



## **Motivaatiotekijät myynnin raportointijärjestelmän käytön ja kehityksen lähtökohtana**

Petrus Vuojakoski

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan teknologiat

Tradenomi YAMK

Opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Petrus Vuojakoski
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Motivaatiotekijät myynnin raportointijärjestelmän käytön ja kehityksen lähtökohtana
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 42 + 2
<p>Opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantajayritys Makita Oy:n myyjien raportointiin liittyviä motivaatiotekijöitä huomioiden raportointijärjestelmän käytettävyyden. Työn tavoitteena oli löytää myyjistä itsestään lähteviä motivaatiotekijöitä, joita tiedostamalla saataisiin aikaan parempaa raportointia ja motivoituneempia työntekijöitä. Työssä ei tutkittu asiaa johtamisen näkökulmasta, vaikka kehitysehdotusta voitaisiinkin hyödyntää myyjien johtamisessa raportoinnin osalta. Työ tehtiin tapaustutkimuksena syksyllä 2024.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostui motivaation perusteoriasta, joka pitkälti käsitteli ulkoista ja sisäistä motivaatiota, myynnin motivaatiotekijöiden teoriasta, palkitsemisesta motivaatiotekijänä, Maslow'n tarvehierarkiasta, Herzbergin kaksifaktoriteoriasta, myynnin raportoinnin teoriasta ja järjestelmän käytettävyyden teoriasta. Myyjien raportointitapoja ja motivaatiota tutkittiin haastatteleamalla kolmea myyntitiimin jäsentä sekä raportointijärjestelmän pääkäyttäjää. Lisäksi työssä käytettiin havainnointia, jolla selvitettiin järjestelmän käytettävyyteen liittyviä asioita.</p> <p>Kerättyä aineistoa purettiin ja analysoitiin teemoittelemalla. Teemoittelun tuloksena aineisto jaettiin kolmeen teemaan: raportoinnin käytänteet, järjestelmän käytettävyys ja muistijälki. Aineiston purkamisessa selvisi, että myyjät motivoituvat raportoinnista ennen kaikkea siksi, koska heidän esimiehensä hyötyy siitä, ja he saavat sitä kautta arvostusta. Toisaalta myyjä motivoi myös se, että raportointikäytänteet ovat sopivan vapaita, jotta he voivat toteuttaa sitä itselleen parhaaksi katsomallaan tavalla. Myyjät näkivät raportoinnin olevan hyvä apu itselleen muistaa asioita, jotta pystyy suoriutumaan työstään paremmin. Raportointijärjestelmää myyjät pitivät kankeana, mutta silti kohtuullisen toimivana työkaluna. Lisäksi myyjät pitivät raportoinnin läpikäymistä hyvänä keinona saada palautetta.</p> <p>Tulosten analysoinnissa peilattiin saatuja tuloksia teoreettisen viitekehityksen mukaisiin teorioihin. Analysoinnissa selvisi, että myyjät ovat sisäisesti motivoituneita, ja toimivat Maslow'n tarvehierarkian kahdella ylimmällä tasolla raportoinnin osalta. Raportointi itsessään on Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työtyytymättömyystekijä, mutta kuitenkin tunnistamalla se, että myyjät motivoituvat esimiehen auttamisesta, tuo se raportointiin näkökulmaa myös motivaation kasvamisesta. Selvisi myös, että raportoinnin nykyisiä käytänteitä on mahdollista sisällöllisesti muokata tarvittaessa. Se ei saisi vaikuttaa myyjien raportointiprosesseihin, koska se vaikuttaa negatiivisesti heidän motivaatioonsa. Järjestelmän kankeus vaikuttaa myös myyjien motivaatioon, minkä vuoksi myös järjestelmän ongelmakohtiin olisi syytä perehtyä. Lisäksi tulos muistijäljestä todettiin hyväksi askeleeksi kohti motivoituneempaa raportoinnin tekijää.</p> <p>Tulosten analyysin pohjalta muodostettiin kehitysehdotuksena lista asioista, joita myyjien esimies voi tarvittaessa hyödyntää johtamisessaan ja uusien myyjien perehdytyksessä.</p>
<b>Asiasanat</b> Sisäinen motivaatio, myynnin raportointi, raportoinnin käytänteet, järjestelmän käytettävyys, motivaatio myyntityössä

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja motivaatio .....	1
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	1
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset .....	2
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	2
2	Teoreettinen viitekehys.....	4
2.1	Motivaatio.....	4
2.1.1	Myynnin motivaatiotekijät .....	5
2.1.2	Palkitseminen motivaatiotekijänä .....	7
2.1.3	Motivaatioteorioita .....	9
2.2	Myynnin raportointi .....	11
2.3	Järjestelmän käyttäjäkokemus .....	12
2.4	Teorioiden ja mallien hyödyntäminen .....	13
3	Lähestymistapa ja menetelmät .....	15
3.1	Opinnäytetyön lähestymistapa .....	15
3.2	Opinnäytetyön menetelmät.....	17
3.3	Toteutus .....	18
3.3.1	Metodologian ja teoreettisen viitekehysten määrittely.....	19
3.3.2	Aineistonhankinta haastatteluilla havainnointia apuna käyttäen .....	19
3.3.3	Aineiston analysointi teemoittelulla .....	21
3.3.4	Aineiston käsittely tutkimuksen jälkeen .....	22
4	Raportoinnin nykytila .....	23
5	Haastattelujen ja havainnoinnin tulokset.....	24
5.1	Raportoinnin käytänteet .....	24
5.2	Järjestelmän käytettävyys .....	26
5.3	Muistijälki .....	29
6	Tulosten peilaaminen teoriaan.....	30
6.1	Raportointi esimiehen apuna ja arvostuksen lähteenä.....	30
6.2	Raportoinnin käytänteet sopivat myyjille .....	31
6.3	Raportoinnin läpikäynti ja palaute.....	32
6.4	Järjestelmän kankeus ja motivaatio .....	33
6.5	Raportoinnin hyödyntäminen oman työn apuna.....	34
7	Kehitysehdotus.....	35
8	Pohdinta.....	36
8.1	Työn luotettavuus, eettisyys ja vastuullisuus .....	37

8.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	38
8.3 Oman oppimisen arviointi .....	39
Lähteet.....	40
Liitteet.....	42
Liite 1. Haastattelurunko.....	42

# 1 Johdanto

Raportointi voi usein tuntua tekijästään pakolliselta tehtävältä, johon ei löydy motivaatiota, koska koetaan, ettei siitä hyödyt itse mitenkään. Joskus se voi tuntua jopa käyttämiseltä esihenkilön toimesta. Raportointia tehdään valtaosassa yrityksiä lähes kaikkialla organisaation sisällä, mutta erityisesti myyntityössä suoritusraportointi on kaikki kaikessa johtamisen näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajayritys on sähkötyökaluyritys Makita Oy, jossa myös itse työskentelen. Toimeksianto koskee Makita Oy:n myyntitiimiä, johon kuuluu kymmenkunta myyjää.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja motivaatio

Tausta toimeksiannolle on se, että toimeksiantaja oli havainnut, että raportoinnin laatu vaihtelee myyjien välillä ja syy johtunee siitä, ettei raportointi motivoi myyjiä samalla tavalla kuin esimerkiksi varsinainen myyntityö. Toiveena siis oli, että tämän opinnäytetyön avulla löytyisi tietoa siitä, miten myyjät voisivat motivoitua paremmin raportointiin ja olisivat näin tyytyväisempiä, ja että toimeksiantaja saisi rakenteellisesti selkeämpää raportointia, jotta toimeksiantaja voisi itse hyödyntää sitä entistä paremmin.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä opinnäytetyössä on tavoite löytää motivaatiotekijöitä, jotka vaikuttavat myyjiin heidän tehdessä raportointia, siten että motivoituminen lähtisi heistä itsestään. Ei siis sellaista, että teet aika-aulussa, koska on pakko, vaan sellaista, että teet usein ja hyvin, koska haluat tehdä sitä parhaimman kykysi mukaan. Tarkoitus siis olisi tunnistaa näitä tekijöitä, ja saada myös myyjät ajattelemaan raportointia oikeasta kulmasta; raportointi voitaisiin nähdä hyödyllisenä ja hyvänä asiana, mikä osaltaan lisäisi motivaatiota ja samalla tuottaisi ajoissa raportteja ja myös parempaa raportointia sekä lopulta myös tyytyväisempiä työntekijöitä.

Opinnäytetyöhön määritellyt tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

### **Mikä motivoi myyjää?**

- Selvittämällä mikä motivoi myyjää pystytään kartoittamaan yleisellä tasolla motivaatio- ja toisaalta myös haittatekijöitä, jotka vaikuttavat myyjän toimintaan ja asenteisiin. Opinnäytetyön tulosten kannalta tämä on siinä mielessä merkittävä kysymys, että tämän avulla pystyttäen selvittämään paljon sisäisiä motivaatiotekijöitä teoriaan nojaten.

### **Mitä raportointi merkitsee myyjälle?**

Raportoinnin merkitys myyjälle on erityisesti nykytilanteen selvittämisen kannalta olennainen tutkimuskysymys, johon saataneen vastaus toteutetuissa haastatteluissa.

### **Miten yritys hyötyy raportoinnista?**

- Tutkimuskysymyksen tavoite ei ole niinkään vastata teoreettisesta näkökulmasta raportoinnin hyötyjä, vaan selvittää kohtaavatko myyjien omat saadut hyödyt yrityksen kanssa, mikä voi olla suuri motivaatiotekijä, ja erityisesti jos ei kohtaa, jopa haitaksi.

### **Mitä hyötyä raportoinnista on myyjälle?**

- Raportoinnin hyödyt myyjälle ovat aivan olennainen osa tätä tutkimusta, ja sen vastaukset osittain vastaavat suoraan tutkimuksen tavoitteeseen. Mikäli myyjien on vaikeaa tunnistaa hyötyjä raportoinnista, on niitä pystyttävä luomaan nojaten teoreettiseen viitekehykseen.

### **Mitä kehitettävää raportoinnin käytänteissä tai raportointijärjestelmässä on, jotka korjaamalla myyjien motivaatio raportointia kohtaan voisi kasvaa?**

- Myös tähän kysymykseen vastaamalla saataneen tutkimuksen tavoitteen kannalta olennaisia vastauksia, tai ainakin vaikuttimia, jotka korjaamalla tai tiedostamalla, saatetaan pystyä kohottamaan myyjien motivoitumista raportoinnin suhteen.

Tutkimuskysymyksiin haetaan vastauksia haastattelemalla myyjä, havainnoimalla heidän toimintaansa sekä tekemällä johtopäätöksiä nojaten eri teorioihin.

## **1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset**

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet liittyvät motivaatioon, motivaatioteorioihin, myynnin raportointiin ja myynnin asenteisiin sitä kohtaan. Myös järjestelmän käytettävyys ja käyttäjäkokemus ovat tärkeitä käsitteitä, koska opinnäytetyössä otetaan kantaa raportointijärjestelmän toimivuuteen ja mahdollisiin puutteisiin.

Koska opinnäytetyön tavoitteena on keskittyä myyjistä lähteviin motivaatiotekijöihin, tässä opinnäytetyössä ei pyritä ottamaan kantaa johtamisen näkökulmaan sinänsä, onko se hyvää vai huonoa johtamista, sillä sitä on jo tutkittu paljon. Käytännössä kaikki työntekijöiden motivaatiota lisäävät johtamiskeinot ovat tietyistä näkökulmasta hyvää johtamista, joten myöskään siksi johtamisen näkökulmaa ei katsottu olennaiseksi. Johtamisen näkökulmasta ajateltuna, kehitystyönä luotu lista analysoiduista motivaatioon vaikuttavista tekijöistä voi olla kuitenkin hyödyllinen esimerkiksi johdon ja myyjien välisessä vuorovaikutuksessa, tai vaikka uuden myyjän perehdytyksessä.

## **1.4 Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys tuo tulosten validoimisen lisäksi myös näkökulmaa haastattelu- ja havainnointiaineistojen tuloksiin. Teoreettinen viitekehys kattaa motivaation teoriaa, sisältäen yleisteorian lisäksi myynnin motivaatiotekijöiden teoriaa, palkitsemisen teoriaa ja soveltavia

motivaatioteorioita, lisäksi käsitellään myynnin raportoinnin teoriaa ja kerrotaan järjestelmän käyttäjäkokemuksesta ja käytettävyydestä.

Varsinainen tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena käyttäen menetelminä teemahaastatteluja ja pienimuotoista havainnointia. Aineiston pääosa kerättiin haastattelemalla kolmea myyntitiimin jäsentä ja järjestelmän käyttöön ja ominaisuuksiin liittyviä faktoja varmistettiin haastattelemalla järjestelmän pääkäyttäjää. Aineisto käsiteltiin teemoittelun avulla, josta syntyneitä teemoja hyödynnettiin aineistoa analysoidessa ja kehitysehdotuksena syntyneen listan jakamisessa teemoihin.

## 2 Teoreettinen viitekehys

Vastausten saaminen tutkimuskysymyksiin edellyttää, että teoreettinen viitekehys antaa pohjaa myöhemmin käsiteltäviä tutkimuksen varsinaista toteutusta sekä johtopäätöksiä varten. Näin ollen teoreettinen viitekehys käsittelee motivaation teoriaa, myynnin motivaatiotekijöitä, raportoinnin tarkeitua yleisesti ja raportoinnin nykytilaa. Lisäksi järjestelmää silmällä pitäen on syytä käsitellä käyttäjäkokemuksen perusteoriaa, koska käyttäjäkokemuksella voi olla suuri merkitys raportoinnin mielekkyydelle, erityisesti negatiivisessa mielessä.

### 2.1 Motivaatio

Kun puhutaan motivaatiosta erityisesti työelämässä, voidaan se määritellä kaikessa yksinkertaisuudessaan yksilön haluksi nähdä ylimääräistä vaivaa, saavuttaakseen onnistumisentunteen työsuorituksessaan (Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015, 73). Psykologiassa motivaatio jaetaan kahteen eri tyyppiin, ulkoinen motivaatio ja sisäinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoiisiin syihin motivoitua ja se on reaktiivista (Jarenko & Martela 2014, 14). Voisi siis ajatella, että esimerkiksi työssäkäyntiä ohjaa ulkoinen motivaatio, sillä siellä on käytävä, jotta saa rahaa elämiseen. Jarenko & Martela kuvaa Eduskunnan Tulevaisuusvaliokunnan julkaisussaan vuodelta 2014 ulkoista motivaatiota vertaiskuvallisesti ”keppi- ja porkkanamotivaatioksi”. Vaikka ulkoinen motivaatio kantaakin tiettyyn pisteeseen saakka, voi siitä ajatella, ettei se ole pitkäaikainen ratkaisu. Sillä mitä enemmän tehtävät tulevat annettuna, ilman mahdollisuutta itse muodostaa haluamia tavoitteita, sitä useammin tilanne johtaa siihen, että tehdään vain vaadittu eikä mitään ylimääräistä vahingossakaan (Jarenko & Martela 2014, 15.)

Vaikka työssäkäyntiä asiatasolla voisikin tulkita ulkoisen motivaation ohjaamaksi, kuitenkin hyvässä työpaikassa oleva ihminen ei ole ainoastaan yleensä palkan perässä. Usein työntekijää ohjaa myös muita kannustimia, jotka voivat olla niin sisäisiä kuin ulkoisiakin motivaation lähteitä. Usein huono johtaja antaa tehtävät annettuna, kun taas hyvässä työpaikassa tekeminen ohjautuu kuin itsestään, koska yhteiset tavoitteet ja toimintatavat ovat selvät ja toimivat. Tällaista toimintaa kutsutaan sisäiseksi motivaatioksi, joka on siis proaktiivista. Sisäisen motivaation omaavat työntekijät eivät koe olevansa pakotettuja johon asiaan, jota he tekevät, vaan heillä on niin sanottu ”draivi” tehdä asioita, koska se kiinnostaa heitä. Usein työelämässä, ja erityisesti myyntityössä voidaankin ajatella, että se on ulkoisen ja sisäisen motivaation sekoitus, sillä työntekijä tekee työtehtävää, joka tätä kiinnostaa, mutta samalla työtehtävän hyvin suoritettuaan tätä saattaa odottaa jonkinlainen palkinto.

Martela & Jarenko (2014) on tiivistänyt sisäisten ja ulkoisten motivaatioiden eroavia ominaisuuksia taulukkoon 1, jota voi tarkastella muokattuna alta.

Taulukko 1. Sisäisen ja ulkoisen motivaation ominaisuuksia (Martela &amp; Jarenko 2014, 14)

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Reaktiivinen	Proaktiivinen
Palkkioiden ja rangaistusten ohjaama	Sisäinen kiinnostus suorittaa tekeminen
Kaventaa näkökulmaa	Laajentaa näkökulmaa
Tekemistä ohjaa pelko jostain negatiivisesta	Tekemistä ohjaa esimerkiksi uuden oppiminen
Kuluttaa voimavaroja	Saa haluamaan lisää
Pakotettua toimintaa	Oma-aloitteista toimintaa
Potkut tai palkka	Kivaa tekemistä ja uuden oppimista, josta vielä maksetaan

Opinnäytetyön aiheen koskiessa olennaisesti motivaatiota, ja ennen kaikkea sisäistä motivaatiota, on tärkeää nostaa esiin konkreettisia tutkittuja asioita, joihin sisäinen motivaatio johtaa. Jarenko & Martela (2014) kirjoittavat työn imusta, joka johtaa työntekijän panostamiseen erityisesti resurssiansa näkökulmasta; jaksaminen, luovuuden käyttö ja kyky kohdata asiakas. Yrityksen näkökulmasta isossa kuvassa sisäisesti motivoitunut työyhteisö on vaihtuvuudeltaan vähäinen, tuottava ja tyytyväinen, minkä lisäksi tai ansiosta myös asiakkaat ovat tyytyväisiä ja uskollisempia. Näin ollen sisäisesti motivoituneet työntekijät luovat yritykselle arvoa ihan rahallisestikin. (Jarenko & Martela 2014, 23–26).

Good, Hughes, Kirca & McGrathin (2022) artikkelissa sisäisen motivaation merkitystä tutkittiin erityisesti verrattuna ulkoiseen motivaatioon, ja niiden vaikutusten suhdetta myyjien suorituskykyyn. Tutkimuksen data ja analyysi toteutettiin dokumenttianalyysinä ja tietokantatutkimuksena, jonka tulosten analysoinnin tuloksena saatiin vahvistettua, että sisäisillä motivaatiotekijöillä on merkittävästi suurempi vaikutus myyjien suorituskykyyn kuin ulkoisilla motivaatiotekijöillä.

### 2.1.1 Myynnin motivaatiotekijät

Koska myyntityö on jatkuvaa ja jokainen hetki, kun ei tehdä mitään on kuvainnollisesti nollatulosta, on yrityksen motivoitava myyjäänsä. Johdon tehtävä onkin selvittää mikä motivoi myyjää, ja usein vastaus on raha. Kuten edellisessä luvussa kerrottiin, raha yksinään on ulkoinen motivaatio, ja tavoite olisi löytää sisäisiä motiiveja ohjaamaan kohti rahaa tai mitä vain lopullista motivaattoria, siten että työstä saataisiin mahdollisimman paljon irti niin yrityksen kuin myyjän näkökulmasta. Jotta yrityksen johto pystyy selvittämään kuinka motivoida myyjäänsä, on heidän pystyttävä vastaamaan

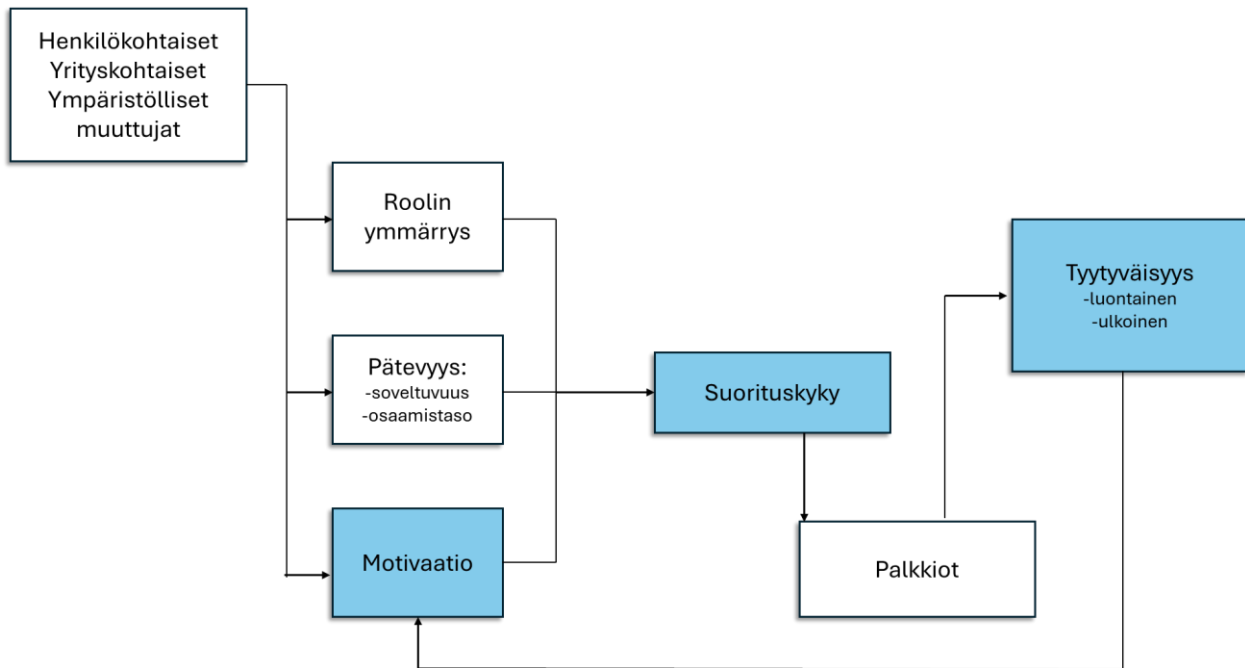
useaan kysymykseen: Miten ihminen motivoituu? miksi jotkut työskentelevät kovemmin kuin toiset? miksi ihmiset reagoivat motivointirytyksiin eri tavalla kuin toiset? ja niin edelleen. Tässä opinnäyte-työssä tavoitteena on löytää sisäisiä motivaatiotekijöitä suorittaa raportointia, jotta johto siis löytää vastauksen kysymykseensä ”Kuinka saada myyjät raportoimaan hyödyllisemmin ja paremmin?” (Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015, 77).

Kaiken kaikkiaan yksittäisen myyjän motivointi ei ole helppoa, sillä vaikka johdolla olisi jonkinlainen kokonaiskuva siitä, kuinka myyjä suunnilleen pitäisi motivoida, tämä ei päde kaikkiin heihin kaikilta osin, koska ihmiset ovat yksilöitä kuten heidän tarpeensa, työtehtävät ja osaamisensakin. Kuitenkin tietynlaisena motivaation perustana voitaisiin ajatella työstä suoriutumista. Sillä jos myyjä ei koe suoriutuvansa työstään hyvin, ei hän myöskään nauti sisäisestä motivaatiosta. Näin ollen johdon vastuulla onkin huolehtia, että myyjä ensinnäkin osaa työnsä, kokee sen riittävän haastavaksi sekä ymmärtää työn tavoitteita ja on osa työyhteisöä. (Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015, 79).

Kun myyjä kokee osaavansa työnsä hyvin, on tällä mahdollisuus suorituskyykyyn ja tyytyväisyyteen, jotka molemmat luovat motivaatiota. Bagozzi (1980) kertoo seuraavasti tyytyväisyyden ja suorituskyykyyn linkittymisestä toisiinsa:

- Tyytyväisyys lisää suorituskyykyä (performance)
- Suorituskyyky lisää tyytyväisyyttä
- Tyytyväisyys ja suorituskyyky liittyvät vastavuoroisesti toisiinsa
- Tyytyväisyys ja suorituskyyky eivät ole syy-seuraussuhteessa toisiinsa

Bagozzin (1980, 65) tutkimukseen nojaten Donaldson, Cuevas & Lemmens (2015) ovat päätelleet, että myös motivaatio linkittyy suorituskyykyyn ja tyytyväisyyteen olennaisesti, sillä myyjä olisi tehokkaampaa motivoida tavoitteiden, tavoitteiden saavuttamisen sekä palautteen kautta, kuin palkitsemisen kautta yksinään. Kirjassa onkin kuvattu tätä linkittymistä Kuvan 1. avulla, josta selviää motivaation ja suorituskyykyyn yhteys toisiinsa.



Kuva 1. Motivaatio ja suorituskyky (mukaillen Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015, 78)

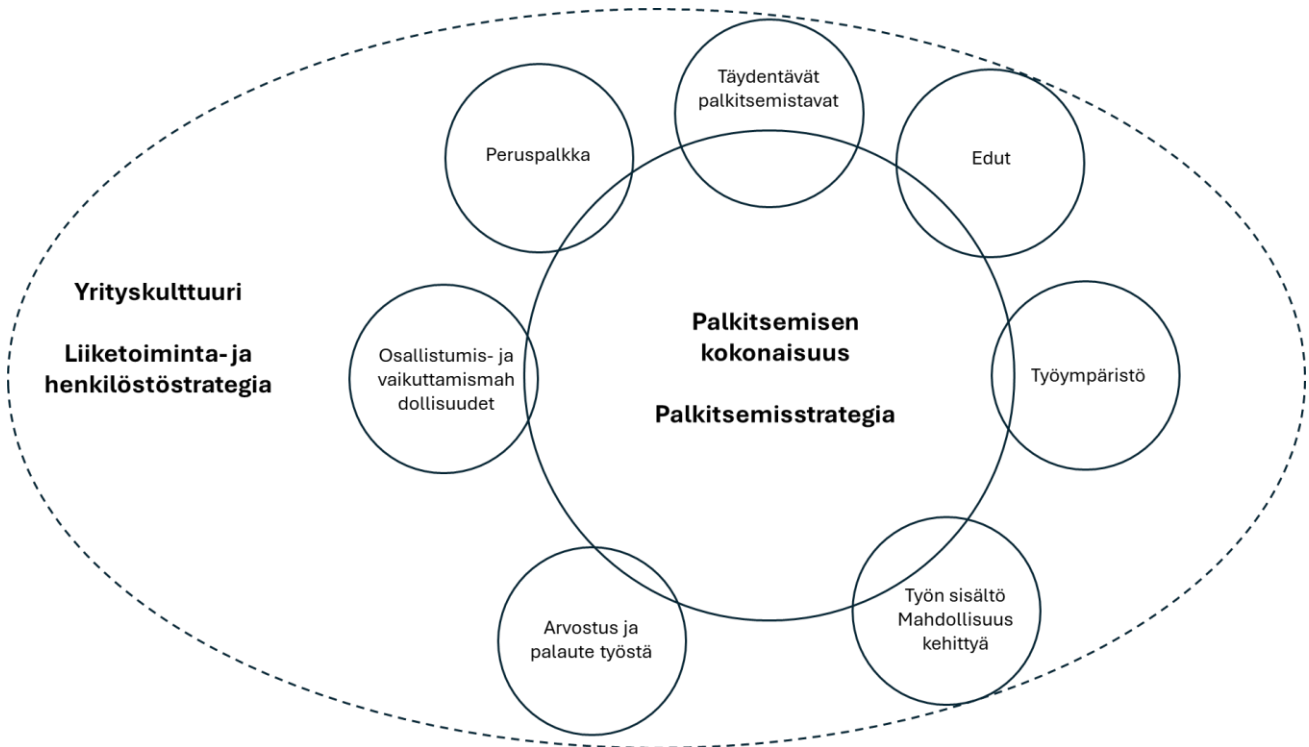
Kuvan 1 avulla voidaan päätellä, että erilaiset muuttujat vaikuttavat myyjän oman roolin ymmärtämiseen, pätevyyteen ja motivaatioon. Lisäksi kaikki nämä edellä mainitut vaikuttavat myyjän suorituskykyyn. Kun myyjä tekee työnsä hyvin, eli on suorituskykyinen, voi tämä saada erilaisia palkkioita, jotka tuo tyytyväisyyttä. Kun myyjä on tyytyväinen, joko itseensä, saamiinsa palkkioihin tai molempiin, johtaa se lopulta takaisin motivaation kasvamiseen. Näin myyjän motivaatio siis teoriassa pysyy yllä.

Työn osaamisen lisäksi myyjä motivoivat myös ihmiset. Myyjien työ on pitkälti ihmisten kanssa tekemistä — joko asiakkaiden, esihenkilöiden tai kollegojen. Myyjistä tulee usein sidosryhmiensä kanssa kavereita, mikä vaikuttaa heidän sisäiseen motivaatioonsa suoriutua työssään hyvin. Käytännössä tämä näkyy parantuneena työilmapiirinä niin myyjän työpaikalla kuin asiakassuhteissa. Esihenkilöiden olisikin tärkeää näyttää arvostustaan alaisilleen, heidän työilleen sekä heidän panokselleen työyhteisössä. Arvostuksen näyttämisen lisäksi esihenkilöiden tulisi tehdä yhteisöllisyyttä lisääviä toimenpiteitä, kuten virkistyspäivät ym. työyhteisötapahtumat. (Wang, Sha, Wang, Cheng, Yu 2023, 9, 11–12).

### 2.1.2 Palkitseminen motivaatiotekijänä

Palkitseminen työympäristössä vaikuttaa motivaatioon ja sitoutumiseen. Palkitsemisen kokonaisuus (Kuva 2.) jaetaan aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin. Aineellinen palkitseminen käsittää rahapalkinnot, kuten peruspalkan, lisäpalkkiot, suorituspalkkiot sekä lakisääteiset palkkiot kuten vaikka ylityölisät. Lisäksi aineelliseen palkitsemiseen kuuluvat myös muut rahanarvoiseksi

katsottavat edut, kuten lounasedut, liikunta- ja kulttuuriedut ja niin edelleen. Aineetonta palkitsemista sen sijaan ovat työympäristöön liittyvät asiat kuten työyhteisö, työn sisältöön ja työssä kehittymiseen liittyvät asiat kuten ylennykset tai projektit, sekä palautteeseen liittyvät asiat. Hyvin suunnitellut ja toteutetut aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden, jota yritys voi käyttää esimerkiksi etuna rekrytoinnissa tai henkilöstön motivoinnissa. Lisäksi hyvin suunniteltu palkitsemiskokonaisuus on tasavertainen ja oikeudenmukainen. (Hakonen & Nylander 2015).



Kuva 2. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen & Nylander 2015)

Aineellisen palkitsemisen tavoista moni koskettaa myyntiyötä, sillä myyjien katsotaan monissa yrityksessä olevan avaintekijöitä, ja näin ollen myös erilaisia motivointikeinoja halutaan käyttää. Tämä johtuu siitä, että vaikka rahaa yksistään ei usein mielletä motivointikeinoksi, edellisen luvun Kuva 1 kertoo sen, että palkitseminen on osa kokonaisuutta, joka luo motivaatiota, suorituskykyä ja tyytyväisyyttä. Palkitsemisen ei aina tarvitse olla edes sidonnaista yrityksen tulokseen, sillä yksittäisten myyjien motivaatiota halutaan pitää yllä (Hakonen & Nylander 2015.)

Aineettomat palkkiot ovat merkityksellisiä kaikille työyhteisön jäsenille, ja niitä on usein vaikea määrittellä tai selittää ulkopuolisille. Jokainen aineeton palkkio, siis työympäristö, työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet, vaikutusmahdollisuudet, sekä arvostus ja palaute lisää työntekijän sitoutumista ja viihtyvyyttä työhönsä. Erityisesti työn sisältö on olennainen osa motivoitumista ja työntekijän olisi tärkeää päästä vaikuttamaan siihen (Hakonen & Nylander 2015.) Myös omassa työssä

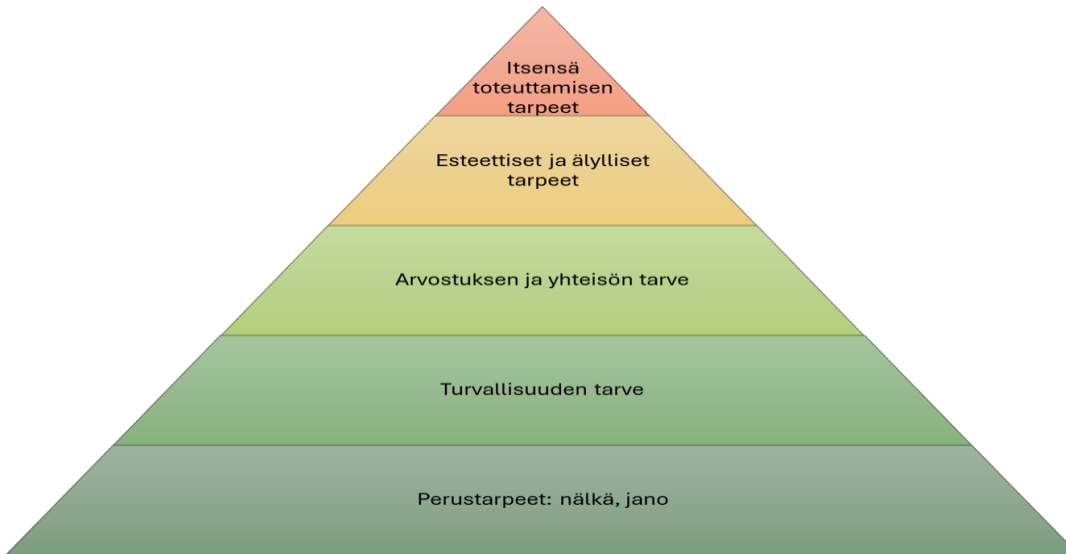
kehittyminen tai kouluttautuminen on tärkeää, jotta työntekijällä on tilaa oppia uutta, ja mahdollisesti saada mahdollisuus kohti parempaa rahapalkitsemista.

Motivoinnin näkökulmasta eri palkitsemistavat — ovat ne sitten aineellisia tai aineettomia — vaikuttaa eri tavoin. Peruspalkka esimerkiksi saa ihmisen hoitamaan työnsä. Mikäli halutaan saada ihminen ylittämään itsensä kerta toisensa jälkeen, tarvitaan sitouttamista, osaamista ja sen kasvattamista ja tehtävästä riippuen erilaisia rahapalkitsemistapoja. Donaldson, Cuevas & Lemmens (2015) jaottelevat eri tarkoituksia erilaisille rahallisille palkitsemiskeinoille seuraavasta: peruspalkka muodostuu yleensä työntekijän osaamisen ja kokemuksen sekä tehtävän vaativuuden perusteella, provisio on niin sanottu suoritusperusteinen palkka, joka maksetaan, kun myyjä saa tehtyä esimerkiksi tietyn määrän kauppvoja, bonus maksetaan, kun joku yhteinen sovittu tavoite saavutetaan (yleensä joku suurempi kokonaisuus). Lisäksi myyntikilpailussa menestymisestä voidaan palkita erikseen. (Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015, 256–258). Pitkässä juoksussa kuitenkin vaaditaan myös, että yrityksen perusasiat kuten työympäristö ja työyhteisö ovat viihtyisiä, sillä myös nämä sitouttavat ihmisiä, ja saavat heidät puhaltamaan yhteen hiileen (Hakonen & Nylander 2015.)

### 2.1.3 Motivaatioteorioita

Motivaatioteorioita tarvitaan tässä opinnäytetyössä yksittäisen myyjän motivaatiotekijöiden kartoittamisen avuksi. Yleisemmin myyntityössä niitä voisi hyödyntää johtamisessa, kun on tarve kartoittaa, mikä myyjää motivoi ja kuinka paljon. Näin johto pystyy tarvittaessa arvottamaan yksittäisiä motivaatiotekijöitä ja kohdentamaan niiden hyödyntämistä oikein yksittäistä myyjää ajatellen.

**Maslow'n tarvehierarkia** tai Maslow'n pyramidi (Kuva 3.) on psykologi Abraham Maslow'n vuonna 1943 julkaisema teoria, jonka mukaan ihmisen on täytettävä perustarpeet (pyramidin alaosa), jotta tämä voi siirtyä seuraavalle tasolle aina viisitasoisen pyramidin huipulle (McLeod 2007). Pyramidin huipulla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, joita ovat esimerkiksi työelämässä omien kykyjensä käyttöön valjastaminen. Johtamisessa ja erityisesti myynnin johtamisessa Maslow'n pyramidi todistaa itseään sillä, että raha itsessään lakkaa nopeasti olemasta merkityksellinen motivaatiotekijä. Sen sijaan, olisi olennaisempaa keskittyä yksilön muihin tarpeisiin, kuten tavoitteisiin (ylennys tai tulostavoitteet) tai muihin myyjän itsetuntoa kohottaviin asioihin, joissa raha saattaa olla välillinen tekijä. (Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015).



Kuva 3. Maslow'n tarvehierarkia (mukaillen Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015)

Käytännönläheisemmin ja myyntityön kannalta konkreettisemmin ajateltuna, Maslow'n tarvehierarkiaa voisi avata esimerkiksi seuraavasti alhaalta ylöspäin:

1. Rahalla pystyy ostamaan ruokaa ja juomaa, jotka ovat siis välttämättömiä elämisen kannalta.
2. Palkan muodossa tulevan rahan avulla pystyy myös hankkimaan asunnon, joka tuo turvaa. Myös työ itsessään tuo turvaa. Ilman työtä tai asuntoa ei ole turvaakaan.
3. Työ tarjoaa myös hyvässä tapauksessa arvostusta ja yhteisön, jonka kanssa toimia — yhteisö voi olla oma työyhteisö tai asiakkaat tai molemmat. Ilman työtä ei ole työyhteisöäkään.
4. Työyhteisön ja arvostuksen mukana tulee itsevarmuutta ja halua oppia lisää, jotta saisi yhä enemmän arvostusta. Toisaalta ilman näitä, ei voi olla kovin itsevarma ja jää yksinäiseksi.
5. Itsevarmuus ja halu oppia johtaa tilanteeseen, jossa myyjä on motivoitunut tekemään työtään ja oppimaan lisää sisäisesti. Eli myyjä on sisäisesti motivoitunut.

Yllä kuvatusta konkreettisessa esimerkistä myyjän tarvehierarkiasta voisi päätellä, jälleen kerran, ettei raha yksinään ratkaise. Toki kuten palkitsemista koskevassa luvussa huomasimme, tapoja palkita rahalla on useita, joten voisi ajatella, että Maslow'n tarvehierarkian alemmilla tasoilla mainittu raha, on peruspalkka. Motivaatiota voi lisätä rahalla myös ylimmällä tasolla, mutta silloin sen on suunniteltu vahvistavan myyjän ylimmän tason tarpeita, kuten omia huippusuorituksiaan tai pitkän ajan tavoitteiden täyttymisiä.

Yllä kuvatusta esimerkistä voi myös päätellä, että mikäli joku taso romahtaa, tällä on välttämättömiä seurauksia sitä ylempänä oleviin tasoihin; tämä juuri kiteyttää Maslow'n tarvehierarkian pyramidirakenteen idean (Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015.)

**Herzbergin kaksifaktoriteoria** on yhdysvaltalaisen Frederick Herzbergin vuosina 1959–1970 luoma teoria, jonka perusolettama on, että ihmisellä on kaksi tarvejärjestelmää: tarve kasvattaa osaamistaan ja tarve välttää ikäviä asioita (Wikipedia.) Käytännössä Herzberg määritteli, että on olemassa asioita, jotka aiheuttavat työtyytymättömyyttä, kuten työolot, palkkaus, työpaikan sääntö ja valvonta, sekä asioita, jotka aiheuttavat työtyytyväisyyttä, kuten saavutukset, huomionosoitukset, vastuu ja mahdollisuus kehittyä. Jaottelun ajatus on se, että työtyytymättömyystekijät eivät kasvata motivaatiota tai suorituskykyä, mutta ne voivat laskea sitä. Vastaavasti työtyytyväisyystekijät eivät voi laskea motivaatiota tai suorituskykyä, mutta ne voivat kasvattaa sitä. (Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015).

Johtamisen kannalta näiden asioiden ja niiden erojen tunnistaminen olisi tärkeää, sillä erityisesti työtyytymättömyystekijät on periaatteessa aina oltava kunnossa, jotta myyjällä on riittävät mahdollisuudet pysyä motivoituneena. Mikäli esimerkiksi yrityksen palkka on huono tai oma tai ylempi esimies valvoo despoottin ottein, ei tämä motivoi — päinvastoin se aiheuttaa mielihapaa. Toisaalta myös työtyytyväisyystekijöitä on tärkeää tunnistaa, jotta motivaatiota voidaan kasvattaa.

Tässä työssä edellä selitettyjä Maslow'n tarvehierarkiaa sekä Herzbergin kaksifaktoriteoriaa on tarkoitus käyttää myyjän motivaatiotekijöiden arvottamiseen. Lisäksi teorioita voitaneen hyödyntää haastattelun tulosten koodauksessa ja johtopäätösten tekemisessä, sillä teorioiden avulla pystytään määrittelemään kuinka tärkeitä eri motivaatiotekijät ovat, ja mihin asioihin ne vaikuttavat; ovat ne sitten positiivisia tai negatiivisia motivaatiotekijöitä.

## 2.2 Myynnin raportointi

Myynnin raportoinnin tarkoituksena on tuottaa yleensä erityisesti yrityksen johdolle tietoa siitä, mitä myynti tekee. Myynnin raportointiin kokonaisuutena kuuluu myös myyjien tekemien myyntiraporttien analysoiminen johdon toimesta, ja on myyntijohtajan tiedolla johtamisen olennainen työkalu, jolla saa itselleen ja muulle johdolle tärkeän näkymän yrityksen ydintyöhön eli myyntiin niin tulosten kuin ennusteiden muodossa. Hyvän myynnin raportoinnin avulla yritys voi myös löytää omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan, sekä uusia mahdollisuuksia. Yrityksen näkökulmasta isossa kuvassa, myynnin raportoinnin avulla se voi kasvattaa omaa kilpailukykyään, tehostaa myyntiä ja menestyä entistä paremmin. (Salesforce 2024).

Salesforce on listannut blogissaan kymmenen kohtaa, joita tulisi kuulua myyntiraporttiin:

1. Tunnista kohdeyleisösi, jolle myyntiraportti tehdään, ja mitä mittareita siinä tulisi olla.
2. Kerää data: datan on oltava ajantasaista.
3. Järjestele data loogisesti.

4. Visuaalisuus on tärkeää, jotta dataa on helppoa ja nopeaa lukea, ja olennaiset asiat nousevat esiin.
5. Aloita raportti tiivistelmällä, josta löytyy kaikki olennainen.
6. Esitä tulokset yrityksen kontekstissa. Tulosten on syytä vastata yrityksen strategiaa ja tavoitteita.
7. Nosta esiin onnistumisia ja haasteita.
8. Sisällytä suosituksia, kuinka toimia tulevaisuudessa, jotka ovat mitattavia ja esiteltävissä todisteiden valossa.
9. Oikolue.
10. Jaa oikeille ihmisille.

(Salesforce 2024).

Vaikkei yllä oleva listaus kaikilta osin vastaa tämän opinnäytetyön raportointia tekevän osapuolen, eli myyntihenkilöstön raportointivaatimuksia, on siellä asioita, joita myös myyjät voisivat hyödyntää, miettiessään miten he raportoivat, ja koittaa sovittaa näitä asioita johdon vaatimuksiin raportoinnin osalta.

Raportti = Virallinen tallenne, josta selviää tekemisen tapahtumat (Merriam-Webster.)

### **2.3 Järjestelmän käyttäjäkokemus**

Järjestelmän käyttäjäkokemuksella tarkoitetaan sitä kokemusta, jonka järjestelmän käyttäjä saa käyttäessään sitä, ja sitä kuinka hän kokee järjestelmän. Käyttäjäkokemus on noussut merkittäväksi, ellei jopa merkittävimmäksi yksittäiseksi järjestelmän ominaisuudeksi, jonka perusteella järjestelmän valikoituu yrityksen tai yksityishenkilön käyttöön. Tämä johtuu siitä, että valikoimaa eri järjestelmiin alkaa olla jo laajasti, sillä kilpailevat järjestelmätoimittajat pystyvät kopioimaan toistensa järjestelmien ominaisuuksia. Näin ollen järjestelmästä ja sen käytöstä syntyvä käyttäjäkokemus nousee merkittäväksi tekijäksi, kun uutta järjestelmää ollaan hankkimassa. (Matihaldi & Sinisalo 2022).

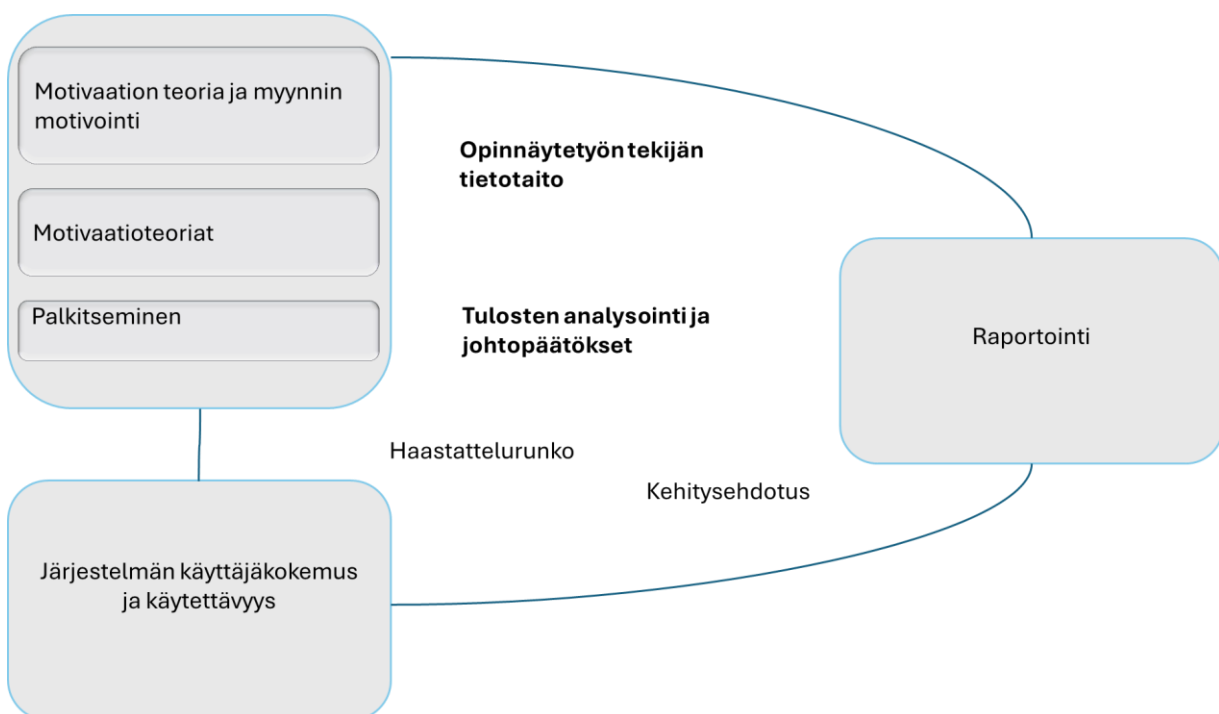
Järjestelmän käyttäjäkokemus koostuu käyttäjäperehdytyksestä, käyttöliittymäsuunnittelusta sekä käyttäjien sitouttamisesta. Käyttäjäperehdytys on olennainen tekijä erityisesti järjestelmän käyttöönottoaiheessa, ja sen tehtävä on auttaa käyttäjä helposti käyttämään järjestelmää sen tarkoituksen mukaiseen käyttöön. Nykyaikaiset järjestelmät ovat usein helppokäyttöisiä juuri sen takia, että sitä on helppo alkaa käyttämään. Käyttöliittymäsuunnittelu on käyttäjäperehdytyksen tärkein työkalu, sillä helppokäyttöistä järjestelmää on helpompi alkaa käyttämään. Käyttöliittymäsuunnittelu vaikuttaa käyttäjäperehdytyksen lisäksi olennaisesti myös mielikuvaan järjestelmästä sitouttamalla käyttäjän sen käyttöön ja koko käyttäjäkokemukseen yleisesti. Sitoutunut käyttäjä jatkaa

todennäköisemmin järjestelmän käyttämistä, kun koko käyttöliittymä on hyvä, ja koko käyttäjäkokemus on hyvä. Järjestelmätoimittaja voi myös sitouttaa asiakkaita parantamalla käyttäjäkokemusta asiakkaan toiveiden ja tarpeiden perusteella. (Matihaldi & Sinisalo 2022).

Järjestelmän käyttäjäkokemukseen liittyy myös järjestelmän ominaisuudet; siis mitä kaikkea järjestelmässä pystyy tekemään. Mikäli järjestelmä tai yrityksen järjestelmäekosysteemi ei anna mahdollisuutta integroimaan eri järjestelmiä keskenään, vaikuttaa se järjestelmän käytettävyyteen siten, että asioiden tekeminen saattaa vaatia manuaalista työtä, joka osaltaan tekee päivitetystä tiedosta kokonaisuudessaan epäluotettavampaa. Lisäksi erilaisten näkymien puuttuminen järjestelmässä aiheuttaa käyttäjälleen päänvaivaa, koska se tarkoittaa sitä, että joutuu käyttämään muita ohjelmia apuna. (Koivumäki 2023, 18–19 & 23–24.)

## 2.4 Teorioiden ja mallien hyödyntäminen

Kaiken kaikkiaan teoreettisen viitekehyksen on tarkoitus muodostaa pohja, jonka varaan tutkimusta voidaan edistää, ja se on luotettava. Teoreettisen viitekehyksen on myös tarkoitus todistaa, että minä opinnäytetyön tekijänä osaan asiani, ja johtopäätökseni ovat sitä kautta oikeita. Kuva 4. havainnollistaa teoreettisen viitekehyksen merkitystä ja vaikutusta opinnäytetyöhön kokonaisuutena.



Kuva 4. Teoreettisen viitekehyksen vaikutus opinnäytetyöhön

Koska opinnäytetyön tavoitteet pohjautuvat motivaatioon, on motivaation teoriaa yleisesti mahdollista hyödyntää haastattelurungon valmistelussa, haastattelujen tulosten analysoinnissa, sekä

varsinaisen tutkimuksen johtopäätösten tekemisessä. Lähteenä motivaation ja myyjien motivaatiotekijöiden teoriaan käytettiin Martela & Jarenkon (2014) hyvin syvälle motivaation teoriaan menevää kirjaa, sekä Donaldson, Cuevas & Lemmensin myyntityön käytäntöä läheisempää kirjaa.

Avattuja motivaatioteorioita, Herzbergin kaksifaktoriteoriaa ja Maslow'n tarvehierarkiaa käytetään apuna johtopäätösten perustelussa, koska niiden avulla pystytään arvottamaan eri tuloksia ja saamaan niistä tehtyihin johtopäätöksiin syvyyttä. Palkitsemista motivaatiotekijänä voidaan niin ikään hyödyntää haastattelujen valmistelussa ja niiden tulosten analysoinnissa, sillä niiden avulla pystytään kartoittamaan haastateltavien asenteita ja mahdollisia palkitsemiseen liittyviä motivaatiotekijöitä. Palkitsemisen teorialähteinä käytettiin niin ikään Donaldson, Cuevas & Lemmensin kirjaa, joka vei palkitsemisen käytännön tasolle myyntityön näkökulmasta, sekä Hakonen & Nylanderin kirjaa, josta löytyi hyvinkin yksityiskohtaista tietoa palkitsemisesta motivaation näkökulmasta.

Raportoinnin teoria on tärkeää opinnäytetyön kannalta, koska myyjien asenteet raportointia kohtaan saattavat muovautua sen mukaan, kuinka tarkoituksenmukaista raportointi on ja kuinka tarkoituksenmukaisena se todetaan. Mikäli raportointi koetaan tarkoituksenmukaisena, asenne raportointia kohtaan voi olla hyvä. Mikäli kuitenkin raportointi koetaan hyödyttömäksi, voi se johtua siitä, ettei se palvele sen tarkoitusta myyjien mielestä. Valitsin raportointiin lähteeksi Salesforcen blogin, koska se tarjosi tiiviisti käytännönläheistä tietoa raportoinnista. Salesforce yrityksenä ja palveluna on yksi maailman johtavista, ellei johtava asiakkuuksienhallintajärjestelmä ja ohjelmistotalo, jolla on valtavasti tietoa yritysten käyttäytymisestä. Niinpä blogin sisältämää tietoa voi pitää luotettavana, ja käytännönläheisyytensä vuoksi myös sopivana tietolähteenä.

Järjestelmän käyttäjäkokemus voi myös olla yksi tekijä, mikä vaikuttaa myyjien motivoitumiseen raportoinnin tekemiseen, sillä mikäli järjestelmää on helppoa tai vaikeaa käyttää, vaikuttanee se ainakin jossain määrin myyjien asenteisiin. Järjestelmän käyttökokemusta käsiteltiin teoreettisessa viitekehyksessä Matihaldi & Sinisalon (2022) julkaisun avulla, joka tarjosi tiiviisti olennaiset asiat käyttäjäkokemuksen vaikutuksista ja merkityksestä.

### 3 Lähestymistapa ja menetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää myyjistä itsestään lähteviä motivaatiotekijöitä, jotka siis voisivat myyjä tekemään laadullisesti parempaa raportointia. Koska tällä hetkellä käytössä oleva myynnin raportointijärjestelmä Maplet on ollut yrityksessä jo jonkin verran keskustelunaiheena toiminnastaan ja ominaisuuksistaan johtuen, myös järjestelmän näkökulmaa on haluttu tuoda opinnäytetyöhön, sillä se voi vaikuttaa myyjien motivoitumiseen raportoinnin tekemiseen. Koska opinnäytetyössä on tarkoitus saada lopputuloksena aikaan lista tekijöistä, jotka lisäävät myyjien motivaatiota raportointiin, oli varhaisesta vaiheesta asti selvää, että on tehtävä laadullinen tutkimus, eikä esimerkiksi kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, koska tutkittavista haluttiin syvällistä, ja jopa henkilökohtaista tietoa, jota ei ole juuri aiemmin kontekstissaan tutkittu. Tyypillisesti laadullinen tutkimus haluaa yksityiskohtaista ja laajaa tietoa suppeasta ilmiöstä, jota ei ole välttämättä aiemmin juuri tutkittu (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 104–105.) Omiin teorialähteisiin tutustuessani pystyin helposti toteamaan, ettei samassa kontekstissa tehtyä tutkimusta ole tehty. Motivaatiota, myyntiä ja myynnin johtamista on tutkittu todella paljon, muttei näin yksityiskohtaisesta näkökulmasta. Oman kokemukseni perusteella kaikissa myyntiorganisaatioissa kyllä raportoidaan myyjien toimesta, mutta koska raportointi osana myyntityötä on tavallaan myyjien näkökulmasta hieman erillinen tehtävä suhteessa myynnillisiin tehtäviin, ei tunnetut myynnin motivaatiotekijät vaikuta ainakaan samalla tavalla raportointiin kuin esimerkiksi asiakassuhteiden ylläpidollisiin tehtäviin.

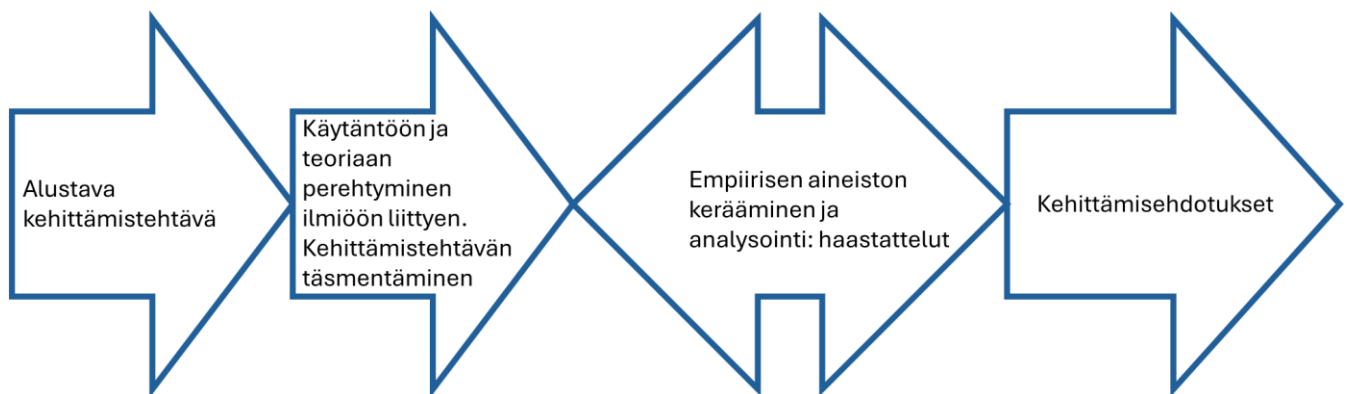
#### 3.1 Opinnäytetyön lähestymistapa

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus, jonka kohdeyrityksenä toimii oma työpaikkani Makita Oy. Tarkemmin tapaustutkimuksen kohteena toimii yrityksen myyntitiimin jäsenet, ja heidän toimintaansa ohjaavat motivaatiotekijät. Käytännön tasolla opinnäytetyön lopputuloksena syntyvää kehityslistaa voidaan hyödyntää johtamisvälineenä raportoinnin osalta. Ojasalo, Moilanen & Ritalahden (2015, 51) mukaan tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”, ollen hyvä tapa selvittää pienestä asiasta laajasti tietoa. Tapaustutkimuksella halutaan ymmärtää syvällisesti tutkimuksen kohdetta ja tuottaa siitä kehittämissuhteita. Eriksson & Koistisen (2014, 1) mukaan tapaustutkimuksessa keskeistä on juuri tutkittava tapaus, jonka ympärille tavoitteet, tutkimuskysymykset ja analyysit rakentuvat. Tapauksen määrittely ei ole yksiselitteistä, mutta tapaustutkimuksessa tutkittavan tapauksen valinta ei voi koskaan olla yhdentekevää, koska koko tutkimus perustuu tapauksen tutkimiseen (Eriksson & Koistinen 2014, 4). Tässä opinnäytetyössä halutaan selvittää johdolle ja myyjille itselleen asioita, joilla he saisivat ensinnäkin raportoinnista enemmän irti, ja toiseksi asioita, jotka tunnistamalla johto voisi motivoida myyjä raportoimaan laadukkaammin.

Kuten tässäkin opinnäytetyössä, tapaustutkimuksessa yleensä on tyypillistä, että tutkittavia kohteita on vähän. Kohteiden määrällä ei varsinaisesti ole väliä, vaan olennaista on, että kohde

nähdään tietynlaisena kokonaisuutena eli tapauksena. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52–53). Tässä opinnäytetyössä tapaus on siis myyjien motivaatiotekijät raportoinnin suhteen raportointijärjestelmä huomioiden. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti jatkavat kirjassaan, kuinka kehittämistyö nojaa tutkittuun teoriaan ja metodeihin, mutta kehittämistyön ei kuitenkaan tarvitse perustua yksinomaan näihin, vaan on olennaista tiedostaa näiden olemassaolo.

Tyypillisesti tapaustutkimuksen tekijällä on jo ennestään tietoa kohteestaan, ja tapaustutkimus lähtee usein liikkeelle tutkittavan asian määrittelystä ja kuvaamisesta, ennen olennaiseen teoriaan tutustumista (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 53–54). Näin on toimittu myös tätä opinnäytetyötä aloittaessa; kuten mainittua olen töissä yrityksessä, joten asiat ovat olleet jokseenkin tuttuja ennestään. Myös motivaatioon liittyvät asiat ovat varmasti jossain määrin tuttuja kaikille työssäkävälle ihmisille. Opinnäytetyön aihetta määritettiin yhdessä toimeksiantaja Tommi Lindgrenin kanssa. Alkuperäistä aihetta muokattiin vielä hieman täsmällisemmäksi, eli rajattiin. Aiheen määrittelyn jälkeen oli suhteellisen helppoa todeta, että erityisesti motivaatioon liittyvät teoriat ovat tärkeitä.



Kuva 5. Tapaustutkimuksen vaiheet (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54)

Tapaustutkimukselle ominaista on, että siinä yhdistellään useita tutkimusmenetelmiä, joiden avulla saadaan syvälinen kuva tutkittavasta aiheesta. Usein tapaustutkimukset ovat laadullisia tutkimuksia, joten tutkimusmenetelmätkin ovat sen mukaisia. Toisaalta tapaustutkimusten luonne on usein sellainen, että aineistoa voidaan kerätä myös määrällisin keinoin, kuten kyselyllä (Eriksson & Koistinen 2014, 5). Tapaustutkimuksessa aineisto kerätään usein luonnollisissa tilanteissa, niinpä esimerkiksi haastatteluja tai havainnointia käytetään menetelminä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 54). Tässä opinnäytetyössä kehitystyön menetelminä käytetään puolistrukturoituja haastatteluja ja havainnointia, sekä aineiston käsittelymenetelmänä koodausta, ja menetelmien määrä sopii osaltaan tapaustutkimuksen piirteisiin.

### 3.2 Opinnäytetyön menetelmät

Koska laadullisessa tutkimuksessa tutkija on usein lähellä kohdetta saadakseen tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon yksityiskohtaista ja luotettavaa tietoa, ovat myös opinnäytetyössä käytetyt menetelmät sen mukaisia (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2015, 105.) Opinnäytetyön aineisto hankittiin pääosin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla. Syynä miksi esimerkiksi halusin sulkea kyselyn menetelmänä pois heti alkuunsa — vaikkakin opinnäytetyössä haluttiin tutkia koko myyntitiimin toimintaa, eikä yksilön — oli se, etten kokenut, että kyselyiden avulla saisi riittävän syvällisiä vastauksia. Kyselyssä vastaukset jäivät helposti pintapuoliseksi, koska tutkija ei ole esittämässä mahdollisia jatkokysymyksiä, eikä kukaan ole ikään kuin nyhtämässä enempää tietoa kohdehenkilöltä. Toisaalta myöskään osallistavampia tai yhteisöllisiä menetelmiä en kokenut hyväksi, koska niissä osallistujat toimivat osana ryhmää, kun opinnäytetyön lopputuloksen kannalta oli tärkeää löytää varsin henkilökohtaista tietoa.

Ojasalo, Ritalahti & Moilasan (2015) mukaan haastattelun avulla pystytään korostamaan yksilöä ja antaa tälle vapauksia, joita kautta tutkija voi saada uusia näkökulmia. Lisäksi kirjassa todetaan, että haastattelu on menetelmänä hyvä yhdistää muihin menetelmiin syventävänä keinona. Tässä opinnäytetyössä haastatteluilla hankittiin pääaineisto, ja havainnoinnin avulla varmistettiin tiettyjä asioita.

Haastattelutilanne on vuorovaikutusta, joka vaatii luottamusta haastateltavan ja haastattelijan välillä. Tätä luottamusta haastattelijalla voi rakentaa jo ennen haastattelua, ilmoittamalla mitä haastattelussa tulee tapahtumaan ja miten se taltioidaan. Itse haastattelutilanteessa haastattelijan on hyvä selvittää, minkä takia haastattelu tehdään ja pyytää tähän virallinen suostumus. Hyvä haastattelijalla myös ottaa haastateltavan huomioon asiallisella kielenkäytöllä, pukeutumisella ja yleisellä käytöksellään. Haastattelun kulku seuraa usein tyypillistä keskustelua, jossa alussa keskustellaan rennosti ja kysytään helppoja peruskysymyksiä. (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2015, 106–108).

Strukturoitu haastattelu tuntui liian läheiseltä menetelmältä kyselyn kanssa, enkä kokenut, että sen avulla saisi riittävän syvällistä tietoa, koska se tuntui hieman kankealta menetelmältä. Niinpä opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, koska opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää haastateltavista myyjistä lähteviä motivaatiotekijöitä. Ojasalo, Ritalahti & Moilanen (2015, 109) kirjoittavat kirjassaan, että puolistrukturoidut ja avoimet haastattelut ovat hyvä valinta, kun tutkimuksen tarkoituksena on tutkia jonkun asian merkitystä haastateltavalle. En kokenut itseäni riittävän hyväksi haastattelijaksi avointa haastattelua varten, sillä siinä ei ole varsinaista rakennetta ollenkaan, vaan haastattelu on liian keskustelunomaista tässä tapauksessa, kun tarkoituksena on löytää motivaatiotekijöitä ja tiettyjä toimintatapoja. Lisäksi syvähaastattelu, jota Ojasalo, Ritalahti & Moilanen (2015, 109) kuvaavat luottamukselliseksi keskusteluksi, jossa haastateltavaa rohkaistaan

kertomaan kaikki analysoitavasta aiheesta, ei tuntunut täysin oikealta haastattelumetodilta. Tämä johtuu siitä, että sekä minun ja toimeksiantajan oletus oli, että raportointi ei ole asia johon myyjät yleisesti suhtautuvat kovinkaan intohimoisesti, toisin kuin asiakassuhteiden ylläpito tai myynti. Niinpä päätin, ettei asiasta välttämättä saada aikaiseksi kovinkaan syvällistä keskustelua, joka tarjoaisi riittäviä tuloksia.

Koska haastatteluissa materiaalia syntyy usein paljon, on se syytä litteroida. Puolistrukturoidussa haastattelussa materiaali ei ole yhtä organisoitua kuten strukturoidussa haastattelussa, sen takia se kannattaa litteroida. Litteroinnin jälkeen tutkijan on syytä tutustua aineistoon, jonka jälkeen puretaan aineistoa teemoittain. (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2015, 110). Aineiston purussa käytettiin aineistonkäsittelymenetelmää nimeltä teemoittelu. Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston pilkkomista pienempiin osiin, jotka sitten yhdistellään ja jaotellaan yhdistävien tekijöiden perusteella eri otsikoiden alle, joista lopulta syntyy teemoja, joita voidaan hyödyntää eri tavoin tulosten analysoinnissa. Teemoittelun tavoitteena on saattaa aineistoa hallittavampaan muotoon, mutta toisaalta sen tavoitteena on myös monimutkaistaa aineistoa siten, että siitä voisi löytää myös uusia näkökulmia. Teemoittelussa aineisto voidaan jaotella osiin joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. (Tietoarasto). Valitsin teemoittelun käsittelymenetelmäksi, koska haastattelumateriaalia oli melko paljon, ja se tuntui hyvältä tavalta etsiä ja tunnistaa asioita, joita tutkia tarkemmin teorian ja omien johtopäätöskien näkökulmasta. Lisäksi se tuntui hyvältä tavalta esitellä tuloksia johdonmukaisesti ja helpollukuisesti. Tässä opinnäytetyössä teemoittelun jaottelu muodostui pitkälti haastatteluaineiston perusteella.

Havainnoinnissa nimensä mukaisesti tutkija on tilanteessa läsnä havainnoimassa, miten asia tapahtuu. Havainnointi on lähtökohtaisesti hyvin suunnitelmallista, ja havainnoijan olisi hyvä määrittää etukäteen, kuinka paljon osallistuu tilanteeseen. Havainnointi ilman osallistumista on sopivaa erityisesti tutkimuksen alkuvaiheessa, kun havainnoija perehtyy aiheeseen. (Ojasalo, Ritalahti & Moilanen 2015, 115–116). Tässä opinnäytetyössä havainnointi tehtiin hyvin alkuvaiheessa, kun tutustuttiin raportointijärjestelmään. Lisäksi haastattelutilanteessa pyydettiin haastateltavaa näyttämään tiettyjä asioita, joita he suorittavat järjestelmässä.

### **3.3 Toteutus**

Tutkimus alkoi aiheen rajaamisella ja määrittelyllä yhdessä toimeksiantajan kanssa. Alun perin tarkoituksena oli tutkia puhtaasti myynnin raportoinnin motivaatiotekijöitä myyjille. Koska aihetta oli kuitenkin rajattava, haluttiin aiheeseen tuoda enemmän raportointijärjestelmän näkökulmaa, johon myös minulla on valmiuksia enemmän opiskelujen ja työkokemuksen puolesta.

### 3.3.1 Metodologian ja teoreettisen viitekehyksen määrittely

Kun opinnäytetyön aihe oli selvillä, oli aika suunnitella mikä on opinnäytetyön tavoite sekä miten tavoitteeseen päästään. Tavoitteen saavuttamista auttoi tutkimuskysymysten muodostaminen, joka perustui opinnäytetyön aiheen paloitteluun. Ajatuksena oli, että jotta voidaan löytää motivaatiotekijöitä, on tunnettava motivaation teoriaa, ja että motivaation osuus opinnäytetyön kannalta kokonaisuutena on merkittävä. Toisaalta, jotta voidaan argumentoida raportoinnin merkitystä ja käytänteitä, oli tutustuttava raportoinnin teoriaan. Järjestelmä-näkökulman muodostamisessa tiesin pystyväni hyödyntämään omaa osaamistani, mutta jotta tutkimus olisi luotettava oli tärkeää tuoda mukaan myös teoriaa.

Tutkimuskysymysten muodostaminen auttoi lopulta myös teoreettisen viitekehyksen rakentamisessa. Edellä mainittujen motivaation, raportoinnin ja järjestelmänäkökulman (käytettävyys) lisäksi tuntui viisaalta tuoda mukaan myös palkitseminen, sillä palkitseminen on kokonaisuutena toimiva keino motivaation lisäämiseen. Tarkoituksena olikin, että palkitsemisen teoria olisi tukemassa tulossiossa, kun perustellaan kehitysehdotuksia. Sen sijaan johtamisen tai myynnin johtamisen teoriaa pyrittiin sulkemaan pois, sillä vaikka opinnäytetyön lopputuloksena syntyisikin johdolle työkaluja, itse johtamisen teoria ei olisi olennaista opinnäytetyön aiheen rajauksen vuoksi. Olennaista oli, että nämä opinnäytetyössä syntyvät motivaatiotekijät, toimintatavat tai järjestelmämuutosehdotukset — tai ainakin niiden tarpeen tunnistaminen — lisäisivät myyjien motivaatiota tehdä tai hyödyntää raportointiaan.

### 3.3.2 Aineistonhankinta haastatteluilla havainnointia apuna käyttäen

Haastattelurunko (Liite 1) tehtiin tutkimuskysymysten, teorian sekä omien näkemysten pohjalta. Haastattelurunko oli jaoteltu neljään osaan: yleiset motivaatiotekijät, raportointi, sparrauskysymykset, sekä raportointijärjestelmään liittyvät kysymykset. Ajatus oli, että puolistrukturoituna tehty haastattelu pysyisi asiassa ja auttaisi omaa haastattelijan suoritustani. Haastateltavalle tämän jaottelun oli tarkoitus luoda tietoa siitä, mitä seuraavaksi tapahtuu, ja teemat luettiin ääneen niihin siirryttäessä. Haastattelurungon aiheiden järjestys oli suunniteltu siten, että motivaatiotekijöillä on helppo aloittaa, sillä siitä aiheesta on helppo puhua kevyemmin alkuun. Motivaatiotekijöistä oli kohtuullisen luonnollista siirtyä raportointiin, jonka jälkeen halusin hieman haastaa myyjiä sparrauskysymyksillä. Raportointijärjestelmään liittyvät asiat halusin jättää viimeiseksi, sillä siihen liittyi myös myyjien havainnointia, ja se vaikutti hieman kevyemmältä aiheelta kohti loppua, kun haastateltavien kiinnostus alkaisi hieman lopahtamaan, ja he pääsisivät näin vastaamaan hieman yksinkertaisempiin kysymyksiin.

Opinnäytetyön aineisto hankittiin haastattelemalla kolmea myyntitiimin jäsentä, joista kahdella oli vähintään yli vuosikymmenen kokemus, ja yhdellä merkittävästi vähemmän kuin kymmenen vuotta. Haastateltavat valittiin siten, että saatiin mahdollisimman kattava otanta erilaisista myyntitiimin jäsenistä. Koska suurin osa myyntitiimin jäsenistä on kokeneita tai erittäin kokeneita, oli perusteltua valita kaksi kokeneempaa ja yksi kokemattomampi haastateltava. Haastateltavien määrä valittiin käytännön syistä: myyjät ovat usein kiireisiä. Toisaalta kolmelta haastateltavalta saa jo eroja ja yhtäläisyyksiä selville. Myyjien haastattelujen lisäksi, myös järjestelmän pääkäyttäjää haastateltiin pienimuotoisesti. Pääkäyttäjän haastattelun tarkoitus oli löytää tukea haastattelurungon oikeellisuuteen, sekä faktoja tulosten analysoinnin tueksi.

Haastatteluista sovittiin etukäteen. Haastateltavia tiedotettiin etukäteen myös siitä, että haastattelu nauhoitetaan, ja että haastateltavilta tullaan pyytämään allekirjoittamaan suostumuslomake, jota ei olla liitetty tähän opinnäytetyöhön haastateltavien henkilöllisyyksien suojaamiseksi. Haastateltavia myös tiedotettiin siitä, että opinnäytetyössä ei tulla kertomaan nimiä, jotta haastateltavat voivat puhua avoimesti mahdollisesti vaikeistakin asioista. Haastattelutilanne tapahtui työpaikkamme neuvotteluhuoneessa kahden kesken, ja tilaisuuden aluksi esittelin tutkimustiedotteen, sekä pyysin haastateltavia tutustumaan suostumuslomakkeeseen, ja allekirjoittamaan sen. Kun suostumuslomake oli allekirjoitettu, ilmoitin haastateltaville, että nauhoitus laitetaan päälle, ja aloimme toimeen. Kussakin haastattelussa noudatettiin pääsääntöisesti haastattelurunkoa, minkä lisäksi haastateltavilta kyseltiin syventäviä tai tarkentavia kysymyksiä. Puolistrukturoituun haastatteluun ominaisesti, haastattelun kysymysten järjestystä vaihdeltiin kuhunkin tilanteen sopivaan tapaan, ja tarvittaessa jo vastattujen kysymysten yli hypättiin.

Havainnointi toteutettiin pienimuotoisena haastattelujen ohessa, pyytämällä haastateltavia esittelemään raportointiohjelma Mapletia. Havainnoinnin tarkoituksena oli kartoittaa sekä haastateltavien osaamista, että oppia itse raportoinnista enemmän.

Taulukko 2:sta selviää että haastateltava M1 on tehnyt myyntityötä lähes 20 vuotta. Oma henkilökohtainen arvioni havainnoinnin perusteella on se, että M1:n järjestelmäosaaminen on hyvällä tasolla, ja työn ei pitäisi hankaloitua osaamisen takia. Haastattelutilanne M1:n kanssa kesti noin puoli tuntia. M2:n oli haastatelluista kokemattomin, mutta toisaalta havainnoinnin ja haastattelujen perusteella kaikista paras järjestelmän käyttämisessä, ja pystyy tarvittaessa tuottamaan kehitysehdoituksia tai tukemaan muita sen käyttämisessä. Haastattelutilanne M2:n kanssa kesti 48 minuuttia. M3 oli haastateltavista kokenein, ja järjestelmäosaamisen puolesta havainnoinnin perusteella heikoin käyttäjä osaamisen näkökulmasta, joka todennäköisesti tarvitsisi lisäohjeistusta ja perustelua järjestelmän käyttämiseen laajemmin.

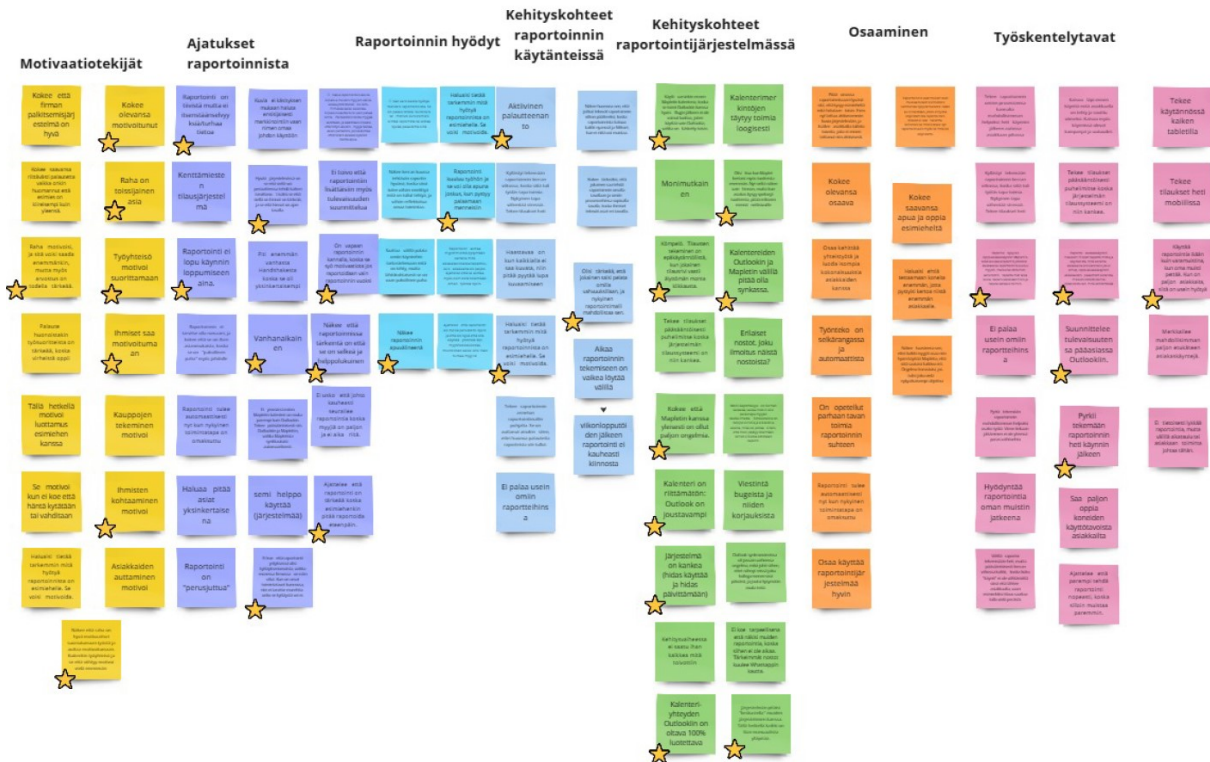
Taulukko 2. Haastateltavien esittely

Myyjä	Kokemustaso työssään	Ylimalkainen arvio järjestelmäosaamisesta	Kesto
M1	Kokenut (lähes 20 vuotta)	Hyvä	30min 46s
M2	Melko kokenut (alle 5 vuotta)	Erinomainen	47min 56s
M3	Erittäin kokenut (yli 20 vuotta)	Tyydyttävä	21min 19s

Haastattelun jälkeen aineisto tallennettiin puhelimelleni, josta siirsin tallenteen sähköpostitse tietokoneelleni. Tietokoneella tallenne litteroitiin Microsoft Wordin tekoälypohjaisella litterointityökalulla, jonka avulla saatiin eroteltua haastateltava ja haastattelija helposti. Kävin litteroinnit läpi useaan kertaan, jotta ne olivat varmasti luettavissa. Tallenteista myös etsittiin aistittavia asioita, kuten tunteita ja reaktioita, jotka voisivat olla tärkeitä opinnäytetyön kannalta.

### 3.3.3 Aineiston analysointi teemoittelulla

Kun aineisto oli litteroitu, oli teemoittelun vuoro. Aloitin teemoittelun Microsoft Excelliin, johon keräsin yksittäisiä asioita haastatteluvastauksista. Kun kaikki litteroinnit oli käyty läpi, oli aika etsiä yhdistäviä tekijöitä tai toistuvia asioita, minkä perusteella alkoi muodostumaan siloja, joiden avulla materiaalia pystyi jaottelemaan jatkokäsittelyä varten. Muodostuneet silot tässä vaiheessa olivat: **toimintatavat, käsitykset järjestelmästä ja käyttötavat, osaaminen, järjestelmän kehityskohdat ja omat tavoitteet sekä ajatukset raportoinnista**. Tässä vaiheessa päätin siirtää materiaalin selainpohjaiseen Miro-sovellukseen, jolla pystyy luomaan fläppitaulun tapaisia tiedostoja, joihin voi lisätä muistilappuja (Kuva 6). Tavoitteena oli siis karsia materiaalia löytämällä lisää yhteneviä tekijöitä. Pällekkäiset vastaukset yhdistettiin yhdeksi ja merkittiin tähtisymbolilla. Jäljelle jäi myös arviolta 60 % muistilapuista, joilla ei ole tähteä; tämä tarkoittaa sitä, että vastaus oli olennainen, mutta se mainittiin vain kerran. Karsimisen lisäksi myös teemat tarkentuivat, ollen nyt: **Motivaatiotekijät, ajatukset raportoinnista, raportoinnin hyödyt, kehityskohteet raportoinnin käytänteissä, kehityskohteet raportointijärjestelmässä, osaaminen sekä työskentelytavat**.



Kuva 6. Aineiston analysointia Miro-sovelluksessa

Kun aineistoa oli käsitelty Mirossa, alkoi hahmottua käsitys siitä, että aineisto jakautuu pitkälti kolmeen pääteemaan: **Raportoinnin käytänteet, järjestelmän käytettävyys ja muistijälki.** Näiden teemojen alle pystyi koostamaan kaikista teemoista analyysin, josta sitten pystyin tehdä johtopäätöksiä ja kehittämisehdotuksia teoriaan nojaten.

### 3.3.4 Aineiston käsittely tutkimuksen jälkeen

Kun opinnäytetyö on hyväksytty, tallenteet ja litteroinnit poistetaan minun puhelimeltani, sähköpostistani ja tietokoneeltani. Näin kaikki yksilöitävissä oleva tieto on poistettu, ja antamani lupaus nimettömyydestä täyttyy haastateltavien osalta. Itse opinnäytetyö tallennetaan Theseukseen, jossa säilötään julkaistuja opinnäytetöitä.

## 4 Raportoinnin nykytila

Tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä myyjien on määrä raportoida toimiaan myynninhallintajärjestelmä Mapletiin. Myyjät raportoivat asiakaskäyntejä, tapahtumia, esittelyjä/koulutuksia, tilauksia, loppuasiakaskäyntejä ja muut-kategoriaan kuuluvia asioita, kuten tehtäviä toimistolla (Taulukko 3). On toivottavaa, että jokaiseen kirjaukseen lisätään jotain lisätietoja, kuten minkälaisista asioista on syntynyt keskustelua, kuinka paljon kävijöitä on ollut tai mitkä tuotteet ovat kiinnostaneet.

Taulukko 3. Järjestelmän toimintokategoriat

Toimintokategoria	Kuvaus
Asiakaskäynti	Jälleenmyyjän edustajan tapaaminen
Loppuasiakaskäynti	Tuotteen varsinaisen käyttäjän tapaaminen
Esittely/koulutus	Tuote-esittely- tai tuotekoulutustilaisuus
Tilaus	Jos asiakas on tilannut tuotteen; tilauksen kirjaaminen
Tapahtuma	Erilaiset asiakas-/loppukäyttäjätapahtumat
Muut	Kaikkea minkä ei katsota sopivan yllä mainittuihin.

Raportoinnin tavoitteena on, että myyjät kirjaavat toimiaan järjestelmään mahdollisimman tarkkaan, jotta kirjaukset olisivat laadukkaita sisällöltään, ja niistä olisi hyötyä johdolle tai myyjille itselleen. Todellisuudessa kuitenkin kirjausten määrä, laatu ja kirjausten tekeminen itsessään vaihtelee jonkin verran eri myyjien välillä. Tämä johtaa siihen, että kirjaukset eivät välttämättä sisällä kaikkea tarvittavaa tai haluttua tietoa mitä niissä voisi olla. Tämän lisäksi johdon ohjeistus raportoinnin täyttämisestä jokaisen viikon perjantaihin mennessä ei toteudu täydellisesti. Tämän vuoksi raportointi ei ole välttämättä ajan tasalla, kun sitä tarvitaan. Mikäli jokainen myyjä ei ole täyttänyt maanantaihin mennessä raportointiaan, järjestelmän pääkäyttäjä ei pysty luomaan koontiraporttia myyntijohtajalle, vaan myöhästelijöitä täytyy odottaa, muuten raportointi ei olisi ajantasaista.

Toinen tämän hetken haaste on se, että eri myyjät vaikuttavat täyttävän eri toimintokategorioita hieman eri logiikalla kuin toiset. Tästä syystä raportit eivät tue johdon niille asettamia tavoitteita ajankohtaisen kokonaiskuvan luomiseksi. Esimerkiksi jotkut raportoivat hyllyjen kokoamisia muut-kategoriaan, ja toiset asiakaskäynniksi. Tästä syystä myyjäkohtaiset raportit eivät ole johdonmukaisia.

## 5 Haastattelujen ja havainnoinnin tulokset

Haastattelu- ja havainnointiaineiston perusteella opinnäytetyön tulokset jakautuvat teemoittelun perusteella kolmeen teemaan: raportoinnin käytänteet, järjestelmän käytettävyys ja muistijälki. Ennen aineiston tulosten syvempää analyysiä on todettava, että kukaan haastatelluista ei pidä raportointia erityisen epämiellyttävänä, vaikeana tai heille itselleen tärkeänä. Raportoinnin käytänteistä ei myöskään noussut esiin välittömästi mitään valittamista, mutta pienen haastamisen jälkeen haastateltavilta oli kaivettavissa pieniä asioita, jotka korjaamalla heidän motivaatiotaan pystyttäneen kasvattamaan. Tosin on todettava, ettei yksikään haastateltava halunnut, että raportoinnin käytänteitä hirveästi muutettaisiin, sillä ainakaan käytänteet eivät ole niin ahdistavia kuin voisivat pahimmassa tapauksessa olla haastateltavien mielestä. Raportointijärjestelmä Maplet sen sijaan aiheutti välittömänä reaktiona kaikissa haastateltavissa vähintään hieman negatiivisia tuntemuksia, ja pahimmillaan suoran tuomion: kankea. Kuitenkin haastamalla haastateltavia vastaamaan yksityiskohdaisemmin, selvisi että ongelmat eivät välttämättä ole niin vakavia, ja joissain esimerkkitapauksissa jopa suorastaan väärinymmärryksiä.

Yleisten motivaatioon liittyvien kysymysten perusteella haastateltavat kokevat jokainen osaavansa työnsä hyvin ja olevansa motivoituneita työntekijöitä. Yksi haastateltavista kuitenkin totesi, että palkankorotus voisi nostaa motivaatiota, kun taas kaksi heistä totesivat rahan olevan tavallaan toissijaista, kunhan pystyy tekemään työnsä hyvin ja auttamaan muita.

### 5.1 Raportoinnin käytänteet

Raportoinnin käytänteillä tarkoitetaan joko yrityksen luomia käytänteitä tai myyjien omia käytänteitä, joilla raportointia toteutetaan. Raportoinnin käytänteet nousivat yhdeksi analyysin teemaksi, koska jokainen haastateltavista vastasi motivoituvansa siitä, että he nauttivat esimiehensä arvostusta ja luottamusta. Kaksi haastateltavista nostivat esimiehen auttamisen jopa motivoivammaksi kuin rahan. Lisäksi kaksi heistä erikseen mainitsi, että on motivoivaa pystyä auttamaan esimiestään, työkavereitaan sekä asiakkaitaan, ja jos se vaatii tietynlaista raportointia, ollaan siihen valmiita panostamaan.

Käytännössä myyjät raportoivat viikoittain loppuasiakaskäynnit, myyntikäynnit, markkinointitoimet, aktiviteetit, tapahtuma, kuvia, tilaukset, fiiliksiä, asiakkaan kommentteja, mitä tuotteita asiakkaat haluavat tai heillä jo on ja mahdolliset kilpailijoiden asiat.

Raportointia yleisesti ei pidetty haastateltavien keskuudessa heille itselleen kovinkaan tärkeänä tai hyödyllisenä asiana, vaan pakollisena asiana, joka tehdään jokaisessa myyntiorganisaatiossa. Toisaalta kuitenkin yksi haastateltavista totesi raportoinnin auttavan myyjää pysymään kartalla

asiakaskunnan tapahtumista, lisäten loppuun, että se auttaa myös esimiestä tekemään oman työnsä hyvin.

Kysyttäessä omista raportointitavoistaan, kaksi kolmesta haastateltavasta vastasi luoneensa itselleen sopivan tavan raportoida, joista toinen noudatti täysin itse kehittämänsä raportointitapaa, ja toisen raportointi perustui yrityksen antamaan raportointipohjaan, josta selvisi vaaditut asiat. Taulukko 2:n haastateltavat M1 ja M2, olivat siis nämä edellä mainitut kaksi myyjää. M1:n ”oma prosessi” ei ollut sinänsä mitenkään ihmeellinen, hän yksinkertaisesti raportoi välittömästi käynnin jälkeen esimiehen kanssa vuosien varrella sovitut asiat. Hänelle tärkeää oli, että hän sai valita tekevänsä raportoinnin heti käynnin jälkeen, koska hän koki pystyvänsä raportoimaan tarkemmin niin. Lisäksi hän koki, ettei raportointi ole ollenkaan stressaavaa tällä tavalla, vaan osa normaalia työtä, koska näin raportoinnista ei muodostunut viikon aikana suurta ”könttiä”, joka pitää pusertaa pahimassa tapauksessa iltapuhteenä. Lisäksi M1 koki huonona tapana raportoida kaikki tapahtumat kerralla, koska sillä tavalla raportoinnista häviävät kaikki nyanssit. M2 kertoi pyrkivänsä tekemään raportoinnin heti käynnin jälkeen, mutta aina aika ei riitä. Hänenkään mielestään ei ollut miellyttävää, jos raportointi jäi myöhäisempään ajankohtaan, koska se vaati turhaa muistelemista ja yleensä viikonlopputyötä.

M3 oli ainoa haastateltavista, joka tietoisesti jätti raportoinnin viikon päätteeksi. Syynä tähän oli se, että hän koki, että asiakaskäynnin jälkeen tulevat myyntitilaukset ovat vielä osa käyntiä, eikä hän halunnut tehdä keskeneräisiä käyntiraportteja. M3:lla oli haastateltavista myös eniten negatiivisia ajatuksia Maplet-tilausjärjestelmästä. Hän koki sen turhan monivaiheiseksi, mikä osaltaan saattoi vaikuttaa hänen raportointitapaansa, koska aikaa raportoinnin tekemiseen on jo muutenkin vähän, ja ”töiden jälkeen” (lainausmerkeissä siksi, koska myyjillä ei varsinaisesti ole työaikaa) raportointi ei kauheasti enää kiinnosta.

Kaikki haastateltavat pitivät siitä, että raportoinnin käytänteet ovat melko vapaita, vaikka toki esimiehellä on tiettyjä vaatimuksia, kuten M1 hyvin tiivistä: ”Meitä on moneen junaan, niin on hyvä, että raportointi on vapaata ja asiakeskeistä, eikä turhanpäiväistä jaarittelua”. Lisäksi M1 totesi, että on tärkeää, että jokainen pystyy työskentelemään omilla vahvuuksillaan, ja nykyinen raportointimalli mahdollistaa sen. M1 myös sanoi, ettei toivo, että raportointiin tuotaisiin lisää teemoja, kuten tulevaisuuden suunnittelua, koska aika on jo nykyisellään kortilla, eikä koe sen palvelevan ainakaan omia prosessejansa nyt tai tulevaisuudessa.

Haastateltavat myös pitivät siitä, ettei yrityksen raportoinnista tule käyttäjänsä omaista tunnetta, vaan se nähdään aidosti työkaluna. Kuitenkin oli aistittavissa, että raportointia ja sen merkitystä voitaisiin vielä enemmän konkretisoida ja perustella. Päätelmäni johtuu siitä, että kysyttäessä mitä raportoinnista ajateltiin, kaikki viittasivat vain siihen, kuinka esimiehen auttaminen on tärkeää ja

motivoivaa, ja kuinka raportointi on osa työtä ”eikä siihen tällä kokemuksella enää oikein jaksu suhtautua muuta kuin automaattisena osana työtä”. M3 totesi suoraan, että haluaisi tarkemmin kuulla, miten esimies hyödyntää raportointia omassa työssään, koska se voisi motivoida tekemään raportointia paremmin sen perusteella.

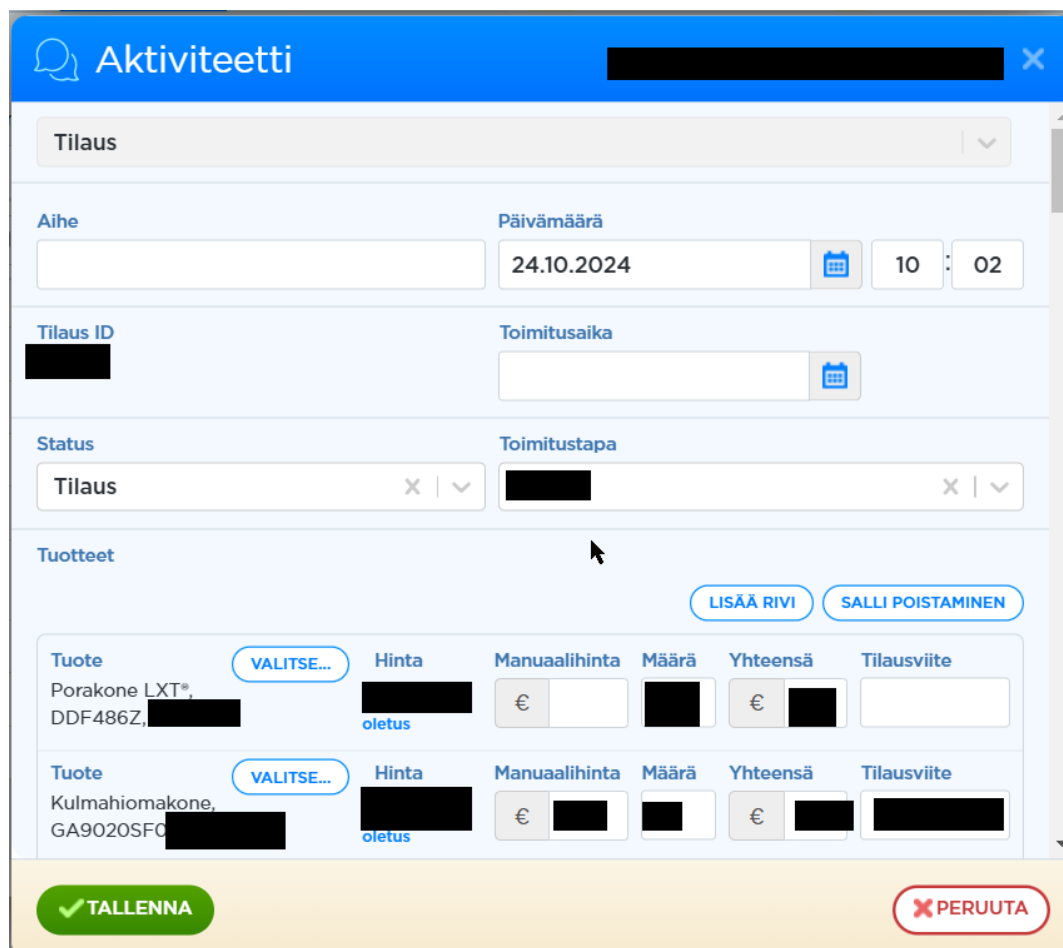
Kaikki haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että raportointia käydään yhteisesti läpi myyntikokouksissa. Lisäksi haastateltavien mielestä oli tärkeää, että myös raportoinnista annetaan palautetta, koska sitä kautta voi korjata virheitä ja kehittää raportointia omalta osalta tai yhteisenä kokonaisuutena. M3 totesi käyvänsä säännöllisesti keskustelua esimiehen kanssa omasta raportoinnistaan, koska pystyy sen avulla auttamaan esimiestä. Hän totesi, että viimeisimpänä esimies on toivonut häneltä enemmän kuvia käynneistä. Hän ei kuitenkaan tuntenut ymmärtävänsä mihin kuvien oikeastaan tarvitaan, koska myös M1:n mukaan, kuvia ei hyödynnetä ainakaan markkinointitarkoituksessa.

## 5.2 Järjestelmän käytettävyys

Järjestelmän käytettävyydellä tarkoitetaan sitä, minkälaisena haastateltavat myyjät kokivat raportointijärjestelmän, sen käytön ja sen puutteet. Järjestelmän käytettävyyden aineisto kerättiin haastattelujen kautta. Lisäksi kahden haastateltavan: M2 ja M3 työtä seurattiin lyhyesti järjestelmän käyttämisen osalta. Järjestelmän käytettävyys nousi yhdeksi analyysin teemoista siksi, koska kaikki myyjät olivat yhtä mieltä siitä, että Maplet on kankea. Kaikki kolmesta haastateltavasta jopa kuvasivat järjestelmää sanalla ”kankea” täysin johdattelematta. Se mitä kankeus käytännössä on, täytyy erikseen kaivaa haastateltavista. Käytännössä kuitenkin kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että Maplet ajaa asiansa. Joskaan kaikki haastateltavat eivät tee kaikkia asioita siellä mitä pitäisi, kuten tilausten tekeminen, mikä tavallaan hieman vääristää tätä vastausta hänen osaltaan. M1 totesi, että kaikki nykyiset myyjät eivät osaa kunnolla käyttää Mapletia, joten uuteen ohjelmistoon vaihtaminen voisi tuoda vielä enemmän ongelmia kuin nyt on.

Haastattelujen perusteella suurin osa myyjistä käyttää Mapletia joko tabletilla tai puhelimella. Haastateltavista kaikki kolme käyttivät pääsääntöisesti juuri mobiililaitteita, mutta M3 teki asiakastilauksensa tietokoneella. Haastateltavien mukaan Maplet toimii ”aika hyvin” mobiilissa ja tietokoneella, joskin mobiilissa klikkausten määrä on ärsyttävää. Myös havainnoinnin perusteella klikkailua todella on melko paljon, kun täytyy täyttää erilaisia kaavakkeita ja rivejä paljon. Kuva 7 on myyjän näkymä tilausten tekemiseen Mapletissa. Havainnoinnin perusteella yhden tuoterivin tekeminen vaatii 14 klikkausta — sisältäen muiden tilaustietojen täyttämisen, ja ensimmäisen rivin jälkeen lisätyn tuoterivin lisääminen vaatii vähintään kaksi ja enintään viisi klikkausta — riippuen mitä kaikkea tarvitsee täyttää. Kun puhutaan yrityksestä, joka tekee vain B2B-kauppaa, voi kuvitella, että tilausrivejä on usein enemmän kuin yksi. Niinpä esimerkiksi useiden kymmenien tilausrivien

tekeminen voi viedä todella kauan aikaa, puhumattakaan siitä, jos tekee koko viikon tilaukset yhdeltä istumalta. On kuitenkin huomautettava M1:n kommentista aiheeseen liittyen: ”Tällaisia nämä järjestelmät yleensä ovat, eli vaihtamalla ei välttämättä parane”. Toisaalta samaan hengenvetoon M1 totesi edellisen järjestelmän olleen helpompi ainakin myyjien näkökulmasta.



The screenshot shows the 'Aktiviteetti' (Activities) interface in Maplet. The top bar is blue with a speech bubble icon and the text 'Aktiviteetti'. Below this is a search bar containing 'Tilaus'. The main form has several sections:

- Aihe** (Subject): A text input field.
- Päivämäärä** (Date): A date picker showing '24.10.2024' and a time picker showing '10 : 02'.
- Tilaus ID** (Order ID): A text input field with a blacked-out value.
- Toimitusaika** (Delivery time): A date picker.
- Status** (Status): A dropdown menu showing 'Tilaus'.
- Toimitustapa** (Delivery method): A dropdown menu with a blacked-out value.
- Tuotteet** (Products): A table with columns: Tuote, Hinta, Manuaalihinta, Määrä, Yhteensä, Tilausviite. There are buttons 'LISÄÄ RIVI' (Add row) and 'SALLI POISTAMINEN' (Allow deletion) above the table.
 

Tuote	Hinta	Manuaalihinta	Määrä	Yhteensä	Tilausviite
Porakone LXT®, DDF486Z, [redacted]	[redacted] oletus	€ [redacted]	[redacted]	€ [redacted]	[redacted]
Kulmahiomakone, GA9020SFC, [redacted]	[redacted] oletus	€ [redacted]	[redacted]	€ [redacted]	[redacted]

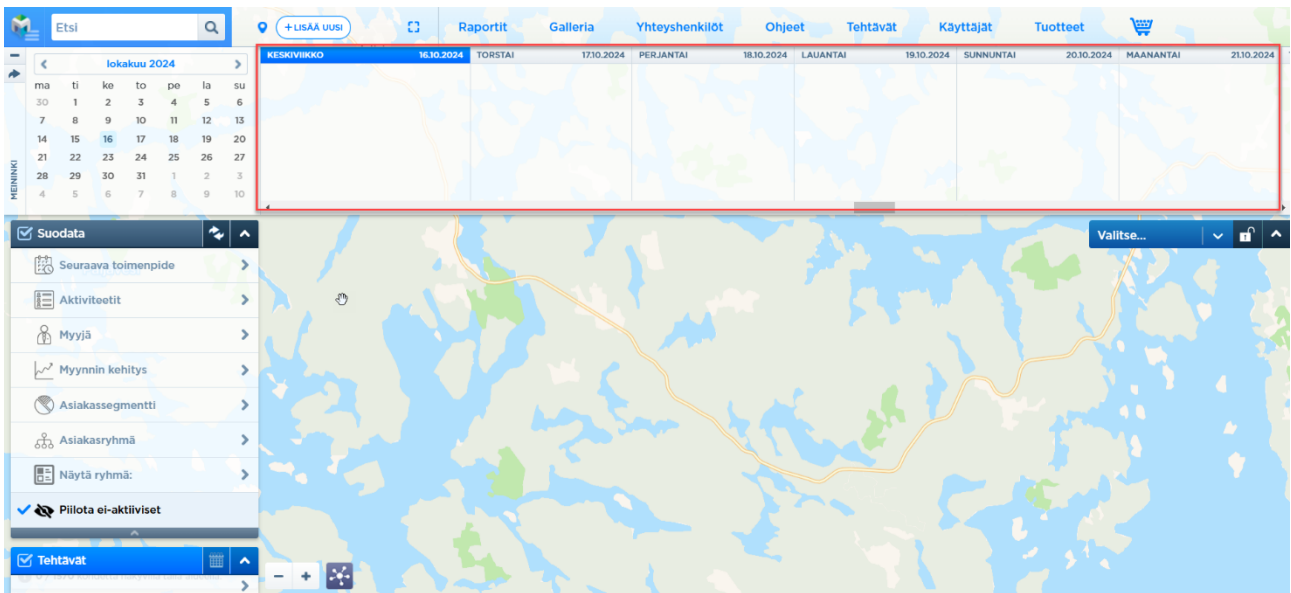
At the bottom of the form, there are two buttons: a green 'TALLENNA' (Save) button and a red 'PERUUTA' (Cancel) button.

Kuva 7. Myyjän tilausnäkyminen Mapletissa (täytetty tilaus)

Yleisen käytettävyyden ja tilausten tekemisen ”kankeuden” lisäksi esiin nousivat menneet järjestelmäongelmat, jotka haastateltavien mukaan on vaikuttanut luotettavuuteen. Esimerkkinä M1 mainitsi tilanteen, jossa Mapletin kalenteri lakkasi synkronoitumasta Microsoft Outlookin kalenteriin, mikä hänen kohdallaan johti siihen, ettei hän mennyt erääseen asiakaskäyntiin. Tähän M1 totesi, että siihen loppui Mapletin kalenterin käyttäminen hänen osaltaan. Järjestelmän pääkäyttäjän haastattelun perusteella tämä synkronoinnin katkos ei kestänyt viikkoa pidempään, mutta vaikka asiasta tiedotettiin myyjä, ei viesti saavuttanut kaikkia, ja moni jatkoi todella pitkään Mapletin käyttämättömyyttä.

Mapletin kalenteri ei muutenkaan nauttinut haastateltavien mukaan kovinkaan suurta ihailua, sillä siitä näkee vain omat aktiviteettinsa (asiakaskäynnit ja kaikki muu) ja vain viikko kerrallaan, eli niin

sanotussa viikkonäkymässä. Kuva 8 on myyjän yleisnäkymä Mapletissa, josta hän pystyy myös katsomaan kalenteriaan.



Kuva 8. Mapletin yleisnäkymä: kalenteri, josta myyjä näkee tapahtumansa on kehystetty punaisella laatikolla

Haastateltavien mukaan vain oman kalenterin näkymisen ongelma on se, että kun tarvitsee kuitenkin tehdä yhteistyötä muidenkin myyjien kanssa, niin yhteisten tapaamisten sopiminen Mapletin kalenteria käyttämällä ei onnistu, koska ei näe toisen myyjän kalenteria, ainakaan ilman ylimääräisiä toimenpiteitä ohjelman sisällä. Tämä johtaa haastateltavien mukaan jälleen siihen, että on mentävä Outlookin kalenteriin katsomaan toisen aikataulut. Lisäksi M1 ja M3 kolme olivat molemmat sitä mieltä, ettei viikkonäkymä ole kovinkaan kätevä, kun sovitaan tapaamisia, koska siitä ei saa kunnollista kokonaiskuvaa, ja toisaalta se ei ole yhtä tarkka kuin päivänäkymä. Toivottavaa siis olisi että näkymää voisi tarvittaessa muuttaa, kuten Outlookissakin.

Mainitun kalenterin synkronaatio-ongelman lisäksi, järjestelmässä on ollut jonkin verran ongelmia tuotiedatan päivittymisen osalta, mikä on aiheuttanut myyjille haasteita. M3:n mukaan tuotiedatan olisi oltava jatkuvasti ajan tasalla, koska asiakas voi kysyä asioita tuotteista. Tällä hetkellä tuotiedata päivittyy joka yö, ja tarvittaessa järjestelmän pääkäyttäjät päivittää sinne manuaalisesti tietoa pyydettyä. M3 toivoikin, että "jo vuonna 2024 saataisiin kunnolliset järjestelmäintegraatiot", esimerkiksi juurikin tuotiedataan, jotta Mapletissa olevaan tietoon pystyttäisiin sataprosenttisesti luottamaan.

Kysyttäessä onko Mapletissa kaikki tarvittavat ominaisuudet, haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että kyllä on. M2 ehdotti, että Mapletiin tulisi joku notifikaatio-systeemi, jossa tärkeät asiat saataisiin viestittyä helposti. Esitin tämän ehdotuksen M3:n haastattelussa, mutta hän oli sitä mieltä, että käytössä oleva Whatsapp-rinki on tehokkaampi tähän.

### **5.3 Muistijälki**

Muistijäljellä tarkoitetaan tulosten analyysin yhteydessä sitä, kuinka myyjät kokivat käyttävänsä ja hyötyvänsä raportoinnista. Kaikille haastateltaville raportointi tuntuu selkeästi johdon työkalulta, enemmän kuin heidän omaltaan. M2 ja M3 sanoivat haastatteluissa hyödyntävänsä omia raporttejaan jälkikäteen joko itsereflektoinnin työkaluna tai muistin apuna, erityisesti ennen asiakaskäyn- tejä, kun halutaan selvittää mitä on sovittu edellisillä käynneillä. M3 sanoi katsovansa asiakkaan edellisen käynnin muistiinpanot joka kerta ennen kuin käy siellä uudestaan, jotta tietäisi varmasti kaikki faktat. Hänen mukaansa ”perusmyyjällä” on paljon asiakkaita, eikä kaikkea voi millään muis- taa, joten raportoinnin muistelu on tärkeä osa työssä menestymistä.

M1 totesi omaavansa hyvän muistin, eikä suoranaisesti käytä raportointia muistin jatkeena toisin kuin M2 ja M3. Hän kuitenkin piti raportointia hyvänä tapana luoda muistijälki siitä, mitä on tehty ja kenen kanssa. M1 piti kuukausiraportointia parempana reflektointivälineenä itselleen, koska se on kattavampi, ja sitä tehdessä tulee oikeasti mietittyä omia tekemisiään. Kuukausiraportointi ei kui- tenkaan ole tämän opinnäytetyön rajauksen sisällä, joten sitä ei sen kummemmin tutkittu.

## 6 Tulosten peilaaminen teoriaan

Tässä luvussa peilataan haastattelujen ja havainnoinnin tuloksia opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen mukaisiin teorioihin. Edellisessä luvussa esitellyjen haastattelujen ja havainnoinnin tulosten perusteella tärkeimmät tulokset voidaan tiivistää seuraavasti:

- Raportointia tehdään ennen kaikkea, koska se auttaa myyjien esimiestä työssään. Tekeväällä raportoinnin hyvin, voi saada esimiehen arvostusta, joka motivoi myyjiä. Raportoinnista ei kuitenkaan erityisemmin pidetä, tai sitä ei pidetä tärkeänä myyjille itselleen.
- Raportoinnin käytänteitä pidetään sopivan joustavina, jotta myyjät voivat toimia omalla tavallaan sen aiheuttamatta ylimääräistä stressiä tinkimättä kuitenkaan raportoinnin vaatimuksista. Näin myyjät kokevat pystyvänsä raportoimaan riittävän hyvin ja omien tarpeidensa mukaisesti.
- Raportointia on hyvä käydä yhdessä läpi, jotta voidaan antaa ja saada palautetta puolin ja toisin.
- Järjestelmää pidetään kankeana:
  - koska tilausten tekeminen on ärsyttävää ja hidasta
  - järjestelmää ei pidetä luotettavana
  - kalenteri on epäkäytännöllinen ja epäluotettava
  - tuotedata ei ole aina ajan tasalla
- Raportointi on hyvä apu
  - oman työn reflektointiin
  - muistin jatkeeksi
  - tulevien käyntien suunnitteluun ja valmistautumiseen

Seuraavissa alaluvuissa peilataan kutakin viidestä yllä olevasta pääkohdasta eri teorioita vasten, jotta pystytään validoimaan tuloksia teorian avulla, ennen lopullista listaa myyjiä motivoivista asioista.

### 6.1 Raportointi esimiehen apuna ja arvostuksen lähteenä

Myyjien vastaus esimiehen arvostuksen merkityksestä suhteessa rahaan mukailee teoriaa siitä, että sisäinen motivaatio vaikuttaa myyjien suorituskykyyn merkittävästi enemmän kuin ulkoinen

motivaatio (Good, Hughes, Kirca & McGrath 2022); sisäisen motivaatiotekijän tässä tapauksessa ollessa esimiehen auttaminen ja arvostus, ja ulkoisen motivaatiotekijän ollessa raha. Vaikka raportointia itsessään pidetäänkin jossain määrin epämiellyttävänä tehtävänä, ja sen voisi tehtävänä ajatella olevan ulkoinen motivaattori negatiivisessa mielessä, koska se täyttää niin monta ulkoisen motivaation kuvausta taulukosta 1 (Martela & Jarenko 2014, 14), on merkittävää, että myyjät ovat itse löytäneet siitä sisäisen motivaatiolähteen, joka siis on esimiehen auttaminen. Tällainen työnteekijän itsensä oppima ja toteama asia on oppikirjaesimerkki Maslow'n tarvehierarkian (Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015) ylimmän tason, eli itsensä toteuttamisen tarpeista.

Herzbergin kaksifaktoriteorian näkökulmasta on tärkeää, että yritys pystyy hyödyntämään tätä myyjien itse oivaltamaa näkökulmaa raportoinnin tekemiseen, sillä raportoinnin voisi katsoa olevan työtyytymättömyystekijä — siis sellainen asia, joka ollessaan huono, laskee motivaatiota, mutta ollessaan hyvä, ei lisää sitä (Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015). Toisaalta myyjien oivallus esihenkilön auttamisesta tuo raportointiin myös tietynlaista aspektia siitä, että yrityksen reagoidessa oikein tähän myyjien tarpeen toteuttamiseen, raportoinnin tekeminen voisi myös lisätä motivaatiota, ja olisi näin ollen tietynlainen poikkeustapaus kaksifaktoriteorian näkökulmasta.

Olisikin tärkeää, että yritys toisi esiin esimiehen auttamisnäkökulmaa, jotta raportoinnin tärkeys korostuisi myyjien silmissä. Käytännössä esimies voisi kertoa mitä konkreettista hyötyä hänelle on myyjien tekemistä raporteista. Tämä voisi hivellä myyjien älyllistä ja itsensä toteuttamisen tarpeita, jotka ovat siis Maslow'n tarvehierarkian toiseksi ylin ja ylin taso kuvassa 3. (Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015), ja saada sitä kautta myyjille ymmärrystä ja itsevarmuutta siitä, miten heidän raportoidut asiat ovat vaikuttaneet joko tulevaisuuteen tai nykyisyyteen. Lisäksi esimies voisi antaa positiivista palautetta raportoinnista palkitsemiskeinona. On muistettava, että aineettomat palkkiot lisäävät yhteisöllisyyttä ja sitouttavat myyjää tekemään raportointia (Hakonen & Nylander 2015).

## **6.2 Raportoinnin käytänteet sopivat myyjille**

Johtamisen ja Maslow'n tarvehierarkian (Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015) näkökulmasta myyjien kuvaama raportointiprosessi, jossa myyjä saa itse päättää milloin tekee raportointia (kunhan se on palautettuna vaadittuna ajankohtana), on varmasti oivallinen työkalu motivoimaan myyjää tekemään raportointia silloin, kun se heille itse sopii parhaiten. Tämä vahvistaa myyjien itsensä toteuttamisen tarpeita; vahvistaa heidän itsevarmuuttaan sekä todennäköisesti myös saa aikaan parempaa raportointia. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että myyjä varmasti osaa tehdä raportointia oikein. Mikäli myyjällä on ”liikaa” vapauksia luoda oma prosessinsa raportointia varten, muttei hän osaa tai tiedä mitä ja miten raportoida, johtaa tämä vääjäämättä motivaation laskemiseen — esimiehen palautteen kautta viimeistään. Esimiehen olisikin tärkeää huolehtia siitä, että myyjät

osaavat raportoida, ennen kuin antaa liikaa vapauksia, jotta myyjän suorituskyky voidaan maksimoida ainakin raportoinnin näkökulmasta kuvan 1 (Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015) mukaisesti.

Lisäksi on muistettava, että raportointia tehdään yrityksen ja sen johdon tarpeeseen: raporttien analysointi on myyntijohtajan yksi olennaisimmista työkaluista (Salesforce 2024.) Kuten johdannon alaluvussa Raportoinnin nykytila kerrottiin, esimies on havainnut selkeän ristiriidan siinä, että jotkut raportoivat asioita eri kenttiin kuin toiset. Mikäli esimies katsoo, että myyjien raportointi vaikeuttaa hänen työtään esimerkiksi siksi, koska yrityksessä ei ole käytössä mitään virallista raportointiohjetta — tarkemmin sanottuna rakennetta siitä, mitä myyjien kuuluu raportointijärjestelmässä kirjoittaa mihinkin kenttään, voisi esimies kertoa miten hän itse hyödyntää raportin tiettyjä osa-alueita. Näin data olisi esimiestä varten valmiiksi loogisesti järjestelty, ja sen jatkotyöstäminen helpottuisi ilman turhaa arpomista (Salesforce 2014).

Mielestäni tällainen raportointikäytännön muutos ei vastustaisi sitä ideologiaa, joka haastatteluissa ilmeni, koska se ei sinänsä aiheuta lisää työtä myyjille — päinvastoin, selkeä ohjeistaminen voisi jopa selkeyttää raportoinnin tekemistä. Muutenkaan haastattelutulosten perusteella myyjillä ei vaikuttaisi olevan ongelmia, vaikka raportoinnin sisältöä muutettaisiin enemmänkin, kunhan raportoinnin tekemiseen käytettävä ajankohta on myyjien valittavissa. Teoreettisesta näkökulmasta kuitenkin on tärkeää, että siitä viestitään ja opastetaan tarpeeksi, jotta myyjä voi kokea suoriutuvansa työstään hyvin, mikä on tärkeää myyjän motivaation kannalta (Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015).

### **6.3 Raportoinnin läpikäynti ja palaute**

Haastattelujen perusteella myyjien mielestä on tärkeää, että raportointia käydään yhdessä läpi, koska se konkretisoi raportoinnin merkitystä sekä motivoi tekemään raportointia. Yhteisö vaikuttaa myyjään arvostamisen tunteen ja itsevarmuuden lisääntymisen kautta, jotka molemmat ovat tekijöitä, jotka lisäävät sisäistä motivaatiota (Martela & Jarenko 2014, Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015). Yhdessä läpikäyminen korostaisi myyjille yhteisön merkitystä, sillä heille voi konkretisoida se, että ensinnäkin kaikki muutkin tekevät tätä, ja toiseksi he näkevät mitä ja miten muut tekevät sitä. Raportoinnin yhteinen läpikäyminen lisää myös myyjien osaamista, koska he pääsevät näkemään muiden tekemiä asioita, ja mahdollisesti kuulemaan myös heidän saamaansa palautetta. Näin he pääsevät reagoimaan omaan raportointiinsa myös tätä kautta. Lisäksi yhdessä tekeminen parantaa yhteistyötä ja työilmapiiriä, joka on tärkeää myyjien motivoitumisen kannalta (Wang, Sha, Wang, Cheng, Yu 2023), mutta myös koko työyhteisön kannalta; sillä toimivan ryhmädynamiikan omaavalla yrityksen on yleensä myös pienempi työntekijävaihtuvuus (Jarenko & Martela 2014).

Myös palautteen saaminen mainittiin tärkeänä haastatteluissa. Palaute on klassinen aineeton palautusmenetelmä, jonka avulla myyjä oppii toimimaan paremmin, mikäli palaute on rakentavaa (Hakonen & Nylander 2015). Positiivinen palaute sen sijaan tuo arvostuksen tunnetta, joka lisää itsevarmuutta ja mahdollistaa siten itsensä toteuttamisen tarpeiden tasolla toimimisen Maslow'n tarvehierarkiassa (Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015). Olisikin tärkeää, että palautetta annettaisiin aina kun sitä voidaan antaa, oli se sitten positiivista tai rakentavaa, koska pitkässä juoksussa molemmat johtavat hyviin asioihin oikein toteutettuina.

#### **6.4 Järjestelmän kankeus ja motivaatio**

Järjestelmän kankeus vaikuttaa vääjäämättä motivaatioon tehdä raportointia ja erityisesti asiakastilauksia sekä kalenterin käyttöä. Kuten jo aiemmin on mainittu, raportointi on kokonaisuutena tyytymättömyystekijä, eikä motivoitumista varmasti auta se, ettei järjestelmään olla täysin tyytyväisiä. Onneksi kuitenkin myyjät ovat osaavia ja kokeneita, eikä raportoinnista oteta niin suurta stressiä, kuin ehkä kokemattomammat myyjät voisivat ottaa.

Koska myyjät pitävät Mapletia lähtökohtaisesti ihan hyvänä ja helppokäyttöisenä, on se käyttäjäkokemuksen teorian puolesta varsin hyvin suunniteltu: se on helppokäyttöinen, eli siihen on suhteellisen helppo perehdyttää uusi käyttäjä, mikä kertoo myös siitä, että käyttöliittymäsuunnittelu on tehty kokonaisuutta ajatellen hyvin ja sen pitäisi siis sitouttaa käyttäjiään käyttämään sitä. On kuitenkin huomioitava, että kyseessä on pääasiassa raportointiin ja asiakastilauksiin käytetty järjestelmä, eikä varsinainen nykyaikainen CRM-järjestelmä, jossa pystytään tekemään suurin piirtein kaikki mitä myyjien tarvitsee tehdä järjestelmissä. Toisin sanoen järjestelmä ei ole kokonaisvaltainen myynnin johtamisjärjestelmä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, ettei järjestelmä ole samalla tavalla sitouttava, ja pienemmätkin vajavaisuudet vaikuttavat enemmän sen käytön mielekkyyteen ja käyttöasteeseen. Tärkeimmät esimerkit tällaisista vajavaisuuksista ovat myyjien mainitsemat kalenterin ominaisuuksien puutteet sekä tilausten tekemisen kankeus, joka ilmenee erityisesti klikkausten määränä.

Erytisesti kalenterin ominaisuuksien puute, siis päivä- ja kuukausinäkyvät, sekä helppokäyttöinen synkronointi muiden myyjien kalentereihin olisivat tärkeitä parannuskohteita, eivätkä välttämättä vaatisi Mapletin palveluntarjoajalta kovinkaan paljoa työtä. Ne korjaamalla, myyjien sitoutumista Mapletin käyttöön voitaisiin merkittävästi kasvattaa, koska loputon hyppiminen Outlookin ja Mapletin välillä saataisiin perustellusti loppumaan.

Tilausten tekemisen helpotukseksi voitaisiin mieltä jonkinlaista tiedoston lataamisvaihtoehtoa: käytännössä Excelin tai CSV-tiedoston lataamista järjestelmään, jotta myyjän ei tarvitsisi kirjata niitä Maplettiin rivi kerrallaan. Ongelmana tässä on se, ettei se silti poista käytettävyysongelmaa

mobiilikäytön osalta, koska klikkailua vaadittaisiin edelleen. Paras ratkaisu olisi, että asiakkaat pystyttäisiin ohjaamaan B2B-verkkokauppaan tekemään tilauksensa, ja näin tilaukset eivät kuormittaisi myyjiä ollenkaan.

Myyjät mainitsivat haastatteluissa myös, että järjestelmästä puuttuu nykyaikaiset integraatiot tuotetiedon kanssa. Vaikka tosiasiallisesti tämä puute ei johdu Mapletista, vaan yrityksen tuotetiedon järjestelmästä ja sen palveluntarjoajasta, myyjille tämä viime kädessä näyttäytyy Mapletin ongelmana siten, etteivät tuotetiedot ole aina täysin luotettavia ja ajantasaisia. Järjestelmän sitouttamisen näkökulmasta tämä johtaa valitettavasti helposti siihen, että vaikka tahtotila on, että myyjät selvittäisivät asiakkaiden kysymykset tai tuotteiden tilaukset Mapletissa, tuotetiedon puuttuessa tai ollessa väärin myyjät joutuvat kuitenkin soittamaan asiakaspalveluun, ja näin kuormittaa asiakaspalvelijoita.

Järjestelmän yleiset luotettavuusongelmat, joista haastatteluissa mainittiin erityisesti kalenterin synkronoituminen Outlookin kanssa ja mobiilikäytön toimimattomuus ovat valitettavia asioita, joita voi tapahtua minkä tahansa järjestelmän sisällä. Luonnollisesti ne vaikuttavat motivaatioon käyttää järjestelmää, koska luottamus menee — erityisesti kun kyse on kalenterista, joka on myyjän työssä elintärkeä. Käytännössä ainoa toimenpide, jota yritys voi tehdä on minimoida vahinkoja, ja hoitaa viestintä asianmukaisesti. Järjestelmän pääkäyttäjän haastattelun perusteella, näin on myös tehty, mutta valitettavasti tieto ei ole saavuttanut myyjiä tai he ovat unohtaneet viestin. Oman kokemukseni mukaan hyvä periaate viestiä järjestelmäviastoista on ilmoittaa, kun tilanne on päällä ja kun tilanne on ohi. Näin käyttäjät ovat tietoisia, tilanteesta ja siitä onko se vielä ajankohtaista.

## **6.5 Raportoinnin hyödyntäminen oman työn apuna**

Raportoinnin hyödyntämisen tärkeys oman työn apuna piilee siinä faktassa, että koska myyjät omien sanojensa mukaan eivät pidä raportointia niinkään omana työkalunaan, vaan nimenomaan johdon työkaluna (kuten se myös teoreettisesti onkin), ovat myyjät kuitenkin itse oivaltaneet, että myös he voivat hyödyntää raportointia johonkin; nimittäin oman muistamisen ja työnteon tukena. Tämä kertoo siitä, että myyjät ovat raportoinnin suhteen itsensä toteuttamisen tasolla Maslow'n tarvehierarkiassa, eli ylimmällä tasolla (Donaldson, Cuevas & Lemmens 2015), mikä kertoo ainakin sen, että myyjät ovat todella motivoituneita ammattilaisia. Toki tämä tiedetään faktana ainoastaan haastateltujen myyjien osalta. Siksi olisikin tärkeää, että myyjien esimies tarvittaessa — ja miksei ajoittain — muistuttaisi, että raportointia tehdään myös myyjiä itseään varten, ja antaisi konkreettisia esimerkkejä juuri haastatteluissa esiin tulleilla asioilla: oman työn reflektointi, muistin jatke ja apu valmistautumiseen.

## 7 Kehitysehdotus

Haastattelutulosten ja niiden peilaaminen teoriaan muodosti johtopäätöksiä, joita esimies voisi tarvittaessa ottaa käyttöön johtamisessaan. Näin hän saisi myös ulosmitattua näitä nyt tiedettyjä motivaatiotekijöitä myyjistä, jos he eivät niitä itse huomaa. Nämä asiat on koottu alle listaksi. Lisäksi listaan on koottu järjestelmän kehityskohtia, jotka vaikuttavat opinnäytetyön perusteella myyjien motivaatioon tehdä raportointia.

### Raportoinnin käytänteet ja esimiehen arvostus

- Näytä ja kerro miten käytät myyjien raportteja – korosta sen tärkeyttä sinulle.
- Anna palautetta raportoinnista yhdessä ja erikseen: puutu virheisiin ja korosta onnistumisia.
- Luo raportoinnista yhteinen työkalu kertomalla kuinka paljon myyjien raportointi auttaa sinua.
- Ohjeista mitä ja miten tarvitset raportoinnilta unohtamatta myyjien tarvetta vapaalle ajankäytölle.
- Varmista että myyjät osaavat raportoida myös heidän itsensä näkökulmasta niin ajankäytöllisesti kuin asiatasolla.
- Luo konkreettinen ohjeistus raportoinnin tekemiseen, jota voit tarvittaessa jakaa.
- Perehdytä uudet myyjät järjestelmän käyttöön ja raportoinnin käytänteisiin.

### Muistijälki

- Muistuta että myyjät voivat käyttää raportointia avuksi oman työn suunnittelussa, hoitamisessa ja reflektoinnissa.

### Järjestelmän käytettävyys

- Kalenteri kaipaa näkymävaihtoehtoja (päivä, viikko ja kuukausi)
- Kalenterin synkronoituminen muiden käyttäjien kanssa puuttuu. (Outlookissa voit helposti valita kenen kalenteria katsot)
- Tilausten tekoprosessin kehityksen pohtiminen tai verkkokaupan roolin kasvatus
- Tuotetiedon integrointi tulevaisuudessa.
- Viestintä ongelmatilanteissa nopeasti ja selkeästi — ilmoitus korjauksista.

## 8 Pohdinta

Työn tavoitteena oli tutkia myyjistä itsestään lähteviä motivaatiotekijöitä tehdäkseen laadullisesti parempaa raportointia, sekä tutkia järjestelmän toimintaa ja sen mahdollista vaikutusta motivaatioon tehdä raportointia. Tavoitteeseen oli tarkoitus päästä tutkimuskysymyksiin vastaamalla, mihin mielestäni päästiinkin hyvin.

Tutkimuskysymyksen ”mikä motivoi myyjää?” avulla selvisi, että myyjät motivoituvat erityisesti esimiehen auttamisesta ja arvostuksen saamisesta. Motivaation teorian, motivaatioteorioiden ja palkitsemisen teorian avulla saatiin tehtyä johtopäätöksiä, joista voi olla hyötyä, kun halutaan auttaa myyjä motivoitumaan raportoinnin tekemiseen. Raportoinnin merkityksestä ja hyödyistä niin myyjälle ja yritykselle saatiin selville se, etteivät merkitykset suoranaisesti kohtaa, mutta linkki on olemassa; esimies tarvitsee raportteja ja myyjät motivoituvat esimiehen arvostuksesta ja auttamisesta. Lisäksi raportoinnin hyödyistä myyjille selvisi se, että niitä kyllä on, mutta niitä ei välttämättä tiedosteta. Teorian avulla pystyttiin todentamaan ja perustelemaan tämän mainitun linkin merkitystä raportoinnista motivoitumisen näkökulmasta. Lisäksi teorian avulla pystyttiin varmistamaan se oletus, että myyjät ovat motivoituneita ammattilaisia, ja tätä on syytä arvostaa ja vaalia.

Kaiken kaikkiaan teoreettinen viitekehys auttoi tutkimuksen tulosten analysoinnissa ja johtopäätösten tekemisessä, mutta ennen kaikkea myös sellaisten asioiden tunnistamisessa, jotka olivat opin- näytetyön kannalta tärkeitä, jotta johtopäätöksiä pystyttiin tekemään. Asiatasolla teoreettinen viitekehys oli mielestäni sopivan leveä, ja siinä oli tarpeelliset aiheet. Syvyyttä olisi voinut kuitenkin olla hieman enemmän, jotta kaikki saatavilla olevat johtopäätökset olisi varmasti saatu irti. Syvyydellä tarkoitan sitä, että eri teorioita olisi voitu tutkia useamman lähteen voimin, jotta lisää uskottavuutta olisi saatu luotua, ja mahdollisesti uusia näkökulmia saatu muodostettua. Kuitenkin tärkeimmät asiat saatiin selville ja tutkimuskysymyksiin saatiin asianmukaiset vastaukset.

Työn tulokset myynnin raportoinnin näkökulmasta ovat merkittäviä, koska nyt tiedetään, että vaikka oletusarvoisesti raportointi on pakkopullaa ja työtyytymättömyystekijä, löytyy siitä myös kultareunus, jota voidaan tarvittaessa hyödyntää motivaation kasvattamiseen kokonaisuutena myyjien työssä. Lisäksi mikäli tuloksista otetaan oppia ja jaetaan sitä asianosaisille, pystytään kehittämään myyjien ja esimiehen välistä arvostusta ja yhteistyötä, joka vaikuttaa myös yleisesti myyntitiimin toimintaan positiivisesti.

Kehitysehdotuksen avulla esimiehellä on työkalu oppinäytetyön tulosten ansiosta syntyneiden johtopäätösten konkreettiseen käyttöönottoon tai virheiden välttämiseen. Lisäksi esimiehellä on ohjeistus, kuinka toimia tietyissä tilanteissa. Jatkotutkimuksena voitaisiin tutkia raportoinnin hyödyistä ja tarpeista esimiehelle. Teoreettisen viitekehysten avulla meillä on jo tiedossa, minkälaisia

raportoinnin pitäisi olla ja mitä hyötyä siitä pitäisi olla esimiehelle. Seuraavaksi voitaisiin selvittää, toteutuuko tämä, ja jos ei, mikä sitä rajoittaa.

## 8.1 Työn luotettavuus, eettisyys ja vastuullisuus

Työn luotettavuus perustuu tutkimuskysymysten oikeellisuuteen, teoreettisen viitekehyksen laajuuteen ja oikeellisuuteen, lähestymistapa- ja menetelmävalintoihin, tutkimuksen toteutuksen laatuun, ja johtopäätösten laatuun. Työn tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuskysymykset olivat mielestäni oikeita ja niihin saatiin vastattua laadukkaasti. Kuten jo aiemmin pohdintaluvussa mainittua, teoreettinen viitekehys olisi voinut kattaa syvemmin esimerkiksi sisäistä motivaatiota, mutta kuitenkin tavoite täyttyi mielestäni niin hyvin, ettei se vaikuta merkittävästi tulosten analysointiin, eikä merkittäviä asioita jäänyt pois sen takia. Kehitysehdotus olisi voinut olla laadukkaammin perusteltu, jos teoreettiseen viitekehykseen olisi lisätty myynnin johtamista, mutta koska kehitysehdotus ei varsinaisesti ollut toimeksiantajan toive, eikä näin ollen myöskään työn tavoite, tuntui se ylimääräiseltä. Tätä kuitenkin voitaisiin tutkia erillisenä kehittämistoimenpiteenä toiminnan parantamiseksi.

Lähestymistavasta minulla oli alusta saakka vahva tuntemus, että kyseessä on tapaustutkimus, sillä tavoitteena oli tutkia yksittäistä asiaa yhdessä kontekstissa yhdelle toimeksiantajalle. Toki tuloksia voitaisiin tarvittaessa hyödyntää missä vain yrityksessä. Menetelmävalinnat olivat mielestäni oikeat, sillä haastattelujen avulla saatiin syvällistä ja oikeaa tietoa työn kohteena olevilta myyjiltä suhteellisen helposti. Teemoittelu oli erittäin hyvä menetelmä aineiston hallintaan ja läpikäyntiin, koska sen avulla pystyi todentamaan selkeästi toistuvia asioita ja työn kannalta tärkeitä asioita. Painin aika pitkäänkin työn edetessä sen kanssa, teenkö teemoittelua vai koodaamista. Teemoittelu vei kuitenkin voiton, koska sen avulla pystyin jaottelemaan aineiston osiin. Sillä oli merkittävä vaikutus tulosten analysoinnin kannalta, ja lopulta myös koko työn kannalta, koska teemat olivat jonkinlaisia kokonaisuuksia pienistä asioista, ja niistä oli mahdollista alkaa analysoimaan ja tekemään johtopäätöksiä teorian avulla. Näin ollen, sanoisin että menetelmävalinnat osuivat nappiin, vaikka luultavasti varsinkin aineiston käsittelyä ja analysointia varten olisi voinut käyttää jotain muitakin menetelmiä ja saavuttaa vastaavat tulokset.

Tutkimus toteutettiin luomalla haastattelukysymykset pohjautuen teoreettiseen viitekehykseen sekä tutkimuskysymyksiin, mikä mahdollisti sen, että kysymykset olivat oikeita, ja tavoite saavutettiin. Haastateltavat valittiin siten, että haastateltavat olisivat mahdollisimman erilaisia keskenään, jotta vastaukset tulisivat mahdollisimman eri lähtökohdista, ja näin tulokset kattaisivat mahdollisimman hyvin koko myyjäkunnan mielipiteet. Haastateltavia olisi voinut olla enemmän, jotta tulosten luotettavuus korostuisi edelleen. Kuitenkin koska jo kolmelta mahdollisimman erilaiselta haastateltavalta sai näin samankaltaisia vastauksia, alleviivaa se tulosten luotettavuutta. Toki haastateltavista olisi voitu saada enemmän irti, jos olisin kokeneempi haastattelija. Haastattelumateriaali kerättiin

nauhoitteena, joka mahdollisti sen, ettei mitään jää puuttumaan, tai vastauksia ei tahattomasti väristelty.

Hyödynsin johtopäätösten tekemisessä paljon teoreettista viitekehystä, joka osaltaan validoi johtopäätösten oikeellisuutta. Toisaalta myös kaikki johtopäätökset perustuivat joko teoriaan, kerättyyn aineistoon tai molempiin. Mitään tuloksista ei sepitetetty tai korostettu olemattomia merkityksiä. Mikäli teoreettinen viitekehys olisi ollut syvempi, olisi se validoinut johtopäätöksiä entisestään, ja mahdollisesti tuottanut lisää johtopäätöksiä. Kuitenkin kaiken kaikkiaan oma tuntemukseni on, että aiheesta saatiin revittyä kaikki olennaiset myyjien motivaatiotekijät raportointiin liittyen.

Työn eettisyys haastateltavien osalta varmistettiin sillä, että haastattelut tehtiin sovitusti nimettömänä. Tämän ansiosta ensinnäkin myyjät pystyivät huoletta vastaamaan pelkäämättä seuraamuksia työnantajan toimesta, ja toisaalta heidän henkilöllisyytensä pysyivät salassa, mikä ei voinut rajoittaa haastateltavia suostumuksen antamisesta haastattelua varten. Haastateltaville myös esitettiin asianmukaisesti tutkimustiedote, suostumuslomake ja kerrottiin, että haastattelu nauhoitetaan, ja että nauhoitteet ja muut materiaalit tuhoetaan, kun niitä ei enää tarvita opinnäytetyötä varten. Toimeksiantajan ja yrityksen näkökulmasta varmistin ennen työn toteutusta, mitä asioita saa ja mitä ei saa mainita. Lisäksi työ hyväksytettiin toimeksiantajalla, jotta mahdolliset salaisuudet ja virheet korjattiin tai poistettiin.

Mikäli yritys pystyy hyödyntämään opinnäytetyön tuloksia tai kehitysehdotusta, tulee siitä parempi työyhteisö ja työntekijävaihtuvuus voi pienentyä. Tämä lisää yritysvastuuta ja tekee siitä paremman työpaikan työmarkkinoilla suuressa kuvassa.

## **8.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Kuten varmaankin usein, opinnäytetyön tekijät eivät ole tutkimusten tekemisessä kovinkaan kokeneita — kuten en minäkään. Jos tekisin opinnäytetyön nyt uudestaan, varaisin sille ensinnäkin enemmän aikaa, ja toiseksi tekisin ensin koko tutkimuksen, ja sitten vasta raportin. Luulen, että tämä on monen opinnäytetyön tekijän sudenkuoppa, ja ainakin minä koin, että se hidastaa tutkimuksen tekemistä. Se ei välttämättä vaikuta työn laatuun, mutta se aiheuttaa tilanteita, joissa alkaa epäroimään menetelmävalintoja tai raportoinnissa tehtäviä päätöksiä.

Kaiken kaikkiaan tein työtä noin kymmenen viikon aikana työpäivien päätteeksi, sekä joitain viikonloppuja. Erityisesti alussa työ ei ollut kirjoittamista, vaan tutustumista eri asioihin kuten teoriaan tai menetelmiin, tai tulosten analysointia ja siihen valmistautumista. Koin että erityisesti alkuun työ eteni varsin mukavasti. Mutta siinä vaiheessa, kun haastattelumateriaalia piti alkaa käsittelemään, alkoi tulla epäilyksiä millä menetelmällä tämä tulisi tehdä, miten menetelmää oikeastaan käytetään,

ja miten tällä menetelmällä oikeastaan saadaan edes jotain merkittäviä lopputuloksia. Tämä oli siis tällaista kipuilua, joka varmaan johtui pitkälti kokemattomuudesta.

Kun sitten homma alkoi hieman kirkastumaan, ajatusten avaamisesta esimerkiksi Excelliin oli paljon apua, koska yritin ajatella, ettei yksikään idea voi viedä minua taaksepäin. Vaikka toki paljon edestakaisin menemistä tapahtuikin ajatuksissani. Luulen kuitenkin, että tällainen toiminta on normaalia tutkimuksia tehdessä, jotta mahdollisimman hyviä tuloksia saataisiin aikaan.

Kaiken kaikkiaan arvioisin, että koko prosessi meni hyvin, ainakin tulosten ja luotettavuuden perusteella, ja olen ylpeä työstä. Työn tulokset ovat todellisia ja voivat aidosti olla hyödyllisiä kontekstissaan, ja mahdollisesti missä tahansa myyntiorganisaatiossa. Pysyin aikataulussa pääsääntöisesti ongelmitta ja olin tehnyt kunnollisen suunnitelma, jonka mukaan toimia.

### **8.3 Oman oppimisen arviointi**

Jos tämän oman oppimiseni tiivistäisi yhteen lauseeseen, olisi se ”Opin kaikesta asiaan liittyvästä kaikenlaista”. Opinnäytetyön aiheesta opin paljon arvostamaan johtajia ja johtamista, sekä myyjä ja heidän ammattitaitoaan ja asennettaan. Lisäksi opin paljon motivaatiosta ja siitä, miten sillä ja sitä johdetaan, vaikkei työni sinänsä koskenut johtamista. Ennen kaikkea kuitenkin opin tutkimuksen tekemistä. Ylpein olen siitä, että teoreettisen viitekehyksen tekemisen aloittaminen ei enää kuulosta korvaani niin epämiellyttävältä kuin mitä se oli ennen. Toisaalta olen myös ylpeä siitä, että pystyn analysoimaan saatuja tuloksia ilman että oma mielipiteeni sekoittuisi asiaan, vaan se perustuu faktoihin. Lisäksi opin heti alussa kuinka tärkeää kunnollinen suunnittelu on, jotta hyvä lopputulos saadaan aikaan.

Kuten jo aiemmin mainittua, tekisin joitain asioita seuraavalla kerralla toisin. Toisaalta joitain asioita en osaisi tehdä, jos en olisi tehnyt tätä työtä juuri näin, kun sen nyt tein. Opin paljon itsestäni tutkijana, ja opin arvostamaan jotain piirteitäni tutkimuksen tekijänä ja kirjoittajana. Toisaalta löysin myös rajoitteitani, jotka pääsääntöisesti liittyivät tutkimukselliseen kirjoittamiseen ja teorian ja johtopäätösten väliseen dialogiin ja se auki kirjoittamiseen. Huomasin, että omassa päässä asiat saattoivat olla selkeitä, mutta kun ne piti kirjoittaa auki, ei se ollutkaan niin yksiselitteistä. Oma arvostukseni kasvoi ammattitutkijoita kohtaan huomattavasti prosessin edetessä, ja voisin kuvitella tekeväni tätä työkseni joskus, koska se on oikeasti haastavaa, mutta samalla palkitsevaa. Luulisin että jokaista tutkimusta tehdessä oppii aiheesta jotain uutta, ja samalla tuotetaan uutta tietoa.

## Lähteet

Cuevas, J. M., Donaldson, B. & Lemmens, R. 2016. Sales Management – Strategy, Process and Practice. 4. painos. Red Globe Press. Lontoo.

Bagozzi, R. 1980. Performance and Satisfaction in an Industrial Sales Force: An Examination of Their Antecedents and Simultaneity. Journal of Marketing, 1980, 44, 2, s. 65. New York. Luettavissa: <https://www.proquest.com/open-view/614bfe8b547fc598de368cac15e6b698/1?cbl=1816480&pq-origsite=gscholar>. Luettu.

5.12.2024.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/items/db985ead-f6d1-4537-a432-4267f321a5c5>. Luettu

6.12.2024.

Good, V, Hughes, D. E, Kirca, A & McGrath, S. 2022. A self-determination theory-based meta-analysis on the differential effects of intrinsic and extrinsic motivation on salesperson performance. Journal of the Academy of Marketing Science, 2022, 50, 3, s. 586-614. Luettavissa:

<https://doi.org/10.1007/s11747-021-00827-6>. Luettu: 27.11.2024.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 8.10.2024.

Herzbergin kaksifaktoriteoria. Wikipedia. Luettavissa: [https://fi.wikipedia.org/wiki/Herzbergin\\_kaksifaktoriteoria](https://fi.wikipedia.org/wiki/Herzbergin_kaksifaktoriteoria). Luettu: 9.10.2024

Koivumäki, J. 2023. CRM-järjestelmän hyödyntäminen myynnissä. AMK-opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu, Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Luettavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/814534/Koivumaki\\_Janne.pdf?sequence=3](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/814534/Koivumaki_Janne.pdf?sequence=3). Luettu: 30.11.2024.

Martela F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan Tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, 2014, 3, s.14–26. Helsinki. Luettu:

3.10.2024.

Matihaldi, K. & Sinisalo, J. 2020. Käyttäjäkokemus on ohjelmiston tärkein ominaisuus. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut, 2020, 38. Luettavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/341870/ePooki%2038\\_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/341870/ePooki%2038_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y). Luettu: 15.10.2024.

Merriam-Webster. Definition of 'report' – Dictionary. Luettavissa: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/report>. Luettu: 11.10.2024.

McLeod, S. 2007. Maslow's Hierarchy of Needs Simply Psychology. Luettavissa: [https://www.simplypsychology.org/maslow.html?ez\\_vid=2cae626a2fe896279da43d587baa3eb663083817](https://www.simplypsychology.org/maslow.html?ez_vid=2cae626a2fe896279da43d587baa3eb663083817). Luettu: 16.12.2024

Ojasalo K., Moilanen. T, & Ritalahti J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Tietoarkisto. Teemoittelu. Tampereen Yliopisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>. Luettu: 6.12.2024.

Wang, H., Sha, H., Wang, Y., Cheng, L. & Yu, Q. 2023. How Does Friendship Motivate Frontline Employees to Exhibit Brand Ambassador Behavior: The Important Role of Well-Being and Helping Behavior. Sustainability, 2023, 15, s. 9–12. Luettavissa: <https://doi.org/10.3390/su15086859>. Luettu: 27.11.2024.

What is Sales Reporting? Steps and Tips for Success. Salesforce. 2024. Blogi. Luettavissa: <https://www.salesforce.com/au/blog/what-is-sales-reporting/>. Luettu: 11.10.2024.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

Haastattelu

Haastattelun tavoitteena on kartoittaa yleisiä työhön liittyviä motivaatiotekijöitä, ja lopulta löytää raportointiin liittyviä esteitä, hyötyjä tai muita motivaatio/demotivaatiotekijöitä. Lopuksi keskustellaan lyhyesti Mapletista. Haastattelun tulokset esitetään nimettömänä.

#### **Puhutaan aluksi motivaatiosta:**

Mikä on työtehtäväsi?

Mitä tavoitteita sinulla on?

Mikä motivoi sinua? Raha, arvostus? Mikä saa hyvälle mielelle?

Onko sinulla välitavoitteita itsellesi, joilla voisit saavuttaa haluamasi (raha, tms)

Teetkö tietoisesti asioita, jotka johtavat motivaation lisäämiseen, jos niin mitä?

#### **Puhutaan raportoinnista**

**Raportointia pidetään yleensä pakollisena pahana tai kyttäyksenä.**

Mitä raportoit?

Miksi raportoit?

Miten raportoit? Kerralla vai aina käynnin tms. jälkeen? Tarkka prosessikuvaus

Onko raportoinnin tavoitteet viestitty riittävän hyvin, jotta ymmärrät, miksi sitä tehdään?

#### **Spekulaatiokysymykset/sparri:**

Mitä ajattelet raportoinnista yleisesti?

Mitä ajattelet raportoinnista Makitalla?

Koetko hyötyväsi raportoinnista?

Stressaako raportointi?

Olisiko muita myyjiä vastaan kilpailusta hyötyä motivaatioon?

Jos kyllä, olisiko raportin avoimuus hyvä asia, jotta sen avulla voitaisiin nähdä ns. live-tilanne, jonka avulla kilpailla?

Onko raportointiin liittyvissä sovituisissa pelisäännöissä tai raportoinnissa itsessään jotain, joka aiheuttaa negatiivisiä fiiliksiä?

Mitä pidät hyvänä omissa raportointitavoissasi? Miksi?

Mitä huonoja tapoja sinulla on raportointiin liittyen?

### **Maplet**

Mitä hyvää Mapletissa on?

Onko kalenterointi hyvä sellaisenaan, vai puuttuuko siitä jotain?

Onko raportointi helppoa esim. mobiilissa tai tabletilla? Jos ei, mikä ärsyttää?

Koetko Mapletin omiin tarpeisiisi riittäväksi työkaluksi?