haastateltava B

Konsultin läsnäolo projektin alkuvaiheessa auttaa päätöksentekijää hänen oman epävarmuutensa suhteen ja tämä *strateginen kumppanuus* näkyy erityisen vahvasti prosessin ensimmäisessä vaiheessa, kun mietitään käyttötarkoitusta markkinoinnin automaatiolle. Konsultti saattaa jopa ehdottaa käyttötarkoitusta, jos asiakas ei itse pysty tai osaa sitä kehittää. Konsultti pyrkii estämään markkinoinnin automaation käyttöönoton ilman selkeitä suunnitelmia, jotta välttyään tilanteelta, jossa asiakkaalla on markkinoinnin automaation järjestelmä, mutta ei mitään varsinaista käyttöä sille. Aineisto antaa hieman sellaista kuvaa, että kumppanin läsnäolo olisi vaativuus onnistuneelle prosessille. Kuitenkaan ilman näyttöä prosesseista, joissa ulkoista kumppania ei ollut, emme voi tietää, onko asia oikeasti näin.

Ensimmäisessä prosessin vaiheessa on havaittavissa *mahdollisuuksien hyväksikäyttöä*. Joissain tilanteissa jopa itse markkinoinnin automaation käyttöönotto itsessään on seurausta mahdollisuuden ilmentymisestä ja sen hyväksikäytöstä. Markkinoinnin automaation suunnitelmia tehdessä voi jo prosessin alkuvaiheessa nousta esiin uusia mahdollisuuksia hyödyntää automaatiota, kun huomataan tiettyjen asioiden toimivan helposti ja voidaan lähteä haastavampiin ja hyödyllisempiin toimiin.

”Siitä [helppoudesta] varmaan johtuukin sitten, että niitä suunnitelmia päivitetään aika usein sitten lennosta, kun todetaan, että jokin asia menikin tosi helposti. Niin otetaan sitten edistyksellisempiä asioita sitten käyttöön.” - Haastateltava B

On tyypillistä, että asiakkaat hakevat kumppanilta alun perin jotain muuta palvelua tai järjestelmää, mutta keskustelun kautta huomataan mahdollisuuksia - ja ehkä jopa tarpeita - markkinoinnin automaation käytölle. Näin suunnitelmat muuttuvat prosessin myötä, kun huomataan mahdollisuuksia edistyneemmälle järjestelmälle tai tavalla toimia. Tämä liittyy osittain myös *strategisen kumppanuuden* ulottuvuuteen, koska usein koko idea tai mahdollisuus näihin tulee kumppanilta. Enemmän nämä kuitenkin tuovat ilmi *mahdollisuuksien hyväksikäyttöä*. Joka tapauksessa tämä on hyvä esimerkki eri ulottuvuuksien yhdistelmästä.

Tietoisuus- ja suostutteluvaiheessa on myös havaittavissa *yleistä epätietoisuutta*. Näitä asioita ei pystytä suoraan yhdistämään tiettyyn efektiivisyyden ulottuvuuteen. Koska kuitenkin efektiivisyys on kokonaisuutena epätietoisuudessa tapahtuvaa päätöksentekoa eri tavoin, niin on tärkeää huomioida myös ensimmäisessä vaiheessa vahvasti läsnä oleva epätietoisuus.

”Se on se yksi kulma, minkä asiakkaat kuvittelevat olevan vastaus kaikkeen ja se on markkinoinnin automaatio. Toinen kuvitelma, mitä tulee isosti esille, että markkinoinnin automaatio on joku hyvin hyvin maaginen pelastus, joka korjaa kaiken ja tapahtuu automaattisesti.” Haastateltava A

Tämän tapainen epätietoisuus on haastateltavien mukaan hyvin yleistä, kun asiakkaat tulevat hakemaan ratkaisua ongelmaan, jota he eivät osaa määrittää, tai haluavat markkinoinnin automaation järjestelmän, koska kaikilla muillakin on. Kun päädytään päätökseen ottaa markkinoinnin automaatio käyttöön ilman järkevää tietoa siitä, mitä sillä voi tehdä, se on selkeä merkki efektuaalisuuden vaikutuksesta päätöksenteossa. Kuitenkaan näitä ei pystytä suoraan yhdistämään yksittäiseen efektuaalisuuden piirteeseen, vaan ne ovat esimerkiksi yhdistelmä hyväksyttävää tappiota ja strategista kumppanuutta tai jotain muuta. Kuitenkin tärkeä mainita vallitseva epätietoisuus, koska se tavallaan on efektuaalisuuden kokonaisuuden mukaista.

4.2 Päätösvaihe

Hyväksyttävän tappio on keskeisessä osassa päätösvaihetta. Lähtökohtaisesti rahallinen investointi markkinoinnin automaation järjestelmään tehdään päätösvaiheessa. Tälle prosessille ominaista on se, että henkilöt, jotka tosiasiallisesti tekevät päätöksen markkinoinnin automaation investoimisesta, ovat yleensä johtotason henkilöitä, joilla ei välttämättä kuitenkaan ole syvälistä ymmärrystä markkinoinnin automaatiosta.

”Jos se on ikään kuin tullut se markkinoinnin automaation hankinta johtoportaalta markkinointitiimille, että toimitusjohtaja on päättänyt, että tällainen tulee käyttöön ja tehnyt jo kaupan. Niin sitten voi tulla sellainen, että mistäs tähän resurssit, ja mitä me tällä tehdään.”- Haastateltava C

Vaikka yritysten päätösvaltaisilla henkilöillä olisikin käytettävissä tietoa markkinoinnin automaatiosta konsulteilta, niin heillä ei pakosti ole vaadittua ymmärrystä aiheesta, jotta he voisivat oikeasti arvioida markkinoinnin automaation käytön mahdollista onnistumista tai epäonnistumista. Näin he saattavat joutua tekemään päätöksen sillä periaatteella, että jos kyseinen investointi menee täysin pieleen, niin yritys kestää sen rahallisen menetyksen.

Päätösvaiheessa *strategisen kumppanuuden*, eli tyypillisesti konsulttien, vaikutus on edelleen nähtävissä päätöksenteossa, mutta se on pienemmässä roolissa kuin ensimmäisessä vaiheessa.

” Me ehkä myös pakotetaan se asiakas miettimään sitä, että mitkä ovat ne selkeät käyttöaste [käyttökohteet] ”- Haastateltava C

Tämä havainnollistaa hyvin sitä, että useissa tapauksissa *strateginen kumppanuus* ei tarkoita sitä, että ulkoinen kumppani tekisi asiakkaan puolesta päätöksiä, vaan hän auttaa asiakasta tekemään itse omat päätökset. Epävarmuus pienenee, kun ulkoinen kumppani tarkistaa asiakkaan tekemät päätökset suurien virheiden varalta. Päätökset silti tulevat asiakkaalta. Näin saadaan silti hyödynnettyä asiakkaan osaaminen ja tietämys omasta yrityksestään, jota ulkoinen kumppani ei pysty prosessin aikana saavuttamaan.

Päätöksentekovaiheessa oli huomattavissa vähiten eri efektuaalisuuden ulottuvuuksia. Tämä voi johtua esimerkiksi siitä, että päätöksenteon vaihe on kestoaltaan lyhyt ja sisällöltään pieni, koska päätösvaihe sisältää lyhyimmillään ainoastaan päätöksen investoinnista markkinoinnin automaation järjestelmään. Riippuen siitä, miten tietoisuus- ja suostutteluvaiheen ja päätösvaiheen määrittelee ja rajaa, myös päätösvaiheessa voitaisiin nähdä olevan *mahdollisuuksien hyväksikäyttöä*. Päätökset ensimmäisistä käytännön toimista voi kuulua sekä päätösvaiheeseen että tietoisuus- ja suostutteluvaiheeseen. Tämä rajautuu konsulttiyrityksen prosessin rakenteen mukaan. Usein juuri ensimmäisten automatisoitujen markkinointitoimenpiteiden valinnassa hyväksikäytetään mahdollisuuksia, kun huomataan mahdollisuus tehdä jotain vaativampaa kuin aluksi ajateltiin, koska sellaiseen olisikin mahdollisuus. Nämä päätökset voidaan lukea osaksi kumpaa tahansa prosessin osaa.

4.3 Toteutusvaihe

Toteutusvaiheessa markkinoinnin automaation järjestelmä otetaan käyttöön ja lähdetään toteuttamaan ensimmäisiä automaatioita sen kautta. Tähän vaiheeseen liittyy erityisesti efektuaalisuudelle ominaista oleva *eksperimentaatio*. *Eksperimentaatio* käsitteenä ei kuulu efektuaalisuuden ulottuvuuksiin, mutta on siihen vahvasti sitoutunut ominaisuus.

”Että tietenkin sitten sisältä tviikataan [kehitetään] kuntoon, vähän A/B testausta, mikä toimii viestissä tai sähköpostin ulkomuoto toimii eri tavalla.”
– Haastateltava A

Markkinoinnin automaation käyttöönottovaiheeseen on selvästi huomattavissa laajasti kokeilua. Automaatio vaatii jatkuvaa testailua ja kokeilua siitä, mikä toimii ja mikä ei. Ilman testausta ei voida tietää, että millainen sisältö toimii kullekin asiakkaalle, joten sitä on pakko testata saavuttaakseen optimaalisen lopputuloksen. Jos sisällöstä ei saa tarpeellista dataa käyttöön, on automaatio hyödytöntä. Kokeilut ovat vain pieniä muutoksia, mutta niitä tehdään paljon. Suunnitelmia ei aloiteta kokonaan alusta törmätessä haasteisiin, vaan pienillä muutoksilla pyritään hiomaan automaatio toimivaksi yritykselle.

Toteutusvaiheessakin nousee esille *mahdollisuuksien hyväksikäyttö*. Tässä vaiheessa se on erityisesti sidottuna eri mahdollisuuksien kokeilemiseen ja sitä kautta uusien mahdollisuuksien löytämiseen.

”Jos se [markkinoinnin automaatio] vaikka pohjautuu integraatioon, niin silloin tosi usein käy niin, että aloitetaan jostain uuden asiakkaan tervetulo viestistä ja sitten hoksataan, että voidaan katsoa, että kaikki, jotka on tilannut tasan kaksi viikkoa sitten tuollaisen tuotteen, niin niille lähetetään tällainen viesti. Varsinkin noissa integraatiotapauksissa ne vähän niin kuin laajenevat itsestään. – Integraation luoma data rikastaa niitä mahdollisuuksia ja niitä alkaa tulemaan luonnostaan-kin.” – Haastateltava C

Markkinoinnin automaatio on prosessi, joka edetessään luo itse uusia mahdollisuuksia uusiin automaatioihin. Käyttämällä markkinoinnin automaatiota saadaan lisää dataa, joka mahdollistaa yhä monimutkaisempien automaatioketjujen käyttämistä. Kun tehdään enemmän automaatioita, jokainen niistä tuottaa lisää tietoa asiakaskunnasta. Samalla, kun lisää dataa kerääntyy, voidaan mahdollisesti tiedostaa mahdollisuuksia, joita suurempi datamäärä tarjoaa. Automaatioita tekemällä voidaan myös huomata tarpeita erityyppisille automaatioille, jotta saadaan esimerkiksi uudenlaista dataa tai saadaan idea siitä, mitä lisää asiakkaat voisivat kaivata.

4.4 Vahvistusvaihe

Vahvistusvaiheen markkinoinnin automaation käyttöönotossa on hieman epäselvä käsite, kuten edellä on mainittu. Vaikka vahvistusvaiheessa markkinoinnin automaatiosta on tehty rutiini yritykseen, pitää markkinoinnin automaation keinoja ja järjestelmää jatkuvasti kehittää.

”Käyttöönottoprosessi kyllä kuuluu siihen [eksperimentaatioon], mutta se ei kuitenkaan lopu siihen. – se vaatii koko ajan jatkuvaa tviikkausta [kehittämistä], miettimistä ja kehittämistä. Se ei ole niin kuin nettisivu, että se on staattista --, vaan on sellaista jatkuvaa jatkumoa.” - Haastateltava C

Markkinoinnin automaatioon kuuluva testailu ja sitä kautta myös uusien mahdollisuuksien löytäminen eivät lopu käyttöönottoprosessin jälkeen, vaan jatkuvat niin kauan kuin markkinoinnin automaation järjestelmä on käytössä. Luonnollisesti, kun löydetään hyviä automaation keinoja ja tavoista tulee rutiinia, niin kokeileminen vähenee ja muutokset pysyvät hyvin pieninä. Kuitenkin taustalla mukana pysyy jatkuvasti kokeileminen ja kehittäminen. Vaikka on jo aikaisemmin selvitetty, mistä asiakkaat pitävät, niin tämä reagointi voi hyvin muuttua ajan kanssa. Silloin aiemmin loistavasti toiminut sisältö tuottaakin paljon huonompaa tulosta.

Taulukko 4. Efektuaalisia ulottuvuuksia havainnollistavia nostoja aineistosta.

Prosessin vaihe ja efektuaalisuuden ulottuvuus	
Tietoisuus- ja suostutteluvaihe <i>Strateginen kumppanuus</i>	<p>”Jos meillä projektipäällikkö ja tekniikka yms. olisivat vähemmän mukana siinä myyntivaiheessa auttamassa sitä yhteyshenkilöä palastelemaan sitä projektia, niin niitä [tapauksia] olisi varmasti enemmän, missä ollaan ostettu markkinoinnin automaatio ja sitten mietitään, mitä tehtäisiin sillä.” – Haastateltava C</p> <p>”Vähän vaikea sanoa tuohon, kun ei tiedä suoraan [tilastoja], että esimerkiksi 20 % tulee digistrategian ja konseptin kanssa ja 80 % tarvitsee sen sitten meiltä ostettuna. – jotain tuollaista mä käyttäisin tässä, sellaista yleistä haarukkaa.” – Haastateltava b</p> <p>”Me huomataan se tarve, ja myydään asiakkaalle.” – Haastateltava A</p>
Tietoisuus- ja suostutteluvaihe <i>Mahdollisuuksien hyväksikäyttö</i>	<p>”Ei asiakkaalla monesti edes suoraan ole se ajatus, että me halutaan markkinoinnin automaation työkalu – vaan se voi usein tulla sieltä keskustelun kautta, että ’Hei nyt, kun me tuodaan tämä data automaation puolelle niin – eikös tämä olisi sama lähettää sieltä automaation kautta.” - Haastateltava C</p> <p>”Meilläkin iso osa niistä liideistä tulee ostamaan verkkokauppaa ja sitten niille laitetaan se markkinoinnin automaatio siihen kylkeen” – Haastateltava B</p>
Tietoisuus- ja suostutteluvaihe <i>Yleinen epätietoisuus</i>	<p>”Ehkä painottaisin vielä sitä asiakkaan vastuuta käyttöönottovaiheessa. Joskus tilanne voi olla se, että on ostettu tää työkalu sen takia, että on hype tai trendi, niin sitten voi olla sellainen asetelma, että ’Kertokaapas, mitä tällä [markkinoinnin automaatiolla] voi tehdä’.” – Haastateltava C</p> <p>”Sanotaanko näin, että yleensä ei ole kovin korkea taso [tietämyksessä]. – kaikki sellainen jatkojalostaminen, mitä datalla tehdään – ne voi olla sellaisia, että asiakkaalla ei oikein ole siitä tietoa.” – Haastateltava C</p>
Päätösvaihe <i>Hyväksyttävä tappio</i>	<p>”Ei edes ymmärretä, että vaihtoehtoja on useita ja jokaiseen tarpeeseen on joku sopiva softa. Lähetään niin, että ei tiedetä muista ja otetaan vaan Hubspot käyttöön ja maksetaan maltaita siitä, että käytetään yhtä ominaisuutta siinä.” – Haastateltava A</p> <p>”Noissa ostoprosesseissa usein se päätöksentekijä ei tiedä noista [markkinoinnin automaatiosta] hirveästi.” – Haastateltava B</p> <p>”Sitten on kanssa niin, että jos lähdetään tekemään tätä, kun otetaan automaatio käyttöön järjestelmätasolla, niin siihen järjestelmään ja ekosysteemiin sitoutuu. Kun menet kerran Hubspottiin, niin et sä pääse siitä enää eroon helposti tai se on tosi vaikea siirtää sitä dataa, joka on jo kerran laitettu sinne Hubspottiin.” – Haastateltava B</p>
Toteutusvaihe <i>Eksperimentaatio</i>	<p>”-- lähdetään vähän tviikkaamaan [kehittämään]. Lähdetään miettimään, että minkä takia tätä uutiskirjettä ei vaikka avattu yhtä paljon kuin toista, että lähteekö outoon aikaan, onko huono otsikko, ketä ylipäätään on vastaanottajarekkarissa, onko huono porukka. Niin lähdetään ehkä sitä kautta tviikkaamaan.” – Haastateltava C</p> <p>”—seuranta on erilaista ja voidaan tehdä erilaisia automaatioita, missä vaan testataan, että tulisiko tässä paremmat tulokset. Ehkä se tulee sen jatkuvan palvelumallin kautta se sellainen isompi tviikkaaminen [kehittäminen].” – Haastateltava C</p>

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Efektuaalisuus osana markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessia

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten efektuaalinen päätöksenteko näkyy markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessissa. Tutkimuskysymykseen haettiin vastauksia kvalitatiivisin menetelmin toteuttamalla teemahaastatteluja markkinoinnin automaation käyttöönoton parissa työskentelevien henkilöiden kanssa. Aineisto analysoitiin deduktiivisella analyysitavalla perustuen Sarasvathyn (2001) ja Rogersin (1995) teorioihin efektuaalisuudesta ja teknologisen innovaation käyttöönottoprosessista. Haastatteluista saatu aineisto jaettiin ensin prosessin vaiheen mukaan neljään osaan, jotka olivat tietoisuus- ja suostutteluvaihe, päätösvaihe, toteutusvaihe ja vahvistusvaihe. Tämän jälkeen jokaista prosessin vaihetta kuvaavista aineiston osista etsittiin efektuaalisuuteen viittaavia ilmaisuja. Nämä analysoitiin Sarasvathyn (2001) määrittämien efektuaalisuuden neljän ulottuvuuden (mahdollisuuksien hyväksikäyttö, strategiset kumppanuudet, hyväksyttävä tappio ja tulevaisuuden kontrolloiminen) kautta. Lisäksi etsittiin efektuaalisuuteen kokonaisuutena yhdistettäviä tekijöitä, kuten epävarmuus päätöksenteossa ja eksperimentaatio.

Tutkimuksessa löydettiin eri prosessin vaiheissa esimerkkejä eri efektuaalisuuden ulottuvuuksista. Tietyt efektuaalisuuden ulottuvuudet oli vahvemmin näkyvissä tietyissä prosessin vaiheissa. Tietoisuus- ja suostutteluvaiheessa selkeimpänä nousi esille esimerkit *strategisesta kumppanuudesta*. Tästä vaiheesta pystyttiin tunnistamaan myös *mahdollisuuksien hyväksikäyttöä* sekä *yleistä epävarmuutta*. Samat esimerkit *mahdollisuuksien hyväksikäytöstä* voidaan tulkita kuuluvan myös päätösvaiheeseen. Tämä riippuu siitä, miten tietoisuus- ja suostutteluvaiheen ja päätösvaiheen ero on rajattu. Päätösvaiheessa nousi esille erityisesti *hyväksyttävä tappio*, jonka lisäksi vaiheessa oli huomattavissa esimerkkejä *strategisesta kumppanuudesta*. Toteutusvaiheessa havaittiin esimerkkejä eksperimentaatiosta. Sen lisäksi *mahdollisuuksien hyväksikäyttöä* tunnistettiin kyseisestä vaiheesta. Vahvistusvaiheessa oletettiin jo lähtövaiheessa löydettävän vähiten tuloksia käyttöönottoprosessin keston määrittämisen takia, mutta sieltäkin löydettiin aineistoa eksperimentaatiosta. *Tulevaisuuden kontrolloimiseen* viittaavaa aineistoa ei

tässä tutkimuksessa suoraan löydetty, mutta aineistoa tulkitsemalla kokonaisuutena voidaan epäillä sitä löytyvän prosessin alkuvaiheissa.

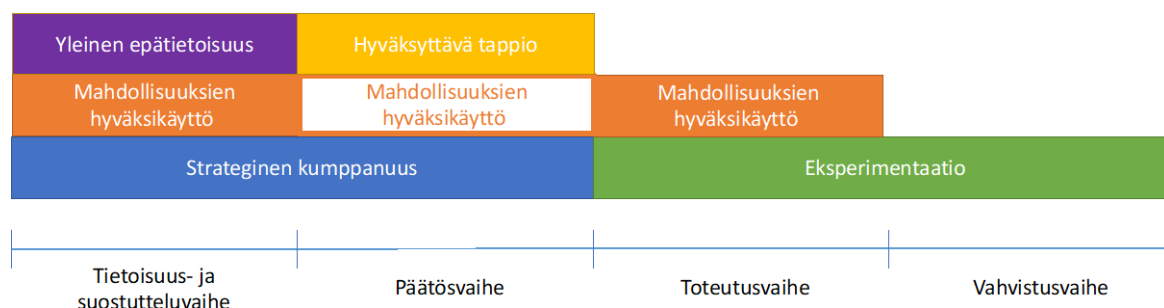
5.2 Johtopäätökset

Markkinoinnin automaatio ja sen toteutuskeinot ovat aiheena voimakkaasti mielipiteitä jakava. Innovaationa se on suhteellisen uusi ja tietoisuus siitä ei ehkä ole vielä kovin korkeata yleisellä tasolla. On tietenkin paljon ihmisiä, jotka ovat asiaan perehtyneet ja ovat aiheesta kiinnostuneita, mutta perinteiselle markkinoijalle aihe saattaa olla vielä vieras. Markkinoinnin automaation järjestelmät sekä niiden sisältämän tekniikan ymmärrys vaativat laajaa perehtymistä, johon kaikilla ei ole aikaa eikä resursseja. Tämän takia markkinoinnin automaation käyttöönotto voi monissa tapauksissa osin sisältää epätietoisuutta ja epävarmuutta. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin, miten efektuaalinen päätöksenteko ilmenee markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessissa. Tutkimustulokset osoittivat, että efektuaalisuuden eri ulottuvuuksia on löydettävissä eri käyttöönottoprosessin eri vaiheissa.

Sarasvathyn (2001) teorian ja tulosten pohjalta voidaan efektuaalisuuden esiintymistä kuvata prosessinomaisessa viitekehyksessä, jossa tietyt efektuaalisuuden ulottuvuudet esiintyvät todennäköisemmin prosessin alkuvaiheessa ja toiset todennäköisemmin prosessin loppuvaiheessa. Tämä tutkimus on ensimmäisiä Suomessa, jossa aihetta tutkittiin markkinoinnin automaation konsulttien näkökulmasta. Tämä asetti tuoreen lähtökohdan tutkimukselle. Saadut tulokset ovat merkittäviä, koska ne avaavat markkinoinnin tutkimuksessa uudenlaisen näkökulman markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessiin ulkoistettuna palveluna.

Aiemmista tutkimuksista poiketen, tässä tutkimuksessa pystyttiin tunnistamaan efektuaalisuuden prosessinomainen käyttäytyminen ja sovittaa löydetty ulottuvuudet prosessin vaiheisiin. On selkeästi huomattavissa, että tietyt prosessin vaiheet ovat sidottuna prosessin alkuvaiheeseen, joku prosessin loppuvaiheeseen ja yksi lähes koko prosessiin. Sarasvathyn (2001) teoriassa on jo todettu, että efektuaalisuuden ulottuvuudet voidaan nähdä prosessina, jonka aikana tehdään useita päätöksiä, mutta tässä tutkimuksessa pystyttiin asettamaan ulottuvuudet tällaiseen kyseiseen prosessiin (kuvio 3). Kuviossa 3 on huomioitu tietoisuus- ja suostutteluvaiheen ja päätösvaiheen rajauksien haastavuus, minkä takia mahdollisuuksien hyväksikäyttöä voidaan nähdä esiintyvän myös päätösvaiheessa.

On myös huomattavaa, että prosessin alkuvaiheessa on merkittävästi enemmän efektuaalisuuden ulottuvuuksia löydettävissä kuin loppuvaiheessa. Tämä oli merkittävä löydös, jonka Mero ym. (2020) tekivät tutkimuksessaan. Siinä todettiin efektuaalisuuden olevan esillä enemmän prosessin alkuvaiheessa ja kausaalisuuden loppuvaiheessa. Tämän tutkimuksen tulos siis syventää entisestään näitä löydöksiä ja pystyy antamaan vielä tarkempaa kuvausta siitä, että minkä tyyppisiä efektuaalisia päätöksiä prosessissa esiintyy. Effektuaalisuuden painotusta prosessin alkuvaiheeseen saattaa kyllä myös selittää ainakin tämän tutkimuksen osalta se, että ulkoisen kumppanin kanssa toimiessa suurien päätöksen tekemistä vaaditaan jo ennen toteutusvaihetta.



Kuvio 3. Löydetyt efektuaalisuuden ulottuvuudet suhteessa käyttöönottoprosessin vaiheisiin.

Tutkimuksesta on hyötyä myös käytännön toimijoille. Sen lisäksi, että tutkimuksessa tunnistettiin efektuaalisuuden ilmentymiä markkinoinnin automaation käyttöönottoprosessissa, tunnistettiin samalla myös erityisen haastavia vaiheita käyttöönottoprosessissa. Näiden tunnistaminen auttaa käytännön toimijaa, kun hän itse tulevaisuudessa ottaa markkinoinnin automaation käyttöönsä. Haastavat vaiheet ovat niitä kohtia, joissa käytännön toimija todennäköisemmin törmää epätietoisuuteen. Tutkimus osoittaa, että epävarmuuden tilassa voidaan myös tehdä onnistuneita päätöksiä, mutta halutessaan markkinoija voi ottaa huomioon kohdat ja asiat, jotka yleensä prosessissa aiheuttavat epätietoisuutta, ja halutessaan kiinnittää niihin erityisesti huomiota lähtiessään ottamaan käyttöön markkinoinnin automaatiota.

Aineistosta pystyimme tunnistamaan seuraavanlaisia aiheita, jotka usein ovat erityisen haastavia yrityksille. Markkinoinnin automaation käyttöönottavan henkilön olisi siis suositeltavaa varmistaa näiden asioiden olevan kunnossa ennen prosessiin lähtemistä. Erityisiä haasteita oli

päätökset siitä, mitkä ovat markkinoinnin automaation ensimmäiset käyttökohteet ja mitä markkinoinnin automaatiolla halutaan saavuttaa. Sen lisäksi erityistä huomiota kannattaa kiinnittää siihen, että varmistaa asiakashallinnan ja asiakkaiden segmentoinnin olevan kunnossa. Kokonaisuudessaan myös koettiin, että useilta yrityksiltä puuttuu kunnollinen digistrategia. Uusina haasteina tunnistettiin yritysten ongelmat tavoitteiden muodostamisessa ja ensimmäisten toimintojen päätöksissä. Yrityksille on haastavaa päättää, mitä lähteä ensimmäisenä tekemään, jos markkinoinnin automaation mahdollisuudet eivät ole täysin selkeät. Samoin on myös haastavaa asettaa tavoitteita, jos ei tiedä, mitä automaatiolla voidaan saavuttaa. Tämän takia olisi hyödyllistä, että yritykset systemaattisesti pyrkisivät perehtymään markkinoinnin automaation käytännön mahdollisuuksiin ennen prosessiin lähtemistä. Meron ym. (2020) tutkimus jo linjasi sitä, että yritysten pitää olla valmiita strategiseen muutokseen, jotta näin haastavan teknologian voi ottaa käyttöönsä. Tätä puoltaa myös tässä tutkimuksessa noussut tarve kunnolliselle digistrategialle. Yritysten pitää olla valmiita suuremman luokan muutokseen. Aikaisemmassakin tutkimuksessa on alleviivattu asiakkaidenhallinnan tärkeyttä onnistuneen automaation luomisessa (Järvinen & Taiminen 2016).

Puhuesssa haasteista markkinoinnin automaation käyttöönotossa, on mainittava huomio siitä, etteivät useat asiakkaat ymmärrä markkinoinnin automaation vaativan jatkuvaa työtä. Se ei siis ole ratkaisu resurssipulaan, vaikka se vähentääkin työtä tietyiltä osin. Se kuitenkin tuo mukanaan jatkuvaa testausta ja kehitystä sekä ylläpitoa. Tämä on kaikkien huomioitava ennen sitoutumista markkinoinnin automaatioon.

Tuloksista nousi esille yleisen ongelmakohdan markkinoinnin automaationkäyttöönotossa olevan se, että useissa yrityksissä henkilö, joka päättää investoinnista markkinoinnin automaatioon ei itse asiassa ole henkilö, joka tulee sitä käyttämään tai joka ymmärtäisi riittävästi aiheesta tehdäkseen päätöksen. Tämän takia saattaa käydä niin, että järjestelmä päätetään hankkia, vaikka yrityksen markkinointiosaston resurssit eivät täysin riittäisikään sen hyödylliseen käyttöön. Epätietoisuudessa tehdyt päätökset voivat myös johtaa huonoihin päätöksiin, kuten vääränlaisen järjestelmän valintaan. Markkinoinnin automaation alalla on tarjolla useita erilaisia järjestelmiä, jotka mahdollistavat erilaisia toimintoja ja sopivat erilaisiin tilanteisiin. Jos markkinoinnin automaatiota aiotaan käyttää vain kevyesti, niin kannattaa valita sen mukainen järjestelmä eikä turhaan ostaa monimutkaista ja kallista järjestelmää, jonka koko potentiaalia ei pystytä hyödyntämään. Tämän takia olisikin erityisen tärkeää, että se henkilö, joka järjestelmää

tulee käyttämään tai on siitä käytännössä vastuussa, olisi mukana tekemässä päätöstä. Useat yritykset toki näin toimivatkin.

Tämä tutkimus toi myös esille sen, kuinka iso rooli ulkoisella kumppanilla on käyttöönottoprosessissa. Samalla, kun tunnistettiin erityisen haastavia vaiheita, huomattiin niissä asioissa konsulttien avun olevan erityisen tärkeäksi. Näihin haasteisiin kannattaa siis varautua, jos päättää ottaa markkinoinnin automaation käyttöön ilman ulkoista apua. Toki tässä pitää huomioida järjestelmän teknisen toteutuksen vaativan aina ulkoisen kumppanin. Kuitenkin, jos itse aikoo tehdä käytännön suunnitelmat käytölle ja toteuttaa ne, kannattaa huomioida tämän tutkimuksen tuloksista ne asiat, mihin tavallisesti erityisesti hyödynnetään ulkoista kumppania. Ulkoinen kumppani voi antaa ohjeita, mutta markkinoija kuitenkin itse tuntee oman yrityksensä parhaiten.

5.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen tulosten tulkinnassa on huomioitava tutkimukseen kohdistuneet rajoitteet. Tutkija on käyttänyt tulkinnassa sekä tutkimukseen liittyvissä päätöksissä omaa harkintaansa. Tutkija päätti rajata haastattelut ainoastaan markkinoinnin automaation konsultteihin, jolloin tutkimuksessa saatiin tuloksia ainoastaan tapauksista, joissa on käytetty ulkoista palveluntarjoajaa. Tämä vaikutti epäilemättä osaltaan saatuihin tuloksiin ja todennäköisesti juuri tämän takia tuloksista nousi vahvasti esiin strategisten kumppanuuksien merkitys käyttöönottoprosessissa. Tutkijan oman tulkinnan mukaan tulokset olisivat todennäköisesti olleet erilaiset, jos tutkimuksessa olisi haastateltu markkinoinnin automaation käyttöönottavien yritysten henkilöstöä. Tämän päätöksen takia on ilmeistä, että näiden tulosten ei voida suoraan olettaa koskevan tilanteita, joissa markkinoinnin automaatio otetaan käyttöön ilman ulkoista kumppania. Tätä kautta jatkotutkimusta voisi toteuttaa suoraan asiakkaiden puolella, jolloin voitaisiin saada laajempi ja kokonaisvaltaisempi ymmärrys aiheesta.

Tämän tyyppisissä haastattelututkimuksissa on huomioitava myös haastattelijan ja haastateltavien inhimillisyydet. Tutkimuksen tulokset saatiin vertaamalla teoriaa haastatteluista saatuun aineistoon. On mahdollista, että tutkija on tulkinnut haastatteluissa sanotun asian eri tavalla kuin haastateltava sen on tarkoittanut, jolloin tulkinta voi olla vääristynyt aineiston alkuperäisestä tarkoituksesta. Haastattelut toteutettiin etäyhteydessä Teams-sovellusta käyttäen, ja näin ollen

tulkinnat tehtiin ainoastaan haastattelun sisällön kautta eikä huomioon voitu ottaa esimerkiksi elekieltä tai äänenpainoja. Ei voitu tehdä tulkintaa siitä, mikäli haastateltava tarkoitti jotain muuta kuin sanomansa kirjallista merkitystä. Tämän takia pitää ottaa myös huomioon virheen mahdollisuus haastattelujen tulkinnassa. Tutkijan tekemän haastattelurungon kysymykset ovat voineet myös vaikuttaa saatuihin tuloksiin, jos kysymyksien asettelut ovat vaikuttaneet saatuun vastaukseen. Huomioitavaa tässä on se, että yhtäkään haastattelua ei käyty suoraan liitteenä olevan haastattelurungon mukaan, vaan aiheiden järjestys ja kysymysten asettelu vaihteli haastattelun luonnollisen etenemisen mukaan.

Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa myös rajallinen haastateltavien määrä. Tässä tutkimuksessa haastateltiin kolmea henkilöä. Tämä voi hyvin vaikuttaa siihen, että tutkimuksessa ei mahdollisesti löydetty kaikkia tuloksia, joita vastaavasta tutkimuksesta laajemmalla aineistolla voisi löytyä. On kuitenkin tärkeä huomioida, että jokainen haastateltava jakoi kokemuksiaan useammasta käyttöönottoprosessista. Useampi haastateltava olisi voinut tuoda monipuolisempia tuloksia ja saattanut tuoda uusiakin asioita esille. Tutkimuksen tulosten painostus olisi näin voinut olla erilainen. Olisikin kiinnostavaa tutkia aihetta joskus laajemmin ja useamman haastateltavan kautta. Siten voitaisiin täydentää tästä tutkimuksesta saatuja tuloksia ja saada kokonaisvaltaisempi kuva aiheesta.

Tutkimuksen rajoitteena voidaan nähdä myös valittu teoria käyttöönottoprosessista. Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin Rogersin (1995) teorian mukaan. Kyseinen teoria ehdottaa tietyn tyyppistä jakoa prosessin vaiheisiin. Tutkija koki tässä tapauksessa teorian sopivimmaksi tavaksi analysoida tutkimuksen tuloksia. Kuitenkin analysoimalla tuloksia erilaisten teorioiden perusteella voitaisiin saada hyvin erilaisia tuloksia. Tässä tutkimuksessa keskityttiin käyttöönottoprosessiin kokonaisuutena. Mielenkiintoista olisi tutkia enemmän henkilötasolla päätöksentekoa markkinoinnin automaatioon liittyen. Tulevaisuudessa voitaisiin tutkia enemmän päätöksentekoon vaikuttavia henkilökohtaisia piirteitä ja miten siitä saadut tulokset eroavat tämän tutkimuksen tuloksista.

6 LÄHTEET

- Banerjee, S. & Bhardwaj, P. (2019). *Aligning marketing and sales in multi-channel marketing: Compensation design for online lead generation and offline sales conversion*. *Journal of Business Research*, 105, 293–305.
- Bucklin, R., Lehmann, D. & Little, J (1998). *From Decision Support to Decision Automation: A 2020 Vision*. *Marketing Letters* 9, 235–246.
- Chandler, G., DeTienne, D., McKelvie, A. & Mumford, T. (2011). *Causation and effectuation processes: A validation study*. *Journal of Business Venturing*, 26, 375–390.
- Chung-Hoon, P. & Young-Gul, K. (2003). *A framework of dynamic CRM: linking marketing with information strategy*. *Business Process Management Journal*, 9, 5, 652–671.
- Davis, F. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Del Aguila-Obra, A.R. & Padilla- Meléndez, A. (2006). *Organizational factors affecting Internet technology adaption*. *Internet Research*, 16, 1, 94–110.
- Dennis, C., Merrilees, B., Jayawardhena, C. & Wright, L. (2009). *E-Consumer behaviour*. *European Journal of Marketing*, 43, 9, 1121–1139.
- Dew, N. Sarasvathy, S. D., Read, S. & Wiltbank, R. (2009). *Affordable Loss: Behavioural Economic Aspects of the Plunge Decision*. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3, 2, 105–126.
- European Data Protection Supervisor. (2019). *The GDPR for EU institutions*. Publications Office of the European Union.
- Head, G. W. (1960). *What Does Automation Mean to the Marketing Man?* *Journal of Marketing*, vol. 24, no. 1. p. 3.
- Heimbach, I., Kostyra, D.S. & Hinz, O. (2015). *Marketing Automation*. *Bus Inf Syst Eng* 57, 129–133.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2015). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Järvinen, J. & Taiminen, H. (2016). *Harnessing marketing automation for B2B content marketing*. *Industrial Marketing Management*, 54, 164–175.
- Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy, S. (2006). *Ending the war between sales and marketing*. *Harvard Business Review*, 84 (7/8), pp. 68–78.
- Makkonen, H., Johnston, W.J. & Javalgi, R. (2016). *A Behavioral Approach to Organizational Innovation Adaption*. *Journal of Business Research*, 69, 7, 2480–2489.

- Mero, J., Tarkiainen, A. & Tobon, J. (2020). *Effectual and Causal Reasoning in the Adoption of Marketing Automation*. *Industrial marketing management* 86: 212–222.
- Pomirleanu, N., Schibrowsky, J. A., Peltier, J. & Nill, A. (2013). *A review of internet marketing research over the past 20 years and future research direction*. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 7, 3, 166–181.
- Read, S., Dew, N., Sarasvathy, S. D., Song, M. & Wiltbank, R. (2009). *Marketing Under Uncertainty: The Logic of an Effectual Approach*. *Journal of marketing* 73.3 (2009): 1–18.
- Read, S. & Sarasvathy, S. D. (2005). *Knowing what To Do and Doing What You Know: Effectuation as a Form of Entrepreneurial Expertise*. *The Journal of Private Equity*, 9, 1.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. The Free Press, 4.
- Sarasvathy, S. D. (2001). *Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency*. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 26, 2.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Venkatesh, V. & Davis, F. (2000). *A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies*. *Management Science*, 46, 2, 186–.
- Waarts, E., van Everdingen, Y. M. & van Hillegersberg, J. (2002). *The dynamics of factors affecting the adoption of innovation*. *The journal of Product Innovation Management*, 19, 412–423.
- Wiltbank, R., Dew, N., Read, S. & Sarasvathy S. D. (2006). *What to do next? The case for non-predictive strategy*. *Strategic Management Journal*, 27, 981–998.
- Wiltbank, R., Read, S., Dew, N. & Sarasvathy S. D. (2009). *Prediction and control under uncertainty: Outcomes in angel investing*. *Journal of Business Venturing*, 24, 116–133.
- Adobe. (2021). *Adobe Experience Cloud*. <https://www.adobe.com/fi/experience-cloud.html?promoid=FZPQZ2HS&mv=other>. Luettu 20.2.2021
- Datanyze. (2021). *Market share report: Marketing automation*. <https://www.datanyze.com/market-share/marketing-automation--3>. Luettu 19.2.2021.
- GlobeNewswire. (2021) *Marketing automation software market revenue worldwide in 2019 and 2025 (in billion U.S. dollars)* [Kaavio]. In *Statista*. Luettu 7.2.2021.
- HubSpot. (2021). *Marketing Hub: Marketing Software*. https://www.hubspot.com/products/marketing?hubs_content=www.hubspot.com/&hubs_content-cta=nav-software-marketing. Luettu 20.2.2021.

- Juhila, K. (2021). *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. <https://www.fsd.tuni.fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Luettu 22.3.2021.
- Liana Technologies. (2019). *Markkinoinnin automaation hyödyt ja haitat: tutkimus - Kansainvälinen automaatiokysely 2.0*. Saatavilla: https://www.lianatech.fi/markkinoinnin-automatiokyselyn-tulokset-2.0.htmlutm_source=blog&utm_medium=article&utm_campaign=automaatio_plus_crm. Luettu 19.2.2021.
- Marketing platform. (2021). *Marketing automation examples*. <https://marketingplatform.com/resources/marketing-automation-examples/>. Luettu 15.3.2021.
- Markets and markets. (2018). *Digital process automation market*. https://www.marketsandmarkets.com/Market-Reports/digital-process-automation-market-20502054.html?gclid=EAIAIQob-ChMIpuPkzZzE7wIV3QJ7Ch2j7Q2HEAAYBCAAEgLRXfD_BwE. Luettu 22.3.2021.
- Mathur, S. (2016). *The Brief History of Marketing Automation*. <https://www.linkedin.com/pulse/brief-history-marketing-automation-sourabh-mathur/>. Luettu 14.3.2021
- Optimizely. (2021). *Web analytics*. <https://www.optimizely.com/optimization-glossary/web-analytics/>. Luettu 15.3.2021.
- Oracle. (2021). *Oracle Marketing*. <https://www.oracle.com/cx/marketing/>. Luettu 20.2.2021
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmä opetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 27.2.2021
- Salesforce. (2019). *“The Future of Marketing Automation”*. American marketing association. <https://www.ama.org/2019/12/20/the-future-of-marketing-automation/>. Luettu 14.3.2021.
- Salesforce. (2021a). *Overview: What Is Marketing Automation?* <https://www.salesforce.com/products/marketing-cloud/what-is-marketing-automation/> . Luettu 14.3.2021
- Salesforce. (2021b). *Why use marketing automation for your business?*. <https://www.salesforce.com/products/marketing-cloud/benefits-of-marketing-automation/>. Luettu 14.3.2021
- The Marketing Scope. (2016). *The Why and How of Outsourcing Marketing Automation Services*. <https://www.themarketingscope.com/outsourcing-marketing-automation-services/>. Luettu 15.2.2021.
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. (2021). *EU:n tietosuoja-asetus*. <https://tietosuoja.fi/gdpr> . Luettu 15.3.2021.

7 LIITTEET

7.1. Haastattelurunko

Pohjustus

- Mitä työsi käytännössä sisältää / Miten se liittyy markkinoinnin automaatioon?
- Mitä kaikkea koet kuuluvan markkinoinnin automaatioon?
- Mitkä ovat sen hyödyt ja mahdolliset haitat?

Markkinoinnin automaation käyttöönotto

- Miten automaation käyttöönottoprosessi teillä etenee?
- Mikä on teidän roolinne prosessissa ja mikä on asiakkaan?
- Mitkä ovat asiakkaan tiedon lähtökohdat markkinoinnin automaatioon?
- Kuinka hyvin he tietävät mitä he haluavat automaatiolla tehdä?
 - Kohderyhmä, sisältö, tavoitteet yms.
- Mitkä ovat suurimmat haasteet käyttöönotossa?

Päätöksenteko

- Mitä päätöksiä asiakkaalla tulee vastaan prosessin aikana?
- Kuinka paljon käyttöönotto sisältää eri asioiden kokeilua ennen lopulliseen suunnitelmaan lukittautumista?
- Millä tasolla tavoitteet tehdään?
 - Onko suuria pitkänajan suunnitelmia vai tarkempia?
- Millä tavoin suunnitelmat saattavat muuttua kesken prosessin?