



Myyntiennusteen vaikuttavuus talousennusteeseen projekti- liiketoiminnassa

Senna Stenberg

OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2019

Liiketalouden koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

STENBERG, SENNA:

Myyntiennusteen vaikuttavuus talousennusteeseen projektiliiketoiminnassa

Opinnäytetyö 36 sivua, joista liitteitä 1 sivu

Toukokuu 2019

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää myyntiennusteen luotettavuus ja toimivuus projektiperusteisessa liiketoiminnassa. Lisäksi tarkoituksena oli löytää parempia keinoja myynnin ennustamiseen projektiliiketoiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteena oli toimeksiantajan organisaation myyntiennusteen luotettavuuden parantaminen ja sen avulla talousennusteen luotettavuuden parantaminen.

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä toimivat projektiliiketoiminta, erityisesti investointi- ja toimitusprojektit sekä myynnin ennustaminen. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuskeinona käytettiin strukturoituja yksilöhaastatteluja. Haastattelut toteutettiin toimeksiantajan kymmenelle myynti- ja yksikönpäälliköille, jotka vastaavat yrityksessä projektiennusteista. Haastattelut analysoitiin teemoittelemalla.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sekä tutkimuksen tulokset osoittivat, että toimitusprojektit ovat hyvin alttiita muutos- ja lisätöille. Opinnäytetyön tuloksista selvisi, että usein projektin aloitus lykkääntyy tai sisältöön tulee muutoksia. Vaikka projektien muutokset ovat usein lisätöitä, jotka ovat toivottua positiivista muutosta, projektin alkuvaiheen projektiennusteet eivät ole luotettavia osana talousennustetta. Tärkeää on tarkentaa ennusteita projektien edetessä, ja myös edellisistä projekteista opittua voidaan käyttää hyödyksi tulevilla ennusteilla.

Asiasanat: myyntiennuste, projektiliiketoiminta, toimitusprojekti

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration

STENBERG, SENNA:

Sales forecasts' effectiveness on budget in project business

Bachelor's thesis 36 pages, appendices 1 page
May 2019

The purpose of this thesis was to find out the reliability and functionality of the sales forecast in project business. In addition, it was meant to find better means to forecast sales in project based business. The aim of this thesis was to improve the reliability of sales forecasts in the sponsor organization and the budget authenticity along all this.

As the frame of reference was the project business, especially investment projects and delivery projects, and sales forecasting. This thesis was a qualitative research. The material was collected by structured individual interviews. The interviews were held to two sales managers and eight head of units who are responsible for project forecasts. These interviews were analysed by theme methods.

Both the frame of reference and the research showed that delivery projects usually gain additions and modifications. The results showed that either the project start was postponed or the content changed. Although the changes are mostly positive and wanted the forecasts made in the beginning are not reliable as a part of the budget. It is important to on focus the forecast as the project proceeds. Also it is important to use the gain knowledge from the previous projects in the future forecasts.

Key words: sales forecast, project business, delivery project

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	7
	2.1 Insta Automation Oy.....	7
	2.2 Insta Automation Oy suunnitteluliiketoiminta.....	7
	2.2.1 Myyntiorganisaatio.....	8
	2.2.2 Käytössä oleva myyntiennuste	8
3	PROJEKTILIIKETOIMINTA	10
	3.1 Projektin määrittely.....	10
	3.2 Investointi- ja toimitusprojektit	11
	3.3 Toimitusprojektien erityispiirteet.....	12
4	MYYNIN ENNUSTAMINEN.....	15
	4.1 Myyntiprosessi	15
	4.2 Myynnin tavoitteet ja mittarit.....	17
	4.3 CRM-järjestelmät	17
	4.3.1 Microsoft Dynamics 365	18
	4.4 Rullaava myyntiennuste	19
	4.5 Projektiperusteinen myynti taloushallinnossa.....	19
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	21
	5.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus	21
	5.2 Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu	22
	5.3 Aineiston analysointi	23
6	TULOSTEN ANALYSOINTI	24
	6.1 Projektin toteutuminen sellaisenaan.....	24
	6.2 Projektin aloituksen lykkääntyminen	25
	6.3 Projektin sisällön muuttuminen tarjousvaiheessa.....	26
	6.4 Projektin sisällön muuttuminen projektin aikana	27
	6.5 Haastavuus projektin ennustamisessa alkuvaiheessa	27
	6.6 Projektin ennustaminen jo prospekti-vaiheessa	29
	6.7 Projektiennusteet osaksi talousennustetta	29
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	31
	LÄHTEET	34
	LIITTEET	36
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	36

1 JOHDANTO

Projektiliiketoiminnassa ennustetaan projektien myyntiä. Näitä ennusteita käytetään avuksi talouden ohjauksessa ja yrityksen päätöksenteossa. Projektiliiketoiminnan ennustamiseen liittyy haasteita, ja toimitusprojekteja ennustettaessa arviointivirheet eivät ole harvinaisia ja siksi projektiennusteita tarkennetaan projektin edetessä. Myös lisä- ja muutostyöt voivat olla toimitusprojekteissa suuria ja muuttaa projektin laajuutta. Kuinka luotettavia alkuvaiheessa projektiennusteiden perusteella tehdyt myyntiennusteet ovat osana talousennustetta, jonka perusteella yrityksessä päätöksiä tehdään? Tähän kysymykseen opinnäytetyössä etsitään vastausta.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii automaation, instrumentoinnin ja sähköistyksen yrityksen suunnitteluliiketoiminnan myyntiorganisaatio. Opinnäytetyön taustalla ovat toimeksiantajan liiketoiminnassa tapahtuneet muutokset, jotka ovat aiheutuneet liiketoiminnan kasvusta ja liiketoimintaa ohjaavien sekä tukevien tietojärjestelmien kehittymisestä. Opinnäytetyössä muutos johon keskitytään, on organisaatiossa loppuvuoden 2018 aikana aloitettu käyttöönottoprojekti, jossa myynnin ennustamisen tueksi tuodaan entistä laajempi CRM- (englanniksi Customer Relationship Management) eli asiakkuuksien hallintajärjestelmä. Uuden CRM-järjestelmän avulla on tarkoitus parantaa yrityksen myyntiennustetta ja tulevaisuudessa yhdistää myyntiennustetta entistä enemmän osaksi yrityksen talousennustetta.

Opinnäytetyön tavoitteena on myyntiennusteen luotettavuuden parantamisen ja siten lopulta yrityksen talousennusteen parantaminen. Tarkoituksena opinnäytetyössä on selvittää myyntiennusteen luotettavuus ja toimivuus projektiperusteisessa liiketoiminnassa, sekä löytää keinoja luotettavampaan myynnin ennustamiseen. Opinnäytetyö pyrkii vastaamaan kolmeen keskeisimpään tutkimuskysymykseen, joita ovat

- Miten projektiperusteista liiketoimintaa voidaan ennustaa?
- Miten myyntiennusteesta saadaan tarkempi ja paremmin hyödynnettävä?

- Korreloivatko alkuvaiheessa myyntiennusteeseen syötetyt ennusteet toteutuneisiin lukuihin?

Opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, joka on toteutettu strukturoidulla haastattelulla. Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla yrityksen suunnitteluliiketoiminnan myyntiorganisaation myyntipäälliköitä sekä yksikönpäälliköitä, joiden vastuulla on myynnin ennustaminen. Opinnäytetyön tietoperusta perustuu teoriaan projektiliiketoiminnan ja myynnin ennustamisen osa-alueista. Tutkimuksen ja tietoperustan tueksi on haastateltu organisaatiossa myynnin ennustamisen kannalta avainhenkilöitä, jotka työskentelevät yrityksen CRM-järjestelmän ja myynnin ennustamisen parissa.

Opinnäytetyön tietoperusta rajautuu projektiliiketoimintaan ja myynnin ennustamiseen koska ne ovat keskeisimpiä aiheita tutkimuksen kannalta. Teoria projektiliiketoiminnasta on keskeistä, koska organisaatio on keskittynyt kokonaistoimintusmallisten projektien tuottamiseen, ja projektimyynnissä sekä sen ennustamisessa on omat haasteensa. Teoria myynnin ennustamisesta ja CRM-järjestelmistä yleisesti antavat tietopohjan tutkimustulosten analysoinnille.

Opinnäytetyö koostuu seitsemästä luvusta. Opinnäytetyön johdannossa esitellään työn tausta, tavoite ja tarkoitus sekä työn toteuttamistapa ja rakenne. Toisessa luvussa esitellään toimeksiantaja, erityisesti toimeksiantajan myyntiorganisaatio ja käytössä oleva myyntiennuste. Kolmas ja neljäs luku ovat opinnäytetyön tietoperusta. Kolmas luku kertoo projektiliiketoiminnasta, ja erityisesti investointi- ja toimitusprojekteista. Neljäs luku käsittelee myynnin ennustamista, johon kuuluvat myyntiprosessi, tavoitteet ja mittarit, myyntiennuste sekä CRM-järjestelmät. Viides ja kuudes luku käsittävät laadullisen tutkimuksen. Viidennessä luvussa selvitetään tutkimuksen toteutusta ja kuvataan tutkimusmenetelmät, tutkimuskysymykset ja aineiston analysointikeinot. Kuudennessa luvussa analysoidaan tutkimuksen tulokset. Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa esitetään työn johtopäätökset ja pohdinta, johon kuuluvat myös opinnäytetyön itsearviointi sekä jatkotutkimusehdotukset.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Insta Automation Oy on osa Insta-konsernia, joka on suomalainen perheyritys. Insta Group Oy on teollisuusautomaation, digitaalisen tietoturvan ja puolustus-tekniikan asiantuntijaorganisaatio. Insta-konsernin liikevaihto oli vuonna 2018 noin 125 miljoonaa euroa ja Insta Automationin liikevaihdon osuus konsernin liikevaihdosta oli noin 62 prosenttia. Insta konsernin henkilöstö on noin 1 000 henkilöä, joista Insta Automationin osuus on noin 500 henkilöä. (Tietoa konsernista 2019.)

2.1 Insta Automation Oy

Insta Automation Oy on automaation, instrumentoinnin ja sähköistyksen täyden palvelun yritys. Yritys toimii järjestelmä- ja laitetuottajana riippumattomana. Yrityksen asiakkaita ovat muun muassa prosessi-, energia-, elintarvike-, metalli-, koneenrakennus- ja meriteollisuuden yritykset sekä yhteiskunnan infrastruktuurista vastaava julkinen sektori, kuten esimerkiksi vesihuolto. Insta Automation tuottaa asiakkailleen kokonaisratkaisuja tai erillistoimituksia riippuen asiakkaan tarpeesta.

2.2 Insta Automation Oy suunnitteluliiketoiminta

Suunnitteluliiketoiminta on kehittynyt yhä enemmän kokonaistoimitusmallisten projektien toimittamiseen ja niihin liittyvän ylläpitotoiminnan tuottamiseen. Suunnittelutyö sisältyy useimmiten varsinaisiin kokonaistoimituksiin ja ylläpitotoimintaan koko toimituksen osa-alueina. Perinteinen asiantuntijamyynä eli niin sanottu insinööritoimintotoiminta on supistunut noin kymmeneen prosenttiin koko liiketoiminnasta, kokonaistoimitusten kattaessa noin 70 prosenttia ja ylläpitotoiminnan noin 20 prosenttia liikevaihdosta. Toiminnan kehittyttyä suunnitteluliiketoiminnasta on muotoutunut asiakkaan investointiprojekteihin toimitusprojekteina kokonaistoimituksia tuottava yksikkö. Liiketoiminnan organisaatio on jaettu kahdeksaan tuloyksikköön, joista viisi tuloyksikköä palvelee suoraan asiakkaiden investointiprojekteja, yksi on erikoistunut ylläpitotoimintaan, yksi on erikoistunut oh-

jelmistotuotteisiin ja niiden kehittämiseen, ja yksi tulosityksiköistä on monimuotoinen tytäryhtiö, joka on vielä toistaiseksi alueellisesti vaikuttava. Suunnitteluliiketoiminnan liikevaihto on yli 20 miljoonaa euroa ja sen palveluksessa on noin 150 työntekijää. Liiketoiminnan kasvu viimeisen kymmenen vuoden aikana on ollut yli kolminkertainen.

2.2.1 Myyntiorganisaatio

Työn toimeksiantajana toimii Insta Automation Oy:n suunnitteluliiketoiminnan myyntiorganisaatio. Myyntiorganisaatioon kuuluvat liiketoimintajohtaja, projekti-toiminnan johtaja, kaksi myyntipäällikköä, myyntiassistentti ja kahdeksan yksikönpäällikköä. Johtajat ja yksikönpäälliköt tekevät myyntityötä oman toimen ohella päävastuiden ollessa heille osoitettujen vastualueiden johtamisessa. Liiketoimintajohtaja, myyntipäälliköt ja myyntiassistentti vastaavat liiketoimintakohtaisten myynti- ja markkinointiaineistojen tuottamisesta. Konserni- ja yhtiötasolta saadaan lisäksi niiden tuottama toiminnan yleismarkkinointiin liittyvä tuki. Myyntibudjetit laaditaan tulosityksikkökohtaisesti niiden näkymien perusteella, ja myyntipäälliköt ovat ainoita, joille laaditaan henkilökohtainen myyntibudjetti.

2.2.2 Käytössä oleva myyntiennuste

Myyntiorganisaatiossa on ollut vuodesta 2011 asti käytössä tietokantapohjainen kaupallinen CRM-järjestelmä. Tietokantapohjaisessa kaupallisessa CRM-järjestelmässä on nähtävissä saadut kaupat, hävityt kaupat, tarjouskanta, tilauskanta ja prospektit. Tähän mennessä projekteja on laskettu tarjousvaiheessa ja projektiennusteet on laadittu, kun kauppa on syntynyt.

Vuoden 2018 lopulla yrityksessä aloitettiin käyttöönottoprojekti, jossa vanhan CRM-järjestelmän korvaa yrityksen tarpeisiin räätälöity Microsoft Dynamics 365 for Sales. Uusi CRM-järjestelmä otetaan käyttöön organisaatiossa vaiheittain ja tutkimuksen toteutusvaiheessa uuteen CRM-järjestelmään ei ole kokonaan siirrytty. Sen vuoksi on perusteltua, että tutkimus on toteutettu laadullisena haastattelututkimuksena, koska uudesta CRM-järjestelmästä ei ole vielä saatavilla riittävä määrä dataa määrällistä tutkimusta varten.

Uudessa CRM-järjestelmässä myynnin vaiheita eli entiteettejä on kaksi. Ensimmäinen entiteetti on liidi, jossa tarkoituksena on kirjata ylös myyjän saama liidi muun myyntiorganisaation näkyville. Toinen entiteetti on myyntimahdollisuus, joka sisältää prospektit, tarjoukset ja kaupan päättämisen. Prospekteista syötetään järjestelmään seuraavia tietoja: hankkeen nimi, asiakas, yksikkö johon hanke kohdistuu, hankkeen tunnistamispäivämäärä ja myynnin vastuhenkilö. Lisäksi hankkeesta ennustetaan kaupan todennäköisyysprosentti, hankkeen alkua ja valmistumispäivä sekä liikevaihto, kate ja työtunnit. Järjestelmään voidaan myös syöttää hankkeen estimaatti eli tuloutuminen kvartaaleittain. Kun hanke siirtyy prospektista tarjoukseksi, tietoja tarkennetaan. Syötettyjen tietojen perusteella järjestelmä tuottaa myyntiennusteen ilman todennäköisyysprosentin painotuksia sekä todennäköisyysprosentilla painotetun myyntiennusteen.

3 PROJEKTILIIKETOIMINTA

Projektiliiketoiminta on tavoitteellista ja johdettua projektitoimintaa, joka on yrityksen keino päämäärien saavuttamiseksi. Projektimuotoinen toimintatapa liiketoiminnassa on hyvinkin yleinen ja käytetty, ja projektiliiketoiminta on jo vuosia ollut vakiintunut tuotantotalouden perusosaamisalue. Projektiliiketoiminnan asema yrityksessä voi vaihdella, sillä yritys voi toteuttaa projektiliiketoimintaa joko pääasiallisena liiketoiminnan muotona tai se voi olla vain yksi toiminnan muoto toisten joukossa. Jos projektiliiketoiminta on pääasiallinen liiketoiminnan muoto, tarkoittaa se projektimuotoisesti toteutettua kokonaisratkaisutyypistä liiketoimintaa. (Arto ym 2006, 17-19.)

3.1 Projektin määrittely

Projekti poikkeaa muista yritysten organisointitavoista siten että projektit ovat päämääräsuuntautuneita, väliaikaisia ja ainutkertaisia. Projektin määritelmiä on useita eri ja osa on jopa ristiriidassa keskenään. Yhteistä erilaisille projektimääritelmille on se, että projektilla on alku ja loppu eikä se jatku ikuisesti. (Arto ym 2006, 18; 24-25) Määritelmästä riippuen projektilla voidaan tarkoittaa kertaluontoista monen osapuolen yhteistä tehtävää, määräaikaista organisaatiota tai tavoitteellista ja rajattua jatkumoa tai ongelmaa, joka on ratkaistava aikataulussa. Nämä osittaiset määritelmät eivät itseasiassa sulje toisiaan pois, vaan usein määritelmät sisältävät rinnakkaisia näkökulmia projekteihin. Ymmärtääkseen paremmin projekteja ja projektiliiketoimintaa on tarkasteltava yksittäisten projektien toimintalogiikkaa, projektin ja sen toteuttavan organisaation välistä suhdetta sekä useista projekteista muodostuvaa kokonaisuutta. (Virtanen 2009, 42-43.)

Projektille asetetaan alussa tavoitteet, jotka voidaan jakaa laadullisiin, ajallisiin, sisällöllisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Projektin tavoitteet voidaan jakaa projektiryhmän jäsenten kesken, niin että jokaisella jäsenellä on omat aikataulu-, sisältö- ja työmäärätavoitteensa. Näihin tavoitteisiin pääsyä pystytään projektin valmistuttua arvioimaan ja mittaamaan yksiselitteisesti. Harvoin on mitään epäsel-

vää, onnistuttiinko projektissa vai ei. Projekti on onnistunut, kun se saavuttaa laadulliset ja sisällölliset tavoitteensa sovituissa aikatauluissa pysymällä projektibudjetissa. (Pelin 2011, 36.)

3.2 Investointi- ja toimitusprojektit

Investointiprojekteista tai toimitusprojekteista puhuttaessa tarkoitetaan usein samaan lopputulokseen tähtääviä asioita, mutta kyseessä ovat kuitenkin kaksi erilaista projektityyppiä. Investointiprojektin toteuttaja on asiakas, joka investoi projektiin. Asiakas odottaa investointiprojektilta selkeitä hyötyjä. Toimitusprojekti taas on toimittajan tai mahdollisesti alihankkijan näkökulma asiakkaan projektiin. Toimittajalle projekti on liiketoiminnan muoto, johon on sidottu arvokkaita resursseja ja kohdistuu tuotto-odotuksia. Näiden kahden projektityypin erillisyyttä korostaa muun muassa se, että kumpaakin liittyy toiselle osapuolelle luottamuksellisia asioita kauppaa käydessä. Näillä projekteilla on myös yhteisiä osia, kuten kumpaakin osapuolta sitovat yhteiset sopimusehdot. (Artto ym 2006, 22-23.)

Investointiprojekti tuloksena on jokin käyttöomaisuus, tämä voi olla esimerkiksi teollisuuslaitos tai sen osa, kuten tuotantolinja tai rakennus. Tilaajan päätöstä toteuttaa projekti on edeltänyt projektin investointi-, tuotto- ja kannattavuuslaskelmat. Usein investointiprojektit ovat selväpiirteisiä ja arvot tarkkoja. Investointiprojekteihin sisältyy monesti useita pienempiä osaprojekteja. Investointiprojekteissa voi olla useita eri toimittajia ja urakoitsijoita. (Pelin 2011, 35.)

Kettusen (2009, 20.) mukaan toimitusprojektit ovat osa useiden yritysten normaalia päivittäistä liiketoimintaa, sillä liiketoimintaa myydään ja toteutetaan projekteina. Toimitusprojektit toteutetaan aina ulkopuoliselle asiakkaalle. Toimittajalla on työhönsä koulutettu henkilöstö, joka tekee projekteja toisen perään. Toimitusprojektin ominaispiirre on, että se on toistuvaa toimintaa, joka on asiakkaan ja asennusympäristön osalta ainutkertaista. Yritykselle toimitusprojektit voivat siis olla toistuvaa toimintaa, mutta asiakkaille ne ovat ainutkertaisia projekteja asiakkaan tarpeen mukaan. Toimitusprojektit toteutetaan aina asiakkaan toimeksiantosta, alkaen sopimuksesta ja päättyen projektin luovutukseen.

Lehtonen (2004, 244.) kuvaa teoksessaan, kuinka projekti etenee. Asiakkaan investointipäätöstä edeltää esiselvitys. Tätä seuraa tarjouskilpailun järjestäminen ja tarjouspyyntöjen lähettäminen potentiaalisille projektitoimittajille. Seuraavaksi asiakas vertailee projektitoimittajien tarjouksia ja toimittajien kanssa käydään mahdollisesti sopimusneuvotteluita, ja lopulta valitaan toimittaja. Asiakas ja toimittaja allekirjoittavat sopimuksen, joka sitoo investointi- ja toimitusprojektin yhteen. Sopimukseen määritellään projektin sisältö ja toimittajan velvollisuudet, tärkeimmät sisältö- ja velvoitemäärittelyt liittyvät tekniseen ja toiminnalliseen määrittelyyn sekä toteutusaikatauluun. Sopimuksessa on määriteltynä myös ainakin projektin hinta, maksuaikataulu ja muut taloudelliset sopimusehdot. Sopimukseen voidaan lisätä myös velvoitteita asiakkaalle, jotka voivat liittyä esimerkiksi tietojen antamiseen toimittajalle. Projektin päätyttyä toimittajalla pysyy velvoitteita sopimuksessa määritellyn takuuajan ajaksi, velvoitteet liittyvät mahdollisten vikojen ilmenemiseen projektin päättymisen jälkeen. Varsinaisen projektin päätyttyä toimittaja usein pyrkii saamaan vielä ylläpitosopimuksen asiakkaan kanssa.

3.3 Toimitusprojektien erityispiirteet

Mäntyneva (2016, 105-108.) kuvaa kuinka suuressa osassa projekteja tulee esiin erilaisia muutostarpeita projektin edetessä. Olipa muutosten vaikutus projektin tuotokseen, aikatauluun tai kustannuksiin positiivinen tai negatiivinen on muutoksenhallintaan kiinnitettävä huomiota. Muutostarpeet voivat kummuta organisaation sisältä tai ulkopuolelta, esimerkiksi asiakastarpeen muutoksesta tai lainsäädännöstä. Oletus siitä, että projektisuunnitelmaa ei tarvitse enää muuttaa, kun se on kertaalleen tehty, ei pidä paikkaansa. Projektisuunnitelmaa on päivitettävä, jotta se todellisesti tukee projektin tavoitteisiin pääsyä. On hyvin yleistä, että projektiin tulee muutoksia, sillä usein tilaaja muuttaa mielensä projektin sisällön suhteen. Muutokset projektin sisällöstä tai laajuudesta vaikuttavat usein projektin kustannuksiin ja aikatauluun. Projektin osittaminen pienempiin osakokonaisuuksiin, muutosten dokumentointi ja projektisuunnitelman päivittäminen helpottavat projektin muutosten ja laajuuden hallintaa.

Toimitusprojektin aikaohjaus on tärkeää, koska sen merkitys voidaan arvioida konkreettisesti rahassa. (Pelin 2011, 105-107.) Aikataulussa pysymisessä on otettava huomioon mahdolliset myöhästymissakot ja projektiin sidotun pääoman

korke. Lisäksi aikataulussa pysyminen vaikuttaa tuottoon projektin tuloksesta, sillä jos tuotto onnistutaan saamaan alkamaan aiemmin voittaa yritys siinä rahaa. Myös menetetty tuotto esimerkiksi kunnossapitoseisokin vuoksi voi olla merkittävä. Lisäksi aikataulussa pysyminen edistää myös yrityksen mainetta tilaajan suuntaan luotettavana toimittajana. Kuitenkaan aikataulujen venymiset toimitusprojekteissa eivät ole harvinaisia. Tähän syynä voi olla esimerkiksi liian karkeat tehtäväerittelyt, tehtävien välisten riippuvuuksien puuttumiset, resurssien tai tehtävien puuttuminen aikataulusta, tai suunnitelmasta puuttuvat todelliset työ- ja vapaa-ajat. Muita heikkouksia aikatauluihin tuovat sanellut aikataulut joita ei ole toteutettu yhteistyönä, henkilöstön huono motivaatio aikatauluttamiseen tai johdon lepsu ote, tai se että aikatauluja ei ylläpidetä.

Projektille laaditaan kustannusarvio, joka toimii pohjana kustannuslaskelmille ja myöhemmin kustannusvalvonnan vertailukohteina. (Pelin 2011, 166-167.) Kustannusarviota tehdessä on huomioitava se, että arviot täytyy tehdä riittävän tarkalla tasolla, niiden on sovelluttava kustannusvalvonnan kohteiksi ja käytettävien menetelmien on taattava, että mahdolliset kustannusylitykset eivät horjuta kannattavuutta. Lisäksi on muistettava, että arvio ei voi olla lähtötietojaan tarkempi ja se on vain ennuste. Kustannusarviot tarkentuvat, kun projektin suunnittelukin. Kustannusarviot on jaettu yleisesti kolmeen eri luokkaan; alustava kustannusarvio, peruskustannusarvio ja lopullinen kustannusarvio.

Toimitusprojekteihin tulee usein arviointivirheitä ja siksi projektin kustannusarvioihin tarvitsee tehdä arviointivarauksia. Arviointivirheitä aiheuttavat ainakin seuraavat asiat

- Laajuusmuutokset, eli projektin scouppi muuttuu ja projektiin lisätään sisältöä.
- Lisätyöt.
- Ulkoiset muutokset kuten lakot ja lainsäädäntö.
- Arviointivirheet kuten määrävirheet tai unohdukset.
- Kustannustason muutokset jotka voivat johtua esimerkiksi inflaatiosta tai suhdanteista.

Varausten arvioinnissa voidaan käyttää hyväksi kokemuksia edellisistä projekteista. Arviointivarausten täytyy kattaa tavanomaiset pienet muutokset ja virheet arvioinnissa, mutta ne eivät saa olla keinoja peittää merkittäviä sisältömuutoksia

tai määrittelymuutoksia. Laajemmat muutokset vaativat uuden kustannusarvion laatimista. (Pelin 2011, 171.)

Projektin kustannusarvio on vain tietynlainen luettelo tai laskelma projektin kustannuksista. Kustannusarvion lisäksi tarvitaan myös aikaan sidottu projektibudjetti. Budjetti on projektin taloudellinen toimintasuunnitelma. Jotta projektille voidaan määrittää budjetti, on projektin aikataulun oltava valmis ja projektin tehtävien suoritusjärjestyksen oltava selvillä. Projektin budjetissa usein kuvataan ainoastaan projektin menot, kun taas tulot on esitetty erillisessä rahoitusbudjetissa tai kassavirtalaskelmassa. Budjetti laaditaan usein kalenterivuodelle, johon kustannukset on eritelty kuukausille. Tämän avulla projektibudjetteja pystytään käyttämään vuosibudjettien perustana. Kohdistusongelmia projektibudjettiin tuovat vaihtelevat toimitusajat ja maksusopimukset sekä laskujen käsittelyviiveet. Projektibudjetissa siirtoja voi tulla kuukausien välille ja niillä ei sinänsä ole merkitystä, kunhan kustannusvalvonnassa huomioidaan, että siirto johtuu esimerkiksi laskutussiirtymästä eikä todellisesta kustannusylityksestä tai –alituksesta. (Pelin 2011, 171-173.)

4 MYYNIN ENNUSTAMINEN

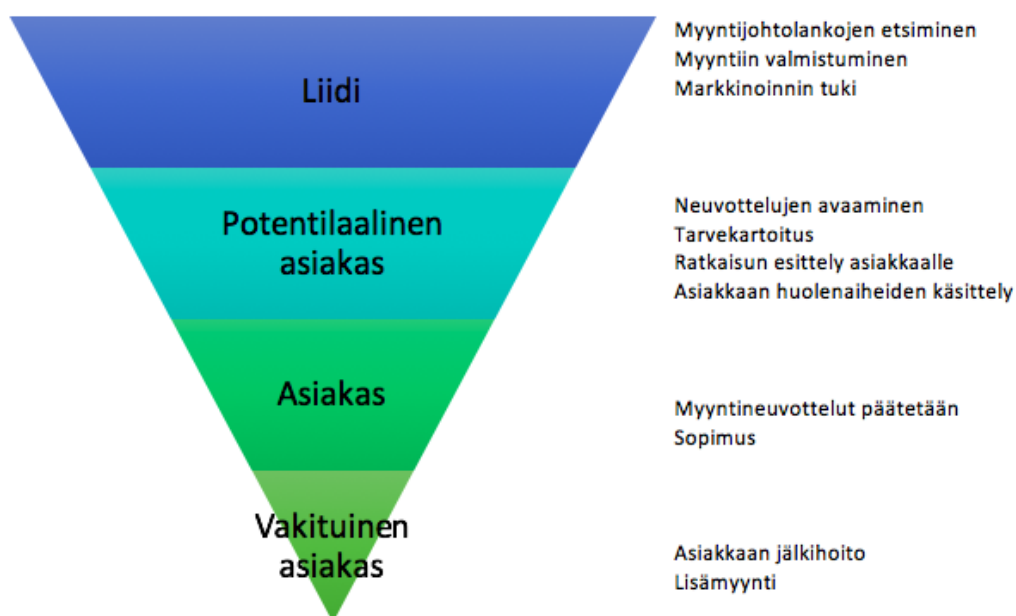
Myyntiorganisaation yksi keskeisistä tehtävistä on selvittää, mitä yrityksen kannattaa tuottaa ja arvioida, millainen kysyntä yrityksen tuotteilla tai palveluilla on ja kuinka kokonaiskysyntään voidaan vaikuttaa. Näiden tietojen pohjalta arvioidaan tuleva kysyntä ja tehdään yrityksen myyntiennuste. Myyntiennuste voidaan tehdä esimerkiksi seuraavalla vuodelle. Myyntiennusteen perusteella voidaan arvioida, paljonko tuotannontekijöitä tarvitaan ennustetun myynnin valmistusvolyymiin. Arvio luo pohjan kustannusbudjetille ja ohjaa yritystä tarkastelemaan tuotantokapasiteetin vaatimia materiaaleja, työvoimaa sekä koneita ja laitteita. (Martinsuo ym 2016, 178-179.)

Myynnin ennustaminen on tärkeää kaikessa myynnissä, mutta erityisesti toimitusprojektiliiketoiminnan alalla, jossa projektit ja niihin liittyvät investoinnit sekä tuotto-odotukset ovat suuria, sillä silloin riskit kasvavat suuremmiksi ja talouden ennustaminen hankaloituu. Myynnin ennustamisen tueksi on luotu erilaisia tietojärjestelmiä ja myyntiennusteita, jotka tuottavat numeerista tietoa ja tunnuslukuja. Mittareiden avulla voidaan seurata onnistumisia ja edistymistä ja ne havaitsevat ongelmia. Mittareiden avulla saadaan objektiivista numerotietoa, joka tarjoaa enemmän faktatietoa ja perusteluita, mikä taas vähentää ylimääräistä selittelyä ja politikointia. Mittarit tuottavat tietoa päätöksenteon tueksi ja lisäksi ne antavat pitkällä aikavälillä hyvän kuvan yrityksen terveydentilasta. (Nieminen & Tomperi 2008, 58.)

4.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on tapahtumaketju, jossa asiakas muuttuu mahdollisesta myynnin kohteesta liidistä vakituiseksi asiakkaaksi. (KUVA 1.) Kun asiakkuus on liidi eli myyntijohtolankavaiheessa on myyjä asiakastapaamisia edeltävässä vaiheessa, johon kuuluvat myyntijohtolankojen etsiminen, myyntiin valmistautuminen ja markkinoinnin apu. Seuraavassa vaiheessa asiakkuus muuttuu potentiaalliseksi asiakkaaksi ja myynti siirtyy neuvotteluvaiheeseen, jossa neuvottelut avataan, tehdään tarvekartoitus, esitetään ratkaisu asiakkaalle ja käsitellään asiakkaan huolenaiheet sekä perustellaan hinta. Lopulta myyntineuvottelut päätetään

ja asiakkuudessa edetään asiakasvaiheeseen. Seuraava myynnin vaihe on jälki-seurantavaihe, jossa tapahtuu asiakkaan jälkihoito ja lisämyynti. Tällöin asiakkuus muuttuu vakituiseksi asiakkaaksi. Myyntiprosessin eteneminen kontaktista syntyneeseen kauppaan vaihtelee yrityksissä. Myynnin johdon vastuulla on luoda ja kehittää yrityksen myyntiprosessia niin, että yrityksessä vallitsee yhtenäiset ja mahdollisimman tehokkaat tavat myyntihankkeiden toteuttamiseen. (Hänti ym 2016, 57-58.)



KUVA 1. Myyntiprosessi

Tämän myyntiprosessikuvauksen taustalla on teoria myyntisuppilosta. Myyntisuppilon teorian mukaan, kun suppilon toisesta päästä tulee liidejä, jotka tuottavat toisessa päässä tulosta syntyneillä kaupoilla. Eli kun liidejä löydetään tarpeeksi, ajan kuluessa myyntisuppilosta syntyy paljon kauppvoja, jotka päätyvät sopimukseen. Organisaatiossa on siis pidettävä huolta, että liidejä eli myyntimahdollisuuksia löydetään jatkuvalla syötöllä, jotta myös kauppvoja syntyy tasaisesti. Organisaatiossa ja varsinkin sen johdossa on siis pidettävä huolta, että myyntimahdollisuuksia etsitään ja potentiaalisista asiakkaisista huolehditaan. (Cook 2010, 88-89.)

4.2 Myynnin tavoitteet ja mittarit

Myynnin rahamäärälliset tavoitteet johdetaan yrityksen liikevaihtotavoitteista, joista myynnin johto sopii myyjien kanssa jokaiselle omat tavoitteet niin että yhteismäärällisesti päästää vähintään kokonaistavoitteeseen. Myyjillä voi olla muitakin tavoitteita kuin rahamäärälliset, esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen tai projektien kannattavuuteen liittyviä sekä laadullisia tavoitteita jotka voivat liittyä myyjän omaan oppimiseen ja kehittymiseen. Myynnin johdon vastuulla on varmistaa myyjien realistiset ja samalla riittävän haastavat tavoitteet. Johdon tehtävänä on myös kehittää mittaristo, joka ohjaa myyjä oikeanlaiseen tekemiseen. Useissa yrityksissä myyjien seuraamisen apuna on käytössä aiemmin kuvattu myyntisuppilomalli-ajattelu. Suppilomalliajattelussa jokaisen myyjän kohdalla seurattavia vaiheita ovat potentiaalisten asiakkaiden, tapaamisten, tarjousten ja solmittujen kauppajen lukumäärät. Näiden jokaisen vaiheen kohdalla on neljä myynnin tuloksellisuuden mittaria. Ensimmäisenä seurataan jokaisessa vaiheessa avointen tapausten lukumäärää keskimäärin, seuraava mittari on keskimääräinen prosentti seuraavaan vaiheeseen etenemisestä, kolmas on keskimääräisen kaupan kokoa euroissa ja neljäs mittari on keskimääräinen kesto vaiheessa. (Hänti ym 2016, 84-85)

4.3 CRM-järjestelmät

Asiakkuuksien hallintaan kehitetyt CRM-järjestelmät yleistyvät yrityksissä ja niitä voidaan käyttää useaan eri käyttötarkoitukseen, joista yksi on myynnin ennustaminen. CRM-järjestelmillä viitataan useimmiten liiketoiminnan prosesseihin ja tietojärjestelmiin. (Oksanen 2010, 22-23.) CRM tarkoittaa nykypäivän liiketoiminnassa useita eri asioita, se on muun muassa käsite organisaation toimintatavoille ja tietojärjestelmille asiakkuuksien hallintaan, prosessi jolla hallita kaikkia asiakaskohtaamisia sekä liiketoimintastrategia jolla maksimoida asiakkaiden kannattavuus ja tyytyväisyys. CRM-järjestelmä sisältää yleensä yhtenäisen asiakaskannan, kontaktitiedot sekä myyntivaiheiden seurannan liidien kautta tarjouksiin ja lopulta sulkeutuneeseen kauppaan. CRM-järjestelmä on usein hyvin automatisoitu linkittymään yrityksen muihin tietojärjestelmiin ja dokumentteihin. (Tiirikainen 2010, 35.)

Tiirikaisen (2010, 37.) mukaan useiden tutkimusten mukaan monet CRM-järjestelmien käyttöönottoprojektit ovat epäonnistuneet ja kaikki järjestelmät eivät ole jääneet käyttöön yrityksissä. Suurin syy näihin epäonnistumisiin on ollut huomion keskittäminen järjestelmän teknisyyteen eikä ihmisten toimintatapojen muuttamiseen. Järjestelmien teknisyyden hankaluus voi olla toinen syy käyttöönottojen epäonnistumiseen, erityisesti jos järjestelmät on linkitetty useisiin yrityksen eri tietojärjestelmiin. Suurimmaksi haasteeksi on kuitenkin osoittautunut myyntiorganisaatioissa vallitsevat useat eri toimintatavat ja hyvin eri tavoin toimivan henkilöstön käytäntöjen yhtenäistäminen CRM-järjestelmän mukaisiksi.

CRM-järjestelmiin liittyy kehityshankkeita, eri syistä johtuen. Ensimmäinen CRM-projekti, tarkoittaa että yrityksessä ei ole aiemmin ollut asiakkuuksien hallintaan keskittyneistä välineitä. Tähän projektiin haasteensa tuo organisaation kollektiivinen kokemattomuus. Ensimmäinen käyttöönottoprojekti voi olla myös hyvä asia, sillä silloin yrityksessä ei ole edellisiä epäonnistumisia CRM-käyttöönottoprojektien osalta. CRM-järjestelmän uudelleenkäytönotolla tarkoitetaan projektia, jossa toistetaan järjestelmän käyttöönotto joko täysin uudella järjestelmällä tai päivitetyllä versiolla vanhasta järjestelmästä. Uudelleenkäytönoton keskeisin muutos on se, että asiat pitää tehdä eri tavalla. Muutos voi liittyä toimittajaan, järjestelmän vaihtoon tai organisaation sisäiseen lähestymistapaan, tai mahdollisesti kaikkiin näihin. CRM-järjestelmän jatkokehitysprojekti taas tarkoittaa, sitä että olemassa olevaan järjestelmään lisätään tai muutetaan sen toiminnallisuutta. Jatkokehitysprojektit ovat yleensä pienimpiä kehityshankkeita, joten niiden ongelma on usein se, että projektiin ei suhtauduta riittävällä vakavuudella ja panosteta tarpeeksi. (Oksanen 2010, 39-43.)

4.3.1 Microsoft Dynamics 365

Microsoft Dynamics 365 on useassa yrityksessä käytössä oleva CRM-järjestelmä, joka pystytään räätälöimään organisaation liiketoimintaprosessien mukaiseksi. Microsoft Dynamics sisältää eri moduuleja, joita yhdistelemällä luodaan organisaation CRM-järjestelmä. Microsoft Dynamicsin myynnin moduulin tarkoitus on tukea organisaation myynnin sykliä automatisoimalla koko myyntiprosessi. Järjestelmässä myyntiprosessi kulkee loogisesti liidistä joko syntyneeseen kauppaan tai hävittyyn mahdollisuuteen. Järjestelmän myyntimoduuli antaa työkaluja

parempaan myyntivalmiuteen ja myyntimoduulissa organisaatio pystyy seuraamaan koko myyntitoimintaansa ja näkee toteutuneen myyntisuppilon. Myyntimoduuli sisältää eri yksiköitä, kuten yhteystiedot, liidit ja myyntimahdollisuudet. Nämä yksiköt ollaan kehitetty myyntiprosessiin tarvittavan myyntitiedon varastointiin. (Mastering Microsoft Dynamics CRM 2016 / . 2017.)

4.4 Rullaava myyntiennuste

Budjetointi on tulevaisuuteen suuntaavaa yrityksen toiminnan ja sen taloudellisten vaikutusten ennustamista ja suunnittelua. Budjetoinnin tuloksena voi syntyä joko kiinteä vuosibudjetti, toiminta-asteen mukaan joustava budjetti tai rullaava, tarkentuva budjetti. Budjetoinnin suunnittelujakso on monesti vuosi, mutta se voi olla lyhyempikin ajanjakso esimerkiksi vuosineljännes eli kvartaali. (Pellinen 2017, 72.) Budjettien avulla voidaan suunnitella tulevaisuutta ja tehdä liiketoimintaan vaikuttavia päätöksiä. Budjetteja tai ennusteita tehdään useista yksittäisistä liiketoiminnan osa-alueista, myös myynnistä.

Myynnissä budjetit eli myyntiennusteet ovat monesti nykyään luonteeltaan rullaavia, sillä perinteisestä budjetoinnista on isoilta osin luovuttu. (Åkerberg 2017, 162-164.) Rullaavaa ennustamista varten tehdyt ohjelmat valtaavat yhä enemmän alaa ja Excelien käyttö ennustamistarkoitukseen on harvinaista. Rullaavassa ennustamisessa on otettava huomioon muutama avaintekijä. Ensinnäkään ennusteet eivät ole budjetteja joiden osumistarkkuutta tarvitsee mitata. Olennaista on se, että tiedetään mitkä oletusarvot ennusteissa ovat merkittävässä asemassa. Rullaavassa myyntiennusteessa pitää keskittyä olennaiseen eikä ennusteissa saa olla liikaa tekijöitä. Jotta onnistutaan olennaisuuteen keskittymisessä, on strategian oltava ymmärrettävä sekä menestystekijät selvillä ja niistä johdetut avainindikaattorit määriteltä. Jos tämänkin jälkeen prosessi vielä tökkii, on keskityttävä sisäisen kommunikaation toimivuuteen. Voi olla, että joku tai jotkut eivät ole ymmärtäneet rullaavaa budjetointia ja tarpeen mukaan jatkuvasti päivittyvien ennusteiden olevan merkittävästi muuta kuin perinteinen budjetointi.

4.5 Projektiperusteinen myynti taloushallinnossa

Projektiperusteisen myynnin ominaispiirteitä ovat pitkä kesto ja laskutus osissa projektin edetessä tiettyihin vaiheisiin. Taloushallinnossa projekteja usein tuloutetaan osatuloutusmenettelyllä, jolloin tuloutus ei ole sidoksissa asiakkaalle lähetettyihin laskuihin. (Lahti & Salminen 2014, 90.) Taloushallinnon tulee kyetä ymmärtämään asiakkaisiin ja asiakashallintaan liittyviä perusteita ja tämän vuoksi on tarvittu uusia työkaluja. Ollakseen luotettavia tulee työkalujen kyetä muuntaamaan asiakastiedot euromuotoisiksi. Lisäksi työkaluihin täytyy sisältyä yhteys tai ainakin sukulaisuus taloushallinnon termeihin. Näiden työkalujen kuuluu tarjota johdolle kattava ja luotettava kuva yrityksen asiakaskannasta, tavoitteista ja tuloksista sekä mahdollistaa ylimmälle johdolle raportointi. Työkalujen täytyy kuvata yrityksen ja sen liiketoimintaympäristön suhdetta realistisesti ja näyttää asiakaskannan niin positiiviset kuin negatiivisetkin kriittiset muutokset. Taloushallinnon asiakastyökalujen tulee olla keskenään yhtenäisiä ja mahdollistaa ulkopuolelta tulevan asiakastiedon yhdistämisen sisäiseen tietoon. Lisäksi työkalujen tulee olla rakenteeltaan ymmärrettäviä ja johdonmukaisia. (Hellman & Värilä 2009, 105-109)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa tutkimusmenetelmänä toimi strukturoitu yksilöhaastattelu. Kohderyhmänä haastatteluille toimivat toimeksiantajayrityksen suunnitteluliiketoiminnan myyntiosaston myyntipäälliköt sekä yksikönpäälliköt, ja otantana olivat kaksi myyntipäällikköä ja kahdeksan yksikönpäällikköä eli yhteensä kymmenen haastateltavaa. Osa haastatteluista toteutettiin kasvotusten ja osa puhelinhaastatteluina. Haastattelut kestivät 10-30 minuuttia ja ne äänitettiin. Haastateltavat saivat haastattelukysymykset (LIITE 1.) sähköpostilla ennen haastattelua. Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroitiin ja analysoitiin etsimällä haastatteluista säännönmukaisuuksia ja poikkeuksia.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää myyntiennusteen luotettavuus ja toimivuus projektiperusteisessa liiketoiminnassa, sekä löytää keinoja luotettavampaan myynnin ennustamiseen. Tutkimuksen rajaamiseksi keskityttiin enemmän selvittämään sitä, kuinka luotettavia myyntiennusteet, eli tässä liiketoimintamallissa projektiennusteet ovat. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään vastauksia kolmeen keskeisimpään tutkimuskysymykseen, joita ovat; miten projektiperusteista liiketoimintaa voidaan ennustaa, miten myyntiennusteesta saadaan tarkempi ja paremmin hyödynnettävä, ja korreloivatko alkuvaiheessa myyntiennusteeseen syötetyt ennusteet toteutuneita lukuja.

5.1 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Tutkimusmenetelmää valittaessa on mietittävä, mikä tutkimusote palvelee tutkimuksen tavoitetta ja tutkimusongelmia sekä tarjoaa oikeanlaista tietoa niiden ratkaisemiseksi. Tutkimusmenetelmät käsittävät aineistonkeruu-, analyysi-, ja tulokinnan menetelmät. Tutkimusotteita ovat laadullinen eli kvalitatiivinen sekä määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusote. Määrällisessä tutkimuksessa käytetään aineistona esimerkiksi kyselyitä ja tilastoja, kun taas laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein haastatteluja tai havainnointia. (Kananen 2015, 63-65.)

Laadullinen tutkimus sopii tutkimusotteeksi, jos tutkittavasta ilmiöstä ei ole paljoa aikaisempaa tietoa tai tieto ei ole mitattavassa muodossa. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole ratkaista ongelmaa lukuina vaan saada syvälinen ja riittävän hyvä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2015, 71.) Laadullinen tutkimus valikoitui tämän työn tutkimusotteeksi juurikin, koska aiheesta ei ole tarpeeksi tietoa mitattavassa muodossa ja aiheesta halutaan kattava ja syvälinen kuvaus.

5.2 Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu

Haastattelu on hyvin käytetty tutkimusmenetelmä. Haastattelu sopii useasti kehittämistöihin, koska sillä saadaan nopeasti paljonkin tietoa kehittämisen kohteesta tai tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelun tehtävänä on usein joko kerätä lisää tietoa ja uusia näkökulmia asiasta, jota ei ole vielä paljon tutkittu tai asioiden selvittäminen ja syventäminen. Haastattelumenetelmiä on useita erilaisia ja niiden valintaan vaikuttaa se millaista tietoa tarvitaan. Suurin ero eri haastattelumenetelmillä on se, kuinka paljon itse haastatteliija osallistuu haastatteluun eli kuinka strukturoitu haastattelu on. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on valmiiksi muotoiltu ja ne esitetään tietyssä järjestyksessä, joten avoimeksi jäävät vain haastateltavan vastaukset. Strukturoidun lomakehaastattelun lisäksi on erilaisia haastattelutyyppisiä kuten teemahaastattelu, syvähaastattelu ja ryhmähaastattelu. Strukturoitu lomakehaastattelu toimii silloin kun halutaan kerätä faktatietoa ja käyttää samoja haastattelukysymyksiä suurelle joukolle. (Ojasalo ym 2014, 106-107.)

Haastattelussa on kyse etukäteen suunnitellusta vuorovaikutuksesta, jota haastatteliija ohjaa. Haastattelijan tehtävänä on myös motivoida haastateltavaa ja ylläpitää motivaatiota, sekä synnyttää osapuolten keskinäistä luottamusta. Haastattelijan on kerrottava haastateltavalle haastattelun tarkoitus ja osoitettava luottamuksellisuus etukäteen. Haastattelut kannattaa äänittää, jotta haastatteliija voi keskittyä haastatteluun ja palata tilanteeseen uudestaan. Aikaa vie haastatteluiden jälkeen tapahtuva aineistojen auki kirjoittaminen eli litterointi. (Ojasalo ym 2014, 107-108)

Haastattelun selvä etu on sen joustavuus. Haastattelija voi tarvittaessa toistaa kysymyksen, tarkentaa kysymystään tai keskustella joustavasti haastateltavan kanssa. Joustavaa haastattelussa on myös se, että kysymykset voidaan esittää halutussa järjestyksessä. Haastattelua ei myöskään pidetä tietokilpailuna, toisin kuin kyselyn kanssa voi käydä. Tärkeintä haastattelussa on saada haastateltavalta mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta asiasta, jonka takia on perusteltua antaa haastattelukysymykset tiedoksi haastateltavalle hyvissä ajoin ennen haastattelua. Haastattelun heikkous kyselyyn verrattuna on se, että se vie paljon aikaa. (Tuomi & Saarijärvi 2018, 85-86.)

5.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnin apuväline on litterointi eli haastattelujen auki kirjoittaminen haastattelujen jälkeen. Litterointia käytetään usein haastattelujen analysoinnissa. Haastattelujen auki kirjoittaminen tarkkuus riippuu siitä, millainen tutkimus tai kehittämistehtävä on kyseessä. Jos tutkimuksessa merkitys on haastattelujen sisällöllä, riittää ylimalkainen litterointi, mutta jos taas tutkimuksen kannalta merkittäviä ovat haastateltavien käyttämät sanat ja ilmaisut täytyy litterointi tehdä sanatarkasti. Litteroinnissa on tehtävä myös päätös, kirjoitetaanko haastattelut puhevai kirjakielillä, tähän vaikuttaa se aiotaanko litteroitua aineistoa käyttää kuinka paljon raportoinnissa. (Ojasalo ym 2014, 107.)

Analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu aineisto moneen kertaan ja luokittelemalla se. Tämän jälkeen yritetään löytää yhtäläisyyksiä tutkimusaineiston ja käytetyn teorian välillä. Sen jälkeen palataan takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiöön käytettyjen teorioiden uudelleen hahmottamiseen. Analysoinnissa käytetään usein teemoittelua, eli aineisto puretaan teema-alueittain. Teemoittelussa pyritään löytämään useammalle haastateltavalle yhteisiä asioita, joita aineistosta ilmenee. Analyysistä jää usein pintapuolinen, ellei aineistosta ilmeneviä säännönmukaisuuksia tarkastella suhteessa toisiinsa. Yhteyksiä tarkastellessa on mahdollista käyttää erilaisia tapoja. Tyypittely on sitä, että asiat pyritään ryhmittelemään yhteisten piirteiden avulla, ääriyhmittelyssä etsitään vastakohtia haastateltavien vastauksista, ja vielä yksi mahdollisuus on etsiä aineistosta säännönmukaisuuksien sijaan poikkeuksia. (Ojasalo ym 2014, 110-111.)

6 TULOSTEN ANALYSOINTI

Tutkimukset toteutettiin tammikuun ja helmikuun 2019 aikana. Myyntiorganisaatiossa uuden CRM-järjestelmän käyttöönottoprojekti oli vielä kesken alkukeväästä. Haastattelukysymyksissä keskityttiin myynnin ennustamiseen, mutta kysymyksissä käytettiin projektin ennustamista myynnin ennustamisen sijasta, koska yksikönpäälliköt eivät varsinaisesti ennusta myyntiä suoraan, vaan projektienusteiden avulla.

Haastatteluun kuului seitsemän kysymystä, jotka valikoituivat teoreettisen viitekehyksen sekä toimeksiantajan avainhenkilöiden kanssa käytyihin keskusteluihin. Kaikkiin haastattelun kysymyksiin saatiin vastaus jokaiselta haastateltavalta. Osa vastauksista oli hyvin samankaltaisia, mutta myös eroavaisuuksia löytyi eri haastateltavien vastauksista. Haastattelun tulokset on analysoitu teemoittelemalla. Haastateltavien vastauksista suoria lainauksia on esitetty tekstissä kursivoitulla tekstillä.

6.1 Projektin toteutuminen sellaisenaan

Ensimmäinen kysymys oli kuinka usein haastateltavan ennustamat projektit toteutuvat sellaisenaan. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että projekti toteutuu harvoin sellaisena kuin ennustettu. Suurin osa vastaajista sanoi projektien sisällön muuttuvan, koska projektit elävät ja niihin tulee lisä- ja muutostöitä. Myös aikataulun sanottiin usein elävän. Muutama vastaajista oli sitä mieltä, että projektit toteutuvat usein sellaisina kuin alkuvaiheessa ennustettu, mutta hekin lisäsivät, että lisätöitä kuitenkin tulee usein.

Haastatteluissa nousi esiin, että projekteissa elää se, miten tuotot ja kulut asetetaan kuukausitasolla.

Alkuvaiheessa on myös vaikea tietää se, mihin suuntaan projekti lähtee ja kuinka paljon lisätöitä projektiin tulee.

Useampi haastateltava nosti esiin myös se, että projektin toteutuminen sellaisenaan riippuu siitä, millainen tarjouspyyntö projektista on saatu tai millaiset lähtötiedot projektista on.

Tarjouspyynnöt voivat vaihdella yhdestä valokuvasta tarkasti määriteltyyn tarjouspyyntöön.

Haastattelussa ei vaadittu haastateltavilta numeerisia arvioita, koska kyseessä on laadullinen tutkimus. Osa haastateltavista kuitenkin antoi arvion prosentteissa sitä, kuinka moni projekteista toteutuu sellaisenaan. Luvut asettuivat 10-30 prosentin välille. Kuitenkin, koska vain neljä kymmenestä antoi minkäänlaista arviota prosentteissa, näitä lukuja ei voida yleistää. Kuitenkin luvut antavat osviittaa siitä, millaisista luvuista puhutaan.

Voidaan siis yleistää, että projektit eivät aina toteudu sellaisena kuin alkuvaiheen ennusteissa. Projektit elävät ja muuttujia on useita. Eniten haastatteluissa nousivat esiin muutos- ja lisätyöt. Ne kuitenkin ovat positiivista muutosta myyjälle. Vaikka lisätyöt ovat positiivista ja toivottua muutosta projekteihin, tarkoittaa se sitä, että ennusteet eivät tule toteutumaan sellaisenaan.

6.2 Projektin aloituksen lykkääntyminen

Toisena kysymyksenä tutkimuksessa oli, kuinka usein ennustamasi projektin aloitus lykkääntyy. Tässä kysymyksessä vastaukset jakautuivat aika tasaisesti kahteen eri mielipiteeseen. Kuusi vastaajista oli sitä mieltä, että projektin aloitus lykkääntyy usein. Loput neljä taas kertoivat, että aloitus lykkääntyy harvoin.

Neljän haastateltavan mielestä projektien aloitus lykkääntyy harvoin, ja kaksi antoi tarkentavaksi arvioiksi kymmenen prosenttia. Kaksi myös lisäsi, että jos kuitenkin projektin aloitus lykkääntyy, se johtuu siitä, että omat resurssit ovat kiinni toisessa projektissa. Toinen mahdollinen syy projektin lykkääntymiselle on se, että asiakkaalta saatavat lähtötiedot ovat puutteelliset tai niitä ei ole.

Loput kuusi haastateltavaa olivat sitä mieltä, että projektien aloitukset lykkääntyvät usein. Lähtötietojen puuttuminen mainittiin useassa haastattelussa syyksi lykkääntymiselle. Haastatteluista kävi ilmi myös, että aloitukset lykkääntyvät paljon useammin kuin itse projektit lykkääntyvät tai tapahtuu niin että niihin tulee keskeytyksiä.

Projektin aloitukset ovat ennustuksia tehdessä pelkkiä arvioita ja projektin aloitus voidaan arvioida joskus vain noin puolen vuoden arviolla.

Muutamassa haastattelussa nousi esiin se, että jo asiakkaan investointipäätös lykkääntyy usein.

Varsinkin yksityisellä puolella investointipäätökset venyvät, koska heillä on enemmän varaa joustaa hankinnassa eikä varsinaista deadlinea, toisinkuin julkisella puolella tehdyissä julkihankinnoissa. Jos asiakkaan tarjouspyyntö on tarkka tai asiakas on julkiselta puolelta, on todennäköisempää, että investointipäätös ei lykkäännä.

6.3 Projektin sisällön muuttuminen tarjousvaiheessa

Kysyttäessä haastateltavilta, kuinka usein projektin sisältö muuttuu tarjousvaiheessa, vastaukset jakautuivat taas kahteen eri kokemukseen. Puolet haastateltavista sanoivat, etteivät projektit muutu tarjousvaiheessa. Puolet taas olivat sitä mieltä, että tätä tapahtuu usein.

Ne keiden kokemus oli, etteivät projektit muutu tarjousvaiheessa, perustelivat tätä sillä, etteivät asiakkaat pyydä uutta tarjousta, vaikka laajuus muuttuisikin, vaan projekti lasketaan sellaisenaan ja laajuutta muutetaan projektin aikana lisä- ja muutostöillä.

Ainut syy miksi asiakas pyytäisi uutta tarjousta voisi olla se, että asiakkaan budjetti ei riitä, mutta se on harvinaista.

Usean tarjouksen tekemistä voidaan pitää myös huonona myyntinä ja ajantuhlauksena, ja asiakas täytyy saada vakuutettua lähtemään projektiin ja miettiä mahdollisia muutostöitä projektin aikana.

Haastateltavat jotka olivat sitä mieltä, että projekti muuttuu usein tarjousvaiheessa, kuitenkin sanoivat muutoksien olevan useasti vain hienosäätöä eikä niinkään oleellisia muutoksia.

Projektit voivat muuttua tarjousvaiheessa, jos asiakkaalla tai myyjällä ilmenee lisäkysymyksiä. Lisäksi projekteihin tulee tarjousvaiheessa tarkennuksia, kun asiakas keskittyy projektiin lisää.

6.4 Projektin sisällön muuttuminen projektin aikana

Kun taas haastateltavilta kysyttiin, kuinka usein projektin sisältö muuttuu projektin aikana, kaikki olivat sitä mieltä, että ainakin joskus projektin sisältö muuttuu sen aikana. Se kuinka usein ja kuinka paljon, vaihteli eri haastateltavien kokemuksissa. Yli puolet haastateltavista kokivat, että projektit muuttuvat usein. Muutama oli sitä mieltä, että projektien sisältö muuttuu joskus, mutta ei usein. Lähes kaikki haastateltavista sanoivat, että lisä- ja muutostöitä tulee projekteihin lähes aina. Lisä- ja muutostöitä ei ole huomioitu projektin alkuperäisissä kuluissa ja tuotoissa.

Muutama haastateltavista sanoi lisätöiden myymisen projektiin olevan myynnillinen tavoite, jota pitäisi aina tavoitella. Haastatteluissa ilmeni myös, että kokonaisuutoimituksissa lisätöitä tulee useammin kuin suunnitteluprojekteissa.

Lisä- ja muutostöiden osuus projekteissa voi olla jopa useita kymmeniä prosentteja, varsinkin jos alkuperäinen tarjouspyyntö ei ole ollut tarkka tai projektin aikana löydetään asiakkaan projektista tarpeita, joita myydä hänelle. On myös niin, että myyjä usein tietää automaatiosta enemmän kuin asiakas, joten asiakas ei ole tiennyt kaikkia tarpeitaan projektin alussa.

6.5 Haastavuus projektin ennustamisessa alkuvaiheessa

Viides kysymys oli, minkä koet projektien ennustamisessa haastavaksi alkuvaiheessa. Vastaukset vaihtelivat paljon haastateltavasta riippuen. Yhteistä usealle vastaukselle oli se, että ennustetta on vaikea tehdä, jos ei tunne asiakasta tai ei tiedä tarkkaan mitä asiakas haluaa.

Asiakas kuitenkin päättää aikataulun, budjetin ja mahdollisten lisätöiden määrän.

Yhdeksän haastateltavista osasivat nostaa esiin ainakin yhden haasteen projektin ennustamisessa alkuvaiheessa, mutta yksi haastateltavista sanoi, että hänelle projektien ennustaminen on helppoa koska projekti on laskettu.

Useammassa vastauksessa haastavaksi nimettiin asiakkaasta riippuvien päätösten ennustamisen lisäksi yhteistyökumppanit ja muut urakoitsijat.

Hankalaa on sovittaa yhteen aikataulut muiden kanssa, oli se sitten loppukäyttäjä tai muut urakoitsijat. Lisää haastetta ennustamiseen tuo se, jos ei tunne yhteistyökumppaneita. Jos itse on projektissa se, joka tekee työt viimeisenä, aikataulu on muiden urakoitsijoiden käsissä ja on yleistä, että muut urakoitsijat eivät pysy aikataulussa.

Haastetta ennustamiseen tuo myös se, kuinka aikaisessa vaiheessa projektien nusteet tehdään. Usea haastateltava sanoi projektiennusteen olevan varsinkin prospekti-vaiheessa usein pelkkä arvio tai jopa puhdas arvaus.

Projektit voivat olla jopa täysin uudenlaisia, joista ei ole kokemusta entuudestaan, myös asiakas voi olla uusi, eikä heistäkään ole kokemusta. Jos näiden ennusteiden pohjalta tehdään merkittäviä päätöksiä, se luo painetta ennustamiseen, sillä alkuvaiheessa projekteissa on vielä niin paljon muuttujia, joista suurin osa on asiakkaasta riippuvia.

Haastavaksi nimettiin myös työ- ja materiaalikustannusten jako oikeille ajankohdille.

Pitkässä esimerkiksi vuoden kestävässä projektissa on vaikea ennustaa, kuinka paljon työvoimaa tarvitaan tiettyyn vaiheeseen.

Myös projektin alku- ja päättymispäivän ennustaminen, sekä liikevaihdon, kateen ja työtuntien ennustaminen koettiin vaikeaksi ennustaa ennen projektin alkamista. Haastavimmaksi kerrottiin myös projektista kokonaiskuvan luominen itselle sekä projektin pilkkominen välitavoitteisiin. Lisäksi tässäkin kysymyksessä esiin nousivat lisätyöt, joiden määrää on vaikea arvioida.

6.6 Projektin ennustaminen jo prospekti-vaiheessa

Tällä hetkellä haastateltavat ennustavat projekteja, kun kauppa on syntynyt. Haastattelussa kysyttiin, uskoisivatko he, että pystyisivät yhtä tarkasti ennustamaan projekteja jo prospekti-vaiheessa. Kahdeksan haasteltavista oli täysin sitä mieltä, että ei pysty. Kaksi haastateltavaa sanoivat, että tuskin yhtä tarkasti mutta jos asiakkaalta saadut lähtötiedot projektiin ovat hyvät, pystyy projektin ennustamaan prospekti-vaiheessa jo melko tarkasti. Ja toinen heistä oli sitä mieltä, että kyllä prospekti-vaiheessakin projekti täytyisi pystyä riittävän tarkasti ennustamaan, jotta asiakkaalle pystytään tekemään tarjous.

Prospektit voivat olla projekteja, jotka tulevat tapahtumaan vasta parinkin vuoden päästä. Silloin ne ovat vain sen hetken näkemyksiä projektista, jotka tulevat tarkentumaan myöhemmin. Prospektien ennusteet voivat mennä euromääräisesti täysin pieleen.

Projektien ennustaminen prospekti-vaiheessa tuntui useamman haastateltavan mielestä myös työläältä tai turhulta, varsinkin jos niistä ei ole kunnollisia lähtötietoja. Prospektien ennustamisessa ei nähty hyötyjä, koska aikataulut voivat olla hyvinkin suurpiirteisiä, eivätkä projektien sisällötkään ole vielä selvillä.

6.7 Projektiennusteet osaksi talousennustetta

Viimeisenä haastattelukysymyksenä oli, ovatko mielestäsi alkuvaiheessa ennustamasi projektit niin luotettavia, että ne voidaan sellaisenaan siirtää osaksi talousennustetta. Kolme kymmenestä oli täysin sitä mieltä, että ennusteet eivät ole niin luotettavia, että ne voitaisiin siirtää talousennusteeseen. Kuusi vastaajista olivat sitä mieltä, että ne voidaan siirtää osaksi talousennustetta, mutta hekin lisäsivät

ehtoja tälle. Usean mielestä tämä riippuu siitä, minkä luontoinen hanke on kyseessä.

Selkeä projekti voidaan siirtää melko tarkalla virhemarginaalilla osaksi talousennustetta, mutta epäselkeitä projekteita ei voi siirtää.

Yksi oli täysin sitä mieltä, että ennusteet ovat niin luotettavia, että voidaan siirtää talousennusteeseen, koska ne perustuvat laskentaan.

Kolme haastateltavaa joiden mielestä projektit eivät ole riittävän luotettavia osaksi talousennustetta, perustelivat tätä sillä, että projektit muuttuvat niin paljon, että ne eivät anna luotettavaa kuvaa talousennusteessa.

Projektien scouppi muuttuu niin paljon, että luvut eivät anna oikeaa kuvaa tulevista toteutuvista luvuista.

Ehtona sille, että alkuvaiheen projektiennusteet voidaan siirtää talousennusteeseen, olivat se, että projekti on selkeä kokonaisuus eikä projektissa ei ole muita osapuolia mukana. Myös muutama haastateltava perusteli tätä sillä, että projektiennusteita täytyy tarkentaa joka tapauksessa, kun projekti lähtee käyntiin.

Isossa mittakaavassa ennusteet voi siirtää talousennusteet, mutta niitä täytyy tarkentaa myöhemmin.

Muita perusteita sille, että alkuvaiheen projektiennusteet voidaan siirtää osaksi talousennustetta, olivat että ennuste on vain ennuste ja ennusteet on tehty varovasti.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyö osoitti, että projektiliiketoiminnassa muutokset ovat suuressa osassa. Erityisesti esiin nousivat lisä- ja muutostöiden vaikuttavuus. Niiden osuus projekteissa on suuri, ja vaikka ne ovatkin positiivista ja toivottua muutosta, vääristävät ne ennusteita. Myös asiakkaalta saatujen lähtötietojen tärkeys korostui työssä, sekä tuntemus asiakkaasta ja saman tyyppisistä projekteista nousi merkittävään asemaan.

Työssä kävi ilmi, että ennusteiden luotettavuus paranee, kun ennusteita tarkennetaan projektien edetessä. Projektien pilkkominen pienempiin osakokonaisuuksiin, muutosten dokumentointi ja ennusteiden päivittäminen helpottavat ennustamista. Myös edellisistä projekteista sekä asiakkaista oppiminen on tärkeää, koska niistä saadun kokemuksen avulla voidaan parantaa ennusteiden luotettavuutta.

Yksi organisaation keino parempaan ennustamiseen on yhtenäisten toimintatapojen varmistaminen organisaation sisällä sekä johdon tuki. Organisaatiossa on varmistettava henkilöstön motivaatio ja sitoutuneisuus uuteen järjestelmään ja tarjottava tarvittaessa apua ja koulutusta myynnin ennustamiseen. Uusi järjestelmä on nähtävä ennen kaikkea mahdollisuutena parempaan ennustamiseen.

Uusi CRM-järjestelmä voi mahdollistaa yritykselle entistä laajemman analyysin myynnistä. Uudessa CRM-järjestelmässä on enemmän työkaluja myynnin ennustamiseen ja siitä voidaan saada hyödynnettävää dataa ennustamisen tueksi tulevaisuudessa. CRM-järjestelmästä saadaan ainakin historiadataa, joka osoitautui tässä opinnäytetyössä yhdeksi keinoksi parempaan ennustamiseen. Järjestelmän avulla voidaan seurata onnistumisia ja edistymistä ja sen avulla on mahdollista havaita mahdollisia ongelmia.

Mielenkiintoinen jatkotutkimus aiheesta yrityksessä voidaan toteuttaa, kun uusi CRM-järjestelmä on saatu organisaatiossa kokonaan käyttöön. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan verrata CRM-järjestelmästä saataviin tuloksiin ja siten tutkia,

kuinka usein todellisuudessa ennusteet muuttuvat ja kuinka merkittäviä muutokset ovat. Muita mahdollisia jatkotutkimusaiheita ovat kuinka uuden CRM-järjestelmän käyttöönotto onnistui organisaatiossa ja kuinka myynnin ennustaminen muuttui uuden järjestelmän myötä.

Opinnäytetyön tietoperustana toimivat teoriat projektiliiketoiminnasta ja myynnin ennustamisesta. Molemmista löytyi paljon tietoa ja eri kirjallisuutta. Teorian rajaus oli siksi osittain haastavaa, mutta työn kannalta oleellista tietoa löytyi hyvin. Varsinkin työn kannalta oleellisimmista osa-alueista, eli toimitusprojektien haasteista ja CRM-järjestelmien käyttöönottoprojekteista löytyi kiinnostavaa tietoa, joista oli apua tutkimuskysymysten asettelussa ja rajauksessa.

Laadullista tutkimusta voidaan kritisoida tässä opinnäytetyössä, koska tutkimuksen vastaukset eivät ole mitattavassa muodossa. Laadullisen tutkimuksen haasteena oli myös se, että haastateltavat vastasivat kysymyksiin eri tavoin, erityisesti vaihteli se, kuinka laajat perustelut vastaukselle annettiin. Voi olla, että haastateltavat ymmärsivät kysymyksen väärin tai eri tavalla keskenään. Tätä pyrittiin välttämään sillä, että tutkimuksesta annettiin lähtötiedot, jotka kertoivat opinnäytetyön taustan, tarkoituksen ja tavoitteet ennen haastattelua sekä vastaamalla haastateltavien mahdollisiin tarkentaviin kysymyksiin yhtenäisesti tai antamalla haastateltaville tarkentavia tietoja.

Laadullisen tutkimuksen käyttäminen tutkimusotteena toi tutkimukseen enemmän syvällisyyttä määrällisen tutkimuksen sijaan. Laadullinen tutkimus antoi myös enemmän joustavuutta ja sen avulla saatiin kattava kuva tutkittavasta aiheesta. Oli perusteltua valita laadullinen tutkimus työn tutkimusotteeksi, koska CRM-järjestelmästä ei ollut vielä saatavissa tarpeeksi mitattavissa olevaa tietoa määrällistä tutkimusta varten.

Haastetta opinnäytetyön toteuttamiseen toi organisaatiossa käynnissä oleva muutos, sillä työn tueksi olisi ollut hyvä saada CRM-järjestelmästä tuotua dataa. Kuitenkin opinnäytetyö oli mielenkiintoinen toteuttaa ja se selkeytti projektiliiketoiminnan lainalaisuuksia sekä myynnin ennustamisen prosessia. Opinnäytetyö

oli hyvää oppia myös tutkimuksen toteuttamisesta ja työelämäyhteistyöstä. Opin-
näytetyölle oli tarve toimeksiantajan organisaatiossa ja toivottavasti opinnäyte-
työstä on hyötyä organisaatiolle.

LÄHTEET

- Artto, K., Martinsuo, M. & Kujala, J. 2006. Projektiliiketoiminta. Helsinki: WSOY
- Cook, T. 2010. The art of mastering sales management. Boca Raton, FL: CRC Press
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio Helsinki: Edita
- Insta Group. 2019. Tietoa konsernista. Viitattu 6.1.2019. <https://www.insta.fi/insta-group/tietoa-konsernista.html>
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu
- Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro
- Lahti, S. & Salminen, T. 2014. Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Talentum Media
- Lehtonen, J. 2004. Tuotantotalous. Helsinki: WSOY
- Martinsuo, M., Mäkinen, S., Suomala, P. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2016. Teollisuustalous kehittyvässä liiketoiminnassa. Helsinki: Edita
- Mastering Microsoft Dynamics CRM 2016 /. 2017. Packt Publishing. E-kirja.
- Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: järkevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki: Kauppakamari
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOYpro
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum
- Pelin, R. 2011. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki: Projektijohtaminen Risto Pelin Oy
- Pellinen, J. 2017. Talousjohtaminen. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.
- Tiirikainen, V. 2010. IT ja parempi bisnes. Helsinki: Talentum
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Virtanen, P. 2009. Projekti strategian toteuttajana. Tallinna: Tallinna Raamatu-
tutrikikoda

Åkerberg, P. 2017. Budjetointi 2020-luvulla. 1. painos. Alma Talent Oy

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

1. Kuinka usein ennustamasi projekti toteutuu sellaisena kuin alkuvaiheessa olet ennustanut?
2. Kuinka usein ennustamasi projektin aloitus lykkääntyy?
3. Kuinka usein ennustamasi projektin sisältö muuttuu tarjousvaiheessa?
4. Kuinka usein ennustamasi projektin sisältö muuttuu projektin aikana?
5. Minkä koet projektien ennustamisessa haastavaksi alkuvaiheessa?
6. Tällä hetkellä ennustatte projekteja, kun kauppa on syntynyt. Uskotko, että pystyisit yhtä tarkasti ennustamaan projekteja jo prospekti-vaiheessa?
7. Ovatko mielestäsi alkuvaiheessa ennustamasi projektit niin luotettavia, että ne voidaan sellaisenaan siirtää osaksi talousennustetta?