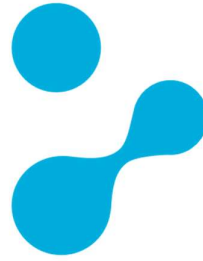


samk



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

MIKKO JALKANEN

Tiedolla johtaminen myynnin seurannassa ja ohjauksessa

TUOTANTOTALOUDEN JA TEKNIIKAN TUTKINTO-OH-
JELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Jalkanen, Mikko: Tiedolla johtaminen myynnin seurannassa ja ohjauksessa
Opinnäytetyö, Satakunnan ammattikorkeakoulu
Tuotantotekniikka ja tuotantotalous
Toukokuu 2024
Sivumäärä: 75

Myynnin johdossa on hyödynnetty laajasti tietoa asiakashallintajärjestelmästä (CRM) myynnin seurantaan ja ohjaukseen. Tiedolla johtamisesta huolimatta saatetaan CRM-järjestelmän käyttö vieläkin nähdä ylimääräisenä työnä, eikä osana viikoittaista työprosessia. Opinnäytetyössä tutkittiin, miten myynnin johto hyödyntää CRM-järjestelmästä kerättyä tietoa myynnin ohjaukseen ja seurantaan. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, miten myynnin CRM-järjestelmän käyttöastetta saataisiin parannettua myynnin johtamisen ja tiedon avulla.

Opinnäytetyön ilmiöön perehdyttiin tapaustutkimuksen, eli case-tutkimuksen avulla. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jonka avulla saatiin syvempää ymmärrystä tutkimuksen ilmiöstä ja haasteista. Ilmiön ja haasteiden tutkimiseen käytettiin mahdollisimman vapaamuotoisia kysymyksiä, jotta myynnin johdolta saataisiin tiedolla johtamisesta mahdollisimman monipuolisia näkökulmia. Tutkimuksen kyselyyn ja haastatteluihin osallistui neljä myynnin johtajaa. Kysely suoritettiin kaikille neljälle myynnin johtajalle, jonka jälkeen suoritettiin syvähaastattelut kahdelle myynnin johtajalle, jotka olivat osallistuneet kyselyyn.

Myynnin johtajien kyselyn ja haastatteluiden tulokset antoivat vahvoja näkökulmia ja kokemuksia siitä, minkälaista dataa myynnin johtajat hyödyntävät myynnin seurannassa ja ohjauksessa. Tulokset toivat myös esiin myynnin johdon haasteita ja kehityskohteita tiedon hyödyntämisessä. Tutkimuskysymyksiin löydettiin vastauksia kyselyn ja haastattelun avulla. Opinnäytetyössä luotiin kehitysehdotuksia CRM-järjestelmään sekä raportointityökaluun, jonka avulla tiedolla johtamista myynnissä saataisiin vielä tehokkaammaksi siten, että myös myyntitiimit hyötyisivät ja motivoituisivat saamastaan tiedosta.

Johtopäätösosiossa puretaan tutkimuskysymyksiin löydetyt vastaukset, jossa löydettiin haasteita raporttien hyödyntämisessä sekä myynnin johtajien taivoissa käyttää tehokkaammin dataa hyödykseen. Tutkimuksen lopulliset tulokset toivat näkökulmia siihen, minkälaisia raportteja myynnin johto käyttää työssään, miten asiakashallintajärjestelmää ja raportointityökalua voitaisiin räätälöidä paremmaksi sekä mitä ehdotuksia on manuaalisen työn vähentämiseen CRM-järjestelmässä.

Avainsanat: myynnin johtaminen, tiedolla johtaminen, asiakkuudenhallinta, CRM, tiedon hyödyntäminen, raportointi, seuranta, ohjaus

ABSTRACT

Jalkanen, Mikko: Data-driven sales monitoring and management
Bachelor's thesis, Satakunta University of Applied Sciences
Industrial Engineering and Technology
May 2024
Number of pages: 75

Data from the customer management system (CRM) has been used extensively in the management of sales and in the guidance of the sales team, as well as in monitoring. Despite data-driven management, the use of a CRM system may still be seen as extra work and not as part of the weekly work process. This study examined how sales management utilizes the data collected from the CRM system to control and monitor sales. The purpose of the study was to find answers on how to improve the utilization rate of the CRM system in sales through data-driven management.

The research was studied based on data and theory. The chosen approach was a case study with qualitative research methods that was used to gain a deeper understanding of the phenomenon and challenges of the research. In data collection, the aim was to use questions that were as free-form as possible. Questions were chosen to study the phenomenon and challenges to gain diverse perspectives on data-driven management in sales. Four sales managers participated in the survey and interviews. The survey was conducted with all four sales managers. After the survey, interviews were conducted with two sales managers who responded to the survey.

The survey and interviews with sales managers gave strong perspectives and experiences on what kind of data sales managers use in sales monitoring and control. The results also brought out the challenges and areas for improvement in sales management related to data-driven management. Answers to the research questions were found through a survey and interviews. In the work reflection section, development proposals were created for the CRM system and reporting tool to make sales management with data even more efficient. This would also benefit the sales department and enhance their motivation towards the CRM system.

Answers to research questions were found. In the conclusion section, you can find the answers to the research questions, which identified challenges in utilizing reports, sales managers' methods of tracking and directing sales. The results of the study provided insights into the types of reports used by sales management, how the customer management system and reporting tool could be further customized, and suggestions for reducing manual work in the CRM system.

Keywords: sales management, data-driven management, customer relationship management, data utilization, reporting, monitoring, control

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUSASETELMA	7
2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	7
2.2 Kohdeyritys.....	8
2.2.1 Aikaisempi tutkimus toimeksiantajayritykselle	8
2.2.2 Dokumenttiaineisto	9
2.3 Tutkimuskysymykset	9
2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	10
2.5 Tutkimuksen toteutus ja rakenne.....	12
2.6 Tutkimusmenetelmä	13
2.7 Kyselytutkimus ja haastattelut	14
2.8 Kyselyn rakenne.....	15
3 MYYNNIN JOHTAMINEN	16
3.1 Myynnin johtaminen organisaatiossa	16
3.2 Myynnin strateginen johtaminen.....	17
3.3 Myyntitiimin johtaminen	18
3.4 Myynnin johtajan profiili	19
3.5 Myynnin johdon palaute.....	19
3.6 Dataohjattu myynnin johtaminen ja päätöksenteko	20
4 CRM-JÄRJESTELMÄ	20
4.1 CRM-järjestelmän käyttötarkoitus.....	20
4.2 Microsoft Dynamics 365 -järjestelmä (MSD) ja Power BI (PBI)	21
4.3 Myyntiputki (Sales Pipeline)	22
4.4 CRM-järjestelmän eri toiminnot ja raportit	25
5 TIEDOLLA JOHTAMINEN JA DATAN HYÖDYNTÄMINEN.....	27
5.1 Tiedolla johtaminen ja sen tarkoitus	27
5.2 Tiedolla johtaminen myynnissä	28
5.3 Datan hyödyntäminen tiedolla johtamisessa	28
5.4 Datan ja raporttien hyödyntämisen haasteet	30
6 MYYNNIN TAVOITTEIDEN SEURANTA JA OHJAUS	31
6.1 Myynnin tavoitteiden saavuttaminen	31
6.2 Myynnin seuranta	32
6.3 Myynnin ohjaaminen.....	32
7 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU	33
7.1 Tutkimuksen lähtötilanne, aikataulut, vaiheet,	33

7.2 Myynnin johdon kyselyn ja haastatteluiden luominen	34
7.3 Tapaustutkimus: Miten myynnin johdon eri rooleissa hyödynnetään CRM-järjestelmästä saatuja raportteja myynnin seurannassa ja ohjauksessa?	35
8 KYSELYN TULOKSET	36
8.1 Kyselyn toteutus ja vastaajien taustatiedot.....	36
8.2 Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän ja Power BI -raporttien käyttö ja hyödyntäminen	41
8.3 Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän ja Power BI -raporttien hyödyntämisen haasteet myynnin johtamisessa	45
8.4 Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän ja Power BI -raporttien käyttö suorituskyvyn arvioimisessa	47
8.5 Kyselyn vapaa kommenttiosio	49
9 SYVÄHAASTATTELUIDEN TULOKSET	50
9.1 Haastatteluiden toteutus.....	50
9.2 Lento- ja merikuljetus divisioonan myynnin johtajan haastattelu	51
9.3 Maantiekuljetus divisioonan myynnin johtajan haastattelu	57
10 JOHTOPÄÄTÖKSET	65
11 POHDINTA	68
LÄHTEET.....	70
LIITE 1: KYSELYN KYSYMYKSET.....	73
LIITE 2: ENSIMMÄISEN SYVÄHAASTATTELUN KYSYMYKSET	74
LIITE 3: TOISEN SYVÄHAASTATTELUN KYSYMYKSET	75

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössä käsitellään anonyymina pysyttelevän yrityksen tiedolla johtamista myynnin johdon näkökulmasta. Tavoitteena on toimeksiantajan myynnin asiakashallintajärjestelmän käyttöasteen parantaminen kohti jokapäiväistä työprosessia. Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajayrityksen ehdotuksesta. Yrityksen myynnissä on havaittu haasteita asiakashallintajärjestelmän käyttöasteeseen ja hyödyntämiseen liittyen. Opinnäytetyön aiheen valintaa tuki myös aikaisemmin tehty opinnäytetyö, jossa Tiina Rytkösen (2020) toimesta perehdyttiin toimeksiantajayrityksen uuden asiakashallintajärjestelmän käyttöönottoon liittyviin haasteisiin ja näkökulmiin. Aihe on myös nähty hyödylliseksi ja ajankohtaiseksi toimeksiantajalle.

Asiakashallintajärjestelmä tarjoaa tietoa ja tukea myynnin johtamiselle ja ohjaamiselle, mutta asiakasjärjestelmästä saatu tieto saattaa jäädä etäiseksi johdoryhmätasolla. Asiakashallintajärjestelmästä voi tulla vain mekaaninen tapa kirjata asiakkuuksia ja päivittäisiä myynnin toimenpiteitä. Myynnin johtaminen vaatii kurinalaisuutta ja suunnitelmallisuutta, jotta päivittäinen toiminta tehostuisi. (Rubanovitsch & Valorinta, 2009, s. 28.)

Myynnin johtaminen CRM-järjestelmää käyttäen on myös tiedolla johtamista, jonka tavoitteena on auttaa yritystä tavoitteiden saavuttamisessa. Tiedolla johtaminen vaikuttaa koko organisaation tavoitteisiin ja koskettaa organisaation toimintoja myynnistä tuotantoon. Tiedolla johtamisella voidaan vaikuttaa myös yksittäisen työntekijän tukemiseen sekä tavoitteiden toteutumiseen. Järjestelmästä saatu tieto voi parhaimmillaan olla merkittävä lisäarvoa tuottava lähde, kun tieto ymmärretään ja jaetaan henkilöiden kesken. (Listenmaa, 2023, s. 48–50.)

Tiedolla johtaminen vaatii onnistuakseen motivoituneita työntekijöitä. Onnistunut tiedolla johtaminen voi sekä kehittää että motivoida vielä enemmän työntekijöitä. Parhaimmillaan tiedon avulla ohjattu henkilö pystyy tekemään muutoksia ja kehittymään toiminnassaan. (Listenmaa, 2023, s. 48–53.)

Opinnäytetyö on tehty logistiikka-alan yritykselle, joka toimii työssä toimeksiantajana. Yritys toimii anonyymina opinnäytetyössä ja yrityksestä voidaan käyttää nimitystä ”yritys X”. Opinnäytetyön aihe syntyi yrityksen ehdotuksesta, jonka tavoitteena oli saada CRM-järjestelmän eli asiakashallintajärjestelmän käyttö osaksi jokapäiväistä työprosessia, jotta järjestelmän käyttöaste parantuisi. Tutkimuksessa tavoitteena oli tunnistaa myynnin johdon tapaa johtaa myyntiä, löytää tiedolla johtamisen haasteita sekä taustalla olevia syitä myynnin johtamisen näkökulmasta.

2 TUTKIMUSASETELMA

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Kyseessä on toimeksiantajayrityksen CRM-järjestelmän käyttöönoton jälkeen toteutettu tutkimus, jonka tarkoituksena on tunnistaa ongelmia myynnin johtamisen CRM-järjestelmän käytön hyödyntämiseen liittyviä ongelmia sekä ymmärtää niiden taustalla olevia syitä. Ongelmien ja syiden tunnistamisen jälkeen opinnäytetyössä esitetään kehitysehdotuksia tulevaan toimintaan.

Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa ja tutkia, miten toimeksiantaja yrityksen myynninjohto hyödyntää asiakashallintajärjestelmää myynnin päivittäisessä ohjaamisessa ja seuraamisessa, jotta päästäisiin myynnin kannalta asetettuihin tavoitteisiin sekä CRM-järjestelmän käyttöasteen parempaan kehitykseen. Työssä pyritään tunnistamaan ongelmia liittyen yrityksen CRM-järjestelmästä saatujen tietojen hyödyntämiseen ja siihen, mikä rajoittaa saadun tiedon käyttämistä myynnin johtamisessa.

Työssä tutkitaan toimeksiantajayrityksen myynnin johtamista CRM-järjestelmästä saadulla tiedolla eli tiedolla johtamista. Opinnäytetyössä ei tutkita yleisesti koko organisaation CRM-järjestelmän tiedon hyödyntämistä, vaan pelkästään tiedon hyödyntämistä myynnin johdon näkökulmasta. Tutkimus haluttiin rajata pelkästään myynnin johtamiseen tiedolla. Työn rajauksen tarkoituksena on keskittyä myynnin johdon tapoihin ohjata ja seurata myyntiä dataa hyödyntämällä.

2.2 Kohdeyritys

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on kansainvälinen kuljetusliike, joka tarjoaa erilaisia logistiikkaratkaisuja. Yritys jakautuu kolmeen divisioonaan globaalisti, jotka koostuvat maantiekuljetuksista, meri- ja lentokuljetuksista sekä varastointipalveluista. Yrityksen emoyhtiö sijaitsee Tanskassa, mutta toimipisteitä on yli 80 maassa. Näihin lukeutuu yli 1600 toimistoa ja logistiikkakeskusta sekä kansainvälisiin verkostoihin kuuluvaa yli 200 000 toimittajaa, edustajaa ja kumppania. Tämän työn toimeksiantajan ohjaajana toimii meri- ja lentokuljetus puolen työntekijällä Director, Business Change, joka on ollut myös aikaisemmin yrityksen vastaavassa tutkimuksessa mukana ohjaamassa opinnäytetyötä. Ohjaaja tuo laajan kokemuksen ja asiantuntemuksen opinnäytetyöhön liittyvästä aihealueesta.

Toimeksiantaja kokee opinnäytetyön aiheen tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Aiheeseen perehtyminen edistää työelämässä myynnin menestymistä sekä kasvattaa tietämystä myynnin johtamisesta ja tiedolla johtamisesta. Lisäksi opinnäytetyö lisää tietoutta organisaation toiminnasta ja sen hallinnasta, kuten myös erilaisten myynnin järjestelmien käytöstä.

2.2.1 Aikaisempi tutkimus toimeksiantajayritykselle

Opinnäytetyön toimeksiantajan yritykselle on aikaisemmin tehty Tiina Rytkösen (2020) opinnäytetyö uuden asiakashallintajärjestelmän käyttöönottoon ja käyttäjäkokemuksiin liittyen. Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään kyselyllä ja

haastatteluilla, oliko käyttöönottoprojekti onnistunut asiakashallintajärjestelmän käyttäjien näkökulmasta. Tämä tutkimus käsittelee käyttöönoton jälkeisiä haasteita, eikä tavoitteena ole keskittyä yleisesti kaikkien toimeksiantajan CRM-järjestelmää käyttävien haasteisiin, vaan myynnin johdon näkökulmiin ja haasteisiin koskien myynnin johtamista CRM-järjestelmää hyödyntäen. Aikaisempi opinnäytetyö haluttiin tuoda esille, jos opinnäytetyössä olisi ollut mahdollista dataa, jota voisi vertailla tämän opinnäytetyön kanssa.

2.2.2 Dokumenttiaineisto

Pitkärannan (2014, s. 90) kirjassa Anttila (2006) on maininnut, että aineistoja kuten kyselyä, haastattelua, havainnointia sekä muita tietoon perustuvia dokumentteja pystytään käyttämään rinnakkain tai yhdisteltynä riippuen tutkimuksen tarpeista ja resursseista.

Pitkärannan (2014, s. 96) mukaan tutkimusaineiston kirjallinen materiaali on mahdollista asettaa yksityisiin dokumentteihin tai yleisiin joukkotiedotuksen aineistoihin. Yksityiset dokumentit voivat olla erilaisia kirjeitä, päiväkirjoja, puheita, muistelmia tai jopa sopimuksia. Joukkotiedotuksen aineistot ovat taas lehdet, televisio, radio ja verkkosivustot, jotka välittävät ja tuottavat tietoa julkisesti yleisölle. Itse tuotteisiin kuuluvia ovat uutiset, artikkelit, ohjelmat, mainokset ja mediasisällöt.

Tässä tutkimuksessa käytettiin joukkotiedotukseen kuuluvia aineistoja. Tutkimuksessa ei käytetty yksityisiä dokumentteja lukuun ottamatta tutkimuksen haastatteluja ja kyselyä. Tutkimuksen dokumenttiaineisto koostui pääosin kyselystä, haastatteluista, havainnoinnista sekä muista tietoon perustuvista dokumenteista.

2.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen kysymykset koostuvat pääkysymyksestä, johon etsitään pohjaa tutkimalla ensin vastauksia alakysymyksiin teorian sekä aineiston avulla.

Lopussa pyritään löytämään vastausta tutkimuksen kysymyksiin ja kehittämään vastauksia, joilla päästäisiin tutkimustavoitteeseen. Alla lueteltuna tutkimuskysymykset, joihin pyrittiin löytämään vastauksia:

Pääkysymys:

Miten yrityksessä X myynnin johtamisen eri rooleissa käytetään CRM-järjestelmästä saatua tietoa hyödyksi myynnin seurannassa ja ohjauksessa?

Alakysymykset:

1. Miten myynnin johtaminen tiedolla vaikuttaa myynnin päivittäiseen tekemiseen?
2. Mitä raportteja yritys X:n myynnin johto käyttää hyödyksi CRM-järjestelmässä?
3. Mitkä ovat yritys X:n myynnin johdon haasteita datan hyödyntämisessä?

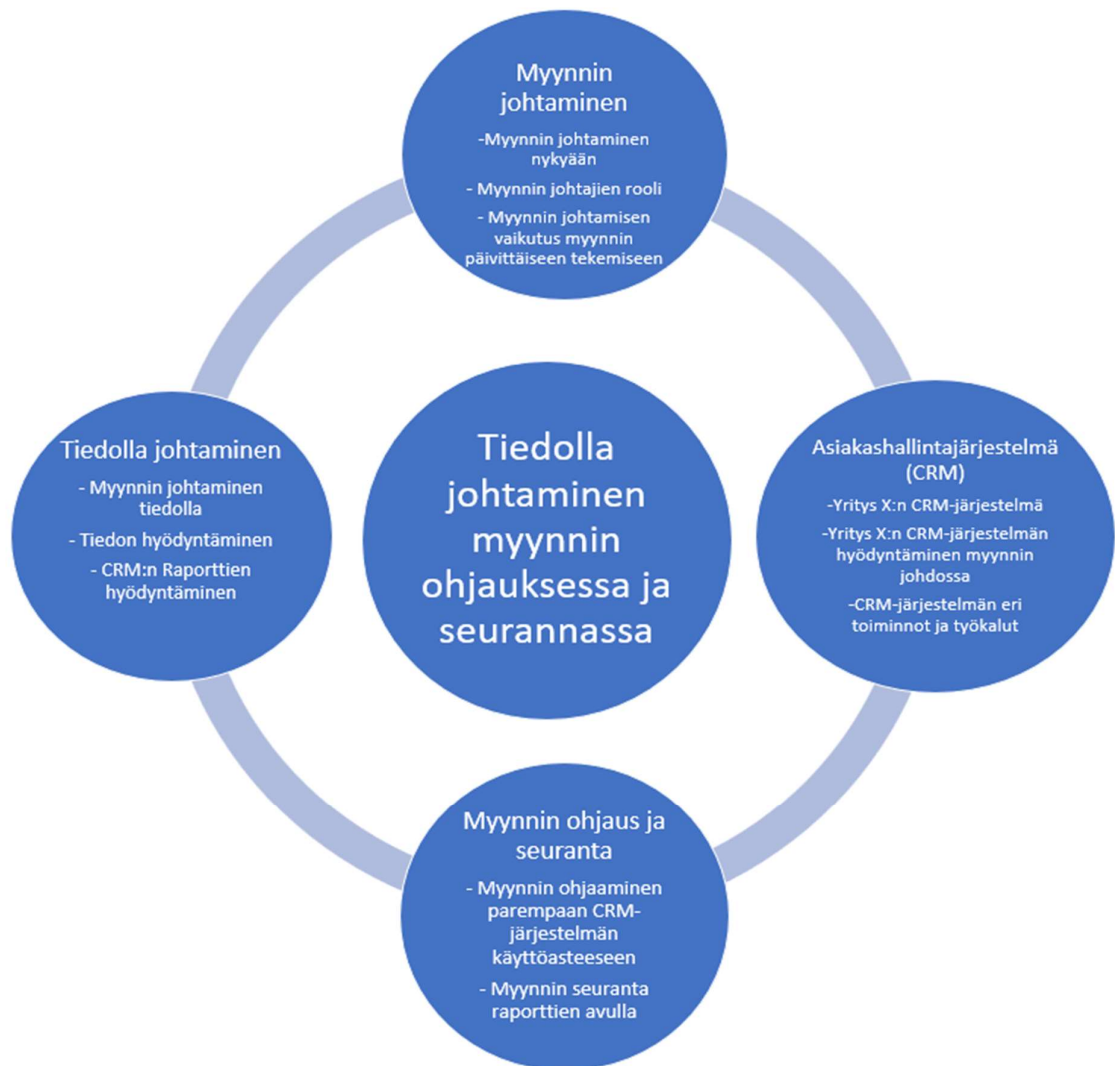
2.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisella viitekehyksellä pyrittiin luomaan käsitteet teoriaa sekä tutkimuskysymyksiä varten. Tutkimuskysymykset on mainittu luvussa 2.3. Tutkimuksessa käytetyt avainkäsitteet ovat:

- Myynnin johtaminen
- Tiedolla johtaminen
- Asiakashallintajärjestelmä (CRM)
- Myynnin seuranta ja ohjaus

Kuviossa 1. ilmenee tutkimusaiheen ja teoriakäsitteiden yhteys toisiinsa. Kaikki teoria-aiheet rakentavat kokonaisuuden, jossa tutkimusaihe on niiden keskiössä. Kaikki avainkäsitteet luovat valmiuden sille, että tutkimuskysymyksiin saadaan vastaukset. Kuviossa 1 käsitteet on jaettu myynnin johtamiseen,

asiakashallintajärjestelmään, myynnin ohjaukseen ja seurantaan sekä tiedolla johtamiseen. Näiden keskiössä on tutkimusaihe, eli tiedolla johtaminen myynnin ohjauksessa ja seurannassa.



Kuvio 1. Avainkäsitteiden yhteys

Tutkimuksen alakysymykseen 1 tarvittava teoria vaatii yleisesti tiedolla johtamista, myynnin johtamista sekä myynnin ohjausta ja seurantaa. Käsitteillä pyritään saamaan perustaa sille, mitä myynnin johtaminen edellyttää tänä päivänä, mikä on myyjän rooli ja miten myyntitiimiä ohjataan sekä seurataan. Tavoitteena on saada aikaan muutoksia ja lisätä CRM-järjestelmän käyttöastetta myynnissä suuremmaksi.

Tutkimuksen alakysymykseen 2 vaaditaan tutkimuskyselyä tai haastattelua, jolla selvitetään yritys X:n myynnin johdon käyttämät raportit myynnin johtamisessa. Vaadittu teoria rakentuu yleisesti CRM-järjestelmän eri toiminnoista ja siihen liittyvistä raporttityökaluista. Raportoinnissa hyödynnetään CRM-järjestelmästä saatua dataa, jonka avulla ohjataan ja johdetaan myyjiä myyntistrategian mukaiseen suuntaan.

Tutkimuksen alakysymykseen 3 vaaditaan myös tutkimuskyselyä tai haastattelua, jolla selvitetään yrityksen X:n myynnin johdon haasteita tiedon hyödyntämisessä. Tässä on kyse CRM-järjestelmästä ja sen toimivuudesta. Kuinka helposti dataa voidaan saada esille oikeaan paikkaan ja luotettavasti. Tämä riippuu CRM-järjestelmän eri toiminnoista ja raportointityökalujen käytännöllisyydestä. Myynnin ohjaus ja seuranta on myös riippuvainen laadukkaasta datasta, jota CRM-järjestelmä tarjoaa. Kun kaikkiin alakysymyksiin on löydetty vastauksia, voidaan vastata tutkimuksen pääkysymykseen, miten toimeksiantajayrityksen myynnin johtamisen eri rooleissa käytetään CRM-järjestelmästä saatua tietoa hyödyksi myynnin seurannassa ja ohjauksessa.

2.5 Tutkimuksen toteutus ja rakenne

Tutkimuksen toteuttamiseen käytettiin erilaisia aineistoja, kuten kyselytutkimusta, haastatteluja sekä toimeksiantajan ohjaajan kanssa käytyjä keskusteluja. Tutkimuksen rakenne alkaa johdannosta sekä tutkimusasetelmasta. Tutkimuskysymyksien selvittämisen jälkeen teoria-aiheita syntyi neljä: myynnin johtaminen, tiedolla johtaminen, asiakashallintajärjestelmä sekä myynnin seuranta ja ohjaus. Tutkimuksessa käytettiin kyselytutkimusta ja syvähaastatteluja tutkimuksen toteuttamiseen. Kuvioista 2 ilmenee tutkimuksen prosessi ja sen eteneminen. Kuviossa prosessi on jaettu teoriaan, tutkimuskysymyksiin, tutkimusmenetelmiin ja lopputulokseen.



Kuvio 2. Tutkimuksen prosessin eteneminen

2.6 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön lähestymistapana ja tutkimusstrategiana on tapaustutkimus eli case-tutkimus. Opinnäytetyön aihetta tutkitaan aineistojen sekä teorian pohjalta. Teoria toimii tukena sekä antaa pohjaa tutkittavalle aineistolle. Opinkirjon verkkosivuilla Hirsjärvi ym., (2013) kertovat, että tapaustutkimuksen tavoitteena on kuvailla ilmiö muutaman henkilön kokemuksiin perustuen tutkittavasta asiasta.

Tapaustutkimuksen kysymyksiin vastanneet henkilöt voivat suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa kokemuksistaan ja mielipiteistään kyselyissä ja haastatteluissa. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä antaa mahdollisuuden vapaamuotoiseen vastaukseen. (Tilastokeskus, n.d.)

Tapaustutkimuksessa on tärkeää pystyä rajaamaan tapaus suhteellisen selkeäksi, jotta aihe ei ole liian laaja. Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain myynnin johdon tapoihin ohjata ja seurata myyntiä hyödyntäen CRM-järjestelmää ja sen eri toimintoja. Tässä tapaustutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kyselytutkimuksessa haluttiin esittää mahdollisimman vapaamuotoisia kysymyksiä, jotta saataisiin selkeämpi kuva sen hetkisestä ilmiöstä sekä sen haasteista. Syvähaastatteluiden tavoitteena oli saada enemmän yksittäisiä tietoja kyselytutkimuksen vastauksista.

2.7 Kyselytutkimus ja haastattelut

Tutkimuksen aineisto koostuu Yritys X:n myynninjohdon henkilöiden sähköisestä kyselystä sekä myynnin johdon henkilökohtaisista syvähaastatteluista. Kysely on yleisimpiä tapoja hankkia aineistoa. Vaikka kysely on usein määrällistä aineistoa varten, niin tässä tutkimuksessa kerätään myös laadullista aineistoa kyselyllä käyttäen avoimia kysymyksiä, joihin voi esittää ainutlaatuisia vastauksia.

Kyselytutkimuksessa lähetetään kyselylomake valituille vastaajille, joiden kysymykset ovat tutkimuksen pääkysymyksen, viitekehysten sekä tutkimuksen tarkoituksen mukaisia. Kyselytutkimus pystytään suorittamaan nopeasti ilman suurempia kulumenoja. Kyselytutkimuksen vastaajamäärä on yleensä laaja, mutta se voidaan suorittaa myös pienemmälle vastaajaryhmälle. (Pitkäranta, 2014, s. 90.)

Kysely on myös tähän tutkimukseen helposti soveltuva. Helpon ja käytännöllisen kyselyn lisäksi saadaan selkeät vastaukset. Vastaukset voidaan esittää

erilaisena datana tai kuvioina, joka auttaa lukijaa havainnollistamaan tuloksia. Kyselyn avoimet vastaukset esitetään tässä tutkimuksessa kirjallisesti.

Eskola (1975) määrittelee haastattelun henkilökohtaiseksi, jossa haastattelun tekijä kysyy suulliset kysymykset ja ottaa haastateltavan vastaukset muistiin. Kyselyn ja haastattelun ero näkyy vasta tiedonkeruuvaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 63.)

Avoin syvähaastattelu on usein joustava. Syvähaastattelussa haastattelija voi esittää kysymyksiä missä järjestyksessä tahansa, jos haastattelija näkee tämän aiheelliseksi. Syvähaastattelun tavoitteena on saada tietoa tutkittavasta asiasta. Haastattelussa voidaan myös antaa kysymykset etukäteen haastateltavalle, jotta haastattelusta tulisi sujuvampi. Tutkimuksen kannalta on eettisempää, että haastateltava tietää teeman ja aiheen ennen haastattelua. Avoimessa syvähaastattelussa haastattelun teeman ja sisällön tulee liittyä tutkimuksen aiheeseen ja tehtävään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 63–65.)

Kysely tehtiin ennen syvähaastatteluita, koska kysely auttoi luomaan syvähaastatteluun kysymyksiä perustuen kyselyn vastauksiin. Kyselyn avulla taustatiedot ovat siis tiedossa ennen haastattelua. Syvähaastattelu oli tutkimuksen kannalta hyvä, sillä haastattelulla saatiin monipuolisempia näkökulmia verrattuna kyselyyn. Joskus kyselyn tekstivastaukset saattavat olla vaikeasti tulkittavia, mutta haastattelun avulla pystyttiin analysoimaan ja syventämään kyselyn tuloksia paremmin.

2.8 Kyselyn rakenne

Tutkimuskyselyn kysymykset muodostuivat monivalintakysymyksistä, Likertasteikoin kysymyksistä, matriisikysymyksistä sekä avoimista kysymyksistä. Surveymonkey (n.d.) verkkosivujen mukaan:

- Monivalintakysymys on vastaajille helppo ja antaa kyselyn tekijälle helposti analysoitavaa tietoa ja poissulkevia valintoja.

- Likert-asteikon avulla halutaan mitata vastanneiden mielipiteitä ja asenteita aiheeseen liittyen.
- Matriisikysymystä käytetään, kun sisältö halutaan tiivistää ja tehdä peräkkäisiä kysymyksiä, joissa on samat vastausvaihtoehdot. Tämä auttaa kyselyn omistajaa, mutta saattaa hankaloittaa kyselyn vastaajaa, varsinkin jos matriisi on liian pitkä.
- Avoimet kysymykset saattavat aiheuttaa tulkinnanvaraisuutta, eivätkä ole niin helposti analysoitavissa mittareilla tai kuvioilla. Avoimet kyselyt ovat kuitenkin hyvä vaihtoehto silloin, kun halutaan laadullista dataa ja syvempää kuvaa tilanteesta. Avoimella kysymyksellä voidaan myös kysellä kyselyn vastaajien taustatietoja.

Kyselyn loppuun on laitettu vapaa kommenttiosio, jossa kyselyn vastaajat voivat kommentoida kyselyä tai antaa vapaamuotoista kommenttia aiheeseen liittyen.

3 MYYNNIN JOHTAMINEN

3.1 Myynnin johtaminen organisaatiossa

Myynnin johtaminen on ihmisten johtamista erilaisilla tavoilla. Myyntijohdon työnteko painottuu usein siihen, että varmistetaan tavoitteisiin pääseminen. Tavoitteet myynnin johtamisessa tukevat yrityksen strategiaa. Myynnin johtaminen koostuu erilaisista rakennusaineista kuten toimintaympäristön analysoinnista, myyntikanavista sekä asiakkuuksien johtamisesta. (Hänti ym., 2016, s.53.)

Huusko-Viikilän (2023a) mukaan organisaation myynnin johtamista ei voida ajatella vain kenttänä myyjille ja myyjien suoriutumisen johtamisena, vaan myynnin johdon eri tehtävät jaetaan strategiseen johtamiseen, operatiiviseen johtamiseen sekä myyntitiimin johtamiseen. Huusko-Viikilän mukaan dataohjattu myynti kuuluu myös myyntitiimin johtamiseen vahvasti, koska se on läsnä lähes jokaisessa myynnin johdon tehtävässä.

3.2 Myynnin strateginen johtaminen

Myynninjohdon kuuluu varmistaa, että yrityksen liiketoimintastrategia ja myyntistrategia toimivat yhdessä. Myynninjohdon täytyy toimia yrityksen tavoitteiden mukaisesti ja myynnin toimenpiteiden kuuluu seurata näitä yrityksen asetettuja tavoitteita. Tulevien markkinoiden muutosten ennakointi ja varautuminen ovat myös osa myynnin strategista johtamista. Tämä tarkoittaa, että tavoitteet olisivat samanlaiset markkinointistrategian kanssa. (Huusko-Viikilä, 2023a.)

Kurvinen & Seppä (2016, s. 29) mainitsevat kirjassaan, että hyvä strategia luo kilpailuetua sekä asiakasarvoa. Strategia auttaa keskittymään oleelliseen arvoon ja antaa kaikille strategian osallisille kirkkaan toimintasuunnitelman. Asetettu strategian mittaristo kuuluu olla nähtävissä numeroina, jotta strategiaa on mahdollista johtaa. Mittaristo määrittää strategian toteutumismahdollisuudet ja auttaa myynninjohtoa johtamisessa.

Rubanovitsch & Aalto (2007, s. 44) ovat listanneet eri asioita myynnin johdolle strategian toteutukseen, jotta strategia voi onnistua:

- Selkeä malli ja suuntaviivat strategian toteutukselle
- Selvät ja pieneksi pilkotut tavoitteet myyjille kuukausi- ja viikkotasolla
- Tieto organisaation rakenteista, jotka tukevat käytännöllistä ja nopeaa mitattavuutta sekä tiedonkulkua
- Tehokasta seuranta- ja palautejärjestelmää myyjille
- Johdolta täyttä sitoutumista strategian toteuttamiseen ja johtamiseen

Hyvä strategia ja selkeä toimintasuunnitelma auttavat myös myyntitiimiä tekemään yhteistä toimintaa strategian toteuttamiseksi. Hyvä myynnin strateginen johtaminen voi myös motivoida myyntitiimiä kohti parempia tavoitteita ja tuloksia.

3.3 Myyntitiimin johtaminen

Huusko-Viikilän (2023b) mukaan myyntijohdon tavoitteena on myyntitiimin jatkuvan osaamisen kehittäminen. Tehtävänä on myös motivoida myyntitiimiä ja luoda työympäristö, jossa myyntitiimin jäsenet sitoutuvat sekä henkilökohtaisiin- että yrityksen tavoitteisiin. Myynnin johtajan kuuluu olla kiinnostunut jäsenten suoriutumisesta, kehittymisestä sekä jaksamisesta. Pelkkä myyntijäsenten ajattelu ei kuitenkaan ole tarpeeksi, vaan täytyy ajatella koko myyntiorganisaatiota. Myynnin organisointi tehokkaaksi ja myyjien vahvuuksien asettaminen oikeisiin rooleihin ovat avainasemassa. Myyntitiimin jäsen, joka tekee oikeita asioita, joilla on merkitystä, suoriutuu ja motivoituu paremmin työssään.

Huusko-Viikilä (2023b) korostaa, että myynnin johtajan ja myyjien perinteinen rooli on jatkuvasti muuttumassa uuteen suuntaan. Nykyisin ei ole myyjien johtajaa vaan myynnin johtaja. Jatkuvan teknologian kehityksen kautta asiakkaiden pitäminen on hankalampaa, joten myynnin johtamisen kannalta on tärkeää, että asiakkuudenhoidon on selkeä prosessi ja malli. Selkeällä prosessilla ja mallilla myös asiakas voidaan pitää paremmin tyytyväisenä.

Myynnin CRM-järjestelmän jatkuvan kehityksen ja aktiivisen käytön merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Siksi myös myynnin johtamisessa täytyy olla valmiuksia ohjata myyntitiimille uusia asioita. Laadukkaan asiakasdatan ja asiakastiedon tuottamisen avulla myyntijohto voi tarkastella eri osa-alueiden kehitystä ja ennustaa myyntiä tehokkaammin ja tarkemmin. Jotta asiakastieto on laadukasta, tarvitaan sitoutuneita myyjiä täyttämään tarvittua tietoa järjestelmään. (Huusko-Viikilä, 2023b.)

Myyjien sitoutuminen laadukkaaseen asiakasdatan luomiseen on erittäin tärkeää motivaation kannalta. Myyntitiimin ahkera yhteistyö vähentää kaikkea ylimääräistä työtä, mikä ohjaa myyjiä parempaan CRM-järjestelmän käyttöön.

3.4 Myynnin johtajan profiili

Rubanovitschin & Elina Aallon (2007, s.37) mukaan hyvän myynnin johtajan profiili koostuu toimialatuntemuksesta, asenteesta, myynnin ja myyjien johtamisesta sekä henkilökohtaisessa kehityksessä. Myyntitiimin johtaminen vaatii myös vastuun kantamista strategian toteuttamisesta, tasalaatuisesta toiminnasta sekä kehityksestä. Myynnin johtaja näyttää tiimilleen suuntaviivat sekä motivoi myyjiä innostumaan myynnistä sen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Vaikka myynti onkin siirtynyt teknologisempaan suuntaan, tarvitsee myyntitiimi siitä huolimatta myynnin johtajan ammattitaitoa ja kykyä saada heidät motivoituneeksi työssään.

3.5 Myynnin johdon palaute

Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen nähdään yritysmaailmassa vaikeaksi. Kun yrityksestä löytyy palautteenantamisen kulttuuri, se luo tukevan ilmapiirin, jossa oppimisesta ja sen kehittymisestä tehdään osa päivittäistä työprosessia. Palautteen antamisen merkitys on myyjälle erittäin tärkeää, sillä myyjä ei halua tuntea itseään yhdentekeväksi. Palautteen antamiselle on erilaisia tapoja ja sen antamiselle täytyy olla selkeä tavoite. Sanavalinnat ja esitystapa ovat merkittävässä roolissa varsinkin, kun annetaan kielteistä palautetta. Myynnin johtajan täytyy uskaltaa ottaa kantaa sekä antaa rakentavasti kritiikkiä. Myyjät, jotka kestävät palautetta ja kritiikkiä, usein myös menestyvät myyjinä. (Rubanovitsch & Elina Aalto, 2007, s. 174–175.)

3.6 Dataohjattu myynnin johtaminen ja päätöksenteko

Myynti on kehittynyt enemmän dataohjattuun myyntiin, joka luo enemmän mahdollisuuksia yritykselle parempaan osaamiseen ja osuvampaan myyntiin. Dataohjattu myynti tarkoittaa, että kerätään tietoa asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään, tarpeistaan ja toiveistaan. Kaikella tällä tiedolla pyritään ohjaamaan myynnin toimintaa. Koska yritysten välinen kilpailu on entistä kovempaa ja asiakkaat vaativat koko ajan enemmän, dataohjattu myynti tarvitsee myynnin johtamista, tiedolla johtamista sekä suuntaamista datan avulla. (Almatalent, 2023a.)

Teljon (2022) mukaan päätöksenteko helpottuu myös myynnissä, kun oikeaa dataa käytetään avuksi. Päätöksen teossa tulee paljon erilaista informaatiota, jota tiedon käyttäjä hyödyntää tehdessään päätöksiä. Oikean datan merkitys korostuu, kun halutaan monipuolisemmin päätöksentekoon tarvittavia tekijöitä.

4 CRM-JÄRJESTELMÄ

4.1 CRM-järjestelmän käyttötarkoitus

CRM eli Customer Relationship Management tarkoittaa asiakkuudenhallintaa, joka on usein osa yritysten liiketoimintaa. CRM-järjestelmän avulla hankitaan tietoa asiakkaiden tarpeista, jonka avulla yritykset voivat kehittää asiakassuhteitaan sekä luoda vielä parempia palveluja. Asiakkuudenhallintaan organisaatiot käyttävät erilaisia CRM-järjestelmiä. CRM-järjestelmä on moderni liiketoiminnan työkalu, joka auttaa yritystä markkinoinnissa, asiakkaiden palvelussa, myynnin parantamisessa sekä ohjaamisessa. Onnistunut CRM-järjestelmän käyttäminen luo merkittävää hyötyä liiketoiminnalle. (Almatalent, 2023b.)

Kurvinen & Seppä (2016) nostavat esiin, että modernit CRM-järjestelmät palvelevat etenkin myyjiä. Kaikki asiakkaan kanssa käydyt toimenpiteet päivittyvät automaattisesti järjestelmään, kun nämä toimenpiteet tehdään CRM-

järjestelmän kautta. Nämä toimenpiteet voivat olla puheluita, sähköposteja ja tapaamisia. Modernit CRM-järjestelmät tuottavat myyjille sekä myynninjohdolle arvokasta tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä ja myynnistä.

CRM-järjestelmän käyttö myynnin johdon kohdalla on osa tiedolla johtamista, sillä järjestelmästä saadaan tietoa, jolla voidaan ohjata ja seurata myynnin kehitystä.

4.2 Microsoft Dynamics 365 -järjestelmä (MSD) ja Power BI (PBI)

Microsoft Dynamics 365 toimii ratkaisuna yrityksille, kun yritykset haluavat ennakoida asiakkaiden tarpeita sekä parantaa myynnin prosesseja. Microsoft tarjoaa yrityksille sekä toiminnanohjausjärjestelmiä että CRM-järjestelmiä. Microsoft Dynamics 365 CRM-ratkaisu antaa yrityksille myös mahdollisuuden automatisoida myynnin sekä markkinoinnin toimintaa yhdessä. Tavoitteena on parantaa yhteistyötä ja kehittää työkulkua tehokkaammaksi, siten että kaikki perustehtäviin tarvittavat komponentit ovat integroituneet toisiinsa. (Microsoft, n.d.-a.)

Myynnissä CRM-järjestelmä helpottaa oikeiden asiakkaiden ja kohteiden priorisoinnista ja niiden hoitamista, joka auttaa myyntitiimiä löytämään tehokkaasti käsiteltävät asiat. CRM-järjestelmä auttaa myynnin johtoa myös antamaan kokonaiskuvaa asiakkaista myyntihenkilöstölle sekä tunnistamaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Järjestelmän avulla pystytään myös jakamaan suorituskyvyn mittareita ja muita tunnuslukuja myyntihenkilöstön kanssa sekä tunnistamaan ja aktivoimaan oikeat ostajat. Tekoälyn käyttäminen järjestelmän avulla on myös mahdollista, kun halutaan tietoja myynninprosessi vaiheista sekä myynnin kehittämisestä. (Microsoft, n.d.-a.)

Power BI on Microsoftin työkalu, jolla on erilainen valikoima ohjelmistopalveluja, sovelluksia, yhdistimiä, jotka muuntavat tiedon visuaaliseksi käyttäjälle. Power BI-palvelu toimii yhdessä muiden Microsoft 365 sovelluksien kanssa ja auttaa käyttäjää tunnistamaan tärkeät tiedot, joita voidaan jakaa tietoa eri

osapuolten kanssa. Power BI:n eri sovellukset edistävät työnkulkua raporttien luomisessa sekä yhteyden muodostamisessa tietolähteisiin. Palvelu on luotu myös erilaisiin rooleihin kuten yrityskäyttäjille, raportin tekijöille, järjestelmänvalvojille ja kehittäjille. (Microsoft, n.d.-b.)

Microsoft Dynamics 365 ja Power Bi integroituna toisiinsa antaa käyttäjälle laajan näkymän liiketoiminnasta sekä reaaliaikaisista tiedoista. Yhdistämällä molemmat sovellukset käyttäjä pystyy tarkastelemaan ja luomaan valmiiksi mallinnettuja raportteja Dynamics 365:n avulla. Dynamics 365 tietojen ja Power Bi -raporttien yhteinen visualisointi tehostaa päätöksentekoa yrityksen toiminnassa. (Microsoft, n.d.-c.)

Toimeksiantajayrityksellä on ollut käytössä vuodesta 2020 lähtien Microsoft Dynamics 365 CRM-järjestelmä sekä siihen integroitu Power BI -raportointi työkalu. Microsoft Dynamics 365-järjestelmä ja Power BI -raportointi on pääosin toiminut yritys X:n myynnin asiakashallintajärjestelmänä ja raportointityökaluna. Power BI on ollut enemmän pelkästään myynnin johdon käytössä, mutta CRM-järjestelmä on saatavilla koko myynnillä.

4.3 Myyntiputki (Sales Pipeline)

Microsoft Dynamicsin 365 CRM-järjestelmän Sales Pipeline management on iso osa toimeksiantajayrityksen myynnin toimintaa sekä uusien mahdollisten asiakkaiden hankintaa, kuin myös vanhojen asiakkaiden ylläpitämistä. Sales Pipeline eli myyntiputki jaetaan eri vaiheisiin asiakkaan kohdalla. Myyntiputki ja sen prosessi etenee sitä mukaan, miten asiakkaan kanssa edetään myyntivaiheessa. Kun CRM-järjestelmään täytetään systemaattisesti uusia mahdollisia asiakkuuksia tai edetään seuraavalle tasolle neuvotteluissa, voidaan asettaa uudet mahdolliset asiakkuudet tärkeys järjestykseen sekä ennakoimaan tulevia mahdollisia liikevaihtoja ja tuottoja.

Myyntiputki on prosessi, joka auttaa yritystä strategisessa päätöksenteossa. Myyntiputkella voidaan ohjata potentiaalisia asiakkaita läpi myyntiprosessin,

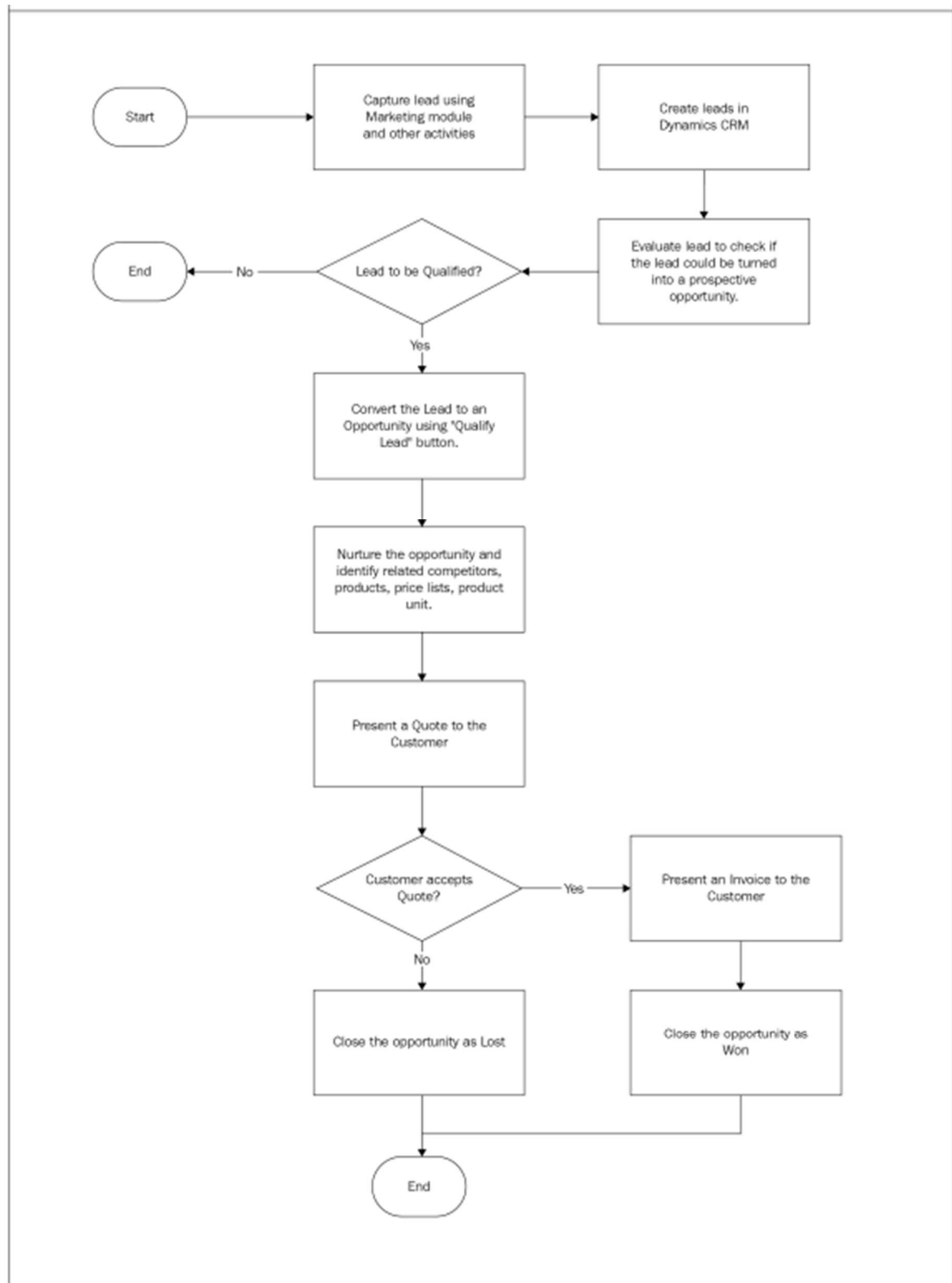
josta lopulta syntyy ostopäätös. Myyntiputki helpottaa luomaan varman asiakaskunnan ja myynnin kasvun pitkällä aikavälillä. Yrityksen kasvuprosessissa myyntiputki on merkittävässä roolissa. Myyntiputki auttaa hahmottamaan kokonaisuutta ja seuraamaan myynnin sykliä. Myös resurssien ohjaus on huomattavasti tehokkaampaa. (Strongest Group, n.d.)

Strongest Groupin blogissa (n.d.) mainitaan myös, että myyntiputken hyötyjä ovat:

- Parempi asiakastyytyväisyys ja kokemus
- Myyntityön tehokkuuden nostaminen uudelle tasolle
- Myyntitulojen ennakointi ja budjetin suunnittelua
- Pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen

Ratkaiseva tekijä myyntiputken tehokkuuden parantamisessa on automaatio ja seuranta. Automaatio pystyy ottamaan toiminnakseen tehtäviä, jotka voisivat vapauttaa käyttäjän aikaa ja resursseja tarpeellisiin asioihin. Automaatiota nähtäisiin asiakasviestinnässä ja potentiaalisten asiakkaiden seurannassa. Seurannan arvo kasvaa, kun halutaan tietoa myyntiputken toimivuudesta. Myyntiputken seuranta auttaa määrittämään potentiaaliset asiakkaat, joiden kanssa yrityksen pitäisi kommunikoida ja lähestyä. Seurannassa vaaditaan erilaisia suorituskyvyn mittareita ja analytiikkaa, kun halutaan selvittää myyntiputken tehokkuutta. (Strongest Group, n.d.)

Myyntiputki etenee eri tasoilla riippuen asiakkaan statuksesta yritykselle. Asiakas kulkee myyntiputkessa eri tasoille riippuen myyntiprosessin etenemisestä. Kuviossa 3 on esitelty visuaalinen prosessi myyntiputken kulusta Microsoft Dynamics 365 -järjestelmässä:



Kuvio 3. Esimerkki myyntiputken prosessikaaviosta (Somani, D., & Rana, N., 2018, s. 29)

4.4 CRM-järjestelmän eri toiminnot ja raportit

Somani, D., & Rana, N. (2018, s.16–17) mukaan CRM-järjestelmää voidaan räätälöidä yritysten tarpeiden mukaan. Microsoft Dynamics 365 CRM-järjestelmään voidaan hankkia sisäänrakennettuja ominaisuuksia, joiden avulla yritykset voivat toteuttaa liiketoimintaan liittyviä tarpeita. Kehysrakenteen avulla organisaatiot voivat saavuttaa paremman tuottavuuden, nopeamman kehitysyklin, mukautettujen kenttien luomisen sekä mukautettuja työnkulkuja. Järjestelmän vakiokomponentteja voidaan muokata ja laajentaa monimutkaisempiin liiketoiminnan tarpeisiin.

Toimeksiantajayrityksellä on myös räätälöityjä toimintoja yrityksen omiin tarpeisiin. Esimerkkinä raportit, joita hyödynnetään myynnissä ovat usein myös räätälöityjä myynnin omiin tarpeisiin. Yrityksen myynnin johdolla on käytössä erilaisia raportteja, joilla myynnin johto seuraa yleisesti myynnin tulosta ja yksittäisten myyjien myyntilukuja, käyttöastetta sekä myynnin etenemisestä. Näiden raporttien avulla myynnin johdossa myös ohjataan ja ennakoidaan myyntiä oikeaan suuntaan. Ohjaamisen avulla voidaan saada myös mahdollisia muutoksia myynnin toimintaan. Taulukossa 1 on listattu kuvauksineen toimeksiantajayrityksen CRM-järjestelmän eri toimintoja ja raportteja, joilla myynnin johtajat seuraavat ja ohjaavat myyntiä.

Taulukko 1. Yritys X:n Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän eri toiminnot ja Power BI -raportit

MSD näkymät (List views)	Jokaisessa Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän osiossa on mahdollisuus suodattaa dataa erilaisiin listanäkymiin. Dataa voidaan valita erilaisilla taustakriteereillä ja lajitella sarakkeittain. Järjestelmään on luotu valmiiksi useita erilaisia näkymiä, joita käyttäjät voivat itsekin muokata.
MSD Dashboards	Microsoft Dynamics 365 -järjestelmässä on valmiiksi luotuja yhteenvetonäkymiä, joiden avulla: Myyjät voivat pureutua omaan tekemiseensä ja tehdä omat tehtävä listansa myyntiputkeen. Myyntijohto voi seurata tiimensä tekemistä mm. seurata myyntiputken toimintaa ja etenemistä.
MSD Raportit	Järjestelmään voi ladata eri näkymien dataa Microsoft Excel sovellukseen. Esimerkkinä aikaisemmin mainittu MSD näkymät. Järjestelmän avulla voidaan rakentaa erillisiä raporttipohjia, mutta näihin oikeudet ovat saaneet ainoastaan MSD-järjestelmän pääkäyttäjät eli ei ole käytössä myynnin johdolla.
MSD Goals	Microsoft Dynamics 365 -järjestelmään syötetään vuosittain myyjäkohtaiset tavoitteet: Meri- ja lentokuljetus puolella vaaditaan globaalisti syötettäväksi New Business Revenue ja Gross Profit sekä Existing Business Revenue ja Gross Profit budjetit kaikille kenttämyyjille. Maantiekuljetus puolella vaaditaan globaalisti ainoastaan New Business Revenue Target. Existing Business Revenue on taas vapaaehtoinen.
GCO PLM PBI - Sales Performance and Management	Sisältää kolme raporttia: Sales Performance, josta voi seurata Microsoft Dynamics 365 -järjestelmään syötettyjen tavoitteiden toteutumista Business Trends, joka näyttää toteutuneen New Business eli uuden hankitun asiakkaan laskutuksen trendin ja pipelineissa olevien avoimien "Opportunities" eli mahdollisten uusien asiakkaiden odotettavissa olevan trendinäkömän. Pipeline Build-Up, joka näyttää myyntiputki suppilon eli odotettavissa olevan liikevaihdon sekä myyjien syöttämien arvioiden (Expected Revenue) että mahdollisen uuden asiakkaan etenemisen mukaisella prosentilla lasketun ennustetun liikevaihdon (Forecasted Revenue).
GCO PLM PBI - Pipeline Health Check	Sisältää 9 eri raporttia: - Active Pipeline: Opportunity Cycle = Kuinka pitkään myyntiputkessa sisältyvät mahdolliset uudet asiakkaat ovat olleet auki ja milloin niitä on viimeksi päivitetty - Active Pipeline: Opportunity Progresssion = Ovatko myyjät päivittäneet - mahdollisia uusia asiakkaita viimeisen kuukauden aikana. - Closed Pipeline: Opportunity Hit Rate = Edellisten 3kkn aikana suljetut uudet mahdolliset asiakkaat ja mitä niistä on voitettu - Closed Pipeline: Lost Opportunities Not Quoted vs Quoted = Mikä osuus hävityistä uusista mahdollisista asiakkaista oli ehditty viedä Propose/Quote vaiheeseen. Eli onko asiakas hävitty ennen tarjouksen tekemistä vai vasta tarjouksen jälkeen. - Closed Pipeline: Market Accuracy (Expected vs Actual revenue) = Kuinka hyvin myyjän syöttämät arviot myyntiputkeen vastasivat toteutunutta laskutusta. Vertailujaksoon kuuluu edellisten 12 kuukauden aikana voitettut kaupat. - Closed Pipeline: Won Markets without turnover = Voitetuksi merkityt kaupat, joihin ei ole 9 kuukauden kuluessa kirjautunut laskutusta. - Accounts with no appointments = Asiakkuudet, joille ei ole kirjattu tapaamista Microsoft Dynamics järjestelmässä. Aikajako on edeltävät 3 kuukautta tai enemmän - Appointments overview = Edeltävien 90 päivän ja tulevien 90 päivän ajalle Microsoft Dynamics järjestelmään kirjatut asiakastapaamiset - Accounts: NB service line ending = Listaasiakkaista, joiden New Business ajanjakso on päättymässä seuraavien 1, 2 tai 3 kuukauden aikana. NB eli New Business laskutus on voimassa aina 12 kk laskutuksen alkamisesta
GCO PLM PBI - Pipeline Adoption	Sisältää 4 eri raporttia: - Markets created prior to shipments = Onko marketit luotu ennen laskutuksen alkamista (toimii vain New Business liikenteille) - Opportunities created/closed on the same day = Onko mahdolliset uudet asiakkaat viety alusta loppuun "yhdeksi istumalta" eli saman päivän aikana - Users with active pipeline (overview) = Kuinka monella käyttäjällä on avoimia mahdollisia uusia asiakkaita aktiivisessa pipelineissa, näytetään prosentteina ja lukuna (globaali tavoite, että jokaisella ns. kenttämyyjällä on vähintään yksi) - Users with active pipeline (details) = Lista käyttäjistä kenellä on tai ei ole avoimia mahdollisia uusia asiakkaita aktiivisessa pipelineissa (näyttää käyttäjän nimen ja avoimien mahdollisten uusien asiakkaiden määrän)
GCO MSD Group Finance PBI - Bristol Board Material	Bristol Board Report sisältää viisi eri raporttia, jotka kaikki ovat ulkoasultaan hyvin graafisia.
GCO MSD Group Finance PBI - Financial KPIs	Financial KPI's kokonaisuus sisältää neljä eri raporttia.
GCO MSD Group Finance	Local Reporting kokonaisuus sisältää 9 eri raporttia taulukkomuodossa.

5 TIEDOLLA JOHTAMINEN JA DATAN HYÖDYNTÄMINEN

5.1 Tiedolla johtaminen ja sen tarkoitus

Yhdistämällä tiedolla johtaminen ja tiedon johtaminen, luodaan tietojohtamista. Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tiedon hyödyntämistä päätöksenteossa, jotta valinnat olisivat tietoisia ja perusteltuja. Tietoa jalostetaan ja hiotaan sellaiseen muotoon, että tietoa voidaan soveltaa päätöksenteossa. Tiedon johtaminen on johtamista tietämällä inhimillisesti asioista. Tiedon johtamisessa pyritään tiedon jakamiseen, oppimiseen, uuden tiedon luomiseen sekä sen johtamiseen. Tästä syystä tiedolla johtaminen ja tiedon johtaminen pyrkivät samoihin päämääriin eli organisaation toiminnan kehittämiseen ja parempaan tiedon soveltamiseen. (Käpylä & Salonius, 2013, s. 7.)

Listenmaan mukaan (2023, s. 46) tiedolla johtaminen toimii organisaation menestystekijänä, sillä se keskittyy pääosin tietoon sekä parempaan johtamiseen. Tiedolla johtaminen tarkoittaa tiedon hyödyntämistä organisaation tavoitteiden ja tarpeiden mukaisesti. Ihmisen läsnäolo toimii voimakkaasti tiedolla johtamisessa, sillä ihminen on tiedon hyödyntäjä ja pyrkii käyttämään tietoa hyödyksi päätöksenteossa.

Teljo kertoo Salesforcen verkkosivuilla (2022), että tiedon hyödyntäminen parantaa myös päätöksentekoa. Dataan pohjautuvassa yrityskulttuurissa tehdään nopeampia ja parempia päätöksiä, sillä päätökset perustuvat dataan, joka on etsitty ja analysoitu juuri tiettyä tilannetta varten, jota kyseisellä hetkellä käydään läpi.

Tiedolla johtaminen voi siis olla ihmisen tietoon ja päätöksentekoon perustavaa tai dataan pohjautuvaa johtamista. Tämän tutkimuksen kysymyksien kannalta tiedolla johtaminen on tärkeä aihe. Molempiin vaihtoehtoihin tarvitaan kokemusta ja osaamista, jotta pystytään tekemään oikeita päätöksiä tai löytämään ja hyödyntämään dataa. Dataan perustuvan tiedon avulla päätöksenteko helpottuu merkittävästi.

5.2 Tiedolla johtaminen myynnissä

Listenmaa (2023, s. 48) kertoo, että tiedolla johtaminen tukee organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteita voi olla erilaisia ja ne voivat kohdistua yksittäiseen työntekijään tai koko organisaatioon. Tiedolla johtaminen on tällöin myös osa myynnin johtamista ja myynnin toimintaa.

Tietojen hyödyntäminen myynnissä on perinteisesti keskittynyt suurimmaksi osaksi organisaation myynnin johtamiseen. Viime vuosina on kuitenkin ollut havaittavissa kiinnostusta siihen, miten myynnissä voidaan hyödyntää dataa yksittäisten myyjien tukemiseen, ja minkälaista tietoa myyjät tarvitsevat kohdatessaan asiakkaan. Kiinnostusta on herättänyt myös se, millä tiedoilla myyjä perustaa päätöksensä parhaan strategian tai palvelun tarjoamiseksi asiakkaille. Tiedolla johtamisen avulla voidaan myös tarjota myyjille tietoa, joka auttaa heitä tehokkaammin kaupanteossa ja asiakkaiden käsittelyssä CRM-järjestelmässä. (Teljo, 2022.)

Dataan pohjautuva myynnin johtaminen vaatii tiedolla asetettuja tavoitteita sekä niiden seuraamista. Dataa hyödynnetään erilaisin tavoin myyntiprosessin eri vaiheissa, jotta asiakkaita pystytään palvelemaan laadukkaammin ja tehokkaammin. Asiakastarpeiden ennakointi datalla luo onnistumisia asiakkaiden keskuudessa. (Almatalent, 2022.)

Tiedolla johtamisen merkitys kasvaa siinä vaiheessa, kun halutaan ohjata myyjät useampiin onnistumisiin asiakkaiden keskuudessa. Tieto lisää motivaatiota, kun kehitetään myyjät parempaan asiakasymmärrykseen oikean datan avulla. Tämän tutkimuksen tavoitteen näkökulmasta voidaan ajatella, että tällöin myös myyjän päivittäinen CRM-järjestelmän käyttö tehostuu ja muuttuu parempaan suuntaan.

5.3 Datan hyödyntäminen tiedolla johtamisessa

Sivula ym. (2023, s. 39) kertovat kirjassaan, kuinka yritykset hyödyntävät dataa ja tekevät päätöksiä perustuen dataan. Datan avulla yritykset muodostavat

myös liiketoimintamalleja, jotka hyödyttävät yrityksen toimintaa sekä asiakkaita. Datan hyödyntäminen halutaan maksimoida, jotta yritykset saisivat parempaa tulosta myös taloudellisesti. Useat yritykset käyttävät paljon raportteja myynnin ja liiketoiminnan seuraamiseen, jolla on selkeä vaikutus myös yrityksen päivittäiseen johtamiseen. Data, joka on tallennettu järjestelmään, on siis johdolle hyödyllistä informaatiota.

Yrityksen liiketoiminnan tilannekuvan luominen vaatii datojen yhdistämistä eri tietojärjestelmistä. Tietojärjestelmien datasta yritys voi saada raportoitua tärkeää perustaa myynnistä, laskutuksesta, henkilöstöhallinnasta tai varastohallinnasta. Raportointi ja datan analysointi vaatii tietovaraston rakentamisen eli erilaisen sovelluksen, jolla yhdistetään eri toimintoja ja dataa analyysin rikastamiseksi. (Sivula ym., 2023, s. 39–40.)

Datojen yhdistäminen voidaan yhdistää myös toimeksiantajayrityksen asiakashallintajärjestelmään integroituun Power BI -raportointi työkaluun, jossa käytetään hyödyksi asiakashallintajärjestelmässä olevaa dataa. Tämän avulla datan käyttäjät onnistuvat saamaan rikkaampia analyyseja ja raportteja.

Sivula ym. (2023) huomioivat, että datan hyödyntämiseen voi käyttää apuna kypsyysmallia. Mallin avulla yritys voi tarkastella millaisia kehitysaskleita sillä on edessä ja mihin kannattaa keskittyä tulevaisuudessa. Kypsyysmallissa huomioidaan kunkin vaiheen haasteita ja mahdollisuuksia. Kuviossa 4 on esitelty kypsyysmalli datan hyödyntämisestä ja sen tasoista yrityksen, organisaatioyksikön, teknologian ja datan välillä.

	1. Datat vaikeasti hyödynnettävissä	2. Ensimmäiset dataratkaisut	3. Data hyöty- käytössä	4. Modernit dataratkaisut	5. Dataratkaisujen kypsyminen
Yritys	Datan arvoa liiketoiminnan kehittämisessä ei ole ymmärretty, tai se on hyvin alkuvaiheessa.	Datan arvoa liiketoiminnan kehittämisessä on ymmärretty kapeasti.	Datan arvoa liiketoiminnan kehittämisessä on ymmärretty laajasti ja dataratkaisuihin on investoitu.	Yritys laajentaa datan hyödyntämisen scopea esim. IoT-, RPA- ja AI-ratkaisuihin.	Datan hyödyntämisestä on tullut yksi osa liiketoimintaa. Dataratkaisuja kehitetään ja niihin investoidaan.
Organisaatio- yksikkö	Organisaatioyksikkökohtaiset tarpeet ja ratkaisut datan käytölle.	Organisaatioyksikkökohtaiset tarpeet ja ratkaisut datan käytölle.	Datan hyödyntäminen kasvaa ulos organisaatio-siiloista – tehdään esim. yritystason KPI-mittareita.	Toteutetaan ketterästi omia dataprojekteja liiketoiminnallisiin tarpeisiin.	Tunnistetaan liiketoiminta-haasteet, joihin dataratkaisut voivat auttaa.
Teknologia	Tietojärjestelmien omat raportointi-ratkaisut ja taulukkolaskenta-ohjelmistot.	Hyödynnetään pistemäisesti raportointiratkaisuja, yhdistellen eri lähteistä saatavaa dataa.	Keskitytetyt tietoaall- ja tietovarastointi-ratkaisut, joita analytiikka- ja raportointiratkaisut hyödyntävät.	Tekoäly-, IoT-, RPA- ja yms. -ratkaisut täydentävät jo olemassa olevia dataratkaisuja.	Käytettäviä teknologiaratkaisuja kehitetään ja uusia testataan ketterästi.
Data	Datan saatavuus on tyypillisesti heikkoa. Käytetään vain rakenteellista dataa.	Datan saatavuus ja laatu paranevat, mutta pysyvät edelleen keskeisenä haasteena.	Datan saatavuus, laatu ja yhdistely eri tietolähteiden välillä parantuvat olennaisesti.	Aletaan hyödyntämään myös ei rakenteellista dataa, kuten tekstiä, ääntä, kuvia ja videota.	Kyetään keräämään, valloimaan ja hyödyntämään hyvin monenlaista dataa.

Kuvio 4. Datan hyödyntämisen kypsyysmalli (Sivula ym., 2023, s. 115)

5.4 Datan ja raporttien hyödyntämisen haasteet

Sivula ym. (2023) mukaan datan tuottaminen ja sen käyttäminen ei ole ollut merkittävä haaste yrityksille, vaan sen hyödyntäminen liiketoimintaa edistävällä ja tukevalla tavalla. Sivula näkee myös selkeänä haasteena uuden liiketoiminnan kehittämisen dataperustaisesti. Kyse ei ole kuitenkaan kertakäyttötapauksista vaan erilaisista tietovarasto-, raportointi- ja tekoälyratkaisuista. Näiden käytön tarkoituksena on tukea, tehostaa ja tuottaa uutta liiketoimintaa.

Sivula ym. (2023) mainitsemia dataprojektien suunnittelun ja kehittämisen samankaltaisia haasteita eri organisaatioissa:

- Strategia ja suunnitelma puuttuu, kun hyödynnetään dataa.
- Puuttuva osaaminen, jonka takia dataa ei hyödynnetä liiketoiminnassa.
- Datan laatu on heikko, jolloin dataan ei luoteta. Dataan luottaminen vaatii kulttuurin, joka on dataohjautunut sekä rakennettu datan ympärille.

- Datan saatavuus järjestelmistä on hankalaa ja tietojärjestelmiin on vaikea integroitua suoran tietokantayhteyden kautta.

6 MYNNIN TAVOITTEIDEN SEURANTA JA OHJAUS

6.1 Myynnin tavoitteiden saavuttaminen

Tavoitteen täytyy olla oikea ja mitattavissa oleva, jotta se motivoi myyjää tehokkaasti. Tavoitteen kuuluu olla konkreettinen, kompakti sekä kirkas. Parhaat tavoitteet ovat sellaisia, jotka ovat saavutettavissa, mutta tarjoavat myös haasteen myyjille. Myynnin johtajien täytyy varmistaa, että kaikki myyjät ovat tietoisia tavoitteistaan ja ovat osallistuneet tavoitteiden määrittelyyn, jotta saavutetaan haluttu tulos. Myyjien luontainen halu saavuttaa tavoite lisääntyy, kun he saavat itse vaikuttaa omiin tavoitteisiinsa. Kun halutaan saavuttaa tavoitteita, myynnin henkilökohtaiset tavoitteet kuuluvat olla näkyviä, myyntiimin jäseniä tulee tukea sekä heidän tulee työskennellä yhdessä tavoitteellisesti päivittäin. Tästä syystä myynnin johdon täytyy pitää huolta, että myyjien välinen ilmapiiri säilyy hyvänä. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, s. 52–53.)

Tavoitteet eivät saa olla mahdottomia, koska silloin tavoitekeskustelut ovat merkityksettömiä. Johdon tulee miettiä huolellisesti, mitä ohjataan ja mitataan. Ohjaaminen vaatii jatkuvaa toimintaa, jotta voidaan vaikuttaa tuloksiin ajoissa. Tulosten mittailu on taas tavoitteen ja toteutuneen tulosten vertailemista. Myynninohjausjärjestelmien avulla viikkopalavereissa, kuukausikeskusteluissa ja erilaisissa kehityskeskusteluissa voidaan perusteellisesti käydä läpi myyjän ja johdon kanssa, mikä on asiakkuuksien ja myynnin tilanne kyseisellä hetkellä. (Rubanovitsch & Valorinta, 2009, s. 106–107.)

Tavoitekeskusteluissa ja palavereissa myynnin tavoitteiden ohjauksena saatetaan käyttää CRM-järjestelmästä saatua dataa sekä erilaisia raportteja. Raportit, datan laatu ja näiden helppo saatavuus on valtavan tärkeässä roolissa.

Jotta datan helppo saatavuus on mahdollista, se vaatii myynnin laadukasta ja aktiivista toimintaa datan kanssa, toimivaa integroitua raportointijärjestelmää sekä myynnin johdolta hyvää tiedolla johtamista.

6.2 Myynnin seuranta

Myynnin seurannan tarkoituksena on varmistaa, että myynnissä asetetut tavoitteet saavutetaan. Seurannalla myynnin johto varmistaa sen, että tavoitteen saavuttamisen eteen nähty työ etenee. Jos myynnissä tai käytöksessä ei näy muutoksia, pystyy myynnin johtaja seurannalla tekemään korvaavia toimenpiteitä. Myynnin johdon kuuluu seurata tavoitteiden toteutumista ja sen edistymistä säännöllisesti. Seuranta voi käyttää hyväksi myynnin palaverissa ja henkilökohtaisissa keskusteluissa myyjän kanssa. Seuranta voi olla jopa viikoittaista, jos tehtävä on tärkeä myynnin kannalta. (Actional, n.d.)

Myynnin hallinta vaatii myyntitilastojen seuranta. Etenkin CRM-järjestelmät mahdollistavat helpomman myynnin, tarjousten sekä tilausten seurannan ja hallinnan. Seuranta voidaan suorittaa CRM-järjestelmän avulla erilaisilla raporteilla, analytiikalla ja mittareilla. (Almatalent, 2023.)

6.3 Myynnin ohjaaminen

Rubanovitsch & Valorinta (2009, s.29–30) kertovat kirjassaan ”Älykäs myynnin johtaminen”, että myynnin ohjaaminen muodostaa liiketoiminnan perustan. Heidän mukaansa myynnin ohjaaminen eroaa myös myynnin johtamisesta. Ylin johto eli toimitusjohtaja sekä myynnin johto vastaa myynnin ohjaamisesta ja sen suunnittelusta. Myynnin ohjaaminen vaatii jatkuvaa toimintaa ja on strateginen osa yrityksen kokonaista toimintaa. Jotta myynnin ohjaaminen on mahdollista, myynnin johto tarvitsee tarvittavat resurssit sekä tuet sen toteuttamiseen. Näitä ovat esimerkiksi myynninohjausjärjestelmät, asiakashallintajärjestelmät, myynnin johdon sekä yrityksen johdon yhteistyö.

Myynninohjausjärjestelmä ei korvaa olemassa olevaa asiakkuudenhallintaa. Se luo ajattelutavat myynnin ohjaamisen periaatteisiin ja tukee yrityksen jo käytössä olevia toimintamalleja. Myynninohjausjärjestelmä helpottaa nykyisten ja uusien asiakkaiden asiakasluokituksissa sekä hoitomalleissa. Yrityksellä olisi hyvä olla jonkinlainen myynninohjausjärjestelmä, koska myyjien sitouttaminen CRM-järjestelmän käyttöön voi olla välillä hankalaa ja tällöin myös raporttien sekä dokumenttien määrä kasvaa, kun ohjaaminen ei ole ollut huolellista CRM-järjestelmän kanssa. (Rubanovitsch & Valorinta, 2009, s. 31.)

7 TUTKIMUKSEN SUUNNITTELU

7.1 Tutkimuksen lähtötilanne, aikataulut, vaiheet,

Tutkimus koskee yritys X:n vuonna 2020 hankitun uuden CRM-järjestelmän käyttöönoton jälkeisistä tiedon hyödyntämisen haasteista myynnin johtamisessa. CRM-järjestelmän käyttöastetta ja hyödyntämistä haluttiin parantaa ja lisätä myynnissä. Järjestelmän käyttöasteen parantamiseen tarvitaan kuitenkin myynnin johtamisen lisäksi tiedolla johtamista, ohjausta sekä seuranta myynnin johdolta. Järjestelmässä on 4 vuoden aikana ehtinyt tapahtua kehitystä ja yrityksen globaalisti asettamat tavoitteet ja vaatimukset CRM-järjestelmän käyttäjiä kohtaan ovat nousseet. CRM-järjestelmän käyttöön asetettujen tavoitteiden ja vaatimusten vuoksi toimeksiantajayrityksen ohjaajan kanssa opinnäytetyön aiheeksi pohdittiin jo kesällä 2023, miten myynnin johto hyödyntää raportointi dataa ja mikä rajoittaa sen hyödyntämistä myynnin seurannassa ja ohjaamisessa.

CRM-järjestelmän käyttö on painottunut myynnissä paljon myyntiputkeen (Sales Pipeline Management), johon globaalien tavoitteiden mukaan myyjiltä vaaditaan Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän aktiivista käyttöä. CRM-järjestelmä on ollut käytössä toimeksiantajayrityksellä jo yli 15 vuotta. Pitkästä ajasta huolimatta edelleen yrityksen myynnissä nähdään haasteena CRM-

järjestelmään integroituminen siten, että se olisi osa jokapäiväistä työprosessia. Työn lähtöajatus oli siis kartoittaa myynnin johdolta, miten he hyödyntävät raportointia työssään. Tästä ajatuksesta seurasi myös kysymys siitä, miten myynnin johtajat käyttävät raportoinnista saatua tietoa myynnin ohjaamiseen ja onko tällä ohjauksella vaikutusta myynnin CRM-järjestelmän käyttöasteeseen ja aktiivisuuteen. Näitä aiheita käytiin läpi tutkimuksen alkuvaiheessa elokuun ja marraskuun välillä toimeksiantajan ohjaajan kanssa sähköpostitse sekä Microsoft Teams -palavereilla.

Syksyllä suoritettiin toimeksiantajayrityksen sisäiset sähköiset kurssit liittyen Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän käyttöön, jonka jälkeen tammikuussa 2024 toimeksiantajan ohjaaja järjesti koulutuspalavereita liittyen Microsoft Dynamics 365 -järjestelmään. Nämä koulutukset ja kurssit ovat olleet hyödyllisiä tämän tutkimuksen kannalta, koska se auttoi luomaan visuaalisen kuvan ja antoi hyödyllistä informaatiota siitä, miten yrityksen CRM-järjestelmää käytetään myynnissä avuksi. Tammikuussa ja helmikuussa 2024 suunniteltiin ja rakennettiin yhdessä toimeksiantajan ohjaajan kanssa tutkimuksen kyselyn ja haastatteluiden kysymykset.

7.2 Myynnin johdon kyselyn ja haastatteluiden luominen

Tutkimuksen kysely on tehty neljälle myynnin johtajan roolissa olevalle henkilölle. Kysely on muotoiltu siten, että vastaajat voivat vastata kysymyksiin riippumatta heidän roolien eroavaisuuksista myynnin johtajina. Kyselyn tarkoituksena on ollut vastata tutkimuskysymykseen, eli miten myynnin johtamisen eri rooleissa hyödynnetään CRM-järjestelmästä saatuja raportteja myynnin ohjauksessa ja seurannassa. Kyselyn tavoitteena oli hahmottaa nykytilanne raporttien hyödyntämisen osalta. Kuinka usein tai miten kyselyyn vastanneet henkilöt käyttävät raportteja, mikä hankaloittaa raporttien hyödyntämistä, miten he käyttävät raportteja tai järjestelmää hyödyksi myyntitiimin ohjauksessa ja seurannassa. Halusimme myös kartoittaa mitä raportteja he käyttävät työssään.

Kyselyn kysymykset on pyritty tekemään perustuen tutkimuksen teoriaan ja tutkimuksen kysymyksiin. Tutkimuksen luvuilla 3–6. Teoria toimii pohjana kysymyksiin ja auttaa ymmärtämään kyselyn aiheen ja kysymyksien tarkoitukset. Kyselyn avulla pyritään löytämään vastaus tutkimuksen pääkysymykseen sekä alakysymyksiin.

Syvähaastattelu on tehty kyselyn kahdelle myyntijohtajalle, millä pyrittiin saamaan syvempää tietoa kyselyn vastauksista sekä lisää kokemuksia ja näkemyksiä tutkimuksen aiheesta. Tämän tarkoituksena oli saada lisää vastauksia tutkimuksen pääkysymykseen sekä alakysymyksiin.

7.3 Tapaustutkimus: Miten myynnin johdon eri rooleissa hyödynnetään CRM-järjestelmästä saatuja raportteja myynnin seurannassa ja ohjauksessa?

Tutkimuksen tutkimustulokset ovat muodostuneet kyselystä ja syvähaastattelusta. Kyselyn ja syvähaastattelun tutkimustulokset esitetään luvussa 6. Kysely tehtiin neljälle toimeksiantajayrityksen myynnin johdon henkilölle, jotka jakautuvat kahteen eri divisioonaan eli maantiekuljetus divisioonaan sekä lento- ja merikuljetus divisioonaan. Kyselyn työkaluna käytettiin Microsoft Forms -sovellusta. Kyselyyn vastasi kaikki 4 myynnin johdon henkilöä. Kysely lähetettiin myynnin johdolle 26.1.2024 ja vastausaikaa annettiin 9.2.2024 asti. Kyselyssä oli 9 kysymystä, joista 6 koostui tekstivastauksia ja loput 3 erilaisista monivalintakysymyksistä, joista on tutkimuksessa mainittu luvussa 6.1. Kyselyn vastausprosentti oli 100 % ja kyselyn kysymykset näkyvät kyselyn tulosten yhteydessä. Kyselyn kysymykset näkyvät liitteessä 1.

Kyselyn jälkeiset haastattelut päätettiin lopulta tehdä kahdelle toimeksiantajayrityksen myynnin johdon henkilölle. Myynnin johdon henkilöt ovat maantie divisioonasta sekä meri- ja lento divisioonasta. Haastattelu oli alun perin suunniteltu kaikille neljälle kyselyyn vastanneelle myynnin johdon henkilöille, mutta suoritettiin lopulta kahdelle. Valittujen myynnin johtajien haastattelut nähtiin positiivisena, sillä valituille henkilöille aihe on relevantti, koska henkilöt käyttävät aktiivisesti heidän rooleissaan CRM-järjestelmää ja Power BI-työkalua.

Kahden myynnin johdon henkilön haastattelut nähtiin siis riittäväksi, koska saatiin molemmista divisioonista yksi henkilö haastatteluun.

Kahdesta haastateltavasta saatiin myös hyvää näkemystä, miten myyntiä voidaan johtaa erilaisilla tavoilla. Tässä tapauksessa maantiekuljetus puolen myynnin johtaja ohjaa ja seuraa myyntiä laajalti etänä, mutta meri- ja lento puolen myynnin johtaja taas paikan päällä. Tämän avulla voidaan löytää mielipiteitä haastateltavilta, onko näillä tavoilla jotain vaikutusta heidän seurantaansa ja ohjaamiseensa.

Haastattelut tehtiin molemmille myynnin johtajille erikseen 13.3.2024 ja 14.3.2024. Nämä suoritettiin etänä Microsoft Teams -palvelun kautta. Haastattelut nauhoitettiin, jotta aineiston hankinta olisi helpompaa käsitellä jälkikäteen. Syvähaastattelulle oli tehty alustavia kysymyksiä valmiiksi paremman haastattelun etenemisen kannalta. Molempien haastatteluiden kysymykset löytyvät liitteistä 2 ja 3.

8 KYSELYN TULOKSET

8.1 Kyselyn toteutus ja vastaajien taustatiedot

Kyselyn tulokset esitetään tekstimuodossa sekä erilaisina kuvioina. Kyselyn vastaukset esitetään samassa järjestyksessä, kun kyselyn kysymykset on laadittu. Kaikissa avoimissa kysymyksissä vastaajat ovat aina samassa järjestyksessä. Jokaisen vastaajan vastaukset on laitettu erikseen allekkain.

Kyselyn kysymyksillä 1 ja 2 kartoitettiin, että mikä on kyselyn vastaajien rooli myynnin johtamisessa ja minkälaisia tavoitteita vastaajat asettavat myyntitililleen. Kyselyn kysymyksissä 3–8 haluttiin tutkia vastaajien käyttäytymistä liittyen Microsoft Dynamics 365 -järjestelmään sekä siihen liittyviin Power BI raportteihin. Kyselyn viimeinen kysymys on avoin ja vapaaehtoinen

kommenttiosio vastaajille, jolla haluttiin saada lisätietoja aiheeseen, jos kyselystä olisi ilmennyt vastaajille aiheeseen kommentoitavaa.

Kysely toimeksiantajayrityksen myynnin johtajille:

Ensimmäisen kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien rooleja myynnin johtamisessa. Kysymyksellä haluttiin saada taustatietoa siitä, mitkä ovat vastaajien tehtävät omissa rooleissaan. Roolien eroavaisuudet on hyvä tietää tutkimuksen kannalta, koska sillä voi olla vaikutusta myynnin ohjaukseen ja seurantaan.

Kyselyn ensimmäinen kysymys: Kuvaile lyhyesti omaa rooliasi ja tärkeimpiä vastuualueitasi myynnin johtamisessa. Oletko mukana asettamassa tavoitteita, seuraatko myyntitiimin päivittäistä tekemistä tai vastaatko yleisestä strategiasta?

Kysymyksen 1 vastaukset:

Vastaan myynnin kokonaisbudjetista tavoitteineen. Seuraan myynnin tunnuslukuja viikkotasolla ja bi-weekly team-palavereissa ne käydään tiimien kanssa läpi.

Vastaan tällä hetkellä yritys X:n avainasiakastiimistämme ja suurimmista asiakkaistamme. Seuraan tiimini tekemisiä viikoittain, jotta asetetut tavoitteet toteutuvat parhaalla mahdollisella tavalla.

Rooli: yritys X:n aluemyynnin vetäjä - vastaan aluemyynnistä myyntijohtajalle. Tavoitteet vuodelle asetetaan yritys X:n myyntijohdon kanssa yhdessä. Hyvin pitkälti vuositavoite määräytyy budjetin kautta eli jokaiselle myyjälle asetetaan tavoitebudjetti hänellä olevien prospektien avulla. Myynnin strategia pohjautuu Groupin / lokaaleihin tavoitteisiin. Seuraan toki myynnin kokonaisuutta myyntijohdon kanssa yhdessä, mutta päivittäinen seuraaminen

aluemyynnin osalta. Kahden viikon välein käydään tilannekatsaus aluemyynnin kanssa ja tarkemmat palautteet kvartaaleittain.

Vastaan oman yksikköni myynnistä ja raportoin myynnin suorituksesta ja suorituskyvystä toimitusjohtajallemme. Myyntitiimini kuuluu 11 henkilöä ja he raportoivat minulle. Vastaan ryhmän myyntitavoitteista, niiden asetannasta ja seurannasta. Meillä on oma myynnin toimintasuunnitelma, jossa strategia ja tavoitteet asetettu niin, että ne tukevat liiketoimintayksikkömme tavoitteita.

Kysymyksen 1 vastaukset näyttivät, että myynnin johtajien rooleissa on eroavaisuutta. Maantiekuljetus divisioonassa johtajien roolit erosivat jonkin toisistaan. Maantiekuljetus divisioonassa mainitut roolit kolmella eri henkilöllä olivat myynnin kokonaisbudjetin ja tavoitteiden johtaminen, aluemyynnin johtaminen sekä avainasiakkaiden johtaminen. Meri- ja lentokuljetus divisioonan myynnin johtaja vastaa myös kokonaislaatusesti myyntiyksikkönsä johtamisesta tavoitteineen. Johtajien rooleista huolimatta kaikki myynnin johtajat asettavat tavoitteita tiimeillensä ja näitä tavoitteita käydään läpi viikoittaisista tilannekatsaus palavereista tarkempiin kvartaalisiin palavereihin.

Toisessa avoimessa kysymyksessä haluttiin kysyä vastaajilta tavoitteista, joita heidän tiimillensä on asetettu. Tällä kysymyksellä haluttiin saada vastauksia tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen

Kyselyn toinen kysymys: Millaisia tavoitteita omalle tiimillesi on asetettu?

Kysymyksen 2 vastaukset:

Jokaisella myyjällä on henk.koht budjetti: - New Business + Growth (Liikevaihto, keikkamäärä) - listatut must-win-asiakkaat - e-factor, Quote Tool - käyntimäärä - myyntiprosessin kehityskohteet

Jokaiselle myyjälle on oma budjettitavoite koskien uusasiakashankintaa sekä olemassa olevan asiakasportfolion kehittämistä.

Budjettitavoite (new business + growth) - seurataan kk- / kvartaalitasolla - Kappaletavara myynti keskiössä - Pipeline & Health check (seurataan kk- / kvartaalitasolla) - Liikevaihto + katekehitys (seurataan vuositasolla) - Asiakasportfolio (seurataan vuositasolla) – Käyntimäärät

Tiimille on asetettu nimetyt liiketoiminnalliset tavoitteet (liikevaihto, GP) ja niitä tukevat muut avaintavoitteet (asiakasportfolio, uudet asiakkaat ja muut aktiviteettitavoitteet).

Kysymyksen 2 vastauksista ilmenee, että jokaisella myynnin johtajalla on selkeät asetetut tavoitteet, joita seurataan. Budjettien, uusien asiakkaiden hankinta sekä myyjän aktiivisuuden ja käyntimäärän seuranta ovat selkeästi suosittuja tavoitteita. Kysymyksen 2 vastauksista ilmenee myös, että myyjät käyttävät pääosin Microsoft Dynamics järjestelmässä Sales Pipeline Management työkalua kehittääkseen ja luodakseen uusia asiakkaita. Tämä heijastuu myyjien Microsoft Dynamics järjestelmän aktiivisuuteen.

Tutkimuksen kyselyn kolmannessa avoimessa kysymyksessä haluttiin selvittää myynnin johdolta, millaisia raportteja myynnin johto käyttää edellä mainittuihin tavoitteisiin, jotka myynnin johtajat asettivat tiimilleen. Tutkimuksen pääkysymyksen sekä toisen alakysymyksen kannalta tämä kysymys nähtiin

merkittävänä, sillä kysymyksen avulla saatiin informaatiota siitä, miten myynnin johto käyttää raportteja ohjaamaan ja seuraamaan myynnin toimintaa.

Kyselyn kolmas kysymys: Millaista dataa tai raportteja käytät ohjaamaan tiimisi tekemistä edellä mainitsemiisi tavoitteisiin?

Kysymyksen 3 vastaukset:

QlikView (volyymi- ja kateraportit), Power BI (Sales KPIs, Pipeline Management), Dynamics

Seuraamme raporttien avulla mm. asiakaskäyntien määrää, tehtyjä ja toteutuneita tarjouksia, asiakaskohtaisia katekehityksiä, asiakasmenetyksiä sekä asiakasluku-määrää.

Power BI -raportit pääasiassa: - Sales Performance - New Business & Growth - Pipeline - Pipeline Health check - Qlikview (kateraportit) - Churn - Visits + Esimerkki Caset

Seuranta koostuu niistä raporteista, jotka ovat saatavilla per automatic eli Power BI -raportit. Sen lisäksi seuranta perustuu käytössä olevan CRM:n mahdollistaman datan hyödyntämisestä, nämä raportit eivät valitettavasti aina tule per automatic suoraan käyttäjälle.

Kysymyksen 3 vastauksissa myynnin johtajat nostivat esiin Microsoft Dynamics järjestelmästä saadun datan ja Power BI -raportit, joilla vastaajat ohjaavat ja seuraavat myyjien tekemistä sekä toimintaa. Toimeksiantajayrityksen maantiekuljetus divisioonan johtajien käytössä on myös Qlikview-työkalu, josta myynnin johtajat keräävät myös lisäinformaatiota myynnin volyyminä sekä kateraporteista. Qlikview-työkalusta saadaan sellaista haluttua dataa myynnistä, jota ei välttämättä saada Microsoft Dynamics -järjestelmästä tai Power BI -raporteista. Kysymyksen 3 vastauksissa kerrottiin myös haasteista, jotka liittyvät Microsoft Dynamics järjestelmästä saatuihin raporteihin. Yhden

kysymykseen vastanneen myynnin johtajan mukaan kaikki raportit eivät tule automaattisesti datan käyttäjälle. Eli datan saaminen voi viedä aikaa, mikä hankaloittaa datan hyödyntämistä.

8.2 Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän ja Power BI -raporttien käyttö ja hyödyntäminen

Kyselyn neljännessä kysymyksessä haluttiin selvittää myynnin johdolta, kuinka usein he käyttävät työviikossaan Microsoft Dynamics 365 -järjestelmää ja siihen liittyviä Power BI -raportteja omissa rooleissaan. Kuten tässä tutkimuksessa on aikaisemmin mainittu, myynnin johtajilla on erilaisia rooleja. Tämän takia osalle Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän päivittäinen käyttö ei välttämättä ole niin olennaista. Tutkimuksen kannalta oli kuitenkin merkittävää selvittää, kuinka aktiivista CRM-järjestelmän käyttö myynnin johdolla on. Tämän kysymyksen avulla saatiin näkökulmia siihen ja vastauksia siihen, että onko myynnin johtajan aktiivisuudella vaikutusta omien tiimien ja myyjien aktiivisuuteen.

Kyselyn neljäs kysymys: Kuinka usein käytät Microsoft Dynamics 365 -järjestelmää tai siihen liittyviä Power BI -raportteja työviikossasi?

Kuviossa 5 esiteltynä neljännen kysymyksen vastaukset.



Kuvio 5. CRM-järjestelmän käyttö myynnin johdon työviikossa

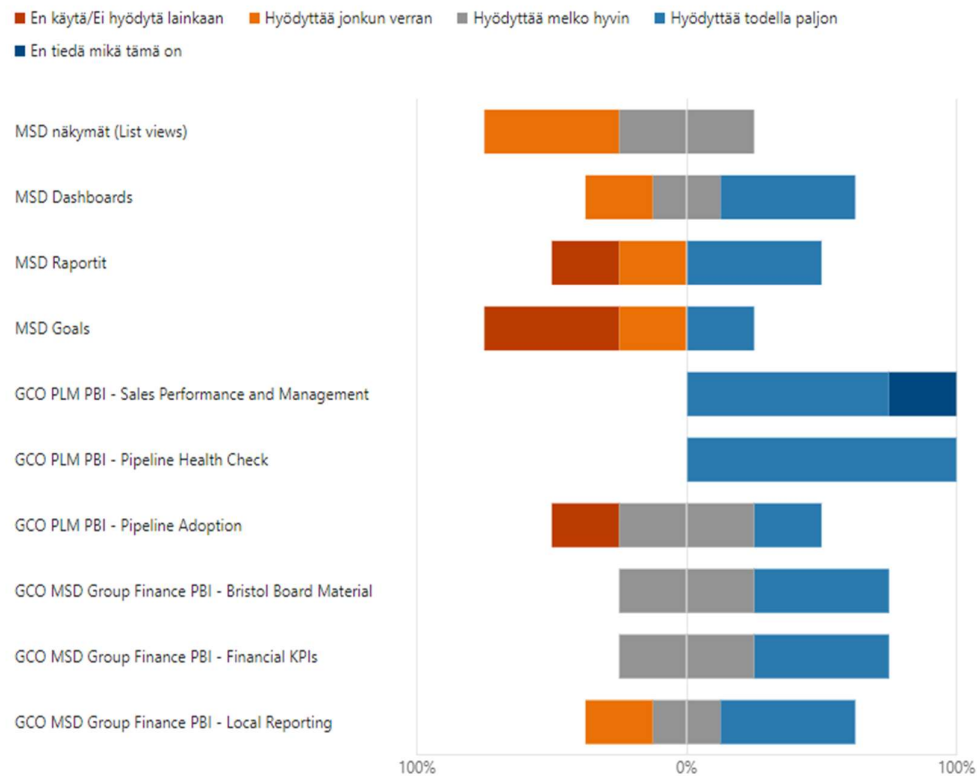
Kuviosta 5 huomataan, että 50 % vastanneista myynnin johtajista CRM-järjestelmän tai Power BI -raporttien käyttö on osa heidän jokapäiväistä

työprosessiansa. 25 % myynnin johtajista käyttävät CRM-järjestelmää 3–4 päivää viikossa ja loput 25 % 1–2 päivänä viikossa. Vastauksista ilmenee myös, että myynnin johtajien eri roolit saattavat vaikuttaa siihen paljonko myynnin johdossa käytetään Microsoft Dynamics 365 -järjestelmää tai Power BI -raportteja.

Kyselyn viidennessä kohdassa haluttiin tutkia vastaajien arviointia toimeksiantajayrityksen käytössä olevista Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän toiminnoista ja Power BI -raporteista ja niiden hyödyllisyydestä myynnin johtamisessa. Kuviossa 6 esitellään myynnin johdon arviointi Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän toiminnoista ja Power BI -raporteista, jotka ovat räätälöityjä toimeksiantajayrityksen liiketoiminnalle sopivaksi. Kyseiset toiminnot ja raportit on avattu luvussa 4.2.

Kyselyn viidennes kysymys annettiin tehtävänantona: Arvioi Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän (MSD) eri toimintojen ja Power Bi (PBI) -raporttien hyödyllisyyttä omassa työssäsi:

Tehtävänannon vastaukset esiteltynä kuviossa 6.



Kuvio 6. Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän eri toiminnot ja Power BI -raportit

Tämän tehtävänannon tavoitteena oli saada informaatiota, mitkä tietyt raportit hyödyntävät tai eivät hyödytä lainkaan yritys X:n myynnin johtajien työssä. Kysymyksen tuloksissa oli hiukan eroja roolien välillä. Jokaisen myynnin johtajan kohdalla erityisesti GCO PLM PBI – Pipeline Health Check hyödyttää merkittävästi myynnin johtajien työtä. Myynnin johtajista 75 % oli myös sitä mieltä, että GCO PLM PBI – Sales Performance and Management on todella hyödyllinen. MSD raportit ja MSD Goals jakoivat mielipiteitä eri suuntiin. Haastatteluiden yksi aihe oli tehdä lisäselvitystä, miksi MSD raportit tai MSD Goals hyödyttävät merkittävästi osaa vastaajista ja toisia vastaajia ei taas lainkaan.

Kuvion 6 mukaan pääosin Microsoft Dynamics järjestelmän eri toiminnot ja Power BI -raportit hyödyttävät kuitenkin myynnin johtajien työtä. Vastauksien perusteella Microsoft Dynamics järjestelmän eri toiminnot ovat vähemmän hyödyttäviä kuin Power BI -raportit. Näin ollen myynnin johtajien myyjien seuranta ja ohjaaminen tapahtuu pääpainotteisesti Power BI -raporttien avulla.

Kyselyn kuudes kysymys oli avoin kysymys, jossa pyydettiin kuvailemaan Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän ja Power BI:n roolia myynnin johtamisen päivittäisessä päätöksenteossa. Kuudenteen kysymykseen liittyy myös jatkokysymys, jolla pyritään tarkentamaan, millaisiin päätöksiin dataa hyödynnetään. Kuudennella kysymyksellä haluttiin tuoda esille myynnin johtajien näkökulmaa siihen, minkälaista dataa myyjien toiminnasta saadaan ja mihin tätä dataa käytetään seurannassa ja ohjauksessa.

Kyselyn kuudes kysymys: Kuvaile lyhyesti mikä rooli Microsoft Dynamics 365 -järjestelmällä ja Power BI datalla ja raporteilla on päivittäisessä päätöksenteossasi? Millaisiin päätöksiin hyödynnät näiden dataa?

Kysymyksen 6 vastaukset:

Kokonaisuuden hahmottaminen sekä ohjaaminen painoituksineen.
Myyjäkohtainen tuki/palaute/buustaus

Kun haluan nähdä kokonais kuvan työn alla olevista tarjouksista sekä toteutuneista uusista kaupoista.

Power BI Pipeline kertoo hyvin kokonaistilanteen ja myyjäkohtaisen aktiivisuuden. Kokonaisuuden näkeminen antaa vertailupohjaa esimerkiksi, jos ei ole käyntejä ja heikko Pipeline niin mihin aika menee? Raporttien avulla on pystytty myös muuttamaan toimintatapoja/ ajattelumallia mihin aika tulisi käyttää ja mihin ei. Olemme konkreettisesti esittäneet myyjille lukujen valossa mitä tietty toiminto on tuonut hänelle / yritykselle.

Ao. raporttien käyttäminen on hyödyllistä, mutta vaatii tulkintaa koska Power BI:sta saatavat raportit eivät anna koko kuvaa. Esim. Power BI -raporteissa (pipeline) osassa raporteissa on data kuten Forecasted Revenue ja joissakin Expected Revenue, mutta kaikissa ei molemmat. Näin ollen tällaista raporttia, joissa vain toinen pala

tietoa, ei voida käyttää kunnolla myynnin seurantaan / ennustamiseen, saati että niitä voisi jakaa kollegoille

Vastauksien perusteella päätöksenteossa raportteja hyödynnetään pääosin kokonaistilanteen hahmottamiseen, myyjäkohtaiseen tukemiseen, palautteen antamiseen, aktiivisuuden hahmottamiseen sekä myynnin seuraamiseen ja ennustamiseen. Raportteja on konkreettisesti esitetty lukujen valossa myyjille, jonka avulla toimeksiantajayrityksen myynnin johtajat ovat pystyneet muuttamaan myyjien toimintatapoja tiettyyn haluttuun suuntaan.

Pääosin aiemmin mainittujen raporttien käyttäminen on ollut myynnin johtajien mielestä hyödyllistä, mutta vastauksista huomattiin, että niissä on myös ilmennyt haasteita. Yhden myynnin johtajan mukaan välillä Power BI -raportit vaativat tulkintaa, koska raportit eivät välttämättä anna kaikkea tietoa siitä, mitä tarvittaisiin tehokkaamman seurannan ja ohjaamisen kannalta. Power BI Pipeline raporteissa on havaittu ongelmia, siinä ettei käyttäjät ole saaneet molempia raportteja "Forecasted Revenue" sekä "Expected Revenue" samaan paikkaan. Ongelma on aiheuttanut sen, että datan jakaminen kollegoille on ollut haastavaa ja aikaa vievää. Näiden kahden datan, eli ennustetun liikevaihdon sekä odotetun liikevaihdon yhdistäminen samaan raporttiin vaatii todennäköisesti erikseen manuaalista työtä, muokkaamista sekä etsimistä.

8.3 Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän ja Power BI -raporttien hyödyntämisen haasteet myynnin johtamisessa

Kyselyn seitsemännen kysymyksen tarkoituksena oli saada selville myynnin johdon mielipiteitä Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän toimintojen ja Power BI -raporttien haasteista. Haasteiden selvittäminen auttaa vastaamaan tutkimuksen alakysymykseen, eli siihen mitkä ovat toimeksiantajayrityksen myynnin johdon haasteita datan hyödyntämisessä. Kysymyksellä on myös tarkoitus selvittää, rajoittaako jokin datan saatavuutta.

Kyselyn seitsemäs kysymys: Mitä erityisiä haasteita olet kohdannut Microsoft Dynamics ja Power BI -raporttien hyödyntämisessä myyntitiimin johtamisessa? Rajoittaako jokin datan hyödyntämistä?

Kysymyksen 7 vastaukset:

Tietojen ajantasaisuus tai osittainen Dynamicsin vajaakäyttö joiltakin käyttäjiltä. Kateraporttien saatavuus

Haasteet ovat enemmän ajankäytössä, jotta ehtisi perehtyä paremmin raporttien ja datan hyödyntämiseen ja mahdollisuuksiin.

Power BI on hyvä, mutta puutteitakin löytyy mm. lähetysmäärät puuttuvat raportoinnista ja aika moni raportti vaatii tarkistuksia muista tietokannoista, että täsmääkö luvut todella. Power BI -raportit vaativat usein jalostamista (Excel - Pivot), että vastaa tarvetta.

Ks edellinen (Tällä viitataan edellisen kysymyksen vastaukseen: Ao. raporttien käyttäminen on hyödyllistä, mutta vaatii tulkintaa koska Power BI:sta saatavat raportit eivät anna koko kuvaa. Esim. Power BI -raporteissa (Pipeline) osassa raporteissa on data kuten Forecasted Revenue ja joissakin Expected Revenue, mutta kaikissa ei molemmat. Näin ollen tällaista raporttia, joissa vain toinen pala tietoa, ei voida käyttää kunnolla myynnin seurantaan / ennustamiseen, saati että niitä voisi jakaa kollegoille)

Kysymyksen 7 vastauksista huomataan, että kyselyn vastaajilla on erilaisia haasteita toimintojen ja raporttien hyödyntämisessä. Varsinkin ajantasaisuus, ajankäyttö, järjestelmän vajaakäyttö käyttäjiltä, tiedon luotettavuus, erilaisten raporttien saatavuus sekä manuaalinen työ nähdään haasteina. Datan hyödyntäminen rajoittuu heti, kun jotain tiettyä dataa ei ole saatavilla. Esimerkiksi kysymyksen 7 vastauksissa yhden vastanneen myynnin johtajan mielestä kateraporttien saatavuus CRM-järjestelmästä tulisi olla mahdollista sekä myynnin johtajan 3 mielestä lähetysmäärät puuttuvat raportoinnista. Tarvittavaa

tietoa ei voida hyödyntää kätevästi, kun sitä ei ole helposti saatavilla. Tämä on tietoa hyödyntämistä rajoittava tekijä.

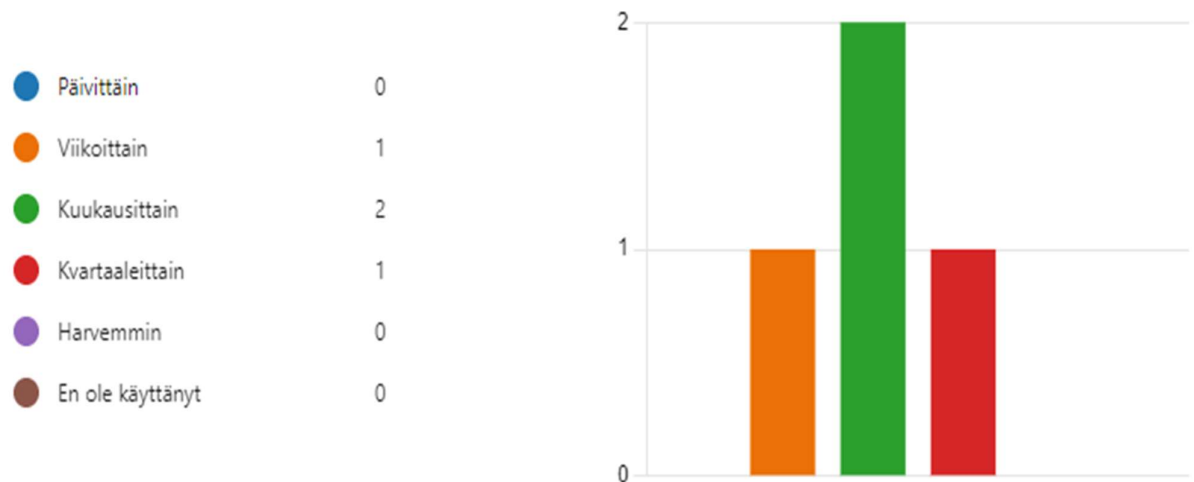
Datan hyödyntäminen voi olla myynnin johtajille myös haasteellista, jos datan luotettavuus vaihtelee. Se tarkoittaa, että dataa joudutaan monta tarkastamaan useita kertoja CRM-järjestelmästä, joka vie jälleen aikaa henkilöltä, joka käyttää dataa. Yksi myynnin johtajista vastasi ”Ks edellinen”, jolla hän viittaa edellisen kysymyksen vastaukseensa, jossa hän mainitsi jo haasteista kysymykseen 7 liittyen.

8.4 Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän ja Power BI -raporttien käyttö suorituskyvyn arvioimisessa

Kyselyn kahdeksannella kysymyksellä haluttiin ottaa selvittää, kuinka usein myynnin johdon eri henkilöt käyttävät raportteja hyödykseen arvioidakseen myyntitiimin suorituskykyä. Tällä kysymyksellä haluttiin saada vastauksia tutkimuksen tavoitteiseen eli CRM-järjestelmän käyttöasteen kehittymiseen myynnissä. Halusimme kysymyksellä saada informaatiota siitä, kuinka usein myynnin johtajat käyttävät raportteja myynnin ohjaamiseen ja onko aktiivisella ohjaamiselle vaikutusta käyttöasteen kehittymiseen.

Kyselyn kahdeksannessa kysymyksessä myynnin johtajilta kysyttiin: Kuinka usein käytät raportteja arvioidaksesi myyntitiimin suorituskykyä?

Vastaukset kahdeksanteen kysymykseen näkyvät seuraavassa kuviossa 7.



Kuvio 7. Raporttien käyttö myyntitiimin suorituskyvyn arvioinnissa

Myyntitiimin suorituskyvyn arviointi vaatii todennäköisesti tarkempaa dataa ja numerot halutaan esittää koko myyntitiimille samaan aikaan. Kuitenkin jokaisella myynnin johdon henkilöllä on omat tavat seurata tiimiensä toimintaa. Yritys X:ssä myynnin johto käyvät oman tarpeensa mukaan 1–4 viikon välein myynnin tunnuslukuja läpi myyntitiimiensä kanssa.

25 % vastanneista arvioi myyntitiimin suorituskykyä kvartaaleittain. Hänen roolinsa myynnin johtajana on pitää huolta kokonaisbudjetista tavoitteineen. Kyseinen myynnin johtaja mainitsi kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä, että hän käy myös viikkopalavereissa myyntitiimin kanssa läpi tunnuslukuja. Tästä voidaan olettaa, että hän käy myyntitiimin kanssa kvartaaleittain tarkemmat ja laajemmat arvioinnit suorituskyvyistä. 50 % myynnin johtajista taas arvioi kuukausittain myynnin suorituskykyä raporttien avulla. Loput 25 % myynnin johtajista arvioi jopa viikoittain suorituskykyä. Tutkimuksen tavoitteen kannalta tämä on myös hyvä vertailun aihe siihen, onko myyjien suorituskyvyn arvioinnilla vaikutusta myyjien CRM-järjestelmän aktiivisempaan ja tehokkaampaan käyttöön.

8.5 Kyselyn vapaa kommenttiosio

Kyselyn yhdeksännellä, vapaan kommenttiosion avulla haluttiin saada mahdollista lisäinformaatiota aiheeseen tai jatkohaastatteluun liittyen, jota ei välttämättä kysymysten perusteella pystynyt antamaan. Vapaaseen kommenttiosioon vastasi kaksi myynnin johdon henkilöä.

Kyselyn yhdeksäs kysymys: Vapaat kommentit (Esim. haastatteluaihe, jonka haluaisit nostaa esille tai yleinen kommentti kyselyyn tai sen aiheeseen liittyen.)

Kysymyksen 9 vastaukset:

Ylipäätänsä raportointi (Dynamicsin käyttö) myyjiltä vie tänä päivänä melkoisen ajan, tulisi olla helppokäyttöisempi ja itseohjautuvampi (hakea/siirtää tietoa automaattisesti yhdestä paikasta toiseen)

CRM-tietojärjestelmät on Yritys X:llä tullut tutuiksi ja 2011 tein Pro gradun: Asiakkuudenhallinnan (CRM) hyödyntäminen logistiikkayrityksessä.

Ensimmäinen myynnin johtaja kommentoi lisää Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän eri haasteista. Myynnin johtajan näkökulma on, että CRM-järjestelmän kuuluisi olla helppokäyttöisempi, itseohjautuvampi ja automaattisempi tiedon siirtämisen suhteen. Tämä vastaus auttaa vastaamaan alakysymykseen liittyen CRM-järjestelmän haasteisiin.

Toinen myynnin johtaja kommentoi, että hänelle CRM-järjestelmät ovat jo tuttuja toimeksiantajayrityksessä. Kyselyyn vastannut myynnin johtaja on tehnyt aikaisemmin opinnäytetyön toimeksiantajayritykselle, joka liittyi myös CRM-järjestelmään. Tällöin yrityksellä oli käytössä eri CRM-järjestelmä. Voidaan olettaa, että kyselyyn vastanneella myynnin johtajalla mielenkiintoisia näkökulmia ja kokemuksia nykyiseen CRM-järjestelmään liittyen. Kyseinen henkilö on

yksi syvähaastattelun osallistuneista myynnin johtajista, joten aiheeseen pu-
reuduttiin enemmän haastattelun aikana.

9 SYVÄHAASTATTELUIDEN TULOKSET

9.1 Haastatteluiden toteutus

Kyselyn jälkeen toteutettiin syvähaastattelut, koska tämä nähtiin tutkimuksen kannalta tarpeellisenä ja hyödyllisenä. Haastatteluiden kautta haluttiin saada laajempaa näkökulmaa tutkimuksen ilmiöstä eli toimeksiantaja yrityksen myynnin tiedolla johtamisesta. Seuraavien haastatteluiden kysymykset on suunniteltu syventämään ymmärrystä siitä, miten myynnin johto hyödyntää CRM-järjestelmästä saatua tietoa myyntitiimin seurannassa ja ohjauksessa, sillä tämä on yksi tutkimuksen keskeisistä aiheista. Kukin kysymys on suunniteltu vastaamaan tutkimuksen pääkysymykseen sekä alakysymyksiin, ja niiden avulla pyritään saamaan lisätietoa siitä, miten CRM-tietoja käytetään käytännössä myyntitiimin suorituskyvyn parantamiseksi ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseksi. Osa tutkimuksen kyselyn vastauksista olivat vaatineet haastatteluissa vähän lisäinformaatiota, joten suurin osa haastatteluiden kysymyksistä perustuvat haastateltavien vastauksiin, jotka esiintyivät kyselyssä. Haastattelun tulokset esitetään tekstimuodossa.

Ensimmäinen haastattelu tehtiin kyselyn tehneelle myynnin johtajalle, joka on toimeksiantajayrityksen lento- ja merikuljetus divisioonan myynnin johtaja. Toinen haastattelu tehtiin kyselyn tehneelle myynnin johtajalle, joka on yksi maantiekuljetus divisioonan myynnin johtajista.

9.2 Lento- ja merikuljetus divisioonan myynnin johtajan haastattelu

Haastattelu lento- ja merikuljetus divisioonan myynnin johtajalle:

Kysymys 1: Pystyisikö avaamaan tarkemmin, miten tai millä tavoin käytät Microsoft Dynamics 365 -järjestelmää tai Power BI dataa, kun seuraat näitä asetettuja tavoitteita? Minkä tyyppiset Power BI:n raportit ovat saatavilla ”per automatic”?

Vastaus: ”Asetamme meidän ryhmällemme myyntitavoitteita, jotka koostuvat olemassa olevasta bisneksestä. Varsinkin yksi maantiekuljetus puolen myynnin johtajista seuraa aktiivisesti New Business näkymää, jonka kautta nämä tavoitteet on asetettu. Nämä tavoitteet lähtevät liikkeelle siitä, että meillä on ryhmäntason tavoitteet ja yksilötason tavoitteet. Tänä päivänä molempia sekä Existing Business, että New Business tavoitteita on mahdollista syöttää Microsoft Dynamics järjestelmään ja näillä seuraamme niiden toteutumista.” (Haastattelu, 13.3.2024.)

”Periaatteessa meidän järjestelmämme Microsoft Dynamics tai Power BI mahdollistavat meille sen läpinäkyvyyden siitä, että miten meidän liiketoimintamme kehittyy ja miten nämä tavoitteet etenevät. Tiettyjen aikavälien mukaan näitä tavoitteita seurataan. Yleensä minä seuran tavoitteiden toteutumista ja kehittymistä eri kuukausitasolla. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kun saamme Microsoft Dynamics järjestelmästä tietyt raportit, hyödynnämme niitä, joista näemme juuri nämä Forecasted Revenue tai Expected Revenue tiedot. Power BI:ssä on vähän tietynlaisia ongelmia, ja yksi niistä on datan laatu. Power BI antaa hyvän näkyvyyden, mutta tavallaan ne tiedot täytyy hakea vähän useammasta paikasta.” (Haastattelu, 13.3.2024.)

Kysymys 2: Onko näiden kahden datan (Forecasted Revenue ja Expected Revenue) yhdistäminen erikseen hidasta ja aikaa vievää?

Vastaus: ”Saamme ne ulos Microsoft Dynamics raportista, mutta Power BI:n kohdalla meillä on ongelma. Periaatteessa jos puhumme myynnin

seurannasta eli meidän CRM-järjestelmämme käytöstä, niin se on vaan semmoinen yksittäinen ongelma. En tiedä onko se yritys X:n ongelma vai onko se Power BI:n ongelma, mutta kaikki tieto on kuitenkin saatavilla. Se vaan vaatii vähän jumppaa, että saamme ne yhteen samaan paikkaan.”

Kysymys 3: Saako dataa jostain muualta kuin Microsoft Dynamicsista tai Power BI -raporteista?

Vastaus: Jos puhutaan CRM-järjestelmästä, joka on Dynamics ja Power BI -raportti generaattori, niin totta kai meillä on myös meidän oma ERP-järjestelmämme. Otamme täältä myös tietysti tietyn ajoin joitakin raportteja, mutta tänä päivänä niiden raporttien pyörittäminen on kohtuullisen haastavaa. Tämän takia käytämme enemmän Dynamicsia ja Power BI:tä.” (Haastattelu, 13.3.2024.)

Haastateltavalle mainittiin kolmannen kysymyksen jälkeen myös Qlikview-työkalu, joka on ollut myynnin johdolla käytössä ainakin maantiekuljetus puolella.

”Yhdellä maantiekuljetus divisioonan myynnin johtajalla on pidempi työhistoria tässä työympäristössä kuin minulla. Hänelle Qlikview-työkalu on tuttu, ja minullakin on ollut mahdollisuus käyttää Qlikview-työkalua, mutta minä en ole henkilökohtaisesti käyttänyt sitä, sillä en ole nähnyt tämän ohjelman käyttöä tarpeellisena.” (Haastattelu, 13.3.2024.)

”Dynamics ja Power BI ovat käteviä siinä mielessä, että ne raporttipohjat mitä kummassakin on, ovat yhteismitalliset kaikkien eri maiden kanssa. Tietysti jos haluisimme ottaa raportteja meidän ERP-järjestelmästä, niin siellä me saamme juuri niitä raportteja, joita itse haluamme. Sieltä ne kaikki automaattiraportit ovat ajettu minimiin, ja niitä ei enää haluta, koska ne vievät kapasiteettia ja työaika. Eli tavallaan sen takia myynnin tavoitteiden asetanta on kääntynyt Microsoft Dynamicsin puolelle ja raportointi taas Microsoft Dynamicsille, että Power BI:lle.” (Haastattelu, 13.3.2024.)

Kysymys 4: Minkälaisia eroja Forecasted ja Expected Revenue datassa on? Miksi molempia tarvitaan? Onko mahdollista, että voisit näyttää mikä raportti on kyseessä?

Vastaus: ” Ehkä lähtökohta on se, että Power BI on tavallaan uusi tulokas meidän koko applikaatio tai ohjelmistopaketeissa. Kysymys kuuluu, että miten me saamme kaiken mahdollisen hyödyn ulos Power BI:stä. Tämä ehkä menee sinne ylätasolle enemmänkin kuin siihen, että mitä yksittäisiä raportteja me sieltä saamme. Eli Power BI:n käytön lisääminen läpi eri osastojen johtoryhmiin ja organisaatioihin on se tulevaisuus, mihin suuntaan minä haluaisin tätä viedä.” (Haastattelu, 13.3.2024.)

Haastateltava näyttää myös, että kyseessä on Power BI näkymä GCO – Pipeline management (Pipeline Build-Up)

”Tällä seurataan aktiivista Pipelinea. Tässä hetkessä käsillä olevia uusia tarjouksia tai liiketoiminta mahdollisuuksia, uusia mahdollisia asiakkaita ja uutta Pipelinea. Raportissa käsitellään Forecasted Pipelinea, ja raportti kertoo kuinka paljon myyjällä, on Pipelinessa tavaraa sekä missä eri työvaiheessa ne ovat. Uusien asiakkaiden hallinta lähtee siitä, että me lähestymme asiakasta. Eli puhutaan prospektista, tehdään tälle asiakasanalyysi, tehdään tarjous, neuvotellaan asiakkaan kanssa ja sitten päätetään kaupat. Eli se on se contract, won and closed tai customer lost. Tämä kertoo sitä, että missä vaiheessa meidän Pipelinemme kulkee. (Haastattelu, 13.3.2024.)

”Tavallaan tässä kohtaa on vain yksi näkymä, joka kertoo vaan meidän myyntikattemme, että mitä me olemme työstämässä. Tämän hetken myyntikate näyttää mitä arvioimme ja saamme. Mutta tämä ei kerro sitä meidän tulevaa liikevaihtoa eli laskutusta, netto liikevaihtoa tai myyntituottoa. Tämä on tavallaan yksi haaste meidän Power BI työkalussa, että me saamme sinne paljon tavaraa, mutta meidän pitää hakea sitä sitten vähän eri paikoista. Olen oppinut jo jotenkin elämään sen kanssa. Tämä on nimenomaisesti Pipeline Management ja nämä kaikki luvut tulee sitten Microsoft Dynamics järjestelmästä.” (Haastattelu, 13.3.2024.)

Haastateltava mainitsee myös, että GCO Pipeline management – Accounts New Business service line ending näkymä kuitenkin näyttää avoinna olevat mahdolliset uudet asiakkaat sekä niiden netto liikevaihdon tiedot.

Tämän lisäksi hän myös huomioi vielä Pipeline Healthcheck – Active Pipeline: Opportunity Cycle näkymää

”Kertoo kaikkien avoinna olevien uusien mahdollisten asiakkaiden lukumäärän, mutta tämä ei valitettavasti kerro avoinna olevien uusien mahdollisten asiakkaiden kokonaisliikevaihtoja, vaan ne menevät Stagen eli vaiheen mukaan. Tästä näkymästä ei myöskään saa valitettavasti saa ulos, että paljonko tällä hetkellä on työstössä liikevaihto mielessä.” (Haastattelu, 13.3.2024.)

”Se mikä tässä näkymässä on tärkeintä ja mihin olemme lento- ja merikuljetus maailmassa kiinnitetty huomiota, on kun puhutaan nimenomaisesti asiakashallinnasta. Se tarkoittaa, että ollaan asiakkaaseen aktiivisia ja löydetään sieltä niitä mahdollisuuksia. Eli prospektit, asiakasanalyysit ja kun päästään tarjoamaan sekä neuvottelemaan. Sen lisäksi me suljemme uudet mahdolliset asiakkaat nopeasti. Eli jos ajatellaan, että olisit tekemässä asiakkaan kanssa kauppaa, niin jokainen pyrkii saamaan sen kaupan päätökseen mahdollisimman pian. Minun ajatusmallini kulkee siten, että se on noin puoli vuotta tai jopa kolme kuukautta, riippuen vähän tilanteesta. Tämän takia me nähdään tässä näkymässä uusien mahdollisten asiakkaiden kehityskaari. Eli kuinka paljon nämä uudet mahdolliset asiakkaat ovat meillä työstössä.” (Haastattelu, 13.3.2024.)

Haastateltava mainitsee myös A&S Pipeline Performance – Business Trends näkymän, jossa hän sanoo näkymää hyväksi, koska se kertoo myyjien kohdalla, että miten heidän myyntiputkensa on kehittynyt.

Kysymyksen jälkeen myös esitettiin jatkokysymys: Jos CRM-järjestelmää ei täytä huolellisesti, niin näkykö se myös näissä näkymissä?

Vastaus: ”Jos trendit ovat koko ajan alenevat, niin silloin herää kysymys mikä myynnin suoritustaso on. Tällöin kysytään myynnistä, että onko kaikki kondiksessä ja onko kaikki raportoitu oikealla tavalla.” (Haastattelu, 13.3.2024)

Kysymys 5: Tuleeko sinulle mieleen jotain kehitys- tai parannusehdotuksia liittyen raporteihin tai CRM-järjestelmän käyttöön?

Vastaus: ”Ei se enemmän kaatuu sille puolelle, että meillä on tämä applikaatio Power BI käytössä ja meidän kuuluu oppia käyttämään sitä paremmin.” (Haastattelu, 13.3.2024.)

Kysymys 6: Mitä raporteja käytät hyödyksi myynnin suorituskyvyn arvioimiseen?

Vastaus: ”Tämä menee normaalille myynnin seurannan puolelle. Kysymys kuuluu mitä kollegat tai mitä eri maat pitävät normaalina käytäntönä. Annan 2 esimerkkiä. Olin englannissa tässä vähän aikaa sitten käymässä. Kyse on siis Meri- ja lentokuljetus divisioonasta nimenomaisesti. Esimerkiksi Englannissa ei ole asetettu käyntitavoitteita myyjille niin kuin ao. maassa. Tämä oli minun englantilaisen kollegani tulema siitä, että hän ei halua asettaa käyntitavoitteita. Hänen mielestään se on turhaa, mutta taas vastavuoroisesti hän pystyy kyllä Microsoft Dynamics-järjestelmästä näkemään, onko myyjällä ollut aktiviteettia. Jos ei ole ollut aktiviteettia, niin se johtaa viikoittaisella tasolla tai kuukausitasolla perusteluihin, että miksi ja mitkä ne aktiviteetit ovat olleet. Meillä taas Suomessa olen lähtenyt siitä, että meillä täytyy olla niin sanotut liiketaloudelliset tavoitteet. Eli nimenomaisesti Existing Business, New Business, Revenue kehittyminen ja yhteistyön kehittyminen asiakkaiden kanssa. Meillä täytyy olla myös aktiivisuus tavoitteet, eli käyntimäärät ja luodut uudet mahdollisuudet. Minä mielellään sitten seuraan myös näitä asioita käyntien lisäksi liiketoiminnallisten tavoitteita.” (Haastattelu, 13.3.2024.)

Kysymys 7: Ohjaatko viikoittain myyntitiimiä näillä raporteilla? Oletko huomannut jotain muutosta esim. CRM-järjestelmän käyttöasteessa tai käyttäjän aktiivisuudessa?

Vastaus: ”En valitettavasti kerkeä. Minulla on kuitenkin 11 henkilöä tiimissä ja jokaisella on omat tavoitteet. Teen sitä kuukausittain, eli semmoinen täsmennys ja korjaus siihen. Mutta totta kai periaatteessa nyt kun raportointi aikataulu lähenee, jos puhutaan esimerkiksi tämän kuukauden raportoinnista. Siinä kohtaa, kun se näyttää, että siellä ei ole niin sanotusti tavaraa putkessa, niin kyllä myyjät siitä saa huomautuksen. Yhtäkkiä yön yli silloin se raportointi tarkkuus lisääntyy.” (Haastattelu, 13.3.2024.)

Kysymys 8: Päivittävätkö myyjät raportejaan ja tietojaan kerralla yhdessä päivässä? Esimerkiksi tietoja ei päivitetä aktiivisesti tai säännöllisesti CRM-järjestelmässä?

Vastaus: ”Me olemme yrittäneet päästä siitä eroon, eli tunnistetaan se, että vielä on niin sanotusti pöytä täynnä asiaa joka työpäivä. Se tarkoittaa käytännössä sitä että, silloin raportoinnin tarkkuus tai raportointi yleensä jää vähemmälle painoarvolle. Tiedän henkilöitä, että he ovat, jotka tekevät tätä toimintaa tässä yrityksessä tai aikaisemmassa työympäristössä, niin heillä on ollut ehkä kenties tapana se, että he pyhittävät kuukaudesta tietyn momentumin, jolloin he päivittävät kaikki raportit. Olemme yritetty kuitenkin painostaa sitä siihen suuntaan, että parempi tehdä se saman tien, koska minkä tahansa uuden mahdollisuuden ja uuden bisnesmallin raportointi ohjelmassa ei kestä kun 2–3 minuuttia. Haluaisimme, että ne tekevät sen saman tien, mutta toisilla on toisenlainen käytäntö esim. jotkut tekevät sitä joka päivä, kun taas jotkut tekevät sen ehkä tietyn väliajoin. Silloin tällöinen pieni muistuttaminen on ihan paikallaan.” (Haastattelu, 13.3.2024.)

”Toki näistä puhutaan aina väliajoin. Ihmisiä muistutetaan ja niin edelleen, mutta olen ehkä enemmänkin semmoinen henkilö, että en pidä niin sanotusta mikromanageroinnista. Luotan siihen, että ihmisellä on oma käsitys siitä mitkä asiat ovat tärkeitä ja oleellisia. Sen takia myös tämä raportointi tavallaan korostuu sitten siinä vaiheessa viimeistään, kun ne pitää luoda ja lyödä tauluun niin sanotusti.”

Kysymys 9: Raportoitko ylemmälle johdolle tai myynnin ulkopuolelle raportteja?

Vastaus: ”Me erotaan kyselyn yhden maantiekuljetus puolen myynnin johtajan kanssa siten, että hän joutuu työnsä puolesta raportoimaan myös suomen myynnin suorituksesta Euroopan johtajille, mutta meillä lento- ja merikuljetus puolella se kulkee taas toista kautta. Eli raportoin meidän toimitusjohtajallemme ja hän sitten yhdessä muiden osa alueiden kanssa eli operatiivisten osastojen puolesta. Hän raportoi niitä enemmän hänen johtajallensa ja aluejohdolle. Meillä ei ole varsinaisesti niin läheistä linkkiä eurooppalaisten myyntijohtajien kanssa kuin esimerkiksi yhden maantiekuljetus puolen myynnin johtajan kanssa teemme paljon yhteistyötä Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan myyntijohtajien kanssa, mutta olemme tavallaan organisaatiossa kaikki samalla viivalla.” (Haastattelu, 13.3.2024.)

9.3 Maantiekuljetus divisioonan myynnin johtajan haastattelu

Haastattelu maantiekuljetus divisioonan myynnin johtajalle:

Kysymys 1: Pystyisitkö avaamaan tarkemmin, mitä käynte myyjien kanssa läpi 2 viikon välein ja kvartaaleittain?

Vastaus: ”2 viikon välein meillä pidetään aluekonttori- ja avainasiakaspalaveri. Minä vedän aluekonttori sekä Key Account Management puolta, toinen maantiekuljetus puolen myynnin johtaja vetää myös Key Account Management puolta sekä Sales Support Manager vetää sitten indoorin puolta. He pitävät omat palaverinsa. Eli meillä on jaettu siten, että on aluemyyntiä, Key Account Management myyntiä ja Indoor ja Support myyntipuolta. Lähtökohtaisesti parin viikon välein pääasiana on New Business. Eli mitä uutta kauppaa on vireillä ja miten ne etenevät ovat pääasia. Toki aina 2 viikon syklillä tulee myyntiin liittyvää tiedottamista eli niiden kertaamista. Esim. onko tullut jotakin uutta liikennesuuntaa mihin talolla on tarpeita. Samalla käydään myös vähän paikallisia kuulumisia läpi.” (Haastattelu, 14.3.2024.)

Haastateltava (14.3.2024) mainitsee myös, että he tekevät tätä 2 viikon syklein. Eli näissä 2 viikon palavereissa he tuovat esille ajankohtaisia asioita, muitakin kuin pelkkiä myyntiin liittyviä asioita. Ne ovat hänen mukaansa yleensä myös myyntiä tukevia asioita.

”Pääasia kumminkin myynnissä on, että etenkin myyntinä käymme läpi mitä meillä on avoinna alueellisesti ja merkataan nämä värikoodeilla. Saattaa olla, että keltaiset on vähän etenemässä ja hyvällä mallilla. Valkoiset on vielä Prospektina, että niitä on aloitettu mutta ei ole vielä oikein päästy loppuneuvotteluihin, eli se on vielä vähän auki, että mihin suuntaan se on menossa. Välillä nostellaan vihreäksi niitä, mitkä ovat suljettuja kauppoja. Kaikki tieto mitä näissä kahden viikon palavereissa on saatu nostettua, niin kaikki tieto löytyy meillä CRM-järjestelmän myyntiputkesta. Nämä ovat tämmöisiä informatiivisia asioita, jotta me olemme ajan tasalla. Myynnin johto on myös ajan tasalla tällöin mihin suuntaan ollaan menossa.” (Haastattelu, 14.3.2024.)

Haastateltava lähettää 2 viikon välein tiimillensä sähköpostin, jossa näytetään ajankohtaisia aluemyyntiin liittyviä asioita, jossa värikoodeilla merkataan, mitkä ovat alkuvaiheessa ja mitkä ovat loppuvaiheessa. Haastateltavan mukaan tämän antaa myös visuaalisemman kuvan sen hetken tilanteesta. (Haastattelu, 14.3.2024.)

Lisäksi haastateltava käy kvartaaleittain läpi myyjäkohtaisesti suorituskykyä läpi:

”Kvartaaleittain käydään myyjäkohtainen Performance. Sieltä nähdään miten myyjä on budjettitasolla vauhdissa tai mikä on määritetty vuosikohtaiseksi tavoitteeksi. Pipelinea seurataan kuukausitasolla sekä kvartaaleittain, jolloin tehdään vähän tarkempaa yhteenvetoa, että miten Pipeline on edennyt. Sitä seurataan sitten myös vuosikoonneilla kvartaaleista. Juuri nyt on valmisteilla jokaiselle myyjälle tämmöinen kehityssuunnitelma, missä käydään läpi koko vuoden toteuma. Periaatteessa tietyt asiat käydään siis parin viikon välein, koonti kvartaaleittain ja koko yhteenveto sitten kerran vuodessa. Tämä on

kuitenkin rullaava asia ja aiheet sekä tiedotettavat asiat muuttuvat koko ajan.”
(Haastattelu, 14.3.2024.)

Kysymys 2: Koetko mitään haasteita etänä johtamisessa?

Vastaus: ”Myyynnissä porukka on hyvin itseohjautuvaa ja osaavat hommansa hyvin. Osaavat myös pyytää kyllä apua, jos ongelmia tulee. En näe, että etänä johtaminen tai etäpalaverit olisivat ongelma. Päinvastoin ehkä se, että kaikilla on se näyttö siinä ja näkee tietonsa sekä myyntiluvut, niin ei se ole ongelma. En näe sitä mitenkään haastavana.”

Kysymys 3: Minkälaista dataa Qlikview-työkalun raporteista saat, joka hyödyttää myynnin ohjaamista?

Vastaus: ”Myyjät monesti pyytävät täältä dataa, kun he uusivat tarjouksia tai haluavat nähdä asiakkaan tilanteen kannattavuuden puolesta. Qlikview raporteista myyjät saavat tietoja silloin haluavat. Esimerkiksi, jos jokin on meille kannattamatonta bisnestä ja tämä vaatii tiettyjä korjausliikkeitä, niin myyjän on helppompaa sitten keskustella niistä, että me tarvitsemme tiettyjä muutoksia tähän toimintaan. Se on sellaista faktoihin perustuvaa keskustelua, että faktat ovat raporttien avulla pöydässä ja asiakkaan kanssa helpompaa silloin jutella. Myyjät saavat siis tarvittaessa Qlikview raporttien avulla tietoa katepuolesta.”

Kysymys 4: Kertoisitko tarkemmin minkä takia olit valinnut, että Microsoft Dynamics raportit, Microsoft Dynamics goals sekä GCO PLM PBI – Pipeline adoption eivät hyödytä lainkaan tai et käytä lainkaan näitä raportteja?

Vastaus: ”No sanotaan, että Microsoft Dynamics 365 -järjestelmä on teknisesti erilaisempi. Jos käyttäisin tätä enemmän niin tulisi tutummaksi, mutta mielestäni tuo Power BI antaa ne tarvittavat päivittäiseen työhön liittyvät raportit varsin hyvin. Se myös kehittyy koko ajan ja uudistuu tietenkin. Toki pyydän tiettyjä asioita myynnintuen johtajalta. Eli myynnintuen avulla saan tietoja Microsoft Dynamics järjestelmän puolelta mitä taas Power BI työkalusta en saa. Esimerkiksi tuossa oli hetki sitten tiettyjä liikennesuuntia, mihin tarvitaan lisää

volyyomia. Niin tällöin täytyy kaivaa vähän tämmöistä historiallista dataa, jota Power BI ei tuota. Myynnintuen johtaja tuotti sitten asiantuntevana 3 vuotta vanhoja ”lost” raportteja vanhasta asiakkaasta. Näin saadaan vähän vanhoja tietoja, ettei tarvitse alkaa kaivelemaan korvan takaa muistista niitä asioita. Sellaisissa asioissa sitten oikeastaan olen saanut apua myynnintuen puolelta siihen, että mitä Microsoft Dynamicsista saa, mutta taas Power BI:stä ei saa.”

Haastateltava myös kommentoi valintaansa GCO PLM PBI- Pipeline adoption kohdalla:

”Tuo osa-alue on ollut semmoinen, että en ollut löytänyt siitä semmoista hyötyä. Toki olemme käyneet läpi nämä osa-alueet, mitä tuolta Power BI työkalusta saa, mutta tässä raportissa ei ole kyllä semmoista juttua oikeastaan löytynyt, että millä tavalla sitä voisi hyödyntää. Ei siis ole semmoista dataa, jota välttämättä tarvitsisin. Pipeline Healthcheck on minun mielestäni se, joka sitten kvartaaleittain käydään läpi. Siellä on aika paljon asioita, jotka sitten tuo tietoa siitä aktiivisesta Pipelinesta. Esimerkiksi, millä Hit Ratella on onnistuttu. Se on mielestäni muutenkin huomattavasti parempi osa-alue. Voi olla myös, että ei ole ollut ymmärrystä sitten, että mitä Pipeline Adoption toisi. Kun aikanaan tutustuttiin tähän Pipeline Adoptioniin, niin en ole löytänyt tästä sellaista, mikä antaisi vielä jotain lisähyötyä muiden osa-alueitten päälle. Pitäisi saada vähän lisää tietoa parhaiten asiantuntevalta tai osa-aluetta käyttävältä henkilöltä, että mitä se tuo lisää perus myyntiin muiden osa-alueiden lisäksi.” (Haastattelu, 14.3.2024.)

Kysymys 5: Olette konkreettisesti esittäneet lukujen valossa mitä tietty toiminto on tuonut myyjälle tai yritykselle. Minkälaisia konkreettisia asioita tai lukuja esitätte myyjälle näissä tilanteissa?

Vastaus: ” Eli kun me käymme kvartaaleittain läpi, niin nämä luvut kertovat just sen suunnan, että mihin olemme matkalla jokaisen myyjän kohdalla. Jos Pipelinessä ei ole mitään, niin ei voi olettaakaan, että tavoitteet toteutuvat. Eli näitä seurataan hyvin tarkasti. Nämä, joita seurataan vuositasolla, niin käymme läpi, että miten portfolio kehittyy ja minkälaisia asiakkuuksia siellä on. Nämä

nostetaan silloin esille. Tämä kertoo myyjälle, että minkä arvoisia asiakkaita heillä on. Samalla tämä kertoo, miten liikevaihto kehittyy, putoaa tai nousee.” (Haastattelu, 14.3.2024.)

”Yksi mittari on myös se, että miten myyjällä portfolion asiakaskunta kehittyy kappale määrällisesti ja mikä yhden asiakkaan liikevaihto arvo on. Haluamme koko ajan, että pienet asiakkaat siirtyvät koko ajan isommiksi. Olemme nostaneet myös esille, kun teemme kertatarjouksia yksittäiselle asiakkaalle, niin mikä niiden merkitys on työmäärästä. Meillä on myyjiä, jotka saattavat tehdä satoja kertatarjouksia, mutta me tuodaan myyjälle se tieto, että mikä sen merkitys on portfolioon. Se saattaa olla aika pieni prosentti. Silloin kerrotaan myyjälle, että hän on tehnyt valtavan työn ja käyttänyt aikaa siihen yksittäiseen tarjoukseen, ja sen merkitys häneen portfolioon on aika vaatimaton. Eli pyritään ohjaamaan myyjiäkin siihen, että me ei yksittäisillä kaupoilla tehdä bisnestä. Vaan haetaan yhteistyötä, pitkäaikaisia yhteistyösuhteita ja pyritään kasvattamaan niitä. Pyritään rakentamaan asiakkaalle hyviä kokonaisuuksia mitä asiakas tarvitsee. Järjestelmätkin siirtyvät koko ajan tähän suuntaan ja pyrkivät tukemaan myös tätä yksittäistä kauppaa sillä, että ne kehittyvät koko ajan myös joustavammaksi ja nopeammaksi. Yksittäisille asiakkaille pyritään räätälöimään palveluita, jotta myyjän ei tarvitse nähdä siihen oikeastaan suurta työpanosta. Kun yksittäinen asiakas haluaa hintaa, niin sille pyritään järjestämään laskuri, jonka kautta asiakas saa sitten hinnan. (Haastattelu, 14.3.2024.)

”Nämä ovat niitä konkreettisia lukuja, mitä tästä raportissa sitten näkyy. Eli näytämme myyjälle aina, miten portfolio kehittyy joka vuosi, mikä oli viime vuoden kate ja mikä tämän vuoden kate, jotta myyjä näkee aina sen, että miten hän on myös sitten kate puolella pystynyt parantamaan tulosta. Nämä ovat niitä lukuja mitä päivittäisessä työssä käydään läpi. Myös nämä käyntimäärät ja Pipelinet tuodaan yhteen. Minun mielestäni on mielenkiintoisinta, kun myyntiä mitataan, että miten kaikki asiat korreloivat keskenään. Eli kyllä parhaat myyjät tekevät paljon käyntejä, pitävät Pipelinet hyvinä ja käyttävät järjestelmää hyvin. Siinä on selkeä yhteys.” (Haastattelu, 14.3.2024.)

Kysymys 6: Ovatko nämä luvut kätevästi saatavilla näytettäväksi tai onko tiedon saaminen samaan paikkaan haastavaa?

Vastaus: ”Kohtuu kätevästi saa. Tietenkin järjestelmät muuttuvat ja välillä tulee päivityksiä, jolloin joutuu tekemään itse työpohjia. Esim. nyt on tullut Sales Performance – New Business näkymään taas päivitys, joka on pikkuisen hankala. Minulla oli ennen hyvät pohjat siellä ja sain paljon helpommin myyjäkohtaiset tiedot esille. Nyt on tullut lajittelua ja erilaisia juttuja, että joutuu jotenkin hassusti etsimään oman porukan tai tiimin. Joudun älyttömän monta klikkausta tekemään, että näen sieltä kaiken. Nämä tietyt muutokset mitä tuolla järjestelmissä tulee, voi aiheuttaa välillä vähän tuskaa ja joutuu enemmän manipuloimaan, lajittelemaan sekä Microsoft Excelin kautta pyörittämään, jotta saa rivit kuntoon. Kuitenkin lähtökohtaisesti se on ihan okei, mutta tiettyjä haasteita on.” (Haastattelu, 14.3.2024.)

Haastateltava mainitsee myös muutamia yleisiä haasteita raportoinnissa:

”Data mikä on Power BI työkalussa, niin se on hyvin liikevaihto perusteista ja sinne kaipaisi myös lisäksi lähetysmäärät. Ne ovat tulevat minun mielestäni Microsoft Dynamicsin kautta, jos niitä haluaa. Eli tiettyä dataa joudutaan tuottamaan Dynamicsin kautta, jota Power BI -raportit ei niin hyvin tuota. Power BI työkalussa ne asiat kirjautuvat New Business kohdan alle ja jos myyjälle ei ole kirjattu uutta mahdollista asiakasta Pipelineen, niin se menee Finland tietojen alle. Myyntituen kautta joudutaan tällöin ottamaan apulistoja, joista me näemme myyjän liikevaihto ja keikkaluvut esille.”

Haastateltava mainitsee (14.3.2024) myös, että hän kaipaisi enemmän sitä, että Power BI työkalun avulla voitaisiin tuottaa enemmän eri variaatioita, joita organisaatio tarvitsee, niin että se ei tuottaisi pelkkää perusdataa. Tällöin dataa joutuu muokkaamaan eri toiminnoilla.

Kysymys 7: Oletko huomannut jotain muutosta esim. Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän käyttöasteessa tai käyttäjän aktiivisuudessa, kun ohjaat heitä?

Vastaus: ”Ehdottomasti. Me käymme talon puolestakin näitä Microsoft Dynamics infoja. Se perustuu paljon siihen, että itse olemme aktiivisia, mutta se vaatii myös kertaamista. Tuomme lukuja avoimesti esille viikkopalaverissa, jossa näytetään, että jotain tietoja puuttuu Dynamicsista. Vaikka näitä vielä kirjoitetaan paperille informatiivisena tietona, niin ne tiedot ovat kuitenkin yhdessä Dynamicsin kanssa. Tämä kyllä lisää sitä käyttöä.” (Haastattelu, 14.3.2024.)

”Järjestelmät niin sanotusti pakottavat tekemään myös työtä järjestelmien kautta, koska mitä lukua ei ole järjestelmässä, niin sitä ei ole olemassa. Myyjät ovat ymmärtäneet, että ei tässä heitä itseään varten kaikkea tehdä vaan, myös tuotetaan sitä tietoa talolle. Tällöin pystytään paremmin ennustamaan tulevaisuus ja myös myyjä ymmärtää sen, että jos uusi bisnes, jota hän tavoittelee ei ole järjestelmässä, niin silloin se ei myös kirjaudu myyjän lukuihin. Myynnissä on aina tiettyjä tavoitteita ja jos niihin pääsee, niin myyjä voi henkilökohtaisesti hyötyä myös siitä. Tämäkin ohjaa myyjään tekemään tätä oikein. Lukuja ei valitettavasti sitten takautuvasti saa, että jos ei toteuttanut niitä tietoja systeemiin tai järjestelmään sovittujen asioiden mukaisesti, niin se ei hyödytä myyjää ja näkyy myyjän luvuissa. Niitä ei valitettavasti kaivella sitten myynnintuen kautta.” (Haastattelu, 14.3.2024.)

Kysymys 8: Oletko huomannut tapauksia, jolloin myyjät päivittävät järjestelmään kauheasti kerralla tietoa yhden päivän aikana, eivätkä säännöllisesti?

Vastaus: Se perustuu luottamukseen. Kvartaalitasolla käydään isompi koonti läpi, jossa myyjälle kirjataan hänen kehityssuunnitelmansa. Se paljastuu sitten, jos myyjä ei ole tehnyt työtänsä säännöllisesti kuten pitäisi. Kvartaaleittain kun tehdään Pipeline Healthcheck, niin siellä huomautetaan, jos pitää tehdä muutoksia. Esimerkiksi, jos siellä on uusia mahdollisia asiakkaita, jotka ovat menneet umpeen. Tällöin saadaan muutos siihen, että se vaikuta meidän ennusteisiimme. Eli mielestäni näiden eri raporttien tehtävä on tukea myynnin arjen toimintaa, eikä siten että kytätään mitä kukakin tekee. Täytyy myös sanoa, että jokainen myyjä kuitenkin tekee omalla tavallaan ja että on tärkeää

antaa myyjälle vapaus ja vastuu. Kuitenkin tietyt sovitut asiat täytyy aina toteuttaa.

Kysymys 9: Tuleeko sinulle mieleen jotain kehitys- tai parannusehdotuksia liittyen raportteihin tai järjestelmän käyttöön?

Vastaus: ”Tiettyjä osa-alueita, joita aikaisemmin mainitsinkin. Eli tällaisia yhteenveto tarpeita, että jäisi oman Microsoft Excelin pyörittäminen ja Pivot taulukoiden tekeminen. Tuotamme kuitenkin myynnissä dataa myynnin sekä liikenteen tarpeisiin. Ehkä se, että näitä kohteja pystyisi tekemään Pivot tyylisiksi, että saisi kaikki asiakkaat, liikevaihdot ja varsinkin lähetysmäärät esille kätevästi. Pääjutut löytyvät varsin hyvin, mutta välillä olisi hyvä, että näkisi vähän takapeiliinkin, jotta saisi myyjäkohtaisen asiakasportfolion historiallisen datan. Se antaisi myyjälle paljon lisätietoa, että miten hän myyjänä olisi kehittynyt. Ei olisi myöskään pahitteeksi, että myyjä pääsisi tiettyyn dataan myös itse kiinni, jotta he näkisivät yhteenvetoja heidän omasta portfolioistansa ja sen kehittymisestä. Portfoliossa voisi olla myös 1–2 vuotta historiallista dataa taustalla.” (Haastattelu, 14.3.2024.)

Kysymys 10: Raportoitko yrityksen johdolle tai operatiiviselle johdolle myös eteenpäin?

Vastaus: ”Kuulutaan toisen maantiekuljetus divisioonan myynnin johtajan kanssa laajennettuun johtoryhmään maantiekuljetus puolella. Kerran kvartaalissa käydään johtoryhmän kanssa palavereita, joissa myynnillä on sitten omat pakettinsa mukana ja liikenteellä omansa. Emme vie myyjä kohtaista tietoa, vaan annamme kokonaiskuvasta sitten tietoa operatiiviselle johdolle.” (Haastattelu 14.3.2024.)

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia miten opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen myynnin johto heidän rooleissaan käyttää CRM-järjestelmää hyödyksi myynnin päivittäisen tekemisen seurannassa ja ohjauksessa. Kyselyn ja haastatteluiden tuloksien perusteella voidaan havaita, että yrityksen myynnin johdolla on erilaisia tapoja hyödyntää CRM-järjestelmästä saatua tietoa ja raportoinnissa on välillä myös haasteita.

Tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen vedoten voidaan sanoa, että myynnin johdon tekemä seuranta ja ohjaaminen vaikuttavat suoraan myyjien tai myyntitiimin tekemiseen. Myynnin johtajat näyttävät lukujen valossa konkreettisesti myynnin kokonaistilannetta myyjille, minkä avulla myyjien toimintatavat myös muuttuvat. Myynnin johtajat käyvät palavereita myyjien kanssa tietyn aikavälein, jolloin luvut ovat näkyvillä. Jos CRM-järjestelmää ei ole päivitetty säännöllisesti, se näkyy myös luvuissa.

Tutkimuksen toisessa alakysymyksessä selvitettiin, mitä raportteja myynnin johto käyttää hyödyksi CRM-järjestelmän avulla. Kysymyksellä saatiin myös vastauksia siihen, mitä raportteja toimeksiantajayrityksen myynnin johtajat ovat käyttäneet työssään. Tulokset osoittivat, että myynnin seuranta ja ohjaus tehdään pääosin Power BI-työkalun avulla. Myynnin johtajat käyttävät siis yritykselle räätälöityjä näkymiä ja raportteja myynnin johtamiseen. Kaikki nämä raportointiin liittyvät tiedot löytyvät Microsoft Dynamics 365 -järjestelmästä. Haastatteluiden perusteella voidaan myös havaita suoraan, että myynnin johtajilla on eri tapoja ja he käyttävät myös eri raportteja, joilla he ohjaavat ja seuraavat myynnin toimintaa. Kyselyn ja haastattelun tuloksista saatiin selville myös, mitkä Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän eri toiminnot ja Power BI -raportit ovat hyödyllisiä ja käytössä yrityksen myynnin johtajille sekä mitkä raportit eivät ole hyödyllisiä.

Tutkimuksen kolmannen alakysymyksen avulla halusimme löytää toimeksiantajayrityksen myynnin johdon haasteita raporttien hyödyntämisessä. Kyselyn

tulosten perusteella selkeitä haasteita ovat olleet CRM-järjestelmän raporttien helppo käytettävyys, ajankäyttö sekä erilaisten datojen saaminen samaan paikkaan kätevästi. Tiettyä dataa joudutaan myös suoraan hakemaan CRM-järjestelmän ulkopuolelta eri sovelluksista. Haastattelussa kävi ilmi, että Power BI työkaluun kaivattaisiin enemmän erilaisia variaatioita siten, ettei työkalu tuottaisi pelkkää perusdataa, jota käyttäjät joutuvat itse muokkaamaan eri toiminnoilla sopivaksi.

Tutkimuksen alakysymykset antoivat hyvää pohjaa tutkimuksen pääkysymykseen eli siihen, miten toimeksiantajayrityksen myynnin johdon eri rooleissa käytetään CRM-järjestelmää hyödyksi myynnin päivittäisen tekemisen seurannassa ja ohjauksessa. Myynnin johtajien eri rooleilla on vaikutusta siihen, miten he ohjaavat ja seuraavat myyntiä. Jokaisella on omat tavat ja aikataulut, jolloin he arvioivat ja raportoivat myynnin suorituskykyä sekä tavoitteiden etenemistä. Tutkimuksen kyselyn vastauksista kävi ilmi, että myynnin johtajat viikoittain tai jopa päivittäin seuraavat myynnin etenemistä, mutta ohjaavat palavereilla myyjiä tai myyntitiimejä tietyin väliajoin. Tarkemmat ja laajemmat analyysit käydään läpi myyjien kanssa kuukausittain, kvartaaleittain tai vuosittain. Ajankohtaisia myyntiin liittyviä asioita myynnin johtajat käyvät läpi myyjien kanssa noin 1–4 viikon välein. Myynnin johdossa Power BI:n avulla saadut raportit ovat isossa roolissa, kun johdetaan myyntiä. Tämä vaatii kuitenkin sen, että myyjät ovat päivittäneet asiakkaiden tiedot CRM-järjestelmässä siten, että myynnin raporttien tiedot ovat luotettavia sen suhteen, miten myynnissä edetään.

Tutkimuksen tulosten perusteella CRM-järjestelmän ja Power BI -raporttien räätälöintiä voitaisiin lisätä. Tuloksien perusteella raporteihin kaivataan lisää dataa muun muassa kuljetusten toimitusmääristä ja asiakaskohtaisista kate-tiedoista. Tulokset osoittavat myös, että raporteista haluttaisiin vielä enemmän viimeisteltyjä, jolloin aikaa vievä manuaalinen työ vähenisi. Power BI näyttää myös vain dynaamista dataa eli reaaliaikaista ja tuoretta tietoa. Yksi kehityskohde voisi olla myös, että aikaisempaa dataa olisi mahdollista tuottaa raporteilla. Lisäksi data voisi näyttää, mitä järjestelmästä on jäänyt päivittämättä, mikä helpottaisi myös myynnin kehityksen seuraamista.

Toimeksiantajayrityksen asettamien käytäntöjen mukaan vain Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän pääkäyttäjät pystyvät hyödyntämään järjestelmästä saatua raakaa dataa. Tätä voisi kehittää siihen suuntaan, että myynnin johtajat pystyisivät hyödyntämään paremmin raakaa dataa ilman, että joutuvat pyytämään pääkäyttäjiltä raportteja. Tämä vähentäisi pääkäyttäjien kuormitusta sekä myynnin johtajien ajan kulutusta.

Myynnin tiedolla johtamisen avulla pyritään kasvattamaan toimeksiantajayrityksen myynnin CRM-järjestelmän käyttöastetta. Tutkimuksen tulosten mukaan myynnin johtajat eivät halua mikromanageroida myyjiä eli tarttua pieniin yksityiskohtiin, koska tämä voi vaikuttaa luottamukseen, työtyytyväisyyteen sekä luovuuteen. Käyttöasteen kannalta olisi hyvä keksiä keino, jolla pystyttäisiin ohjaamaan myyjiä ilman, että tartuttaisiin pieniin yksityiskohtiin. Tätä voitaisiin parantaa siten, että visualisoidaan myyjille vielä entistäkin paremmin konkreettisia lukuja palavereissa. Myyntiluvut esitettäisiin tasapuolisesti kaikille myyjille, jotta saataisiin yhdenvertaisuutta, joka kannustaa myyjiä saavuttamaan parhaansa. Myyjien motivaation määrän kasvattamista voitaisiin kehittää, jos myyjillä olisi myös mahdollisuus itse päästä tiettyihin Power BI -raportteihin käsiksi palaverien ulkopuolella.

Myynnin motivaation kehittäminen kasvaa myös silloin, kun myynti tunnistaa työnsä merkityksen. Yrityksen CRM-järjestelmästä saadusta datasta hyöttyy myös muut organisaation osastot. Erityisesti liikenteen suunnittelut ja operatiiviset suunnittelut hyötyvät reaaliaikaisesta datasta, joita myynnin johto käy läpi yhteistyöpalavereissa. Tästä syystä myynnissä tarvitaan säännöllistä seuranta ja tietojen päivittämistä, jotta myös muut osastot hyötyvät datasta.

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksellä kehityksen alla "Bristol" niminen graafinen näkymä, jossa näytetään myyjäkohtaisesti eri värikoodeilla, missä tilanteessa myyjien suorituskyvyt ovat. Tämä voisi parantaa suorituskyvyn visualisointia ja täten voitaisiin vaikuttaa myyjien motivaatioon kehittää toimintaansa ilman, että se nähtäisiin mikromanageraamisena. Kun yritys tekee Power BI-työkaluun muutoksia ja päivityksiä, myynnin johdolle tulisi tarjota koulutuksia, jotta he olisivat tietoisia muutoksista ja kehityksistä.

11 POHDINTA

Tutkimuksen tulokset vastasivat odotuksia. Tuloksilla haluttiin saada toimeksiantajayrityksen myynnin johtajien näkökulmia aiheeseen eli tiedolla johtamiseen myynnin seurannassa ja ohjauksessa. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia sekä kyselystä, että haastatteluista. Tutkimuksen ensimmäiseen alakysymykseen kuitenkin toivottiin enemmän tuloksia ja havaintoja. Haastatteluista saatiin myynnin johtajilta vielä enemmän vahvempia mielipiteitä aiheeseen. Tutkimuksien kyselyn ja haastatteluiden kysymyksiin saadut vastaukset osoittivat myös, että kyselyn vastaajat ymmärsivät kysymykset kuten tutkimuksessa oli tarkoitettu. Tutkimuksessa mukana olleet henkilöt olivat erittäin yhteistyöhaluisia, joka auttoi tutkimuksen etenemisessä.

Lopulta työn tuloksena saatiin mietittyä aikaisemmin mainittuja uusia mahdollisia kehitysideoita ja parannusehdotuksia toimeksiantajayrityksen Microsoft Dynamics 365 -järjestelmään sekä Power BI-työkaluun. Lisäksi tutkimuksella saatiin myös selville tämänhetkinen tilanne myynnin johtajien mielipiteistä ja näkökulmista CRM-järjestelmään ja raportteihin liittyen.

Tutkimuksen tulokset antoivat myös selkeän kuvan siitä, mitä raporteja myynnin johtajat käyttävät sekä mitkä raportit ovat hyödyllisiä myynnin johtamisessa. Toimeksiantajayrityksessä tämän tutkimuksen tuloksia voi hyödyntää esimerkiksi hyödyntää esimerkiksi uudet myynnin johtajat sekä CRM-järjestelmää ja Power BI-työkalua käyttävät henkilöt.

Tutkimus on pyritty pitämään mahdollisimman helposti saavutettavana. Työssä on pyritty mahdollisimman selkeään ulkoasuun ja kysymysten asetteluun. Kaikki kuviot ja taulukot on pyritty avaamaan etukäteen lukijalle. Aivan jokaista tutkimuksessa käytettyä termiä ei välttämättä ole pystytty avaamaan, mutta kaikista olennaiset käsitteet sekä termit on avattu. Nämä on pyritty avaamaan mahdollisimman tarkasti, jotta termit ja käsitteet olisi helppo ymmärtää.

Työn tulokset ovat luotettavia, sillä kyselyn kysymykset oli suunniteltu huolellisesti ja haastattelut tehtiin avoimesti suunniteltujen kysymyksien tukemana. Kaikkiin kyselyn ja haastatteluiden kysymyksiin saatiin haluttuja vastauksia ja tutkimukseen osallistuneet olivat vahvasti mukana tutkimuksessa. Tutkimuksen eettiset periaatteet pyrittiin huomioimaan mahdollisimman tarkasti. Kaikki osallistuneet on pidetty tutkimuksessa anonyymina ja heidän yksityisyytensä on suojeltu. Tutkimukseen osallistuvat henkilöt oli ennakkoon sovittu ja he ovat tietoisia osallistumisestaan.

Jatkotutkimusehdotuksena on selvittää myyjien näkökulmasta, mikä rajoittaa CRM-järjestelmän hyödyntämistä ja mitkä ovat haasteita CRM-järjestelmän myyntitietojen päivittämisessä sekä myyntiprosessin etenemisessä. Lisäksi voitaisi tutkia, miten yrityksen CRM-järjestelmää pystyisi kehittämään, jotta se palvelisi paremmin myyjä suorittamaan työtänsä tehokkaammin. Kyseisessä jatkotutkimuksessa voitaisiin myös käyttää aineistonkeruumenetelmänä kyselyä, koska opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen myynnissä on paljon henkilöitä.

Oma työskentelyni projektin aikana oli tasaista. Projektin suunnittelu olisi voinut olla hieman parempi, mutta lopputulokseen olen ollut tyytyväinen. Varsinkin aineistonkeruu onnistui mielestäni todella hyvin ja sujuvasti hyvällä yhteistyöllä toimeksiantajan kanssa. Tulokset olivat myös siihen suuntaan mitä toivottiin. Jos tekisin vastaavan projektin uudestaan, tekisin laajemman suunnitelman, jotta tutkimuksen eteneminen olisi ollut sujuvampaa ja turhat rakenteelliset virheet olisivat olleet minimaaliset.

LÄHTEET

Actional. (n.d.). Myynnin tavoitteiden asettaminen ja myyntitavoitteiden saavuttaminen. Haettu 4.3.2024 osoitteesta

Almatalent. (2022). Datavetoinen myynti – hyödynnä dataa myynnissä. Haettu 6.1.2024 osoitteesta [Datavetoinen myynti - hyödynnä dataa myynnissä - Alma Talent](#)

Almatalent. (2023a). Mikä on CRM-järjestelmä. Haettu 28.12.2023 osoitteesta [Mikä on CRM-järjestelmä ja miten hyödyt CRM:stä - Alma Talent](#)

Almatalent. (2023b). Myynnin kehittäminen – miten dataohjattu myynti auttaa suuntaamaan myyntipanostukset oikein? Haettu 6.2.2024 osoitteesta <https://www.almatalent.fi/blogi/myynnin-kehittaminen-miten-dataohjattu-myynti-auttaa-suuntaamaan-myyntipanostukset-oikein/>

Eskola, A. (1975). Sosiologian tutkimusmenetelmät II. Helsinki: WSOY.

Hirsjärvi, S., Remes, S., & Sajavaara, P. (2013). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Huusko-Viikilä, K. (2023a). B2B myynnin ja myyntiimin johtamisen 3 kulmakiiveä. Haettu 9.1.2024 osoitteesta [B2B-myyntiimin johtaminen - kolme johtamisen osa-aluetta haltuun \(revory.fi\)](#)

Huusko-Viikilä, K. (2023b). Myyntijohdon vastuu kasvaa – käytännön vinkit modernin myynnin johtamiseen. Haettu 9.1.2024 osoitteesta [Myyntiimin johtaminen tulevaisuudessa - ei vain myyjien johtamista \(myyntia.fi\)](#)

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., & Kock, H. (2016). Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. Edita.

Kurvinen, J., & Seppä, M. (2016). B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja: Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Kauppakamari

Käpylä, J., & Salonius, H. (2013). Tietojohtajan käsikirja. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tietojohtamisen tutkimuskeskus Novi. Haettu 5.1.2024 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3103-3>

Listenmaa, J. (2023). Laita tieto töihin: Tiedolla johtamisen käsikirja. Alma Talent.

Microsoft. (n.d.-a). CRM-ohjelmiston etujen hyödyntäminen. Microsoft blogi. Haettu 7.1.2024 osoitteesta <https://dynamics.microsoft.com/fi-fi/crm/crm-software/>

Microsoft. (n.d.-b). Power BI:n ja Dynamics 365:n yhdistäminen. Haettu 8.1.2024 osoitteesta [Power BI:n ja Dynamics 365:n yhdistäminen | Microsoft Power BI](#)

Microsoft. (n.d.-c). Power Bi:n kuvaus – Power BI. Haettu 8.1.2024 osoitteesta [Power BIn kuvaus - Power BI | Microsoft Learn](#)

Opinkirjo.fi (n.d.). Tutkimuksen perusteet: Tutkimusprosessi. Haettu 7.11.2023 osoitteesta <https://opinkirjo.fi/tutkimuksen-perusteet/tutkimusprosessi/>

Pitkäranta, A. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Työkirja ammattikorkeakouluun. e-Oppi.

Rubanovitsch, M. D., Aalto, E., & Aalto, E. (2007). Haasteena myynnin johtaminen. Imperial Sales.

Rubanovitsch, M. D., & Valorinta, V. (2009). Älykäs myynnin ohjaaminen. Johdajatiimi.

Rytkönen, T. (2020). CRM-järjestelmän käyttöönotto ja käyttäjäkokemukset – Oppeja tulevaan. [YAMK-opinnäytetyö, Jyväskylän ammattikorkeakoulu]. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020110322178>

Sivula, A., Aho, M., & Laukkanen, M. (2023). Datasta liiketoimintaan: 10 tehokasta työkalua. Alma Talent.

Somani, D., & Rana, N. (2018). Dynamics 365 application development: Master professional-level CRM application development for Microsoft Dynamics 365 (1st edition.). Packt.

Strongest Group. (n.d.). Myyntiputki: Miten rakentaa tehokas myyntiprosessi. Strongest Group blogi. Haettu 14.2.2024 osoitteesta [Myyntiputki: Miten rakentaa tehokas myyntiprosessi - Strongest](#)

Surveymonkey. (n.d.). Kysymystyypit. Surveymonkey blogi. Haettu 15.2.2024 osoitteesta <https://fi.surveymonkey.com/mp/survey-question-types/>

Teljo, J. (2022). Tiedolla johtaminen: hyödyt ja haasteet. Salesforce. Haettu 20.12.2023 osoitteesta [Tiedolla johtaminen: hyödyt ja haasteet - Salesforce Blog Suomi](#)

Tilastokeskus. (n.d.). Kvalitatiivinen tutkimus. Määritelmä 1. Tilastokeskus verkkosivut. Haettu 19.12.2023 osoitteesta [Kvalitatiivinen tutkimus | Käsitteet | Tilastokeskus \(stat.fi\)](#)

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

LIITE 1: KYSELYN KYSYMYKSET

Kyselyn kysymykset yritys X:n myynnin johtajille – MSD-järjestelmän tietojen hyödyntämisestä myynnin johtamisessa 26.1.2024

1. Kuvaile lyhyesti omaa rooliasi ja tärkeimpiä vastualueitasi myynnin johtamisessa. Oletko mukana asettamassa tavoitteita, seuraatko myyntitiimin päivittäistä tekemistä tai vastaatko yleisestä strategiasta?
2. Millaisia tavoitteita omalle tiimillesi on asetettu?
3. Millaista dataa tai raportteja käytät ohjaamaan tiimisi tekemistä edellä mainitsemiisi tavoitteisiin?
4. Kuinka usein käytät Microsoft Dynamics 365 -järjestelmää ja/tai siihen liittyviä Power BI -raportteja työviikossasi?
5. Arvioi Microsoft Dynamics 365 -järjestelmän (MSD) eri toimintojen ja Power BI (PBI) raporttien hyödyllisyyttä omassa työssäsi:
6. Kuvaile lyhyesti mikä rooli MSD:n ja PBI datalla ja raporteilla on päivittäisessä päätöksenteossasi? Millaisiin päätöksiin hyödynnät näiden dataa?
7. Mitä erityisiä haasteita olet kohdannut Microsoft Dynamics järjestelmän ja Power BI -raporttien hyödyntämisessä myyntitiimin johtamisessa? Rajoittaako jokin datan hyödyntämistä?
8. Kuinka usein käytät raportteja arvioidaksesi myyntitiimin suorituskykyä?
9. Vapaat kommentit (Esim. haastatteluaihe, jonka haluaisit nostaa esille tai yleinen kommentti kyselyyn tai sen aiheeseen liittyen.)

LIITE 2: ENSIMMÄISEN SYVÄHAASTATTELUN KYSYMYKSET

Syvähaastattelun kysymykset Lento- ja merikuljetus puolen myynnin johtajalle
13.3.2024.

1. Pystyisikö avaamaan tarkemmin, miten tai millä tavoin käytät Microsoft Dynamics ja Power BI dataa, kun seuraat näitä asetettuja tavoitteita? Minkä tyyppiset Power BI -raportit ovat saatavilla ”per automatic”?
2. Onko näiden kahden datan (Forecasted Revenue ja Expected Revenue), yhdistäminen erikseen hidasta ja aikaa vievää?
3. Saako dataa jostain muualta kuin Microsoft Dynamicsista tai Power BI -raporteista?
4. Minkälaisia eroja Forecasted ja Expected Revenue datassa on? Miksi molempia tarvitaan? Onko mahdollista, että voisit näyttää mikä raportti on kyseessä?
5. Power BI:n raporttien käytössä olet tunnistanut haasteita. Tuleeko sinulle mieleen jotain kehitys- tai parannusehdotuksia liittyen raportteihin tai järjestelmän käyttöön?
6. Mitä raportteja käytät hyödyksi myynnin suorituskyvyn arvioimiseen?
7. Ohjaatko viikoittain myyntitiimiä näillä raporteilla? Oletko huomannut jotain muutosta Microsoft Dynamics järjestelmän käyttöasteessa tai käyttäjän aktiivisuudessa?
8. Päivittävätkö myyjät raporttejaan ja tietojaan kerralla yhdessä päivässä? Esimerkiksi ei päivitetä tietoja aktiivisesti tai säännöllisesti CRM-järjestelmässä?
9. Raportoitko ylemmälle johdolle tai myynnin ulkopuolelle raportteja?

LIITE 3: TOISEN SYVÄHAASTATTELUN KYSYMYKSET

Syvähaastattelun kysymykset maantiekuljetus puolen myynnin johtajalle 14.3.2024.

1. Pystyisitkö avaamaan tarkemmin, mitä käytte myyjän kanssa läpi 2 viikon välein ja kvartaaleittain? Esitätkö kaikille samanlaista dataa? Onko aluetason seuranta erikseen, vaikuttaako se myynnin seurantaan?
2. Koetko mitään haasteita etänä johtamisessa?
3. Minkälaista dataa Qlikview-työkalun raporteista saat, joka hyödyttää myynnin ohjaamista?
4. Kertoisitko tarkemmin minkä takia olit valinnut, että MSD raportit, MSD goals tai GCO PLM PBI – Pipeline adoption ei hyödytä lainkaan tai et käytä lainkaan näitä raportteja?
5. Olette konkreettisesti esittäneet lukujen valossa mitä tietty toiminto on tuonut myyjälle tai yritykselle. Minkälaisia konkreettisia asioita tai lukuja esitätte myyjälle näissä tilanteissa?
6. Ovatko nämä luvut kätevästi saatavilla näytettäväksi tai onko tiedon saaminen samaan paikkaan haastavaa?
7. Oletko huomannut jotain muutosta Microsoft Dynamics järjestelmän käyttöasteessa tai käyttäjän aktiivisuudessa, kun ohjaat heitä?
8. Oletko huomannut tapauksia, jolloin myyjät päivittävät järjestelmään kauheasti kerralla tietoa yhden päivän aikana, eivätkä säännöllisesti?
9. Tuleeko sinulle mieleen jotain kehitys- tai parannusehdotuksia liittyen raporteihin tai järjestelmän käyttöön?
10. Raportoitko yrityksen johdolle tai operatiiviselle johdolle myös eteenpäin?