

ABB Marine Servicen myynnin johtamisen tehostaminen Salesforcen avulla

Tuomas Oksanen

2.5.2020



Tekijä(t) Tuomas Oksanen	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Raportin/Opinnäytetyön nimi ABB Marine Servicen myynnin johtamisen tehostaminen Salesforcen avulla	Sivu- ja liitesivumäärä 45 + 31
<p>Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, kuinka myynnin johtamista voidaan tehostaa toimeksiantajan käytössä olevalla Salesforce -asiakashallintajärjestelmällä. Tarve tutkimukseen tuli toimeksiantona ABB Marine & Ports Servicen myynnin johtajalta.</p> <p>Teoriaosuudessa tarkasteltiin myynnin johtamista myyntijohtajan roolin ja eri tehtävien kautta. Lisäksi tarkasteltiin asiakashallintaa, asiakashallintajärjestelmiä ja niiden käyttötarkeituksia sekä Salesforcea ja sen toiminnallisuuksia.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita, jotka pidettiin helmikuussa 2020. Aineistoa varten haastateltiin kahta myyntijohtajaa ja kolmea myyntipäällikköä.</p> <p>Tutkimuksessa selvitettiin toimeksiantajan Salesforcen käytön nykytila. Tutkimuksessa nousi esiin, ettei Salesforcen käyttö ollut osa myyntiprosessia, mutta sitä hyödynnettiin myyntityön tukena. Salesforcea käytettiin muun muassa budjetin, tavoitteiden, myyntiputken, -mahdollisuuksien ja -projektien seuraamiseen sekä osana raportointia.</p> <p>Kehittämiskohteiksi löydettiin monen tärkeän tiedon hajaantuminen useaan eri paikkaan. Keskittämällä toiminnat yhteen järjestelmään saadaan toimintaa kehitettyä tehokkaammaksi.</p> <p>Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää ABB Marine & Ports Servicen myynnin johtamisessa. Lisäksi opinnäytetyössä esitetään kehittämisehdotus, jonka avulla voidaan ratkaista esiin nousseita haasteita, kuten sähköpostitse käytävä myyntimahdollisuuden liittyvä tiedonvaihto. Kehittämisehdotus on hyödynnettävissä ABB Marine & Ports Servicen lisäksi myös yrityksen globaalissa liiketoiminnassa.</p>	
Asiasanat Myynnin johtaminen, myyntijohtaja, asiakashallintajärjestelmä, asiakashallinta	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimusongelman asettelu, tavoitteet ja rajaukset	1
1.3	Toimeksiantajan esittely	2
2	Myynnin johtaminen	4
2.1	Strateginen ja operatiivinen johtaminen	4
2.2	Asiajohtaminen	5
2.2.1	Resurssien- ja ajanhallinta	6
2.2.2	Henkilöstön hankinta, tavoitteet ja mittaristo	6
2.2.3	Myynnin suunnittelu, ennustaminen ja budjetointi	7
2.2.4	Seuranta ja raportointi	8
2.3	Henkilöjohtaminen	9
2.4	Myyntityö	12
3	Asiakashallinta	14
3.1	Asiakkuuksien johtaminen	14
3.2	CRM – Asiakashallintajärjestelmä	15
3.3	Salesforce	17
4	Tutkimuksen toteuttaminen	20
4.1	Tutkimusote	20
4.2	Aineisto ja tiedonkeruuväline	21
5	Tutkimustulokset	23
5.1	Myyntityö	23
5.2	Ajanhallinta	26
5.3	Salesforce	28
5.4	Myynnin johtaminen	32
5.5	Yhteenveto	37
6	Pohdinta	39
6.1	Johtopäätökset	39
6.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotus	40
6.3	Tutkimuksen hyödynnettävyys	43
6.4	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	43
6.5	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	44
	Lähteet	46
	Liitteet	49
	Liite 1. Keskeiset käsitteet	49
	Liite 2. Haastattelukysymykset	51
	Liite 3. Kehittämisehdotus	53

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä lähestytään ABB Marine & Ports Service myynnin johtamista myyntityön, henkilö- ja asajohtamisen näkökulmasta, ajan- ja resurssienhallinnan kautta, sekä käsitellään asiakashallintaa. Opinnäytetyössä käytettäviä keskeisiä käsitteitä on avattu liitteessä 1 Keskeiset käsitteet. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu myynnin johtamisesta, myyntijohtajan eri tehtävistä, asiakashallinnasta, CRM-järjestelmien käyttötarkoituksista ja Salesforcesta. Opinnäytetyön tutkimusosassa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta.

1.1 Tutkimuksen tausta

Organisaatioiden nykytilaa on kyseenalaistettava positiivisella tavalla. Tällä tarkoitetaan sitä, että on mietittävä, onko organisaation toimintatavoissa, prosesseissa tai periaatteissa kehittämisen varaa ja voitaisiinko asiat tehdä toisella tapaa nykytilanteessa sekä tulevaisuudessa. (Kauhanen 2018, 18.)

Ehdotus tutkimusongelmasta tuli toimeksiantona ABB Marine & Ports Marine Service-liiketoiminnan myyntijohtajan ehdotuksesta tutkia myynnin johtamista ja johtamismalleja verraten tuotantoon, jossa käytetään tuotantoaikatauluja ja resursointia tuotannon ohjaamiseen. Aihe tarkentui siitä myynnin johtamisen tehostamiseen yrityksen käytössä olevan asiakashallintajärjestelmän avulla.

Jotta voi tutkia kuinka myynnin johtamista voidaan tehostaa Salesforcen avulla piti perehtyä myynnin johtamisen ja asiakashallinnan teoriaan, saada käsitys organisaation tavasta toteuttaa myyntityötä, myyntiprosesseista, asiakkuuksien hallinnasta, ajan ja resurssien käytöstä, käytössä olevasta Salesforce-asiakashallintajärjestelmästä sekä asenteista sen käyttöä kohtaan.

1.2 Tutkimusongelman asettelu, tavoitteet ja rajaukset

Tutkittavista aiheista muodostetaan tutkimusongelma, jota määriteltäessä kiteytyy opinnäytetyön tarkoitus sekä tavoitteet. Tutkimusongelma voi nousta esiin työelämästä, aihealueeseen liittyvästä kirjallisuudesta tai toimeksiantona. (Kananen 2008, 51.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on kuinka tehostaa ABB Marine & Ports Service liiketoiminnan myynnin johtamista Salesforce asiakashallintajärjestelmällä. Tavoite on pyrkiä löytämään keinoja, joilla tehostaa myynnin johtamista Salesforcea käyttämällä. Opinnäytetyö rajattiin koskemaan ABB Marine & Ports Servicen liiketoimintaa.

Kananen (2008, 51) kirjoittaa, että tutkimusongelma kannattaa purkaa tutkimuskysymyksiksi, joita voi olla yksi tai useampi, joihin vastaamalla opinnäytetyön empiirisessä osassa saa vastauksen tutkimusongelmaan.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskysymyksestä käytetään termiä alaongelma.

Alaongelmat ovat esitellyt peittomatriisissa (Taulukko 1), jossa kuvataan teoreettisen viitekehysten, alaongelmien ja haastattelulomakkeen (liite 2) kysymyksien ja tuloksien yhteyttä toisiinsa.

Taulukko 1. Alaongelmat, joiden avulla tutkimusongelma ratkeaa.

Alaongelma	Viitekehys	Lomakkeen kysymykset	Tulokset
Alaongelma 1	2.2.1, 3.2	10–15, 22	5.2, 6.1
Alaongelma 2	3.1–3.3	7, 9, 16–20	5.3–5.4, 6.1–6.2
Alaongelma 3	2.1–2.4	24–35	5.4, 6.1–6.2

Alaongelmat olivat miten ajanhallintaa voisi parantaa tai selkeyttää (alaongelma 1), onko asiakashallintajärjestelmän käytössä kehitettävää (alaongelma 2) sekä mitkä myynnin johtamiseen liittyvät asiat kaipaavat parannusta (alaongelma 3).

1.3 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyön toimeksiantaja on ABB Marine & Ports, johon kuuluu Marine-, Ports- ja Service liiketoiminnot. ABB Marine & Ports on merenkulun ja satamien laite- ja palvelutoimittaja, jonka tehtäviin kuuluu asiakkaiden palveleminen koko laivan elinkaaren ajan. ABB Marine & Ports liiketoimintojen yhteenlaskettu henkilöstömäärä on noin 3000 henkilöä ja se toimii noin 25 maassa, joissa yrityksellä on asiakasrajapinnassa toimivia lokaaleja eli paikallisia myyjiä. Suomessa toimintaa on Helsingissä, Turussa ja Haminassa.

Grönroosin (2009, 26) mukaan jokaisella yrityksellä on mahdollisuus omaksua palvelunäkökulma riippumatta siitä, onko ydintuote palvelu vai fyysinen tuote tai toimiiko yritys kuluttaja- vai tuotantohyödykemarkkinoilla. Tarjoamaa kutsutaan palvelutarjoamaksi, vaikka ydinratkaisuna olisikin fyysinen tuote, sillä tarjoaman kaikki osatekijät yhdistettynä kasvattavat kokonaisuudessa asiakkaan saamaa arvoa (Grönroos 2009, 29). Kaikki yritykset, jotka valmistavat tuotteita, tarjoavat asiakkailleen myös palveluita (Grönroos 2009, 22).

Tämä pätee myös ABB Marine & Ports Servicen kohdalla. Yrityksen palvelutarjoamaan kuuluu myös varaosien, tuoteparannuksien ja modernisaatioiden ohella miehistön koulutukset ja ainoana toimijana omien propulsiojärjestelmiensä huollot ja käyttökoulutukset.

Lisäpalveluiden tarjoaminen on keino peitotaa ne kilpailijat, joiden tarjoama ydintuotteiden osalta on laadullisesti tai hinnallisesti samantasoista. Kilpailuedun kehittäminen ydintuotteen varaan onkin vaikeaa ilman pysyvää teknistä etua tai ydintuotteen kustannukset ovat jatkuvasti halvempia kuin muilla. (Grönroos 2009, 26.)

2 Myynnin johtaminen

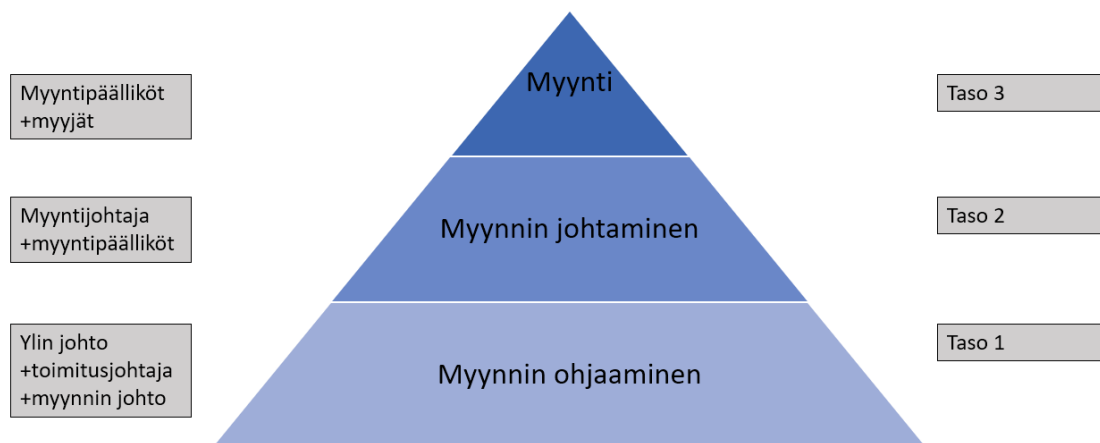
Tässä luvussa käsitellään teoriaa myynnin johtamisesta ja myyntijohtajan tehtävistä sekä esimiesroolista. Luvussa käsitellään englanninkielisiä termejä leadership ja management. Molemmilla sanoilla viitataan johtamiseen, mutta hieman eri näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä Leadership-johtaminen on suomennettu henkilöjohtajuudeksi ja management-johtaminen asiajohtamiseksi.

2.1 Strateginen ja operatiivinen johtaminen

Organisaation johtaminen on entistä haasteellisempaa. Yritysten toimintaympäristöt ovat tulleet 2010-luvulla nopeasti muuttuviksi ja arvaamattomimmiksi. Sen takia päätöksenteossa on otettava huomioon samanaikaisesti useita sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. (Kauhanen 2018, 13.)

Myynnin johtamisessa voidaan erottaa strateginen ja operatiivinen toisistaan. Myynnin strategista johtamista kutsutaan myös myynnin ohjaamiseksi. Se tarkoittaa työskentelyä johtoryhmätasolla ja sen seurauksena yritys luokittelee asiakkaansa, määrittelee hoitomallit, joilla asiakkuuksia hoidetaan sekä seuraa asiakkuuksien arvoa. Myynnin operatiivisessa johtamisessa asetetaan tavoitteet, jotka tukevat strategiaa, sekä jalkautetaan myyjätasolle määritellyt prioriteetit, tavoitteet ja hoitomallit. Osana operatiivista myynnin johtamista on tuoda myyjien tietoisuuteen ohjeet uusasiakashankinnasta sekä hoitomalleissa määritellyistä toimenpiteistä. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 79.)

Rubanovitsch & Valorinta (2009, 29) kirjoittavat, että liiketoiminnan perusta on myynnin ohjaaminen. Kuten Kuvio 1 esittää, myyntijohtajan tehtäviin kuuluu myös johtoryhmätyöskentely.



Kuvio 1. Myynnin avaintoimintojen kolme tasoa (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 29).

Myynnin johto osallistuu myynnin ohjaamiseen. Myynnin ohjaaminen eroaa myynnin johtamisesta siten, että se on johtoryhmän tehtävä. Johtoryhmään kuuluu ylin johto, toimitusjohtaja sekä myynnin johto. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 29.)

Voidaan siis ajatella, että myyntijohtaja on henkilö johtoryhmän ja suorittavan myyntitiimin välissä, joka jalkauttaa myynnin ohjauksessa määritellyt linjaukset myynnin johtamisen kautta myyntiin.

2.2 Asiajohtaminen

Hänti ym. (2016, 83) määrittelevät, että myyntityön johtamisessa on kyse myynti- ja palveluorganisaation työn suunnittelusta ja myynnin tehokkuudesta, sekä tehdä arvio organisaatiossa vaadittavista edellytyksistä saavuttaakseen tulokset ja asiakasyhteistyön, jotka strategiassa ja tavoitteissa on määritelty.

Eri yritysten prosessi kontaktista kauppaan vaihtelee. Myyntijohdon tehtävä on kehittää ja suunnitella prosessit yhtenäiseksi ja tehokkaaksi niin, että myyntihankkeet voidaan toteuttaa yhtenäisellä ja tehokkaalla tavalla. (Hänti ym. 2016, 83.)

Nykyaikaisessa organisaatiossa myyntijohtajalla on tärkeä strateginen rooli. Myyntijohtajan tulee hallita myyntityön lisäksi myös budjetointia, kirjanpitoa, markkinointia ja henkilöstöhallintoa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 34.)

Kauhanen (2018, 41) käyttää esimiehen tehtävien määrittelyyn Luther Gulickin 1930-luvulla luomaa jaottelua. Jaottelun mukaan esimiehen keskeiset tehtävät ovat suunnittelu,

organisointi, henkilöstön hankinta ja kehittäminen, ohjaus ja johtaminen tavoiteasetantoinen, koordinointi, raportointi ja budjetointi.

2.2.1 Resurssien- ja ajanhallinta

Ennen resurssien määrittämistä myyntijohdon ja yrityksen johdon on päätettävä, minkälaisia asiakkaita halutaan sekä kuinka asiakassuhteet tullaan hoitamaan. Asiakkuusvalintojen tulisi näkyä kaikkien työssä ja ohjata koko organisaation toimintaa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 105.) Myynnin ohjaaminen rakennetaan asiakkuuksien arvon perusteella (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 15).

Myynnin johdon on määriteltävä oikeat asiakkaat ja kohdistettava myyjien aika oikein. Siten voidaan saavuttaa tehostunut työskentely, laskenut stressitaso sekä tulostason ja asiakassuhteiden parantuminen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 61.)

Asiakkuuksien luokittelu ja myyjien ajankäytön priorisointi nykyisten ja uusien asiakkaiden välillä on keskeistä myynnin johdolle (Rubanovitsch & Aalto 2007, 70). Myyjän työssä asiakasvalintojen pitäisi näkyä siten, että myyjä käyttää aikaansa oikein, eli käyttämällä työajastaan suurimman osan merkityksellisimpien asiakkaiden parissa ja pienemmän osan työajastaan merkityksettömämpien asiakkaiden parissa (Kortelainen & Kyrö 2015, 105).

2.2.2 Henkilöstön hankinta, tavoitteet ja mittaristo

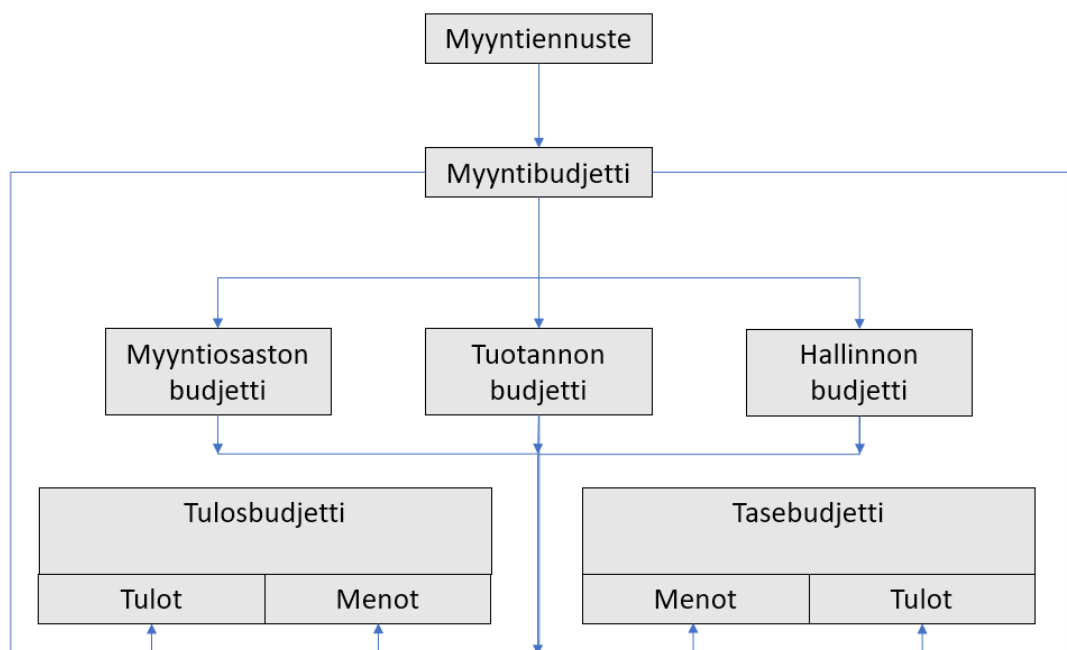
Esimiehen tehtäviin kuuluu oman yksikkönsä osalta henkilöstön hankinta sekä kehittäminen. Vaikka päävastuu oman ammattitaitonsa ylläpitämisessä on henkilöillä itsellään, on organisaatiolla omien tarpeiden lisäksi työsopimuslain mukaisia velvoitteita henkilöstön kehittämisessä. (Kauhanen 2018, 42.)

Myyntijohdon on luotava haasteelliset, mutta realistiset tavoitteet myyjille, sekä mittaristo, jolla ohjataan tekeminen oikeaan suuntaan. Rahamääräiset tavoitteet johdetaan yrityksen liiketavoitteista siten, että myyjien kanssa sovittujen rahamääräisten tavoitteiden summa on minimissään yrityksen kokonaistavoite. Rahamääräisten tavoitteiden lisäksi myyjille voidaan asettaa tavoitteita asiakastyytyvyydestä, projektien kannattavuudesta sekä laadullisuudesta. Laadullisia tavoitteita voivat olla oppiminen tai pätevytyminen, yhteistyö kollegoiden kanssa tai palaute asiakkaalta. (Hänti ym. 2016, 84.)

2.2.3 Myynnin suunnittelu, ennustaminen ja budjetointi

Esimiehen tehtävä on suunnitella yrityksen valitusta strategiasta määriteltyjen tavoitteiden ja arvojen pohjalta oman yksikkönsä toimintaa (Kauhanen 2018, 41). Myynnin suunnitteluun käytetään myyntiennustetta. Suunnittelun tarkoituksena on allokoida yrityksen resurssit tavalla, jolla saavutetaan odotetut myynnit. (Jobber & Lancaster, 440.)

Myyntiä voidaan ennustaa lyhyellä, keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä. Lyhyen aikavälin ennusteella yleensä tarkoitetaan enintään kolmea kuukautta eteenpäin. Keskipitkän aikavälin ennusteella tarkoitetaan yli kolmen kuukauden ennustetta. Riippuen toimialasta, pitkän aikavälin ennusteella tarkoitetaan yleensä ennustetta vähintään yli kolmen vuoden päähän. Pitkän aikavälin ennusteita tarvitsevat yleensä kirjanpitäjät ja yrityksen hallituksen jäsenet. Keskipitkää myyntiennustetta pidetään budjetoinnin kannalta tärkeimpänä. Myyntiennusteen perusteella tehdään myyntibudjetti, joka pitää sisällään monta muuttujaa (Kuvio 2). (Jobber & Lancaster, 440–441 & 462.)



Kuvio 2. Myyntibudjettikaavio (Jobber & Lancaster 2015, 462).

Myyntibudjetti (kuvio 2) jaetaan myyntiosaston, tuotannon ja hallinnon budjettiin. Tuotannon budjetti kattaa kaikki kulut, jotka liittyvät tuotteiden tuottamiseen. Hallinnollinen budjetti kattaa kaikki muut kulut esimerkiksi henkilöstö- tai rahoituskustannukset, jotka eivät ole suoraan riippuvaisia tuotannosta tai myynnistä. Myyntibudjetti kuvaa yrityksen ansaittavia tuloja sekä tulon saavuttamiseen liittyviä menoja. (Jobber & Lancaster 2015, 461–462.)

Budjetointi voidaan määritellä yksinkertaistetusti siten, että tehdään talousarvio muuttamalla oman yksikön toimintasuunnitelma rahaksi. Budjetin laatimisessa suositetaan nykyään myös henkilöstön panosta, sillä henkilöstön osaaminen ja näkemys voi tarjota johdolle lisäarvoa toiminnan tietämyksen ja tuntemuksen myötä. (Kauhanen 2018, 43.)

Myyntityötä tekevät tietävät summan, mitä heidän täytyy myydä saavuttaakseen osuutensa kokonaistavoitteesta. Osuudet eivät välttämättä ole yksilöllisiä, vaan ne voivat olla myös osastokohtaisia ja ne voivat olla myös tehty lyhyemmälle ajanjaksolle kuin vuosi. Vakiintunut ja yleinen käytäntö budjettien teossa on korottaa tai laskea edellisen vuoden henkilökohtaisia osuuksia sopivalla prosentilla, joka on johdettu kokonaisbudjetista. (Jobber & Lancaster 2015, 462.)

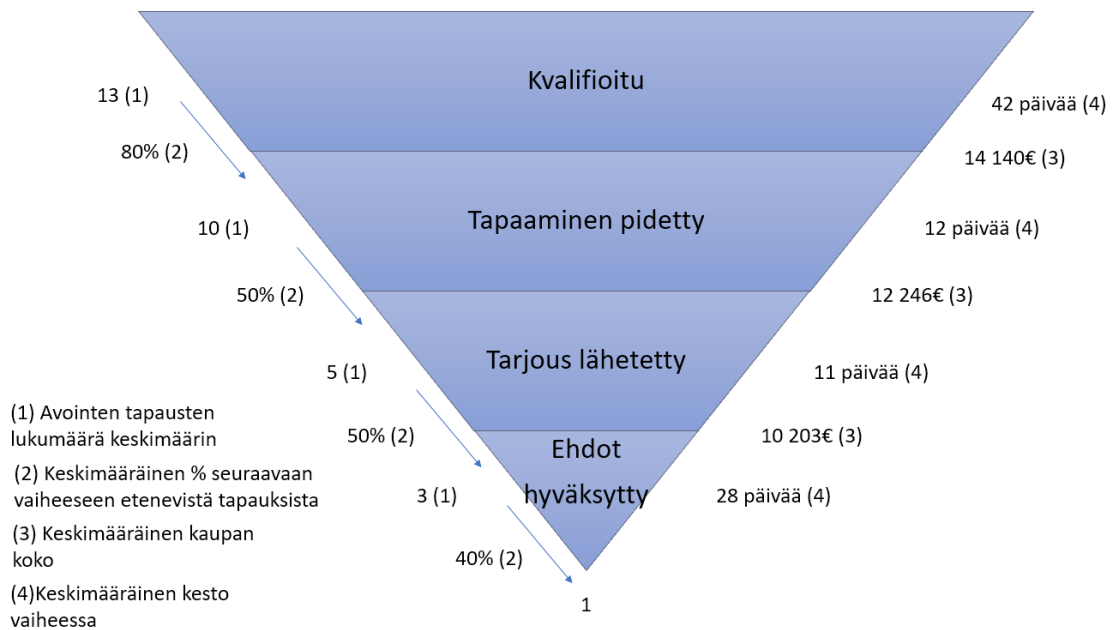
Myyntistä vastaavan esimiehen tulisi varmistaa se, että osana asiakaskohtaista suunnitelmaa laaditaan myös tärkeimmistä asiakkaista tarkat budjetit. Budjetointi voi olla asiakas-, myyjä-, tuote- ja palvelu-, tai ajanjaksokohtaista tai näiden yhdistelmä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 145.)

2.2.4 Seuranta ja raportointi

Myyntijohdon päätehtäviä ovat myyntiputken luominen ja seuranta. Myyntiputkella voidaan havainnollistaa systemaattisen työn ja työmäärän suhde menestykseen, sekä havaita ne osa-alueet, joiden laatu ei ole kunnossa. (Kortelainen & Kyrö 2015, 105.)

Suppilomalliajattelun (Sales funnel, Sales pipeline) avulla voidaan seurata myyjäkohtaisesti onnistumisprosentteja, asiakasmääriä, tapaamisia, tehtyjen tarjouksien määrää sekä solmittuja kauppia. Myyntisuppilon avulla voidaan seurata myyjien etenemistä suhteessa tavoitteisiin, sekä havaita syitä, mikäli tavoitteet eivät täyty. Tarvittaessa myynnin johto voi tukea myyjää tunnistetussa ongelmakohtassa, jotka voivat olla tapaamismäärän tai tarjouksien vähäisyys, tai se, että tarjoukset eivät johda kauppoihin. (Hänti ym. 2016, 85–86.) Organisaation myynnin ja markkinoinnin osastot voivat seurata kauppaan johtavia toimenpiteitä asiakashallintajärjestelmästä, mikäli se on kytketty osaksi myyntisuppiloa (Rubanovitsch 2019, 46).

Suppilomallia (Kuvio 3) käyttäen voidaan laskea tavoitteen saavuttamiseksi vaadittu määrä työstettäviä liidejä eli myyntijohtolankoja, tapaamisia ja tarjouksia.



Kuvio 3. Suppilomalli (Hänti ym. 2016, 84).

Hänti ym. (2016, 84) havainnollistavat suppilomallia siten, että kuviossa 3 on 13 kappaletta kvalifioituja liidejä, joista 80 %, eli kymmenen kappaletta johtavat tapaamiseen. Kymmenestä tapaamisesta 50 %, eli viisi kappaletta johtaa tarjoukseen. Viidestä annetusta tarjouksesta hyväksytään 50 %, eli kolmen kappaleen ehdot. Kolmista hyväksytyistä ehdoista yksi (40 %) johtaa kauppoihin. Kuvion 3 mukaan vaadittiin siis 13 kappaletta kvalifioitua liidiä eli myyjärytyksen määrittämien kriteerien perusteella työstettäväksi valikoitunutta myyntijohtolankaa, jotta onnistuttiin toteuttamaan yksi kauppa. (Hänti ym. 2016, 84–86.)

Myyntijohtaja toimii yleensä esimiesasemassa, jonka tehtäviin kuuluu raportointi. Kauhanen (2018, 42) määrittelee raportoinnin siten, että oman yksikön toiminnasta kerätään, ja-lotetaan ja tuotetaan erilaista tietoa organisaation sisäisiin sekä ulkoisiin tarpeisiin.

2.3 Henkilöjohtaminen

Johtaminen voidaan erotella ihmisten ja asioiden johtamiseen. Asijaohjattamisen rinnalla on tärkeää omata kyvyt leadership-johtajuuteen eli henkilöjohtamiseen, sillä henkilöjohtamisessa pyrkimyksenä on motivoida ja luoda suunta organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Hänti ym. 2016, 81.) Usein nykyään tehokkaan myyntijohtajan määrittelyssä käytetään kykyä henkilöjohtamiseen asijaohjattamisen sijaan (Johnston & Marshall 2016, 4).

Työntekijöiden suoriutuminen, kehitys ja hyvinvointi ovat myyntijohtajan vastuulla taloudellisen menestyksen lisäksi (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20). Myyntijohtajan onkin ensisijaisesti haluttava rahan sijasta johtaa ihmisiä (Rubanovitsch & Aalto 2007, 35). Jokainen voi oppia johtamaan ihmisiä, vaikka toisille se onkin luontaisempaa. Hyvä johtaja on sellainen, joka saa myyjät motivoituneeksi ja innostuneeksi samalla toimien tuloksellisesti. (Hänti ym. 2016, 81.) Johtamisessa on kyse enimmäkseen siitä, kuinka ihmiset saadaan sitoutettua sovittuihin asioihin (Maury, Meretniemi & Tuomila 2016, 236).

Hänti ym. (2016, 81) kuvailevat muiden liikuttelun yrityksen strategiassa määriteltyyn suuntaan olevan johtajan tärkein tehtävä. Maury ym. (2016, 236) kehottavat myyntijohtajaa toimimaan itse hyvänä esimerkkinä alaisilleen olemalla läsnä ja käärimällä hihat, sekä osoittamaan myyntitaitoa ja tuomaan esiin positiivista asennetta, kommunikointia ja vaikuttamista. Rubanovitsch ja Aalto (2007, 23) kuvailevat vastaavasti hyvää myynnin johtajaa sellaiseksi, joka inspiroi ja luo myönteisen työilmapiirin sekä herättää suoriutumishalua ja pyrkimyksiä parempaan tulokseen. Monipuolinen taito valmentaa on tärkeä kyky myyntijohtajalle ja esimiehelle (Maury ym. 2016, 237).

Maury ym. (2016, 235) vertaavat johtamista myyntityöhön, sillä johtamisessa toimivat samat työkalut kuin myynnissäkin: aktiivisuus, läsnäolo, kiinnostuneisuus, kannustavuus, positiivinen viestiminen, tukena oleminen sekä kysymysten esittäminen ja asioiden päätökseen vieminen. Myös Hänti ym. (2016, 81) kirjoittavat, että henkilöjohtamiseen voidaan käyttää samoja näkymättömän ”non-sales selling” myyntityön taitoja kuin itse myyntityöhön.

Yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi myyntijohtajan tehtävä on tukea ja kehittää sekä kanavoida ihmisten kykyjä ja luoda myönteistä työilmapiiriä. Myönteinen työilmapiiri taas synnyttää alaisissa halun suoriutua tuloksellisesti paremmin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 22–23.)

Tehokas henkilöjohtaminen pitää sisällään kommunikointia henkilöstön kanssa, kontrollon sijaan, kannustamista ja valmentavaa otetta enemmän, kuin työnvalvojan tai pomon roolia sekä henkilöstön valtuuttamista tekemään päätökset itsenäisesti liian ohjailun sijaan (Johnston & Marshall 2016, 4). Esimiehen tulee luottaa alaisiinsa, jotta alaiset voivat luottaa häneen, sillä alaisten luottamus on tärkeää esimiestyön onnistumisen kannalta (Rubanovitsch & Aalto 2007, 26).

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 27) kuvailevat esimiehen oleellisiksi taidoiksi kyvyn rajata omat tehtävät, resurssien jakamisen sekä delegoimisen. Hyvä myyntijohtaja osaa tukea

myyjiä päivittäisessä tekemisessä, auttaa ja ratkaista ongelmatilanteita sekä osallistuu määriteltyjen asiakkuuksien hoitamiseen hoitomallien mukaisella tavalla (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 29).

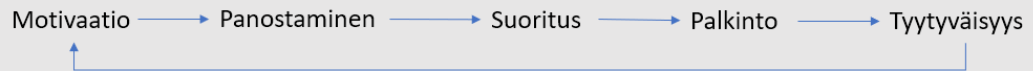
Esimestä kuvaillaan kyvyttömäksi, mikäli hän ei ota roolia alaistensa johtamisessa sekä työn organisoinnissa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 23). Myyntijohtajan kuuluu huolehtia työntekijöiden suoriutumisesta ja kehityksestä, mutta myös hyvinvoinnista taloudellisen menestyksen lisäksi (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20).

Toimivalla henkilöjohtamisella voidaan kasvattaa henkilöstön sitoutumista ja sen avulla parantaa organisaation suoriutumista (Hänti ym. 2016, 81). Rubanovitsch ja Aalto (2007, 27) kirjoittavat, että alaiset arvostavat sellaista tilannetta, jossa johtaja kääntyy heidän puoleensa, kun ei itse tiedä asiasta tarpeeksi ja käyttää alaisia tietolähteinä tai asiantuntijoina.

Hyvä henkilöjohtaja tuntee myyjänsä sekä heidän motivaationsa lähteet ja huomioi heidän erilaisuutensa. Motivoivan ilmapiirin ja myyjälle tärkeän tekemisen kautta esimies voi edesauttaa myyjää motivoitumaan, vaikka kukin myyjä toimiikin oman motivaationsa alkulähteenä. (Hänti ym. 2016, 81.) Ymmärtääkseen motivaation alkulähteen tarvitsee tunnistaa tarpeiden, ohjaavien tekijöiden ja tavoitteiden välinen suhde (Jobber & Lancaster 2015, 392).

Yritys ei menesty ilman motivoituneita, päteviä, osaavia ja hyvään palveluun sitoutuneita ihmisiä. Grönroos (2009, 30) kirjoittaa tutkijoiden ja käytännön markkinoijien muistuttavan työntekijöiden olevan yrityksen tärkein resurssi.

Myynnin onnistumisen kannalta korkea motivaatio on tärkeää, sillä se johtaa lukuisiin positiivisiin asioihin, kuten luovempaan ja tehokkaampaan työskentelyyn, itsetunnon kohenemiseen, rennompaan asenteeseen sekä vähentää negatiivista sävyä (Jobber & Lancaster 2015, 392). Myös Hänti ym. (2016, 81) korostavat, että myyjien motivoitumiseen ja tuloksentekoon voidaan vaikuttaa hyvällä henkilöjohtamisella. Churchill, Ford ja Walker kehittivät myyntitiimin motivaation kehitystä kuvaavan mallin, jossa he hyödynsivät Herzbergin ja Vroomin ideoita (Kuvio 4) (Jobber & Lancaster 2015, 396).



Kuvio 4. Churchillin, Fordin ja Walkerin malli myyntitiimin motivaation kehittymisestä (Jobber & Lancaster 2015, 396).

Malli kuvastaa kuinka korkeampi motivaatio johtaa suurempaan panostamiseen ja sitä kautta parempaan suorittamiseen. Parempi suorittaminen johtaa taas parempiin palkintoihin, joka kohottaa työtyytyväisyyttä ja sitä kautta taas motivaatiota. (Jobber & Lancaster 2015, 396.)

2.4 Myyntityö

Hänti ym. (2016,10) määrittelee myyntityöksi toiminnan, jossa organisaatiota tai itseään edustavien yksilöiden henkilökohtaisen vuorovaikutuksen kautta syntyy arvoa, joka johtaa ongelman ratkaisuun ja luo taloudellista vaihdantaa. Myyntijohtajan vastuulla on ennen kaikkea tuloksen johtaminen ja aktiivinen osallistuminen myyntityöhön. Esimies toimii omasta halustaan riippumatta aina esimerkkinä tiimilleen, minkä takia osallistuminen itse myyntityöhön on tärkeää, sillä siten hän voi tarjota alaisilleen mahdollisuuden seurata ja oppia hänen toimintatapojaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 26–30).

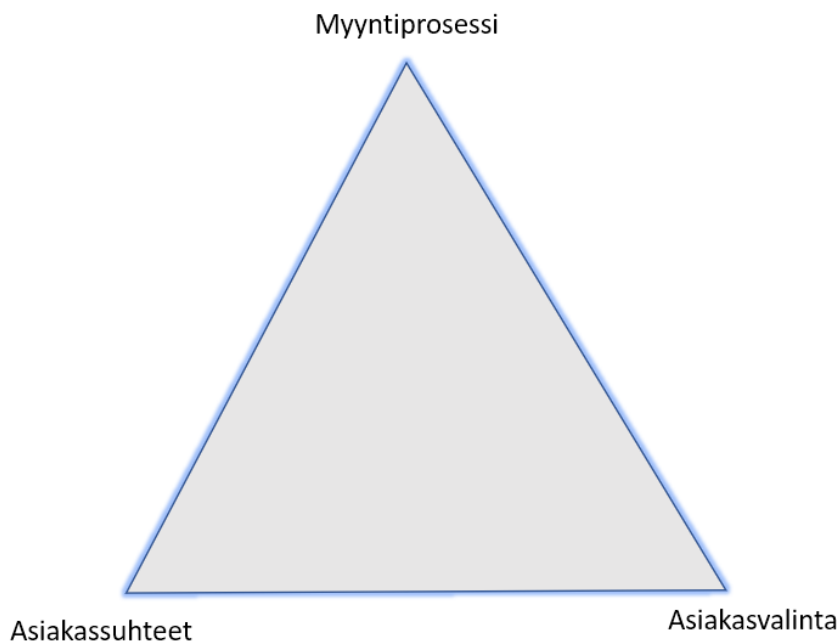
Työskentely asiakasrajapinnassa muissakin kuin myyntitehtävissä on nykyään arkipäiväistä, sillä asiakkaat voivat olla tekemisissä huoltohenkilökunnan, töiden vastaanottajien tai muiden asiakaspalvelijoiden kanssa (Hänti ym. 2016, 12). Rubanovitsch (2019, 17) toteaaakin, että myynti on koko organisaation asia ja asiakkaan on luotettava koko organisaatioon, pelkkä luottamus myyjään ei riitä.

Yrityksen koosta tai johdettavien määrästä riippumatta, joukossa ei voi olla työntekijöitä, jotka eivät miellä itseään myyjiksi (Rubanovitsch 2019, 17). Sillä kuten Hänti ym. (2016, 63) toteavat, yritystoiminnan tavoite on tuottaa yrityksen omistajille voittoa.

Myös asiakassuhteiden hoitaminen on myyntityötä, jotta tyytyväisyys säilyy kummallakin osapuolella (Hänti ym. 2016, 12). Lisäarvon tuottaminen asiakkaalle on tärkeintä, jotta voidaan saada enemmän kauppaa ja voittoa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 61). Arvo voidaan määritellä vastineeksi siitä mitä asiakas saa sillä mitä hän antaa ja onko asiakas tyytyväinen ratkaisuun (Hänti ym. 2016, 48). Myynnin kannalta jokainen asiakaskohtaaminen on merkityksellinen, sillä ne tarjoavat tilaisuuden tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ylivertaisella

palvelulla, kerätä tietoa asiakkaasta tai mahdollisuuden lisämyyntiin. Lisämyynnin tarkoitus ei ole hyödyttää pelkästään myyjäyrittystä, sillä sen tavoite on myydä jotain, josta myös asiakas hyötyy. (Hänti ym. 2016, 26–27.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 61) kirjoittavat menestyvien yritysten haluavan kehittyä myynnin kolmella osa-alueella (Kuvio 5). Osa-alueet ovat myyntiprosessit, asiakassuhteet ja asiakasvalinnat.



Kuvio 5. Myynnin kolme osa-alueetta (Rubanovitsch & Aalto 2007, 62).

Ensimmäisenä myyntiprosessit on kehitettävä laadullisesti niin, että yritys sekä asiakas saavat mahdollisimman suuren hyödyn jo ensikohtaamisessa (Rubanovitsch & Aalto 2007, 6). Asiakas ei saa kokea tuhlaavansa aikaa palveluyrityksen kanssa, sillä ajan tuhlaaminen aiheuttaa ylimääräisiä kuluja kaikille osapuolille (Grönroos 2009, 60). Toisena on nykyisten asiakassuhteiden jalostaminen ja kehittäminen hyödyntäen oikeanlaisia työkaluja. Kolmantena on asiakaskannan kehittäminen oikeanlaisilla asiakasvalinnoilla. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 61.)

3 Asiakashallinta

Tässä luvussa käsitellään teoriaa asiakashallinnasta, asiakkuuksien johtamisesta ja CRM-asiakashallintajärjestelmistä, sekä avataan CRM-järjestelmien ominaisuuksia ja haasteita. Lisäksi tässä luvussa kerrotaan toimeksiantajayrityksen käyttämästä Salesforce järjestelmästä ja sen toiminnallisuuksista.

3.1 Asiakkuuksien johtaminen

Liikevaihdon ja katteen ylläpitoon sekä kasvattamiseen vaaditaan olemassa olevien asiakkuuksien hyvää ja oikeanlaista hoitamista, sekä asiakkuuksien jalostamista (Rubanovitsch & Aalto 2007, 70). Yritysten kyky hyödyntää ja toimia verkostojen muodostamisessa, ylläpitämisessä ja hallinnassa vaikuttaa sen menestymiseen (Hänti ym. 2016, 11).

Rubanovitschin ja Aallon (2007, 70) mukaan mikään liiketoiminta ei voi perustua jatkuvaan tuloksen tekoon uusasiakashankinnan avulla. Ilman uskollisen asiakaskunnan rakentamista, on turha haikailla jatkuvasti uusien asiakkaiden perään tai mahdotonta saavuttaa kannattavaa kasvua (Rubanovitsch & Aalto 2007, 59).

Asiakkaiden uskollisuus tulee ansaita. Yrityksen on kannattavaa panostaa asiakasuskollisuuteen, koska se vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyväisyyteen sekä tulokseen, sillä ostojen määrällä on tapana nousta ajan saatossa, mikäli asiakas on tyytyväinen. Pitkäaikaiset asiakkaat myös todennäköisesti kuormittavat yritystä vähemmän kuin uudet asiakkaat, sillä he oppivat tuntemaan yrityksen toimintatavat ja valikoiman, lisäksi he voivat toimia korvaamattomina työmotivaation lähteinä työntekijöille. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 59.)

Myyjäyritykselle asiakkaan tunteminen ja aktiivinen vuoropuhelu ovat edellytyksiä, jotta voidaan saavuttaa aito asiakkuusnäkökulma (Hänti ym. 2016, 73). Hallitakseen asiakassuhteita menestyksekkäästi, tulee liiketoiminnan sisältää myös hivenen markkinointiajattelua (Grönroos 2009, 70).

Myyntin esimiehen tehtävä on auttaa myyjää asiakasvalintojen suhteen, tarjota oikeanlainen asiakaskanta yhteydenottoja varten, sekä ohjata laadukkaaseen asiakashankintaan, soittamiseen ja asiakaskäyntien toteuttamiseen (Rubanovitsch & Aalto 2007, 128–129).

Asiakkuuksien johtamisessa kattavalla asiakastiedolla on olennainen rooli, sillä muuten asiakkuuksien tuloksellinen johtaminen on haastavaa. On tärkeää koota relevanteimmat

asiakastiedot hyödyntäen organisaation sisäisiä sekä ulkoisia lähteitä. (Hänti ym. 2016, 77).

Rubanovitsch ja Valorinta (2009, 14) toteavat, että liika tieto järjestelmissä voi johtaa siihen, ettei tiedetä enää mitä seurataan tai mitataan. Olennaisen tiedon erottaminen joukosta ja analysoidun tiedon hyödyntäminen on haasteellista. Myös useaan eri paikkaan hajautuneet asiakastiedot tekevät tehokkaasta asiakastiedon hyödyntämisestä haasteellista ja hyödyntämiseen saatetaan tarvita ohjelmistoratkaisuja tai integrointia eri ohjelmistojen välillä. (Hänti ym. 2016, 77–79.)

3.2 CRM – Asiakashallintajärjestelmä

CRM-järjestelmä *Customer Relationship Management* on asiakashallinnan järjestelmä, jota käytetään yleisesti yrityksissä myynnin työkaluna (Hänti ym. 2016, 79). Kortelainen & Kyrö (2015, 108) kirjoittavat, että CRM-järjestelmällä yleensä viitataan nimenomaan asiakastiedon ja asiakkuuksien hallintaan liittyvään ohjelmistoon.

CRM-järjestelmiä käytetään eri yrityksissä eri tavoin, mutta yhteinen tavoite sen käytössä on, että sen käytöllä helpotettaisiin asiakashankintaa sekä nykyisten asiakassuhteiden ylläpitoa ja syventämistä (Kortelainen & Kyrö 2015, 109). CRM:llä voidaan tarkoittaa useita eri käsitteitä (Kuvio 6).



Kuvio 6. Oksasen määrittelemiä käsitteitä CRM:lle (Oksanen 2010, 22).

Oksasen (2010, 22) mukaan CRM:llä voidaan tarkoittaa ainakin käsitettä toimintatavoille ja järjestelmille; prosessia asiakaskohtaamisten hallintaan; lähestymistapaa asiakkaiden tunnistamiseen, hankintaan ja kiinni pitämiseen; liiketoiminnan tietojärjestelmää, jolla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan markkinointi-, myynti- ja asiakaspalvelutoimintaa sekä liiketoimintastrategiaa asiakkaiden kannattavuuden, tuottojen ja tyytyväisyyden maksimointiin.

Vaikka CRM:ssä on kyse koko organisaation toiminta- ja ajattelutavasta, saatetaan se virheellisesti mieltää vain myynnin ja markkinoinnin työkaluksi ja ulkopuolelle jätetään ylin johto, asiakaspalvelu, taloushallinto sekä hankinta- tai osto-osasto (Oksanen 2010, 57). Mikäli tieto jää yksittäisien myyjien taakse eikä ole kaikkien käytettävissä, jää hyödyntämättä yksi järjestelmän tärkeistä eduista, läpinäkyvyys (Hänti ym. 2016, 80).

Moni CRM-projekti saa alkunsa yhden yksikön tarpeesta, jolloin ratkaisut jäävät palvelemaan vain yhtä yksikköä, ei koko organisaatiota (Oksanen 2010, 57). CRM-hankkeet saattavat kariutua laadullisiin ongelmiin, sillä henkilöt, jotka toimivat asiakasrajapinnassa eivät päivitä järjestelmän tietoja ajantasaisiksi sovitulla tavalla (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 14).

Asiakkuudenhallintaan liittyy aina ihmisiä, prosesseja ja teknologiaa. Yrityksen asiakkuudenhallinnan haasteita ei voida ratkaista pelkän CRM-järjestelmän avulla, ellei ihmisten sitoutuminen ja prosessit ole kunnossa. Suureen osaan yritysten epäonnistuneista CRM-järjestelmähankeista epäonnistumisen syynä ovat asiakashallinnan kahden muun osa-alueen, ihmisten ja prosessien laiminlyönti. (Hänti ym. 2016, 79.) Oksanen (2010, 26) mukaan yleensä syy sille, että CRM-järjestelmää ei käytetä, johtuu muusta kuin teknisestä ongelmasta ja syy verhoillaan kiireen tai jonkin muun selityksen taakse, vaikka todellisuudessa käyttäjä on valinnut jonkun toisen asian CRM-järjestelmää tärkeämmäksi käyttäen rajallisen työpanoksensa siihen.

Pääasiallinen käyttökohde CRM-järjestelmälle on tallentaa asiakastietoja ja ohjata, analysoida ja kehittää yrityksen omaa toimintaa (Kortelainen & Kyrö 2015, 108). Rubanovitsch ja Valorinta (2009, 14) toteavat, että monissa yrityksissä myynnin ohjaamisen ja asiakassuhteiden hoitamisen kannalta on unohdettu se, miten tietoa pitäisi kerätä, miten CRM-järjestelmä toimii tai kuinka sen tarjoamaa tietoa voi hyödyntää.

CRM-järjestelmään voi viedä asiakastietoja, mallintaa asiakkuuksien hoitomalleja ja myynnin prosesseja, sekä kirjata yrityksen tekemiä toimenpiteitä markkinoinnin ja myynnin osalta (Hänti ym. 2016, 79–80). Yhteystiedot, ostohistoria ja olemassa olevat sopimukset

ovat asiakastietoja. Yrityskohtaiset käytännöt asiakastietojen säilyttämisestä ja tallentamisesta voivat poiketa toisistaan. (Kortelainen & Kyrö 2015, 108.)

Tavanomaiset asiat, joita CRM-järjestelmällä hoidetaan liittyvät asiakasrekisteriin, myynnin budjettiin ja myyntiennusteeseen, asiakaskäynteihin, tarjouksien tai sopimuksien eli myyntiputken seuraamiseen. Asiakasrekisteriä koskevat toimet voivat olla potentiaalisten sekä nykyisten asiakkaiden yhteystiedot, segmentointitiedot tai ostohistoria. CRM-järjestelmällä voidaan seurata myös asiakkaan kanssa sovittuja asioita tai markkinointikampanjoita. (Kortelainen & Kyrö 2015, 108–109.)

CRM-järjestelmillä voidaan tukea myyjän päivittäistä työskentelyä sekä myynnin johtoa, mikäli myynnin ja asiakkuuksien hoidon prosessit on määritelty. Oikein ja tehokkaasti käytettynä CRM-järjestelmä tarjoaa myynnin johdolle kattavan tiedon yrityksen myynnistä ja asiakkuuksien hoitamisesta, sekä mahdollistaa laadukkaan ennustamisen ja antaa työkalut reagoida korjaavasti myynnin poikkeamiin jo varhaisessa vaiheessa. Myyjille CRM-järjestelmä toimii päivittäisenä työkaluna, johon on liitetty kalenteri, tapaamiset ja tehtävät. Myyjä voi suunnitella ajankäyttöään sekä merkitä tekemiään toimenpiteitä järjestelmään, kuten soittoja tai sähköposteja asiakkaille. (Hänti ym. 2016, 79–80.)

3.3 Salesforce

Salesforce on Marc Beniofin vuonna 1999 perustama CRM-ratkaisu. Perustettaessa Salesforcen lähtökohdaksi asetettiin saatavuus kaikille, jonka haluttiin olevan mahdollista vuorokauden ympäri maailmanlaajuisesti. Perustettaessa Salesforce poikkesi kilpailijoistaan SAP:ista sekä ORACLE:sta erikoistuen SaaS-palveluun *Software as a service*. (TheStreet 2020.) SaaS-palvelulla tarkoitetaan ohjelmistoa, joka toimii pilvipalvelussa ja palveluntarjoaja ylläpitää sitä. SaaS-palvelut välitetään käyttäjälle joko verkkoselaimen, applikaation tai näiden yhdistelmän kautta. SaaS-palvelut toimivat vuokratuilla käyttöoikeuksilla, joiden hinnoittelu yleensä pohjautuu käyttömääriin tai käyttöaikoihin, jonka tavanomaisin hinnoittelumalli on kiinteä kuukausimaksu. (Pilvi.)

Vuonna 2015 Salesforcesta julkaistiin uusi käyttöliittymä Lightning Experience, joka tuli alkuperäisen Classic-version rinnalle (McCarthy 13.3.2020). Käyttäjällä on mahdollisuus valita käyttöliittymien välillä kumpaa hän käyttää (Tech.co 2019). Tämän opinnäytetyön Kehittämisehdotus (liite 3) esitellään käyttöliittymien toiminnallisia ja visuaalisia eroavaisuuksia, sekä kerrotaan kuinka käyttäjä voi vaihtaa käyttöliittymästä toiseen.

Vuoden 2018 markkinatutkimuksessa Salesforce oli CRM-järjestelmien ylivoimainen markkinajohtaja 19.5 % markkinaosuudellaan. Seuraavaksi lähin kilpailija SAP ylsi vain 8.3 % markkinaosuuteen. (Forbes 2019.)

Salesforce on asiakaskohtaamisiin liittyvien liiketoimintasovelluksien ja datan alusta. Se kehitettiin alkujaan myynnin CRM-järjestelmäksi, mutta on nykyisin laajentunut liiketoiminnan muihinkin alueisiin, kuten markkinointiin, asiakaspalveluun (BIIT b, 15–16).

BIIT (b, 19) kuvailee Salesforcea pilvialustaksi, jonka perusta muodostuu valmiista sovelluksista, joita Salesforce on rakentanut eri käyttötarkoituksiin. Näitä sovelluksia kutsutaan Cloudeiksi eli pilviksi. Sales cloud on CRM-järjestelmä, joka toimii myynnin työkaluna. Sales cloudista löytyy myynnin kannalta paljon olennaisia toiminnallisuuksia (kuvio 7). (BIIT a, 4; BIIT b, 19.)



Kuvio 7. Salesforce Sales cloud toiminnallisuuksia (Salesforce a)

Sales cloudissa käyttäjä voi ylläpitää asiakas- ja yhteyshenkilöiden tietoja, liidejä, myyntimahdollisuuksia, tehtäviä, tapahtumia, kalenteria, kampanjoita, raportteja, ennusteita ja suorituskykyä kuvaavia mittaristoja, myyntiputkea ja tarjoaa työkalut myynnin johtamiseen (Salesforce b). Sales cloudiin on mahdollista mallintaa myyntiprosessit tai räätälöidä sitä

käyttäjien tarpeiden mukaiseksi, mikäli se ei vastaa yrityksen myyntiprosesseja. Salesforce alustaa voidaan hyödyntää räätälöimällä sen päälle sovellus, joka tukee yrityksen myyntiprosessia täydellisesti. (BIIT a, 4.)

Salesforcesta löytyy Sales cloudin lisäksi Service cloud, Marketing cloud, Commerce cloud ja Community cloud (BIIT b, 19–21). Salesforce tarjoaa nykyisin valmiit ratkaisut myynnin lisäksi markkinointiin ja monenlaiseen muuhun palveluliiketoimintaan. Salesforce omasta AppExchange-sovelluskaupasta löytyy valmiiksi paljon sekä maksullisia että ilmaisia sovelluksia ja komponentteja, joilla ohjelmistoa voidaan muokata vastaamaan yrityksen tarpeita. (BIIT a, 4; Salesforce AppExchange.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa kerrotaan laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen eroja, perustellaan opinnäytetyöhön valittu tutkimusote, esitellään aineiston lähde, tiedonkeruumenetelmä- ja väline, joilla voidaan ratkaista opinnäytetyön tutkimusongelma. Tämän opinnäytetyöntutkimusongelma on kuinka tehostaa ABB Marine & Ports Service liiketoiminnan myynnin johtamista Salesforce -asiakashallintajärjestelmällä.

4.1 Tutkimusote

Yksinkertaisin tapa jaotella tutkimusotteet, on jakaa ne kvalitatiiviseen sekä kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa selvitetään vastauksia kysymykseen mitä tai miten. Tutkimuksen tarkoitus on tulkita sekä ymmärtää ilmiötä ja toimijan näkökulmaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija ei tunne ilmiötä, mutta olettaa tutkittavilla olevan tietoa ilmiöstä. Laadullisen tutkimuksen sanotaan olevan hypoteesiton, eli ennako-odotukseton. Kvalitatiivisen tutkimuksen tietona toimii tekstit ja sanat. (Kananen 2008, 27–28, 53–55.)

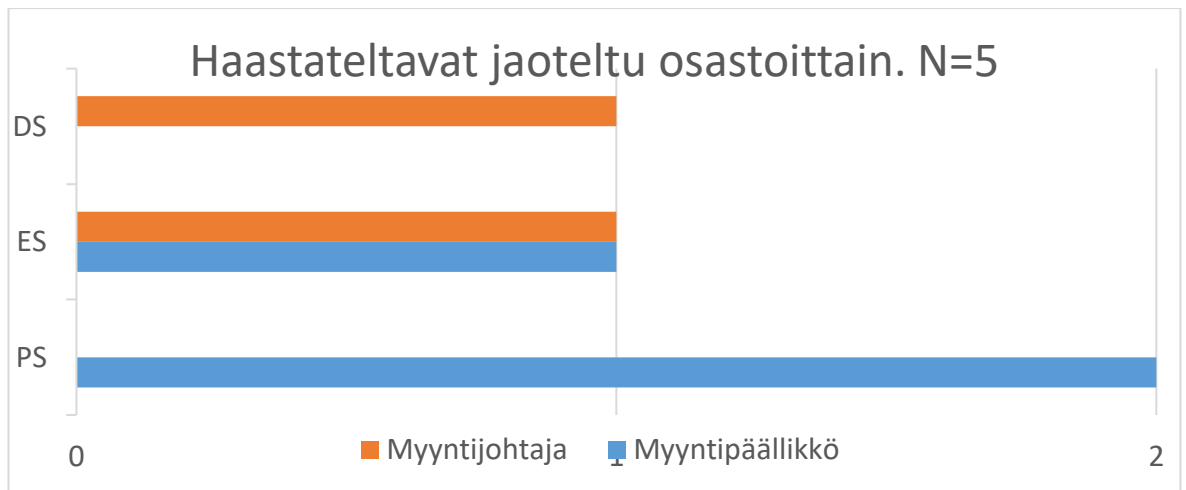
Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa selvitetään vastauksia kysymykseen paljonko tai miksi. Tutkimuksen tarkoitus on yleistää, ennustaa tai löytää syy – seuraus -suhteet. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija tuntee ilmiön, josta luodaan testattavat hypoteesit ja sen taustalta löytyy aina teoria, sillä ilman ennakkotietoa ilmiöstä tai mitattavista muuttujista survey-tutkimuksen kyselylomakkeen luominen on mahdotonta. Kvantitatiivisen tutkimuksen tietona toimii luvut. (Kananen 2008, 27–28, 53.)

Kananen (2008, 30) kirjoittaa, että kvalitatiivinen tutkimus soveltuu parhaiten tilanteisiin, joissa ilmiöstä ei ole tietoa, teorioita tai tutkimusta, halutaan saada syvälinen näkemys ilmiöstä, luoda uusia teorioita ja hypoteeseja tai halutaan ilmiöstä hyvä kuvaus. Se myös tarjoaa mahdollisuuden syventyä havaintoyksikön maailmaan. (Kananen 2008, 30–32.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote, sillä opinnäytetyössä on tarkoitus ymmärtää toimijan näkökulmaa ja tulkita sitä. Tutkija ei tuntenut ilmiötä, mutta oletti haastateltavilla olevan tietoa ilmiöstä, jotta pystyttiin tutki-
maan, kuinka myynnin johtamista voitaisiin tehostaa.

4.2 Aineisto ja tiedonkeruuväline

Laadullisen tutkimuksen tutkittavien valintaan on kiinnitettävä huomiota. Tutkittavien tulisi tuntea ilmiö mahdollisimman hyvin, jotta he edustaisivat ilmiön kannalta oleellisia havaintoyksiköitä. (Kananen 2008, 37.) Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen myyntijohtaja ehdotti henkilöitä, jotka osallistuisivat haastatteluun. Tutkijan kannalta ehdotus tutkittavista henkilöistä oli hyvä, sillä heidät koettiin tutkittavan ilmiön kannalta olennaisiksi haastateltaviksi, sillä voitiin olettaa tutkittavilla henkilöillä olevan riittävästi tietoa ilmiöstä (Kuvio 8).



Kuvio 8. Haastateltavien henkilöiden toimenkuvat esitetty graafisesti liiketoimittain.

Tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla viittä ABB Marine & Ports Service liiketoiminnan työntekijää, joista kaksi oli myyntijohtajia ja kolme myyntipäälliköitä. He edustivat kolmea eri liiketoimintaa, jotka ovat Propulsion Service (PS), Electrical Service (ES) ja Digital Service (DS), joista käytetään myöhemmin myös lyhenteitä.

Tiedonkeruumenetelmä oli teemahaastattelu. Tiedonkeruuvälineenä oli teemahaastattelurunko, joka sisälsi avoimia kysymyksiä määritellyistä teemoista: lähtötiedot, myyntityö, ajanhallinta, Salesforce sekä myynnin johtajille suunnattu oma osio. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina, jotka dokumentoitiin ääninauhurilla. Teemahaastatteluissa pidettiin vapaa tunnelma, jotta haastateltavat pystyivät tuomaan omia näkemyksiään laajasti esille.

Haastateltaville toimitettiin ennakkoon teemahaastattelurunko, jonka mukaan haastattelu eteni. Teemahaastattelurunko (liite 2) muodostettiin alaongelmien ratkaisemiseksi vaadittaviin kysymyksiin.

Teemahaastattelurungon kysymykset 10–15 liittyivät siihen, miten ajanhallintaa voisi parantaa tai selkeyttää (alaongelma 1). Kysymysten 7, 9 & 16–21 avulla selvitettiin, onko asiakashallintajärjestelmän käytössä kehitettävää (alaongelma 2). Kysymysten 24–35 avulla selvitettiin, mitkä myynnin johtamiseen liittyvät asiat kaipaavat parannusta (alaongelma 3).

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kerrotaan minkälaista myyntityötä ABB Marine & Ports Service -liiketoiminnassa tehdään sekä esitellään vastauksia teemahaastattelun runkoa mukaillen ajanhallinnasta, Salesforcen käytöstä, myynnin johtamisesta ja lopuksi yhteenveto tuloksista.

5.1 Myyntityö

Kaikkien haastateltavien henkilöiden työnkuvaan kuului myyntityö. Myyntijohtajien tehtäviin kuului myyntityön lisäksi myynnin johtaminen, budjetointi, ennustaminen, rekrytoiminen, myynnin kehittäminen, johtoryhmätyöskentely ja myynnin hankesalkun, eli portfolion työstäminen.

”Mä myyn myös näitä, mä johdan sitä myyntiä, me käytetään Salesforcea myynnin tukityökaluna. Sitten budjetointia, ennustamista siis myynnin ennustusta, rekrytoimista, myynnin kehittämistä, monenlaisia juttuja mitä siihen kuuluu, johtoryhmätyöskentelyä.” (myyntijohtaja)

Kolmen eri liiketoimen PS, ES ja DS välillä näkyi eroja mitä myydään. PS liiketoiminnassa myynti keskittyi propulsiojärjestelmien huoltotoimintaan, sillä henkilöt määrittelivät oman myynnin vastuualueiksi Azipod-laitteiden huolto-, modernisaatio- ja telakointiprojektit.

”Myyn Azipod-huoltopalvelua, eli valtaosa tulee noista telakointiprojekteista, modernisaatioprojekteista. On erilaajuisia huoltosopimusprospekteja, mihin me yritetään päästä, niissä meillä on suuri fokus tällä hetkellä, että saadaan tavallaan asiakassuhdetta syvennettyä sillä, että pyritään tekemään pitkäaikaisia huoltosopimuksia niiden kanssa.” (Myyntipäällikkö)

DS liiketoiminnassa myynti keskittyi digitaalisiin palveluihin.

”Digital Serviceen kuuluu energiatehokkuus ja turvallisuuspalvelut, softapalvelut, etädiagnostiikkapalvelut ja tilannetietoisuuden parantamisjärjestelmät.” (Myyntijohtaja)

ES liiketoiminnasta haastatellun myyntipäällikön vastuualueisiin kuului tuotteiden kuten akkujärjestelmien, rantasyötön ja latausjärjestelmien myynti. ES-myyntijohtajan vastuulla oli myös akkupakettien myynnin lisäksi modernisaatioprojektit ABB nykyiseen kantaan, kilpailijoiden tuotteiden korvaaminen sekä digipalveluiden myynti.

”Me myydään modernisaatioita ABB olemassa olevaan install baseen, sitten third-party modernisaatioita tai upgreidejä, eli jos on muita kuin ABB tuotteita, niin korvataan ne ABB tuotteilla. Sitten me myydään myös perus sähköjärjestelmämoderni-

saatiota, mutta sitten myös lisäyksiä, niin kuin akku, akkujen lisäys laivojen sähköjärjestelmään, eli yhdeksi uudeksi generaattoriksi, sanotaanko sitten, että se on akkupaketti. Myös meille kuuluu digipalvelut, mitä meillä on.” (Myyntijohtaja)

Haastateltavat henkilöt pitivät pääsääntöisesti myyntityön vastuualueiden jakoa selkeänä ja hyvin viestittynä. PS-liiketoiminnassa asiakkuudet oli jaettu niin, että myyntipäälliköt vastasivat tietyistä asiakkaista. Yksi myyntipäällikkö kuvaili oman myyntityönsä teknologisen puolen vastuualuejaon olevan selkeä, mutta maantieteellisten vastuualueiden jaon olevan hieman epäselvä.

”Tällä hetkellä on vähän toi vastuualue geografisesti hakusessa.” (myyntipäällikkö)

ABB Marine & Ports Servicen myyntityö oli sekoitus inbound-myyntiä, jossa asiakas lähestyy myyjää sekä outbound-myyntiä, jossa myyjä lähestyy asiakasta. PS-liiketoimen myyntipäällikkö kuvaili heidän myyntityötään poikkeavaksi perinteisestä myyntityöstä. Myyntipäällikkö kuvaili, että heidän työssään asiakastarve luodaan, kun asiakas ostaa propulsiojärjestelmän, sillä niitä ei tällä hetkellä huolla kukaan muu kuin ABB.

”Jos miettii perinteistä myyntityötä, missä proaktiivisesti käydään asiakkaalle myymässä asioita, niin kyllä tämä siitä poikkeaa aika paljon.” (myyntipäällikkö)

Vaikka ABB Marine & Ports Servicen myynti toimi keskitetysti Helsingistä, käytetään myyntityössä globaalin liiketoiminnan takia myös paikallisia myyjiä, jotka toimivat maantieteellisesti lähellä asiakkaita.

”Meillä on täällä Helsingissä keskitetysti globaali Service-myynti, missä tämä meidän tiimi on. Sitten meillä on noi lokaalit service-myyjät, jotka on asiakkuuspäälliköitä, ympäri maailmaa, yleensä niin, että he ovat lähellä asiakasta.” (myyntipäällikkö)

Suurin osa PS-liiketoimen myynneistä menee paikallisen ABB-yksikön kautta, joka toimii asiakasrajapinnassa. Paikalliset asiakkuuspäälliköt vastaavat ensisijaisesti asiakassuhteista ja myynnistä loppuasiakkaalle sekä he myös hoitavat sopimusteknisiä asioita.

”Kyllä mekin siitä huolimatta, että lokaaleilla on ensisijainen suora vastuu, niin ei se poista sitä tehdään paljon proaktiivista myyntiä. Eli me ollaan se aktiivinen osapuoli, joka esittelee jotain konseptia tai tekee tarjouksen tai ihan konkreettisesti ajaa myyntiä eteenpäin sen lokaalin myyjän kanssa.” (myyntipäällikkö)

Yhteydenpito asiakkaisiin kulkee pääsääntöisesti paikallisten asiakkuuspäälliköiden kautta. Joissain tapauksissa ABB Marine & Ports Servicen myyjät ovat myös itse suoraan yhteydessä asiakkaisiin hinta ja teknisessä neuvottelussa.

”Me enemmän ja enemmän koko ajan pyritään siihen, että me oltaisiin out-bound-myyjä, eli me proaktiivisesti tarjotaan tuotetta tai palvelua ennen kuin asiakas sitä osaa kysyä.” (myyntipäällikkö)

Asiakkuuden tilan eri vaiheita seurataan sekä paikallisten asiakkuuspäällikön sekä Salesforcen kautta.

”Seuranta tulee käytännössä, että aktiivisesti kysytään toilta lokaalilta kaverilta, että missä milloinkin mennään ja seurataan sitten hänen kauttaan.” (myyntipäällikkö)

Toinen myyntijohtajista toivoi, että asiakkuuden tilan eri vaiheita voisi seurata paremmin Salesforcesta, joka toiminnallisuuksillaan mahdollistaa tämän.

”Nyt sit taas kun on tässä globaalissa perspektiivissä nimenomaan tämä on se näkyvyys jonka haluaisi itse globaalisti, mutta vähän niin kuin sanottu, niin ongelma on globaalisti, se data joka Salesforcesta löytyy on aika huonoa. Mahdollisuudet olisi seurata sitä asiakkuutta ja prospektin kehitystä, mutta Salesforcesta ehkä muistaa avata ja seuraavan kerran se suljetaan Closed won tai lost, mutta siinä välissä ei tapahdu ihan hirveästi aktiviteetteja.” (myyntijohtaja)

Myyntijohtajista toinen koki, että asiakkuudentilan ylläpitoa ja seurantaa pitäisi kehittää organisaatiotasolla.

”Se on ehdottomasti sellainen mitä pitäisi kehittää meidän organisaatiossa.” (myyntijohtaja)

Haastattelussa kysyttiin näkevätkö henkilöt heille asetetun tavoitteen ja sen saavuttamisen selvästi, jolloin kävi ilmi, että ainakaan PS-liiketoiminnassa ei ollut yksilöllisiä myyntitavoitteita, vaan oli yksikön myyntibudjetti. Henkilöt kokivat pääsääntöisesti selkeäksi myyntitavoitteiden näkyvyyden ja saavuttamisen.

”Meillä ei ole yksilöllisiä myyntitavoitteita ainakaan vielä. Meillä on yksikön myyntibudjetti, joka sitten muodostuu eri myyjien eri projekteista. Suurempi kokonaisuus, joka on hyvin selkä ja päämittari suorituskyvylle. Totta kai mulla on Salesforcesta mun omat prospektit, niin niistähän tietyllä tavalla muodostuu mun oma myyntitavoite.” (myyntipäällikkö)

Salesforcen vaikutus myyntityötä helpottavaksi koettiin vaihtelevasti. Kolme henkilöä vastasi Salesforcen helpottavan heidän myyntityötään. Henkilöt, jotka kokivat Salesforcen

helpottavan heidän omaa myyntityötään kertoivat sen helpottavan työjonon, päivämäärien, myyntiputken, raportoinnin ja mittariston osalta.

”Olen itse nykyisin innostunut ja pidän päivämääriä sekä deadlineja siellä.”
(myyntipäällikkö)

Myös Salesforcen tuomaa läpinäkyvyyttä keuhuttiin, sillä se vähensi tarvetta viestiä ulospäin oman työn tilasta.

”Se on läpinäkyvä, siinä mielessä, että mun esimies näkee sen projektit, hänen esimies näkee, projektin ja talouspuoli näkee ne projektit – kaikki näkee ne projektit. Jos sitä ylläpitää aktiivisesti, niin sit se on kaikille tosi paljon helpompaa ja tietää missä mennään ilman, että minun tarvitsee lähettää massasähköpostia.” (myyntipäällikkö)

Kaksi henkilöä vastasi, etteivät he koe nykyisellään Salesforcen helpottavan heidän myyntityötään. Toinen heistä piti Salesforcea myyntiprosessista irrallisena työkaluna, kun taas toinen koki Salesforcen helpottavan lähinnä vain hänen esimiehensä työtä.

”Ei se mun myyntityötä helpota, mutta helpottaa mun esimiestä.” (myyntipäällikkö)

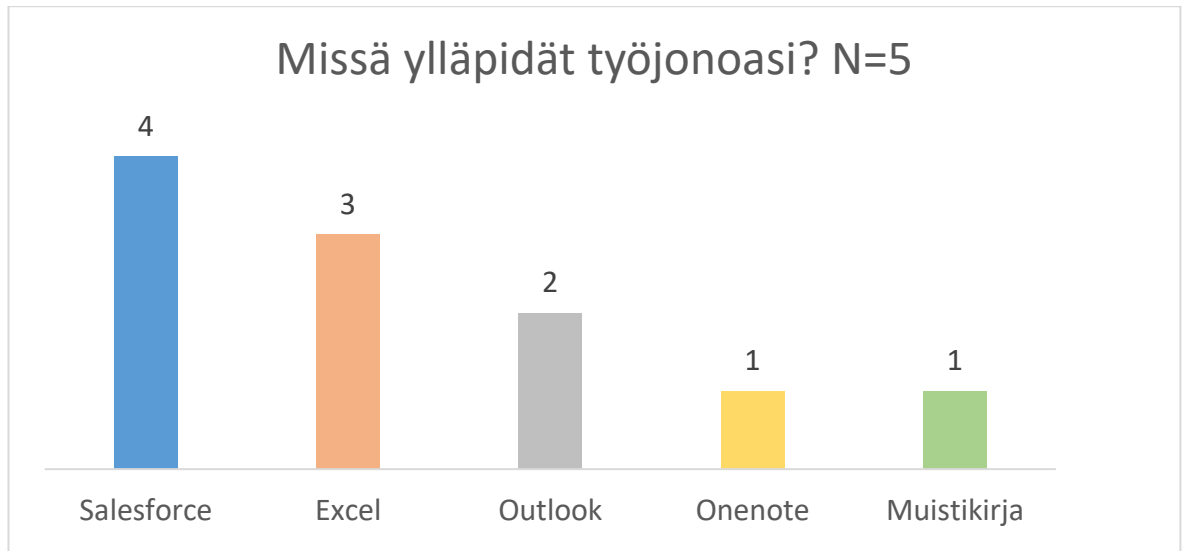
Lisäksi yksi henkilö, joka koki Salesforcen helpottavan omaa työtään nosti esiin kuitenkin ongelmakohdaksi tarjousten aikatauluttamisen ja visuaalisuuden puutteen.

Kahdella henkilöllä asenne Salesforcen käyttöä kohtaan oli muuttunut alun jälkeen. Yksi myyntipäällikkö kuvaili itse kokeneensa alussa muutosvastarintaa Salesforcen käyttöä kohtaan, mutta kertoi ajatuksen muuttuneen.

”Kyllä toi Salesforce on ihan fiksu työkalu, nyt kun sen käyttäminenkin alkaa sujumaan ihan hyvin. Aiemmin ehkä oli sellainen tietynlainen muutosvastarinta, että kun tässä tekee näitä töitä joka tapauksessa, niin miksi mun pitää laittaa ne työt johonkin järjestelmään. Mutta kun tän on saanut ajettua itselle, että niin, kun sitä katsoo joku muukin kuin minä ja jos minäkin saan sillä omaa työtäni helpottamaan paljon irti, niin tähän on todella fiksu - näinhän sen pitääkin mennä.” (myyntipäällikkö)

5.2 Ajanhallinta

Haastateltavat henkilöt ylläpitivät työjonoaan yhdessä tai useammassa eri paikassa (kuviot 9).



Kuvio 9. Työjonojen ylläpitäminen

Työjonoja ylläpidettiin lukuisissa paikoissa Salesforcen lisäksi, kuten Excelissä, Outlookissa, OneNotessa sekä muistikirjassa.

”Mun omassa salaisessa Excel-filessä.” (myyntipäällikkö)

”Salesforce ja Outlook-sähköposti. Salesforcessa opportunity pipeline, mitä niin kuin seuraa, mitkä on ne asiakkaat tai prospektit mitä pitää työstää. Ja sit tietenkin nykyään sähköposti on valitettavasti se hektisin työjono. Myynnin johtamisen kannalta se on toi Salesforce.” (myyntijohtaja)

Haastateltavat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä nykyiseen tapaan ylläpitää työjonoaan, eivätkä kaivanneet tai osanneet kaivata muutosta työjonon ylläpitämiseen. Myyntijohtajilta löytyi toiveita ja kehitysideoita tehtävien hallinnoimiseen ja delegoimiseen.

”Salesforcen kannalta se on ihan looginen, mutta sielläkin olisi enemmän mahdollisuuksia. Salesforcessa voisi tehdä Task-listoja ja muistutuksia, mitä en itse käytä. Sähköposti aivan hurjaa meidän firmassa. Niitä tulee parisataa päivässä, se ei ole kestävä eikä hyvä tapa yrittää edes ylläpitää mitään työjonoa. Sitä pitäisi kehittää.” (myyntijohtaja)

”Tiedän, että taskeja voi laittaa Salesforceen ja niitä voi laittaa ihmisille ja näin. Mutta meillä ei ole ollut sitä käytössä. Ehkä se vaan pitäisi ottaa käyttöön. Mutta ehkä se tässä nyt pikkuhiljaa tulee käyttöön.” (myyntijohtaja)

Vaikka myyntipäälliköt kertoivat olevansa tyytyväisiä nykyiseen tapaan ylläpitää työjonoja, nousi myös heidän keskuudestaan toiveita. Toiveena oli töiden parempi tahditettavuus, priorisointi, visuaalisempi kalenterinäköymä, sekä ajatus Salesforcen Case management-moduulin hyödyntämisestä.

”Jos tästä saisi lisää vielä, jotain kalenterijuttua tai töiden tahdittamista, niin olisi aina vain parempi.” (myyntipäällikkö)

Työjonojen aikatauluttamisen suhteen ilmeni vaihtelevuutta eri työkalujen käytössä. Työjonon aikatauluttamiseen käytettiin Exceliä, Outlookia sekä muistinvaraisuutta. Yksi myyntipäällikkö nosti esiin toiveen tulevien töiden laajuuden arviointiin. Toisen myyntipäällikön mielestä tällä hetkellä ei ole yhtä järkevää työkalua töiden aikatauluttamiseen.

Outlookia käytettiin töiden aikatauluttamiseen siten, että tehtiin kalenterivaroituksia omaan kalenteriin tietyn työn suorittamiselle. Mikäli töitä jouduttiin siirtämään, varattiin Outlookista seuraava vapaa tila. Töiden uudelleen aikatauluttamiseen käytettiin myös muistinvaraisuutta tai henkilökohtaisessa Excelissä ylläpidettävän työjonon uudelleenpäivittämistä.

Työaikataulujen visuaaliseen näkyvyyteen osa vastaajista kaipasi muutoksia, osa ei. Muutoksia kaivanneet henkilöt toivoivat parannusta työjonon ja tarjouksien visuaalisuuteen sekä muistutuksiin. Henkilöt, jotka eivät kaivanneet muutosta, eivät joko osanneet kaivata mitään uutta tai eivät kokeneet sitä tarpeelliseksi nykyisellä työkuormalla.

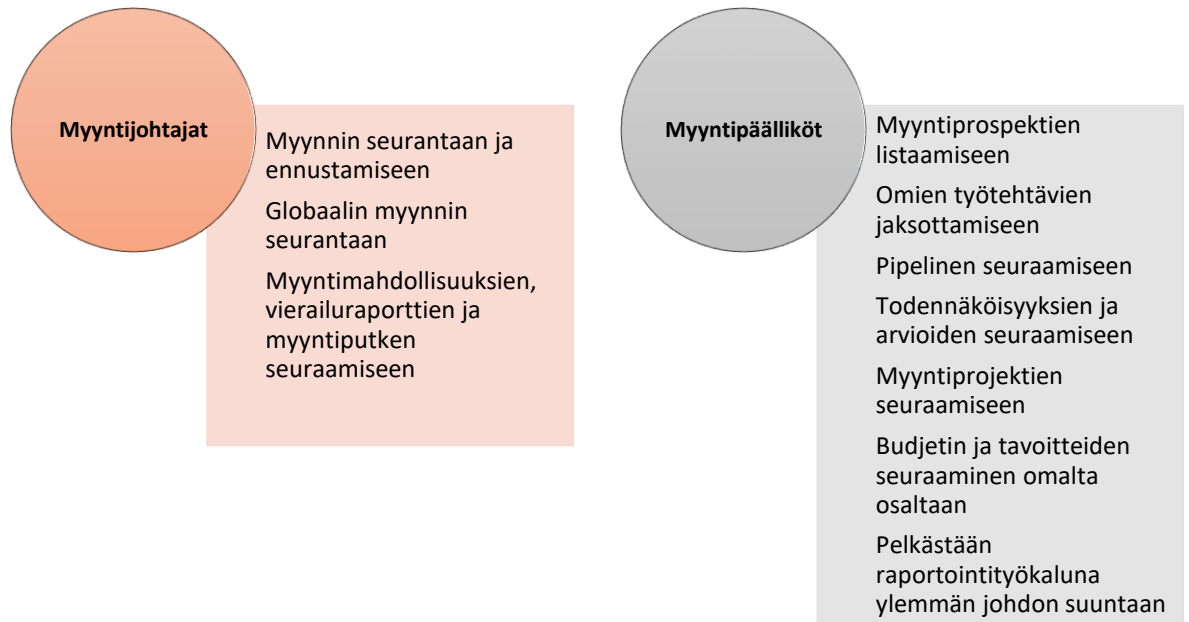
Neljä vastaajaa viidestä uskoi, että Salesforcen avulla voidaan helpottaa tai selkeyttää omaa ajanhallintaa. Toinen myyntijohtajista uskoi, että Salesforce voisi helpottaa tarjousmuistutuksien ja ennen tarjousta vaadittavien toimenpiteiden osalta. Myyntijohtajista toisen mielestä Salesforcen avulla voitaisiin helpottaa tai selkeyttää etenkin alaisten ajanhallintaa, sillä se näyttää työlistan ja seuraavaksi vaadittavat toimenpiteet.

”Kyllä, etenkin tiimillä, jos ne käyttävät sitä omana tällöisenä työlistana.”
(myyntijohtaja)

Yksi myyntipäällikkö kertoi Salesforcen helpottaneen jo nykyisellään käytöllä hänen ajanhallintaansa ja hän uskoo, että sen olisi mahdollista helpottaa sitä vielä lisääkin. Toinen myyntipäällikkö uskoo Salesforcen tarjoavan sellaiset työkalut, joilla ajanhallinnan helpottaminen tai selkeytyminen on mahdollista, etenkin jos toiminnallisuus yhdistettäisiin samaan ohjelmaan tarjousjonon ja työaikataulujen hallinnan kanssa. Kolmas myyntipäällikkö ei usko, että Salesforcen avulla voitaisiin vaikuttaa hänen ajanhallintaansa.

5.3 Salesforce

Haastatteluissa ilmeni eroja Salesforcen käytössä myyntijohtajien ja myyntipäälliköiden välillä (Kuvio 10).



Kuvio 10. Salesforcen käyttökohteita

Myyntijohtajat kertoivat käyttävänsä Salesforcea myynnin seurantaan ja ennustamiseen, myyntimahdollisuuksien, asiakaskäyntien ja myyntiputken seuraamiseen. Myyntipäälliköt taas käyttivät sitä myyntiprospektien listaamiseen, omien työtehtävien jaksottamiseen, myyntiputken, todennäköisyyksien, arvioiden, myyntiprojektien, budjetin ja omien tavoitteiden seuraamiseen. Yksi myyntipäällikkö piti Salesforcea pelkkänä raportointityökaluna myynnin johdon suuntaan.

Viidestä haastateltavasta neljä uskoi, että Salesforcen avulla voidaan saavuttaa hyötyä tai helpotusta heidän työhönsä (Kuvio 11).



Kuvio 11. Asiat, joilla Salesforcen uskottiin hyödyttävän tai helpottavan työtä.

Työtä hyödyttäväksi tai helpottaviksi asioiksi uskottiin projektien ja budjetin seuranta, parempi työaikataulujen hallinta ja visuaalinen näkymä sekä työlistan selkeämpi näkymä. Salesforce:n avulla uskottiin myös oman työn johtamisen ja hallinnan parantuvan.

Asiakastietoja säilytettiin lukuisissa eri paikoissa. Asiakastietojen säilytyspaikasta kysyttäessä, saatiin vastauksiin paljon hajontaa (Kuvio 12).



Kuvio 12. Asiakastietojen säilytyspaikat

Salesforcen lisäksi asiakastietoja säilytettiin sähköpostissa, Excelissä, Sharepointissa, Outlookin kontaktistassa, käyntikortteina ja muistivihossa. Myyntijohtajista toinen kertoi, että lähtökohtaisesti asiakastiedot löytyvät todella hyvin Salesforcesta ja organisaation asiakastuntemus on kattavaa. Avainasiakaspäällikön rooli on ylläpitää asiakastietojen Salesforcesta.

Kaksi myyntipäällikköä kolmesta toivoi Salesforce:n helpottavan työntekoa selkeyttämällä ajanhallintaa. Yhdellä myyntipäälliköllä ei ollut toiveita Salesforce:n suhteen työntöön helpottamiseksi.

Myyntijohtajien kohdalla vastaus ei ollut yhtä yhteneväinen, kuin myyntipäälliköillä. Myyntijohtajien kohdalla toiveet olivat hieman eri näkökulmasta, sillä toinen heistä mietti, löytyisikö Salesforcesta toiminnallisuus, jossa voisi kirjoittaa toimintoja niin, että se näkyisi vain rajatuille henkilöille, kuten omalle myyntitiimille tai erikseen määritellyille henkilöille.

”Toimintojen ylläpitäminen Salesforcesta, se olisi hyvä saada. Se on varmaan nyttienkin mahdollista.” (myyntijohtaja)

Myyntijohtaja nosti kehitettäväksi asiaksi tavoitteen, jonka mukaan olisi tarkoitus päästä eroon Exceleistä Salesforcen käyttöä lisäämällä.

”Salesforcen käyttöä kehittämällä pääsisi noista Exceleistä eroon.” (myyntijohtaja)

Myyntijohtajista toinen koki työlääksi nykyisen tavan siirtää manuaalisesti tietoa Salesforcesta Exceeliin ja ongelmaksi sen, ettei tieto ole silloin välttämättä päivitettyä.

”Minähän siirrän Salesforcesta tietoa Exceeliin manuaalisesti, ja se on aika työlästä.” (myyntijohtaja)

Toinen myyntijohtaja pohti pystyisikö Salesforcella tekemään vastaavia kuvaajia kuin Excelissä. Myyntijohtaja kertoi tekevänsä Exceeliin budjettikuvaajan, jossa näkyy budjetin sekä myyntimahdollisuuksien välinen suhde.

”Sitä budjettikuvaajaa ei saa Salesforceen mun mielestä. Enkä mä tiedä saako sinne tollaista kuvaajaa yleensäkkään.” (myyntijohtaja)

Myyntijohtajista toinen uskoi, että Salesforce voisi hyödyttää tai helpottaa työntekoa, mikäli se olisi osa myyntiprosessia. Toinen myyntijohtajista uskoi, että se helpottaisi tai hyödyttäisi, mikäli Salesforcea käytettäisiin kaiken tarvittavan myyntimahdollisuuksiin liittyvän tiedon käsittelemiseen yhdessä paikassa siten, että näkymästä kävisi ilmi myös tulevat toimenpiteet.

”Erityisesti se, että saataisiin Salesforce näkymä sellaiseksi, että vähän niin kuin kaiken siihen yhteen opportuniin liittyvän datan käsittelemään Salesforcesta. Mitä siihen tehdään seuraavaksi ja tällaiset.” (myyntijohtaja)

Nykyisen sähköpostitse käytävän myyntimahdollisuuksiin liittyvän asioiden käsittelyn tilalle toivottiin ratkaisua Salesforcesta, josta näkisi kuinka kyseisen myyntimahdollisuuden kanssa edetään. Molemmat myyntijohtajat nostivat esiin isoksi teemaksi sen, miten päästään eroon siitä, että tieto vaihtaa omistajaa sähköpostitse.

”Mekin tehdään hyvin tavallaan projekti- tai asiakaskeskeistä työtä, niin olis loogista ajatella, että kommunikointi yhden asiakkaan, tai yhden laivan tai yhden järjestelmän, niinku asioista olisi linkitettyä siihen itse asiakkaaseen tai siihen laivaan tai siihen järjestelmään, eikä niin että se liikkuisi sähköpostissa ja siihen tulisi irrallinen linkki johonkin, joku päivitys johonkin järjestelmään, kun siellä tapahtuu joku muutos.” (myyntijohtaja)

Myös toinen myyntijohtaja nosti saman ongelman esiin.

”Näitähän ei Salesforcessa niin kuin käsitellä asioita, ne käsitellään sähköpostissa. Jos on joku myyntioppportunity, niin siitä lähetellään ees taas vaikka kuinka paljon sähköposteja. Se asia jota siellä sähköposteissa käsitellään, niin näkyiskö se Salesforcessa.” (myyntijohtaja)

Toinen myyntijohtajista vastasi, että Salesforce on nykyisellä käytöllä irrallinen työkalu. Myyntijohtaja arveli, että Salesforce voisi helpottaa hänen työtään mikäli se olisi osa myyntiprosessia, sillä silloin sen käyttö olisi aktiivisempaa, data olisi ajantasaisempaa ja laadukkaampaa.

Myyntijohtajat pitivät Salesforcea hyvänä työkaluna, joskin toinen heistä koki, että siinä olisi myös parannettavaa, sillä integroituna muihin prosesseihin se palvelisi käyttäjiä enemmän. Kummankin myyntijohtajan asenne Salesforcea kohtaan oli positiivinen. Myyntijohtajat arvelivat, että yleisellä tasolla asenne sen käyttöä kohtaan ei välttämättä ole niin myönteinen ja, että joku muu saattaa kutsua Salesforcea pakolliseksi pahaksi. Toinen myyntijohtajista totesi, että Salesforce on ohjelma, jota on pakko käyttää ja se toimii myyjälle työkaluna, joka auttaa myyntityötä.

Kahden myyntipäällikön asenne Salesforcea kohtaan oli muuttunut positiivisemmaksi alun haasteiden jälkeen. Kolmas myyntipäällikkö ei kokenut Salesforcen käyttöä kovin mieluisaksi, sillä hän ei kokenut Salesforcen tarjoavan hänelle lisäarvoa, mutta ymmärtää, että esimiehet tarvitsevat sen tuottamaa tietoa. Hän nosti myös esiin tällä hetkellä Salesforcea käyttäessä havaitun kankean prosessin myyntimahdollisuuden todennäköisyyden muuttamisessa.

5.4 Myynnin johtaminen

Molemmilla haastatelluilla myyntijohtajilla oli alaisia. Toisella myyntijohtajalla oli neljä alaista, jonka lisäksi oli kaksi rekrytointia käynnissä. Myyntijohtajista toinen kertoi olevansa ”funktioesimies”, jolla on kuusi alaista globaalissa matriisiorganisaatiossa, missä kukaan ei raportoi hänelle henkilöstöasioissa. Myyntijohtaja ohjaa isompaa kuvaa ja hänen sekä alaisten välissä toimii esimies, joka ohjaa työntekijöitä hallinnollisesti.

”ABB:llä on prosessit ja ohjenuorat siitä, miten myyjien tulisi ajankäyttöä itse seurata ja hallita.” (myyntijohtaja)

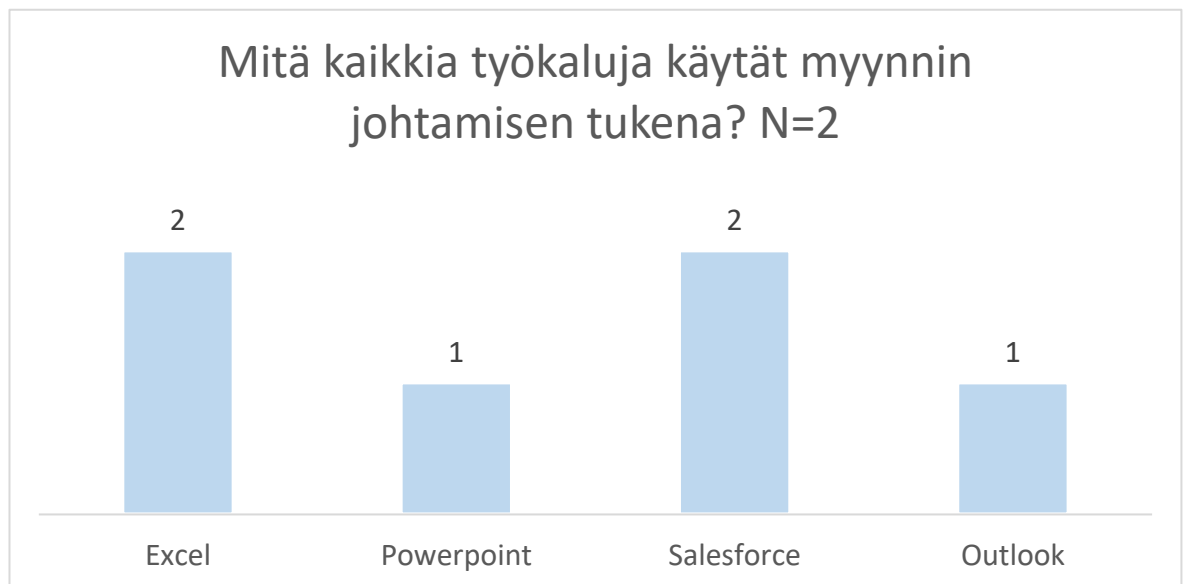
Toinen myyntijohtajista kertoi seuraavansa alaistensa ajankäyttöä myyntiprosessien katselmuksien kautta. Katselmuksissa esitellään myyntimahdollisuudet, joista päätetään, lähdetäänkö asiakkaalle tarjoamaan tuotteita tai palveluita. Mikäli asiakkaalle päätetään tar-

jota tuotteita tai palveluita, määritellään palaverissa myyjä, jonka vastuulla on tehdä kalenterikutsut kaikkiin seuraaviin katselmuksiin, kun tiedetään milloin asiakkaalle pitää tarjota tuotteita tai palveluja. Myyjän tehtävä on tehdä materiaalit katselmuksiin, mikä myyjän on huomioitava omassa ajankäytössään.

Toinen myyntijohtajista kertoi, että ei tällä hetkellä näe myyjien kalentereita ilman, että pyytää myyjää erikseen jakamaan sitä. Myyntijohtaja korosti, ettei hän ole niinkään kiinnostunut myyjien koko kalenterin sisällöstä vaan enemmänkin liidi-merkinnöistä.

”Ei mua välttämättä kiinnosta koko kalenterin sisältö vaan mua kiinnostaa niiden liidi-merkinnät.” (myyntijohtaja)

Myynnin johtamisen tukena käytettiin useita eri työkaluja. Kysyttäessä myyntijohtajilta mitä työkaluja he käyttävät myynnin johtamiseen, ilmeni sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia (Kuvio 13).

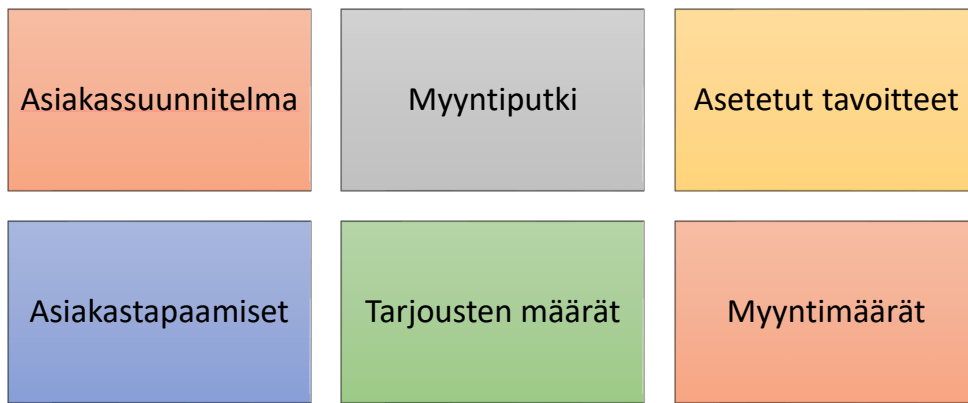


Kuvio 13. Myynnin johtamisen tukena käytettävät työkalut

Molemmat heistä käyttivät työkaluina myynnin johtamisen tueksi Exceliä ja Salesforcea. Näiden lisäksi ilmeni eroavaisuuksia, sillä myynnin johtamiseen käytettiin myös Outlook- ja Powerpoint-ohjelmistoja. Lisäksi toinen myyntijohtaja kaipasi visuaalisuuden tueksi mahdollisimman pikaisesti uutta ohjelmistoa.

”Meillä joissain organisaatioissa käytetään jo Power BI:ta visualisointina ja se on sellainen joka toivottavasti saadaan meillekin käyttöön pian.”
(myyntijohtaja)

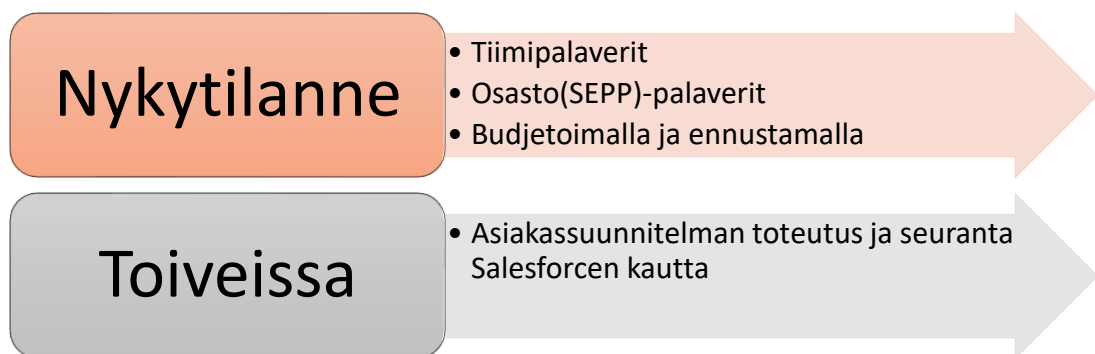
Myyntijohtajat kertoivat käyttävänsä myyjien työn seuraamiseen Salesforce-, Excel- ja SAP-ohjelmistoja. Myyntijohtajat kertoivat seuraavansa myyjien työskentelystä monia eri asioita (Kuvio 14).



Kuvio 14. Seurattavia asioita myyjien työskentelystä

Myyjien työskentelyyn liittyvät seurattavat asiat olivat asiakassuunnitelma, myyntiputki, asetettujen tavoitteiden saavuttaminen, asiakastapaamiset, tarjousten määrät, vierailuraportit ja myyntimäärät.

Myyntijohtajat kertoivat seuraavansa myyjien työskentelyä. Kuvio 15 osoittaa, kuinka myyjien työskentelyä ohjataan nykyisin ja mitä on toiveissa tulevaisuudessa.



Kuvio 15. Keinot, joilla myyjien työskentelyä ohjataan.

Myyntijohtajat käyttivät myyjien työskentelyn ohjaamiseen tiimi- ja SEPP-palavereita, budjetointia ja ennustamista sekä asiakassuunnitelmien seuraamista. Toinen myyntijohtajista kertoi, että organisaatiossa on luotu asiakassuunnitelmaa varten työkalun Excelliin, jossa rakennetaan konkreettiset askelmerkit siihen mitä asiakkaan kanssa halutaan tehdä, jotta saavutetaan haluttu tavoite. Myyntijohtaja kertoi kuulleensa, että vastaava toiminnallisuus tai plug-in löytyisi myös Salesforcesta.

”Mikä ilmeisesti löytyy Salesforcesta, mutta mä en ole kerennyt perehtymään siihen.” (myyntijohtaja)

Myyntijohtaja piti asiakassuunnitelman seuraamista tärkeänä osana myyjien ohjaamista, jotta voidaan seurata, että jokaiselle asiakkaalle tai segmentille on hyvä suunnitelma, jota

toteutetaan. Hänen toiveissaan oli, että asiakassuunnitelmien seurannan voisi jatkossa hoitaa Salesforcea, sillä enempää ohjelmistoja ei kaivattu.

”Ei me ainakaan yhtään ylimääräistä työkalua tarvittaisi.” (myyntijohtaja)

Asiakkuuksien priorisoinnista kysyttäessä toinen myyntijohtajista vastasi, ettei heidän liiketoiminnassaan ole varsinaisesti priorisoitu asiakkuuksia, vaikka isoimmat asiakkaat ja prospektit saavatkin suhteessa enemmän huomiota. Myyjien ajankäyttöä suhteessa asiakkuuden luokiteltuun arvoon ei ole huomioitu, sillä asiakkaat ja tietynlaiset projektit jaetaan myyjille työkuorma huomioiden. Toinen myyntijohtajista kuvaili Salesforcea tapahtuvaksi strategisten tai arvokkaaksi koettujen asiakkuuksien priorisointitavaksi asiakkuuksien merkitsemistä niin sanotusti pakosti voitettaviksi tai tavoiteltavaksi. Tärkeimmille asiakkaille on oma avainasiakaspäällikkö, joka työskentelee sovitun asiakkuuden parissa, mutta muuten aika asiakkaiden kesken jakautuu tasaisesti.

”Kyllä me merkataan Salesforceenkin must win ja target opportunitteja.”
(myyntipäällikkö)

Molemmat myyntijohtajat hyödynsivät Salesforcen myyntiputkea myynnin johtamisessa ja sitä pidettiin tärkeimpänä toimintona myynnin johtamisen kannalta.

”Se on tärkein. Seurataan, että pipeline on terve ja kasvaa.” (myyntijohtaja)

Myyntiputkesta voidaan seurata, että se on terveellä pohjalla ja kasvaa, sekä mitä pitää saada suljetuksi, mihin pitää keskittyä ja mikä on työjono. Myyntiputkea hyödynnettiin myös myyntitiimin palavereissa käymällä sitä läpi myyntitiimin kanssa. Myyntiennusteeseen käytettiin Salesforcea myyntiputkea, raportteja ja todennäköisyyksiä laskemalla ennuste.

”Salesforce, pipeline.” (myyntijohtaja)

Toinen myyntijohtajista kertoi myyntiennusteesta esimerkin niin, että mikäli olisi 10–20 myyntimahdollisuutta, joiden täysarvo olisi 100 miljoonaa euroa, mutta todennäköisyyksillä laskettu painotettu arvo olisi 20 miljoonaa euroa, olisi myyntiennuste 20 miljoonaa euroa. Hän lisäsi kuitenkin loppuun, että todellisuudessa se ei ole ihan näin yksinkertaista, mutta tämä on se lähtökohta.

Raportteja luotiin ylemmälle johdolle manuaalisesti Powerpointia käyttäen. Raportteihin liitettiin selitys, jotta se myös pystyttäisiin selittämään eteenpäin.

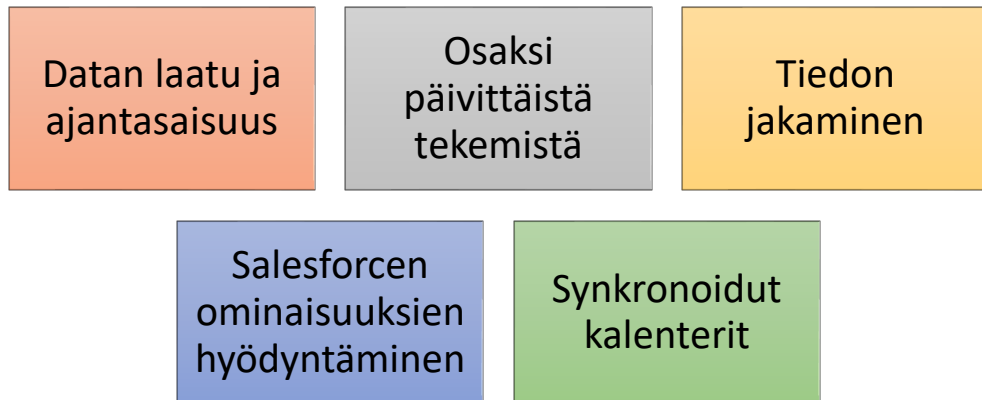
”Aika paljon on sellaista raportointia, että Salesforcesta otetaan jotkut tietyt opportunit, mutta sitten täytyy selittää mikä niiden opportunitien status tai sisältö on, jotta sitten se seuraava layer, eli vaikka esimiehen esimies hänelle pystytään selittämään

mitä tää tarkoittaa ja sit taas hän pystyy selittämään eteenpäin. Siihen mä en oo ainakaan nähnyt Salesforcessa mitään järkevää tapaa, miten sen vois toteuttaa. Totta kai jokaiseen opportuniin sä voit tehdä kuvauksen, mitä se prospekti pitää sisäl-
lään, mutta että voisit ottaa jonkun raportin mikä näyttäis nätissä listauksessa, että tämän kvartaalin vaikka hävityt myyntikeissit olivat nämä neljä ja sit niissä näkyis niiden keissien nimi, milloin se on hävityt asiakkuus ja joku lyhyt selitys minkä se hakis automaattisesti. Niin tällaista raportointia me tehdään aika paljon, mikä on täysin manuaalista, eli kasataan johonkin powerpointiin, miksi nämä on hävityt tai miksi nämä on voitettu tai mikä näiden status on, mitkä me oletetaan, että me saadaan seuraavassa kvartaalissa. Tommoinen toiminnallisuus voisi olla mielenkiintoinen, jos sellainen on olemassa.” (myyntijohtaja)

Tällä hetkellä hävittyjen kauppajen raportointi selityksellä ei onnistu.

”Closed lost, eli lyhyt kuvaus miksi ollaan hävityt, niin sellaisen raportin luominen ei tällä hetkellä onnistu.” (myyntijohtaja)

Salesforcea hyödynnettiin budjettien luomiseen, esimerkiksi seuraavan vuoden myyntimahdollisuuksien määrää hyödyntäen. Myyntijohtaja kertoi heidän toimintansa perustuvan pitkälti suurien asiakkaiden telakointiaikatauluihin, mikä mahdollistaa budjettien luomisen hyvissä ajoin, vaikka hän korosti sen olevan haasteellista. Molemmat myyntijohtajat kokivat, että Salesforcen avulla voitaisiin edelleen tehostaa myynnin johtamista (Kuvio 16).



Kuvio 16. Keinot, joilla myynnin johtamista voisi tehostaa Salesforcen avulla.

Myyntijohtajista toinen koki, että mikäli Salesforce olisi integraali, jolloin sinne syötetyn datan laatu olisi parempaa ja ajankohtaisempaa, se mahdollistaisi laadukkaampien analyysien luomisen. Nykyisessä tilanteessa pidetään sivuraportointia SAP-ohjelmistossa asioista, jotka eivät näy Salesforcessa ollenkaan ja tiedot eivät välttämättä aina vastaa toisiinsa ohjelmistojen välillä. Kysyttäessä, uskotko, että Salesforcen avulla voitaisiin tehostaa myynnin johtamista, saatiin selkeä vastaus.

”Hyvin paljon.” (myyntijohtaja)

Myös toinen myyntijohtaja korosti datan laadun merkitystä ja sitä, että tietojen pitää olla päivitetty. Hän koki myös, että myynnin johtamista voitaisiin tehostaa Salesforcea avulla saamalla se osaksi jokapäiväistä päivittäistä tekemistä, hyödyntämällä sen ominaisuuksia ja käyttämällä sitä tiedon jakamisessa.

5.5 Yhteenveto

Kaikki haastateltavat tekivät myyntityötä ja käyttivät Salesforcea osana sitä. Salesforcea käytettiin myyntityössä asiakkuuden tilan ja myyntiprosessin eri vaiheiden seuraamiseen, myyntiprospektien listaamiseen, omien työtehtävien jaksottamiseen, myyntiputken, todennäköisyyksien, arvioiden, myyntiprojektien, budjetin ja tavoitteiden seuraamiseen.

Viidestä haastateltavasta kolme koki Salesforcea helpottavan heidän myyntityötään, kaksi ei kokenut Salesforcea helpottavan heidän myyntityötään. Enemmistö haastateltavista uskoi, että Salesforcea avulla voidaan saavuttaa lisää hyötyä tai helpotusta heidän työhönsä. Suurimmalla osalla haastateltavista oli melko positiivinen tai positiivinen asenne Salesforcea kohtaan.

Asiakastietoja säilytettiin Salesforcea, sähköpostissa, Excelissä, Sharepointissa, Outlookin kontaktistassa, käyntikortteina ja muistivihossa. Työjonoja ylläpidettiin Salesforcea, Excelissä, Outlookissa, OneNotesissa ja muistikirjassa. Haastateltavat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä nykyiseen tapaan ylläpitää työjonojaan.

Työjonoja aikatauluttiin Excelillä, Outlookilla ja muistinvaraisuudella. Eräs haastateltava koki, että tällä hetkellä ei ole yhtä järkevää työkalua töiden aikatauluttamiseen. Työjonoon ja tarjouksiin kaivattiin selkeämpää visuaalista näkymää sekä tulevien töiden muistutuksia järkevämmiin ajastettuna. Kaksi kolmesta myyntipäälliköstä toivoi Salesforcea helpottavan työntekoa selkeyttämällä ajanhallintaa.

Neljä viidestä haastateltavasta uskoi, että Salesforcea avulla voidaan helpottaa tai selkeyttää heidän ajanhallintaansa. Toinen myyntijohtajista koki, että Salesforcea avulla voitaisiin selkeyttää tiimiläisten ajanhallintaa, sillä sieltä näkee työlistan ja vaadittavat toimet. Yksi myyntipäällikkö ei uskonut, että Salesforcea avulla voitaisiin helpottaa hänen ajanhallintaansa.

Salesforcea hyödynnettiin myynnin johtamisessa myynnin, myyntiputken, myyntimahdollisuuksien ja vierailuraporttien seuraamiseen sekä myynnin ennustamiseen. Myyntiputkea pidettiin myynnin johtamisen Salesforcea tärkeimpänä toimintona. Myynnin johtamisessa

käytettiin Salesforcen lisäksi myös muita ohjelmistoja, kuten Exceliä, Powerpointia ja Outlookia. Myyjien työskentelyn seuraamiseen käytettiin Salesforcea, Exceliä sekä SAP:ia, joilla seurattiin asiakassuunnitelman toteuttamista, asetettujen tavoitteiden saavuttamista, asiakastapaamisia, tarjouksia, vierailuraportteja, myyntimääriä ja myyntiputkea. Toiveena oli asiakassuunnitelmien toteutus ja seuranta Salesforcen kautta.

Salesforcea käytettiin myyntiraporttien, budjetin ja myyntiennusteen tekemiseen hyödyntäen myyntiputkea, raportteja ja todennäköisyyksiä. Myyntijohtajat kokivat, että Salesforcen avulla voitaisiin tehostaa myynnin johtamista, mikäli se oli osana päivittäistä tekemistä, data olisi laadukasta ja ajantasaista, tietoa jaettaisiin ja Salesforcen toiminnallisuuksia hyödynnettäisiin entistä tehokkaammin. Molemmat myyntijohtajat kokivat ongelmalliseksi sen, että myyntimahdollisuuksiin liittyvä tieto kulkee pääsääntöisesti sähköpostitse.

Toinen myyntijohtajista arveli, että Salesforce voisi helpottaa hänen työtään, mikäli se olisi osa myyntiprosessia, jolloin sen käyttö olisi aktiivisempaa, data ajantasaisempaa ja laadukkaampaa.

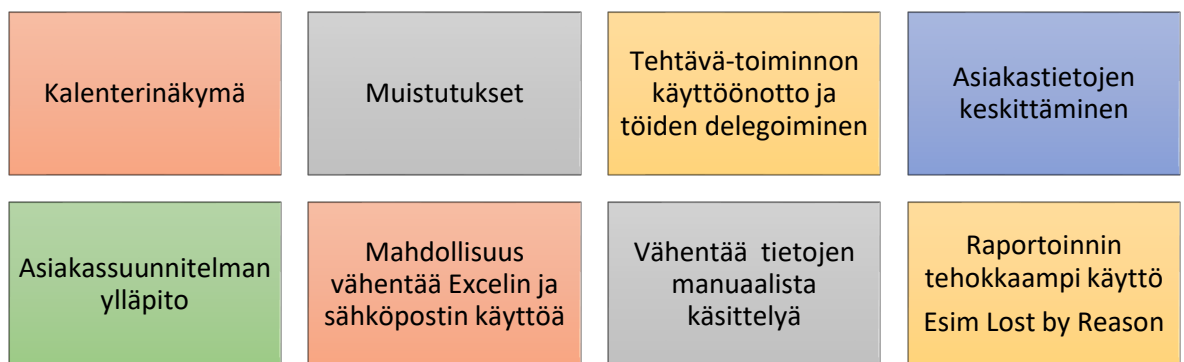
6 Pohdinta

Tässä pääluvussa esitellään johtopäätökset tutkimustuloksista, sekä kehittämis- ja jatko-tutkimusehdotukset, tarkastellaan opinnäytetyön eettisyyttä, sekä arvioidaan opinnäyte-työprosessia ja omaa oppimista.

6.1 Johtopäätökset

Yrityksessä käytetään Salesforce Classic -versiota moniin eri myynnin ja myynninjohtami-sen toimintoihin, mutta sen käyttö on vielä tehostettavissa. Salesforcea ei käytetä täydellä potentiaalillaan ja sen avulla voidaan tehostaa myynnin johtamista ja sen toimia (Kuvio 17). Yrityksessä tiedetään järjestelmän piilossa olevasta potentiaalista, mutta sitä ei ole vielä syystä tai toisesta otettu käyttöön. Päätelmää tukee myös toisen myyntijohtajan kom-mentti, jossa hän toteaa:

”Sanotaan näin, että kyllä Salesforcea on niin paljon toiminnallisuuksia mitä me-kään ei käytetä ja mahdollisuuksia mitä ei käytetä, että kyllä se on meistä kiinni ottaa kaikki siitä irti, ennen kuin valittaa, että pitäisi saada parempia työkaluja.” (myyntijoh-taja)



Kuvio 17. Näillä toimilla voi tehostaa Salesforce Classicin käyttöä.

Toimeksiantajan käyttämää Salesforce Classic version käyttöä voidaan tehostaa kalente-rinäkömän, muistutuksien, tehtävä -toiminnon, asiakassuunnitelmien ylläpidon ja rapor-toinnin tehokkaammalla käytöllä sekä tietojen manuaalisen käsittelyn, Excelin ja sähkö-postien vähentämisellä.

Toinen myyntijohtajista kertoi tavoitteen, joka on päästä Exceleistä eroon Salesforceen avulla, vaikkei hän täysin uskonutkaan, että Salesforceella voitaisiin täysin korvata Exceliä. Tavoitteeseen päästään ainakin osittain siirtämällä toimia Excelistä Salesforceen, kuten tehtävät, tehtävien jakaminen, työjonot, ajanhallinta, kalenterit, muistutukset, asiakastiedot sekä asiakassuunnitelmien ylläpito ja hallinnointi.

Kalenterinäkömään ja muistutuksien aktiivisella käytöllä saadaan myyntipäälliköille heidän toivomaansa selkeyttä ja visuaalista näkymää ajanhallinnan ja työjonojen suhteen, mikä helpottaa heidän oman työnsä johtamista. Myynnin johdolle alaisen jakama, päivitetty ja ajantasainen kalenteri toimii apuna myynnin johtamisessa siten, että sieltä voi seurata alaisen tekemiä toimia esimerkiksi liidien tai ajankäytön suhteen.

Salesforcessa tehtävä-toiminnon aktiivisella käytöllä ja töiden delegoimisella voidaan siirtää töiden organisoimisen pääpainopiste keskitetysti Salesforceen, jonka seurauksena oletettavasti voidaan vähentää sähköpostiviestien määrää. Asiakastietojen aktiivisella päivittämisellä ja keskittämisellä yhteen järjestelmään saadaan tieto kaikkien käytettäväksi ja helposti saatavaksi. Se nopeuttaa työskentelyä, tehostaa ajankäyttöä sekä vähentää turhaa työtä, kun asiakastietoja ei tarvitse etsiä useasta paikasta.

Asiakassuunnitelmien hallintaan löytyy maksullisia sovelluksia tai lisäosia Classic ja Lightning Experience -versioihin Salesforceen appexchange-sovelluskaupasta. Niiden avulla nykyisen Excelissä ylläpidettävän asiakassuunnitelmien hallinnan voisi korvata.

Toinen myyntijohtaja kertoi siirtävänsä manuaalisesti tietoja Salesforcesta Exceliin. Myyntijohtaja kertoi olevansa siinä käsityksessä, että nykyisin tietoja ei saa siirrettyä Salesforcesta Exceliin ja pohti voisiko tämän toiminnallisuuden puute johtua organisaation määrittämisestä.

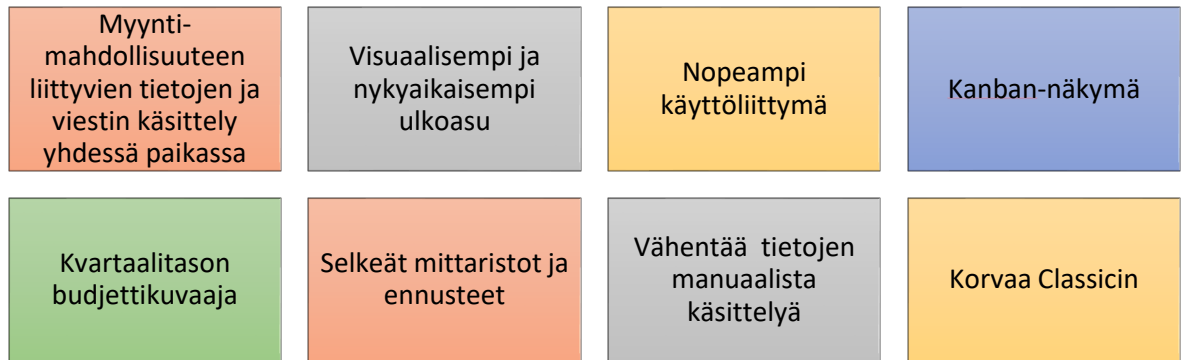
”Tiedän edellisestä työpaikasta, että pystyin ajamaan raportit suoraan Exceliin.” (myyntijohtaja)

Tietojen manuaalista käsittelyä voidaan vähentää käyttöönottamalla Salesforceen sekä Excelin toiminnallisuuksia (liite 3), esimerkiksi tietojen noutaminen Excelillä Salesforceen tietokannasta. Raportointityökalulla voidaan vähentää manuaalista työtä, kuten hävittyjen kauppojen raportointia PowerPointin kautta, sillä siihen löytyy raportointityökalu suoraan Salesforcesta.

6.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotus

Kehittämissuositus tutkimuksen perusteella myynnin johtamisen tehostamiseksi on suositus päivittää Salesforce -käyttöliittymä Lightning Experienceen. Sen avulla toimintaa voitaisiin tehostaa vielä lisää nykyisin käytettävään Classicin verrattuna (liite 3). Vaikka moni myynnin tai myynnin johtamisen toiminto ovat perusperiaatteeltaan hyvin samanlaisia molemmissa versioissa sekä osa lisäohjelmista on saatavissa myös Classic-

versioon, tarjoaa Lightning Experiencen käyttöönotto lisää ratkaisuja ja mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseksi (kuvio 18).



Kuvio 18. Näillä toimilla Lightning Experiencen käyttö tehostaa toimintaa Classicin verrattuna.

Lightning Experienceä kuvaillaan tehokkaammaksi ja oivaltavaksi käyttöliittymäksi, jolla tarvittavat tiedot löytyvät nopeammin ja sen auttavan keskittymään itse myyntiin sekä asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen (Salesforce c).

Lightning Experience on visuaalisempi kuin Classic. Lightning Experiencessä mittarit ja myyntiennusteet ovat selkeämmät ja visuaalisemmat lisäksi koti -näkömältä löytyy kvartaalitason budjettikuvaaja. Sen avulla voi korvata tai vähentää nykyisen Excelin budjettikuvaajan käyttöä.

Myyntiputken ja tehtävien havainnointi ja hallinnointi on selkeämpää ja nopeampaa uudella Kanban-näkömällä, jossa voi hiirellä raahata myyntimahdollisuuksia myyntiputken vaiheesta toiseen tai siirtää tekemättömän työn tehdyksi. Lisäksi näkömältä voi lisätä myyntimahdollisuuteen aktiviteetteja, kuten tehtäviä tai tapahtumia. Kalenterinäkömä on selkeämpi kuin Classic-versiossa, sillä Lightning Experiencessä näkömä näyttää selkeästi, mikäli jokin työ kuormittaa työntekijää useampana päivänä peräkkäin.

Myyntimahdollisuus -näkömältä pystyy käsittelemään kaiken kyseiseen myyntimahdollisuuteen liittyvän datan, käymään keskustelua sekä lisätä tarvittavia toimia kuten tehtäviä tai tapahtumia, joiden ansiosta sähköpostin kuormitusta saadaan laskettua huomattavasti ja tarvittavat tiedot löytyvät nopeasti ja loogisesti kunkin myyntimahdollisuuden alta. Myyntimahdollisuus -näkömältä voi merkitä myyntimahdollisuuden hävityksi valmiilla syillä. Hävityistä myyntimahdollisuuksista saa

raportointinäkömään niin, että näkee kvartaalitasolla esimerkiksi hävityn kaupan nimen, summan, syyn ja päivämäärän.

Internetissä on lukuisia artikkeleita, joiden mukaan Salesforce Classic -versio tulisi kulkemaan tiensä päähän ennemmin tai myöhemmin ja Salesforce lopettaisi sen tukemisen kokonaan. Salesforce rakentaa nykyään kaikki uudet ominaisuudet Lightning Experience alustalle. (Tech.co 2019.)

Toimeksiantajan kannattaa aloittaa siirtymäprosessi kohti Lightning Experienceä. Silloin siirtymän voi toteuttaa joustavasti ja omaehtoisesti esimerkiksi porrastaen aloittamalla käytön Suomen toimipisteissä. Sillä kuten Kauhanen (2018, 14) kirjoittaa, että tiedetään ettei ajattelutapa muutu hetkessä ja se voi viedä jopa usemman vuoden, vaikka taustalla tapahtuva työskentely olisikin määrätietoista. Sen takia aikaa ei ole hukattavaksi, mikäli haluaa menestyä tulevaisuudessakin.

Haastattelun loppupuolella toiselta myyntijohtajalta kysyttiin ajatuksia Classicista siirtymistä uudempaan Lightning Experience-käyttöliittymään. Myyntijohtaja epäili, että mikäli Salesforcen näkömää muuttuisi, voisi se aiheuttaa vastustusta globaalisti käyttäjissä, jotka ovat juuri oppineet Classicin käytön, sillä he seuraavat tietyn mittaristonäkömään kautta myyntimahdollisuuksia ympäri maailmaa.

”Luulisin että siinä voisi olla suurin vastustus siinä, että viime vuonna me tehtiin jo paljon töitä, että tätä alettaisiin hyödyntämään. Nyt oikeastaan tänä vuonnakin se on vielä muotoutumassa. Me seurataan globaalisti näitä. Meillä on maailmanlaajuisesti kaikki myynninvetäjät Skypessä. Käydään kaikkien maiden opportuniteja läpi ja siinä on yksi tietty dashboard sit, mitä käytetään. Sekään ei vielä ihana vielä palvele sitä tarkoitustaan. Että jos nyt muutettaisiin uuteen, niin meillä olis kaikki maailman ihmiset, jotka tätä käyttää niin ne olisivat, että ei hitto, just kun mä opin tän nyt kävi tällein.” (myyntijohtaja)

Myyntijohtaja kuitenkin itse suhtautui myönteisesti, mikäli käyttöliittymä vaihtuisi uudempaan Lightning Experienceen.

”Mutta mulla ei ole mitään sitä vastaan tietenkään.” (myyntijohtaja)

Siirtymässä kannattaa panostaa riittävään viestintään henkilöstön suuntaan ja myydä ajatuksia Salesforce-järjestelmän konkreettisista hyödyistä eritoten henkilöille, jotka saattavat kokea järjestelmän pakolliseksi pahaksi. Oksanen (2010, 254.) kirjoittaa, että CRM-käyttönotosta on melkein mahdotonta tiedottaa liikaa ja että sisäinen markkinointi on paikallaan ennen käyttöönottoa, käyttöönoton aikana sekä pitkään sen jälkeen.

Kuten 3.2 -luvussa kävi ilmi, että järjestelmän hyödyt tulevat parhaiten esiin, kun kaikki asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt käyttävät sitä aktiivisesti ja siellä oleva tieto on ajantasaista. Ajantasainen tieto helpottaa myyjien omaa työskentelyä sekä tarjoaa myynnin johdolle tarvittavaa tietoa muun muassa poikkeavista tai reagointia vaativista toimista sekä mahdollistaa tarkemmat analyysit.

Jatkotutkimusehdotus on Salesforcen syvällisempi tarkastelu toiminnallisuuksien osalta.

6.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Johtopäätöksissä esille tuotuja tutkimustuloksia voi hyödyntää PS, ES ja DS liiketoiminnassa. Tutkimustuloksia voi hyödyntää osana jokapäiväistä tekemistä ja Salesforcen käyttöä, muun muassa myynnin johtamisessa, myyntityössä, työjonojen- ja ajanhallinnassa.

Kehittämisehdotuksessa esille tuotuja asioita voi hyödyntää sekä ABB Marine & Ports Servicen Suomen liiketoiminnan, että globaalien ABB Marine & Ports Service liiketoiminnan myynnin johtamisen tehostamisessa.

6.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyyttä tarkastellessa on huomioitava, että tutkimustulokset eivät välttämättä aina miellytä toimeksiantajaa. Lähtökohta tutkimukselle kuitenkin on, ettei asioita unohdella, sivuuteta tai jätetä raportoimatta asioita, jotka eivät miellytä toimeksiantajaa. Tutkimuksessa on aina pyrittävä totuuteen, myös tässä opinnäytetyössä pyritty tuomaan totuus ja asiat esille sellaisenaan kuin ne ovat tutkimuksen aikana ilmenneet. (Kananen 2008, 134.)

Laadukkaana kvalitatiivisen opinnäytetyön voi varmistaa dokumentoimalla tarkasti niin, että ulkopuolinen arvioitsija kykenee seuraamaan tutkijan ajatuksenkulkua eri tutkimusprosesseissa ja informanteilta voi hankkia vahvistuksen tutkimustuloksille.

Tutkittavan kannalta tutkimustulokset ovat laadullisessa tutkimuksessa luotettavia ja uskottavia, sillä ainoastaan informantti voi kommentoida tutkimustulosten paikkaansa pitävyyttä tai luotettavuutta. Se voi aiheuttaa ristiriitatilanteita, mikäli tutkija tulkitsee tai näkee asioita, jotka eivät ole tutkittavien mieleen. (Kananen 2008, 126–128.)

Opinnäytetyöhön haastateltiin viittä henkilöä, jotka toimivat kahdessa eri asemassa. Haastateltavien määrät ja eri asemat ja osastot tarjosivat tarpeeksi laajan näkemyksen, jotta esille nousseita kehityskohteita voitiin yleistää koskemaan Suomen liiketoimintayksiköjä. Opinnäytetyön haastattelut nauhoitettiin, litteroitiin ja siteerattiin sanatarkasti, jotta

haastateltavien sanomiset pysyvät sellaisena, kuin ne on sanottu. Haastatteluihin pystyi tarvittaessa palaamaan varmistaakseen sanatarkasti mitä sanottiin. Loppuvaiheessa opin- näytetyö lähetettiin vielä toimeksiantajan määrittämälle yhteyshenkilölle kommentoitavaksi.

6.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tämän opinnäytetyön teko oli hyvin opettavainen, mutta samalla raskas prosessi. Alkuvai- heessa tehty opinnäytetyösuunnitelma aikatauluineen auttoivat selkeyttämään kokonai- suudessaan opinnäytetyöprosessin vaiheita, hahmottamaan työmäärää, tarvittavia toimia ja luomaan rungon opinnäytetyöprosessille. Aikataulullisesti opinnäytetyö pysyi asete- tuissa tavoitteissa.

Salesforcen toiminnallisuuksien määrä hankaloitti tutkimusta, sillä oli hankalaa päättää mi- hin tutkimus rajataan. Haasteita aiheutti myös se, ettei ollut pääsyä Salesforcen oikeaan versioon ja toimintaympäristöön. Havaintojen tekemiseen käytettiin ilmaista demoversiota, joka ei täysin vastaa toimeksiantajan käyttämää versiota.

Koen, että olisi ollut hyödyllistä nähdä toimeksiantajan käyttämä Salesforce käytännössä oikeassa toimintaympäristössä, sillä silloin olisi voinut nousta vielä selkeämmin puutteita tai kehityskohteita esille sen toiminnallisuuksien suhteen. Tämän lisäksi toinen haastatte- lukierros olisi voinut tuoda lisäarvoa opinnäytetyöhön, sillä silloin opinnäytetyöprosessin aikana kasvaneen tiedon ja ymmärryksen sekä Salesforcesta saadun käsityksen ansiosta olisi osannut kysyä vielä paremmin tarkentavia kysymyksiä ja viedä tutkimusta vielä pi- demmälle.

Vaadittava työmäärä opinnäytetyön teossa yllätti ja aiheiden laajuus tuotti aluksi hieman haasteita, sillä myynnin johtaminen sekä asiakashallintajärjestelmät ovat yksittäinkin laa- joja käsitteitä. Opinnäytetyöprosessin matkan varrella pohdin erillisen kehityssuunnitelman teon tarpeellisuutta, mutta koin kehityssuunnitelman tarpeelliseksi kehitysehdotuksen rin- nalle, sillä siitä näkee konkreettisesti käyttöliittymien välisiä eroja ja uuden kehitysehdotuk- sessa esille nostetun Lightning Experiencen toiminnallisia hyötyjä verrattuna nykyiseen Classic-versioon.

Opinnäytetyö on toiminut tutkijalle hyvänä oppimisprosessina myynnin johtamisesta, asi- akkuuksien hallinnasta ja sen avulla on saatu paljon käsitystä Salesforcesta, sen toimin- nallisuuksista ja käytöstä. Kasvanut tietämys ja ymmärrys selkeytti sitä, miten paljon suu- remmalla potentiaalilla käytettävä ohjelmisto voi tuoda lisäarvoa päivittäiseen tekemiseen, myynnin johtamiseen ja myyntityöhön. Opinnäytetyön aihe on varsin kiinnostava ja sen

myötä heräsi halu oppia aiheista enemmän sekä syventyä niihin lisää opinnäytetyön jälkeen.

Lähteet

BIIT a. Kilpailukykyä Salesforce-kehityksellä. Luettavissa: <https://www2.biit.fi/hub/opaat/salesforce/kilpailukyky-salesforce-kehityksella/web> Luettu:12.4.2020

BIIT b. Matkaopas Salesforceen maailmaan. Luettavissa: https://www2.biit.fi/hub/opaat/matkaopas-salesforcen-maailmaan/adwords2020?utm_source=adwords&utm_medium=cpc&utm_term=salesforce&utm_campaign=content#download_place Luettu: 15.4.2020

Forbes 2019. Salesforce now has over 19% of the CRM market. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/louiscolumnbus/2019/06/22/salesforce-now-has-over-19-of-the-crm-market/#3c6e1727333a> Luettu 30.1.2020 (Forbes 2019.)

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WS Bookwell Oy. Juva.

Hänti, S. Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2015. Selling and sales management. Pearson Education Limited. Edinburgh Gate.

Johnston, M.W. & Marshall, G.W. 2016. Sales force management. Routledge. New York.

Kananen, J. 2008. KVALI Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Printon. Viro.

Kortelainen, J. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

McCarthy, B. 13.3.2020. A Brief history of Salesforce.com: 1999-2020 Luettavissa: <https://www.salesforceben.com/brief-history-salesforce-com/> Luettu: 22.4.2020

Maury, M. Meretniemi, T. & Tuomila, J. 2016. Suomalainen myynti on syvältä vai onko? Kiss Publishing.

Marbles. Key Account Manager ja Sales Manager. Luettavissa: <https://www.marbles.fi/digiammatit/esimiehet-ja-johtajat/key-account-manager-sales-manager> Luettu: 21.4.2020

Matter. Mikä on liidi? Luettavissa: <https://matter.fi/liidin-metsastys-mika-on-liidi/> Luettu: 21.4.2020

Oksanen, T. 2010. CRM JA MUUTOKSEN TUSKA Asiakkuudet haltuun. Kariston Kirjapaino Oy.

Pilvi. Mikä on SaaS-palvelu? Luettavissa: <https://www.pilvi.com/fi/mika-on-saas-palvelu/> Luettu: 6.4.2020

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy. Helsinki.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Otavan Kirjapaino OY. Keuruu.

Rubanovitsch, M. 2019. STOP-myynti: pysähdy myymään. PunaMusta Oy Oy. Espoo.

Salesforce Appexchange. Luettavissa: <https://appexchange.salesforce.com/appxStore> Luettu: 13.4.2020

Salesforce a. Sales Cloud pricing. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/editions-pricing/sales-cloud/> Luettu: 24.4.2020

Salesforce b. Lightning Experiencen ja Salesforce classicin vertailu. Luettavissa: https://help.salesforce.com/articleView?id=lex_aloha_comparison.htm&type=5 Luettu: 13.4.2020

Salesforce c. Siirtyminen Lightning Experienceen. Luettavissa: https://help.salesforce.com/articleView?id=lex_welcome_to_lex.htm&type=5 Luettu: 24.4.2020

Taylor, M. 13.2.2020. 18 CRM Statistics you need to know for 2020 (and beyond). Luettavissa: <https://www.superoffice.com/blog/crm-software-statistics/> Luettu: 6.4.2020

Tech.co. Salesforce Lightning vs Classic Compared. Luettavissa: <https://tech.co/crm-software/salesforce-lightning-vs-classic-compared> Luettu: 13.4.2020

TheStreet 2020. History of Salesforce: Timeline and Facts. Luettavissa:
<https://www.thestreet.com/technology/history-of-salesforce> Luettu: 6.4.2020

Liitteet

Liite 1. Keskeiset käsitteet

CRM

Customer relationship management; asiakkuuksien hallinta. Termiä käytetään sekä asiakashallintajärjestelmistä että asiakkuuksien johtamisesta, jolloin siihen liittyvät ihmiset, prosessit ja järjestelmät (Hänti ym. 2016, 176).

CRM-tietojärjestelmä ja sen käyttöönottoon liittyvien palveluiden muodostama kokonaisuus (Oksanen 2010, 23).

Inbound-myynti

Myynti tilanteissa, joissa asiakas lähestyy myyjää. (Hänti ym. 2016, 176.)

Key account management, KAM (avainasiakaspäällikkö)

Avainasiakkuuksien hoitaminen (Hänti ym. 2016, 177).

Vastuullinen henkilö yrityksen merkittävimmille asiakkuuksille (Marbles).

Liidi

Myyntijohtolanka, potentiaalinen asiakas (Hänti ym. 2016, 177).

Liidi voidaan määritellä siten, että ihminen tai yritys osoittaa kiinnostuksensa myyjäyrityksen tuotetta tai palvelua kohtaan antamalla yhteystietonsa (Matter).

Liidien kvalifointi

Myyntijohtolankojen valikoiminen työstettäväksi myyjäyrityksen määrittämien kriteerien perusteella (Hänti ym. 2016, 177).

Myynnin hankesalkku

Käynnissä olevien myyntihankkeiden muodostama portfolio (Hänti ym. 2016, 177).

Myyntimahdollisuus (opportunity)

Liidi, joka on kontaktoitu ja mahdollisesti sovittu tapaaminen tai tehty tarjous (Matter).

Myyntisuppilo

Sales funnel, sales pipeline; myynnin seurannan ja ennustamisen työkalu, jossa määritellään myynnin eri vaiheissa olevat mahdolliset asiakkaat (Hänti ym. 2016, 177).

Outbound-myynti

Myynti tilanteissa, joissa myyjä lähestyy asiakasta (Hänti ym. 2016, 177).

Sales manager (myyntipäällikkö)

Toimii uusasiakashankinnan hyväksi, mutta hänelläkin saattaa olla nimettyjä asiakkuuksia (Marbles).

Liite 2. Haastattelukysymykset

Haastattelu ABB Marine Service

Lähtötiedot

1. Nimesi
2. Työnimikkeesi
3. Mistä tehtävistä työnkuvasi koostuu?

Myyntityö

Jos teet myyntityötä vastaa näihin kysymyksiin, mikäli et, siirry seuraavaan osioon

4. Mitä myyt?
5. Onko myyntityön vastualueet selkeät ja viestitty? Missä niitä ylläpidetään?
6. Onko myyntityösi inbound-, outbound-myyntiä vai näiden yhdistelmä? Arvioi prosentteina (esimerkiksi 70 % outboundia, 30 % inboundia)
7. Miten seuraat asiakkuuden tilan eri vaiheita? (Esimerkiksi eri vaiheet prospektista hyväksytyyn tarjoukseen)
8. Näetkö selkeästi myyntitavoitteesi ja niiden saavuttamisen tilan?
9. Koetko Salesforcen helpottavan myyntityötäsi? Jos koet, niin miten?

Ajanhallinta

10. Missä ylläpidät työjonoasi?
11. Onko nykyinen tapa mielestäsi hyvä ja toimiva vai olisiko siinä jotain kehitettävää?
12. Kuinka aikataulutat työsi?
13. Miten uudelleenaikataulutat työtehtäväsi, jos joudut siirtämään sitä?
14. Kaipaako työaikataulujesi visuaalisen näkyvyyteen muutosta? Kuvaile, mitä?
15. Uskotko, että Salesforcen avulla voisi helpottaa / selkeyttää ajanhallintaasi?

Salesforce

16. Käytätkö Salesforcea, jos niin mihin?
17. Uskotko, että Salesforcen avulla voidaan saavuttaa hyötyä tai helpottaa työtäsi? Miten/miksi?
18. Oletko muokannut Salesforcen näkymiä vastaamaan tarpeitasi? Miten?
19. Löytyvätkö kaikki asiakastiedot Salesforcesta, useammassa paikasta vai pelkästään jostain muualta? Missä muualla ylläpidät asiakastietoja?
20. Miten toivoisit Salesforcen helpottavan työtäsi?
21. Mikä on asenteesi Salesforcen käyttöä kohtaan?

22. Onko toiveita Salesforceen liittyen myyntityön tai ajanhallinnan suhteen?

Myyntijohtaja

23. Onko sinulla alaisia? Lukumäärä?

24. Mitä kaikkia työkaluja käytät myynnin johtamisen tukena?

25. Mitä puutteita, kehitysideoita tai -toiveita olet havainnut myynnin johtamisen muissa työkalussa, joihin toivoisit saavasi apua Salesforcesta?

26. Seuraatko jotenkin myyjien aikatauluja, yhteydenottojen määriä, tapaamisia, tehtyjä tarjouksia tai myyntimääriä? Miten?

27. Kuinka ohjaat myyjien työskentelyä?

28. Onko tehtävät, diilit ja asiakkuudet priorisoitu?

29. Kuinka ohjaat myyjien ajankäyttöä?

30. Onko myyjien ajankäyttöä huomioitu suhteessa luokiteltujen asiakkuuksien arvoon? Miten?

31. Hyödynnätkö Salesforceen Pipelineä myynnin johtamisessa? Miten?

32. Millä tavoin ennustat myyntiä? Mitä työkalua käytät?

33. Käytätkö Salesforcea myyntiraporttien, -ennusteiden ja -budjettien luomiseen?

34. Uskotko, että Salesforceen avulla voidaan tehostaa myynnin johtamista? Miten?

35. Toiveita Salesforceen liittyen myynnin johtamisen suhteen?

Liite 3. Kehittämisehdotus