

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2022

Miikka Miettinen

KPI-mittarien kehitys myynnin johtamisen tueksi



Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2022 | 41 sivua ja 4 liitettä

Miikka Miettinen

KPI-mittarien kehitys myynnin johtamisen tueksi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutustua KPI-mittareihin erilaisten tutkimusmenetelmien kautta sekä tarkastella teoriaa ja kartoittaa mahdollisuuksia uusien mittarien käyttöön toimeksiantajayrityksessä. Tavoitteena oli luoda uusi KPI-mittari tukemaan myynnin johtamista. Opinnäytetyö toteutettiin Yritys X:ssä.

Menetelminä käytettiin haastatteluita ja elektronista kyselyä. Haastateltavina oli muiden yritysten myyntipääälliköitä ja kyselyssä vastaajina oli toimeksiantajayrityksen myyjiä. Tämän lisäksi opeteltiin käyttämään ERP-järjestelmää ja tutkimaan ohjelmiston ominaisuuksia, mitä voidaan hyödyntää myynnin johtamisessa.

Tutkimustulosten ja teorian kautta uudeksi mittariksi valikoitui myyjien aktiivisuuden mittaaminen. Tutkimusmenetelmät tuottivat potentiaalisia lisäkehityskohteita varsinaisen tutkimusongelman ympäriltä, kuten kilpailija-analyysi.

Opinnäytetyön tulemana on uusi malli, joka mahdollistaa myyjien aktiivisuuden seuraamisen pienellä muutoksella toimeksiantajayrityksen jo käytössä olevaan toiminnanohjausjärjestelmään.

Asiasanat:

myyntityö, liiketoiminta, kehittämisprojekti, kehitys

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business Administration

2022 | 41 pages and 4 attachments

Miikka Miettinen

Development of KPI indicators to support sales management

The purpose of the thesis was to study KPI metrics through various research methods as well as look into the theory and map the possibilities for the use of new metrics in the client company. The goal was to create a new KPI metric to support sales management at Company X.

Methods used included interviews and an electronic survey. The interviewees were sales managers from other companies, and the respondents in the electronic survey were salespeople from the case company. In addition to this, self-study was used to learn how to use the ERP system and the features of the software, which can be used to improve sales management.

Based on the results and theory, measuring salespeople's activity was selected as a new metric. The research methods produced potential additional development targets around the actual research problem such as a competitor analysis.

The outcome of the thesis is a new model, which makes it possible to monitor the activity of salespeople's activity with a small change to the ERP system already in use by the case company.

Keywords:

sales work, business, development projects, development

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	6
1 Johdanto	7
2 Case X	9
3 Myynnin johtaminen ja työkalut	10
3.1 Myynnin johtaminen	10
3.2 Benchmarking	13
3.3 CRM	13
3.4 ERP-järjestelmä	14
3.5 KPI-mittaristo	16
4 Käytetyt menetelmät ja niiden tulokset	19
4.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusten toteutus	20
4.2 Avoimen haastattelun tulokset	23
4.3 Puolistrukturoidun haastattelun tulokset	23
4.4 Kyselyn tulokset	26
4.5 ERP:n käytön itseopiskelu	30
5 Johtopäätökset ja suositus uudeksi malliksi	32
6 Pohdinta	36
Lähteet	39

Liitteet

Liite 1. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset.

Liite 2. Saatekirje.

Liite 3. Elektroninen kysely Webropolissa.

Kuviot

Kuvio 1 Esimerkki toimeksiantajayrityksen CRM:stä.	14
Kuvio 2 Esimerkki toimeksiantajayrityksen ERP:stä.	16
Kuvio 3 Esimerkki kuvitteellista KPI:stä.	18
Kuvio 4 Tutkimusmenetelmien järjestys opinnäytetyössä.	19
Kuvio 5 Myynnin mittarit ovat mielestäni?	28
Kuvio 6 Mielestäni seuraavat mittarit ovat?	29
Kuvio 7 Hahmotelma cERP:hen tulevista radionapeista.	33
Kuvio 8 Projektin valmistumisen aikataulu.	34

Taulukot

Taulukko 1 Vastauksien jakauma, keskiarvo ja mediaani.	29
--	----

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

B2B	Business to business, yritysmyynti, missä yritys myy toiselle yritykselle (Alonso 2019).
Benchmarking	Esikuva-arviointi (Ojasalo ym. 2014, 43)
Coaching	Myyjän potentiaalin esiintuominen ja kehittäminen (Hänti ym. 2016)
CRM	Customer Relationship Management, asiakkuuksien hallinta (Uusitalo 2018)
ERP	An enterprise resource planning, suomeksi toiminnanohjausjärjestelmä (Samara 2015, 13)
KPI	Key Performance Indicator, suomeksi suorituskvyn avainmittari (kpi.org n.d.)
Liidi	potentiaalinen asiakas, joka on osoittanut kiinnostusta yritystä tai tuotetta kohtaan (Aaltonen 2019)
Sitoutumisaste	Tämä mittari kertoo, kuinka moni on ollut vuorovaikutuksessa mainoksen tai julkaisun kanssa (Popa 2020)

1 Johdanto

Maailma on yllätyksiä täynnä ja tämän osoitti vuoden 2020 alusta alkanut Korona-pandemia. Suomen osalta pandemian vaikutukset talouden kannalta jäivät onneksi pieniksi ja bruttokansantuotteen pudotus oli yksi Euroopan pienimpiä vuonna 2020 (Varanka ym. 2022, 27). Nämä vaikeudet antoivat vakavan muistutuksen yrityksille siitä, että mitä vain voi tapahtua ja liiketoimintaa pitää kehittää jatkuvasti pysyäkseen aallonharjalla ja suojatakseen toiminnan myös vaikeina aikoina.

Toimeksiantajayrityksenä toimiva Yritys X on kasvattanut tilikauden tulostaan viimeisen neljän vuoden aikana tasaisesti (Finder 2022). Vaikka toimeksiantajayritys on taloudellisesta näkökulmasta hyvässä mallissa jo tällä hetkellä, silti myynnin kehittäminen nähdään tarpeelliseksi lisäksi (Haastattelu 1 2021). Toimeksiantajayritys esitellään seuraavassa luvussa.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan, että onko mahdollista saada jo toimivasta liiketoiminnasta vieläkin tehokkaampaa myynnillisesti sekä pyritään löytämään mahdollisia uusia mittareita tukemaan myynnin johtamista sekä motivoimaan myyjiä tehokkaampaan myyntisuoritukseen.

Opinnäytetyön perimmäisenä tarkoituksena on tutustua KPI-mittareiden maailmaan erilaisten tutkimusmenetelmien kautta ja tarkastella niiden teoriaa sekä kartoittaa mahdollisuuksia erilaisten uusien mittarien käyttöä toimeksiantajayrityksessä. Toimeksiantajayrityksen käytössä olevan ERP-järjestelmän soveltuvuus uusien mittareiden käyttöönottoon on tärkeä osa onnistumisen kannalta.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda uusi KPI-mittari tai uusia KPI-mittareita tukemaan myynnin johtamista ja tällä tavoin saada kasvatettua vuotuista myyntiä. Tähän tavoitteeseen sisältyy myös uuden mallin luominen, miten KPI-mittari tai KPI-mittarit otetaan käyttöön käytännössä.

Opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelminä haastatteluja ja sekä kyselyä. Tämän lisäksi käsitellään tietopohjaa opinnäytetyön taustalla, mikä on ohjannut suuntaa itse työssä ja toteutuksessa.

Tutkimuskysymyksen pitäisi pyrkiä ilmaisemaan mitä tietoa tutkimusaineisto tulee antamaan ja tämä tulisi useimmiten tiivistää yhdeksi lauseeksi.

Kysymyksen tulisi ohjata opinnäytetyön suuntaa ja näin ollen valittavia tiedonhankintamenetelmiä. Tutkimuskysymyksen tarkka seuraaminen auttaa siihen, ettei tutkimus lähde harhailemaan aiheen ulkopuolelle. (Hong 2019).

Tutkimusongelma tämän opinnäytetyön osalta on, että onko mahdollista kehittää jo toimivaan liiketoimintaan uusia mittareita myynnin johtamisen tueksi käyttäen nykyisiä ohjelmistoja ja pyrkiä toteuttamaan kehitystyö mahdollisimman yksinkertaisesti ja kustannustehokkaasti, ettei myyjien työ vaikeudu tarpeettomasti. Ensimmäisessä haastattelussa mainittu myyjien aktiivisuuden lisääminen KPI-mittareiden avulla on uusista mittareista prioriteettina ja tämän ensimmäisen haastattelun tulokset löytyvät luvusta 3.

Opinnäytetyön kohdalla tutkimuskysymyksenä toimii seuraava kysymys:

Miten KPI-mittareista voidaan löytää uusi käyttökelpoinen mittari toimeksiantajayritykselle?

2 Case X

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yritys nimeltä Yritys X. Opinnäytetyön kirjoittaja suoritti tradenomitutkinnon vaatiman toisen harjoittelun toimeksiantajayrityksessä keväällä 2022 ja harjoittelun tarkoituksena oli itseopiskelulla opetella käyttämään toimeksiantajayrityksen toiminnanohjausjärjestelmää eli ERP:tä sekä tutkimaan mahdollisia kehityskohteita.

3 Myynnin johtaminen ja työkalut

Tässä luvussa käsitellään keskeistä tietopohjaa, jonka pohjalta opinnäytetyö on suunniteltu. Tietopohjan tarkoituksena on antaa lukijalle ymmärrys asioista, mitkä toimivat opinnäytetyön taustalla. Opinnäytetyö on enemmän käytännönläheinen ja tämän vuoksi tietopohja pyritään käymään läpi mahdollisimman selkeästi ja yksinkertaisesti. Tietopohjan tarkasteluun kuuluu myynnin johtamisen ja benchmarkingin lisäksi myös CRM:n, ERP:n, KPI:n tarkastelu.

3.1 Myynnin johtaminen

Myynnin johtamisen tärkeimpänä tehtävänä on edesauttaa myyjiä pääsemään sovittuihin myyntitavoitteisiin sekä samalla palvella yrityksen yleistä toimintasuunnitelmaa (Hänti ym. 2016, 53). Suomessa myynnin johtamista pidetään hieman aliarvostettuna ja usein myyntitiimin jäsenien koetaan olevan jo riittävän aktiivisia, jotta perusteellisempi myynnin johtaminen toisi tarvittavaa lisäarvoa ja näin ollen myynnin johtamisen taso saattaa jäädä pelkästään myyntibudjetin seuraamiseen sekä myyjien aktivointiin (Myynninmaailma 2020).

Yrityksen yleiselle strategialle eli toimintasuunnitelmalle antaa suuntaa myynti- ja markkinointistrategiat. Näiden strategioiden tulisi olla selkeästi kaikkien yrityksen työntekijöiden tiedossa ja varsinkin myyjien tiedossa. Myyntistrategia vaikuttaa myyjien työpanokseen sekä siihen, millaisena asiakkaat näkevät yrityksen ulkoasun. Myyjien resurssointi pitäisi pyrkiä optimoimaan oikeanlaisten asiakkuuksien hoitoon, jotta ei käytetä turhaan työaikaa esimerkiksi liian pienten tai maksuvaikeuksissa olevien asiakkaiden hoitoon. Myynnin johdon tulisi asettaa myyntistrategia kuntoon, jotta myyjillä on tieto siitä, miten paljon resursseja käytetään millekin asiakkaalle. (Hänti ym. 2016, 54).

Myynnin toimintaympäristöltään yritys ei ole koskaan täysin yksin, vaan se toimii yhteydessä asiakkaiden, toimittajien sekä sidosryhmien kanssa. Nykyään

muuttuva maailma ja samalla toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ovat arkipäivää ja näihin muutoksiin pitäisi pystyä vastaamaan nopeasti sekä pyrkiä ennakoimaan tapahtuvia muutoksia. Tässä asiassa myynnin johtamisella on tärkeä rooli. Myyjien päivittäiset asiakaskontaktoinnit tuottavat myyjille ensiarvoisen tärkeää tietoa erilaisten toimialojen nykytilasta tai joissain tapauksessa myös jopa tulevaisuudesta. Tämän hiljaisen tiedon hyödyntäminen voisi olla käyttökelpoista myynnin johtamisen tukena, mutta usein ei ole kehitetty malleja tämän kaltaisen tiedon tallentamiseen ja hyödyntämiseen. (Hänti ym. 2016, 54).

Osana myynnin johtamista voi olla asiakasanalyysi. Asiakasanalyysin pitäisi tuottaa dataa erilaisten asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Ostokäyttäytymiseen sisältyy tietoja siitä, miksi asiakkaat ylipäänsä ostavat yrityksen tuotteita tai millä perusteella asiakas tekee päätöksen hankinnasta. Asiakasanalyysiin voi sisältyä myös elinkaaren arvon lisäys eli pieni asiakas saattaa tulevaisuudessa kehittyä isoksi potentiaaliksi myynnille mahdollisen kasvun myötä. (Hänti ym. 2016, 55).

Toinen analyysi myynnin johtamisen tueksi saattaa olla kilpailija-analyysi. Kilpailija-analyysi tutkii samalla toimialalla olevia yrityksiä, jotka saattavat olla suoria kilpailijoita tai epäsuoria kilpailijoita. Suorat kilpailijat tarjoavat samoja tuotteita tai palveluja, kun taas epäsuorassa kilpailussa kilpailevat yritykset saattavat esimerkiksi tarjota miltei vastaavan tuotteen lisäksi lisäpalveluja, vaikka suunnittelua tai asiantuntijapalveluja kokonaistilanteen kartoitukseksi. Kilpailija-analyysin toteuttamiseksi voidaan käyttää SWOT-analyysiä tai PESTEL-analyysiä. Kilpailijoiden analyysissä voidaan myös hyödyntää myyjien saamia tietoja kilpailijoista, tosin asiakkaat saattavat käyttää hyödykseen tätä tietoa päästäkseen parempiin kauppoihin yrityksen myyjien kanssa ja tieto ei välttämättä ole aina luotettavaa. (Hänti ym. 2016, 57).

Myynnin johtamisen teoriaan sanotaan kuuluvan kaksi eri puolta. Leadership-johtamisessa johdetaan ihmisiä ja management-johtamisessa asioita. Leadership-johtamisen pitäisi pyrkiä antamaan suunta kohti yrityksen valitsemaa strategiaa ja pyrkiä ohjaamaan ihmisiä tähän suuntaan. Tämän

kaltaisen johtamistyylin suosio on ollut nousussa lähivuosina. Hyvällä leadership-johtamisella tarkoitetaan sitä, että johtaja yrittää tuntea alaisensa ja ottaa huomioon heidän erilaisuutensa ihmisinä sekä pyrkiä luomaan kaikille hyvät puitteet suoriutua työstään. Tämä voi kasvattaa työntekijöiden sitoutuneisuutta ja parantaa vallitsevaa ilmapiiriä. Leadership-johtamiseen voi kuulua myös coaching. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi myyjän potentiaalin ottamista esiin ja tämän potentiaalin kehittämistä yhteisen dialogin kautta. Coachingiin ei kuulu antaa valmiita ratkaisuja, vaan antaa myyjän löytää ratkaisut itse, kun suuntaviivat ovat määritelty. Onnistuakseen coaching vaatii vahvan organisaation tuntemuksen ja hyvää ihmistuntemusta. (Hänti ym. 2016, 68–69).

Management-johtamiseen kuuluu tavoitteiden hallintaa johtamisen kautta. Tavoitteita ovat useasti rahalliset tavoitteet, mutta niissä saattaa olla myös laadullisia tavoitteita, kuten jonkun toimialan vaativat pätevyysvaatimukset. KPI-mittarien laadinta kuuluu management-johtamisen piiriin. Näiden mittarien tulisi olla realistisia, jotta myyjiä pystytään ohjaamaan oikeaan toimintaan. Myynnin johtamisessa tavoitteet tulisi asettaa yhdessä myyjien kanssa. (Hänti ym. 2016, 69)

Motivoituneita myyjiä sanotaan olevan kahdenlaisia, oppimisorientoituneita ja suoritusorientoituneita. Oppimisorientoituneella myyjällä tarkoitetaan henkilöä, joka motivoituu omien kykyjensä parantamisesta työssään ja kokee jokaisen myyntitapahtuman oppimistilanteena, mikä parantaa myynti- ja neuvottelutaitoja. Kun taas suoritusorientoituneella myyjällä tarkoitetaan henkilöä, joka motivoituu ulkoisten palkintojen kautta. Tämän kaltainen myyjä ei välttämättä ole valmis muuttamaan käytössä olevia omia toimintatapoja ja saattaa vältellä vaikeita kauppvoja, missä saattaa tulla negatiivista palautetta. Tämän jaon tunnistaminen on tärkeää myynnin johtamiselle ja saattaa olla haastavaa tunnistaa kunkin myyjän henkilökohtainen motivaatio. Keskustelu myyjien kanssa heidän motivaationsa lähteestä saattaa tuottaa tulosta sekä tuottaa uudenlaisia palkitsemismalleja. Tosin useasti motivaation lähde saattaa olla pelkästään palkka. Jotkut yritykset saattavat tarjota myyjille mahdollisuuksia

asettaa omia tavoitteita ja malleja, mitkä poikkeavat alkuperäisestä strategiasta. Tämä voi toimia hyvänä motivaation lähteenä sekä sitouttaa myyjät pysymään yrityksessä. (Hänti ym. 2016, 74).

3.2 Benchmarking

Benchmarking tai suomennettuna esikuva-arviointi merkitsee sitä, että vertaillaan omaa toimintaa tai kehityskohdetta siihen, miten muualla toimitaan. Ojasalo ym. (2014, 43) kirjoittaa, että verrattava kohde voi olla myös täysin toisella alalla, eikä kohteen näin ollen tarvitse olla samalla alalla kuin toimeksiantajayritys. Benchmarking saattaa tuottaa myös muita uusia ideoita kuin varsinainen tutkimuskohde. Perinteisen benchmarkingin toteutuksen mainitaan olevan esimerkiksi mahdollisuus vertailla muiden yritysten mittareita tai yritysvierailu. Benchmarkingin tarkoituksena ei ole kopioida toisen yrityksen käytäntöjä, vaan nimenomaan antaa uusia ja käyttökelpoisia ideoita omaan kehitykseen (Ojasalo ym. 2014, 43–44).

Ensimmäiset yrityskäytössä olleet esikuva-arvioinnit tapahtuivat Japanissa 50-luvulla ja tätä arviointia käytettiin länsimaiseen teknologiaan (Tuominen 2021, 31). Yhdysvalloissa isoista yrityksistä yli 30% tekee benchmarkingia ja kiinnostus yrityksissä menetelmää kohtaan on kasvussa myös Euroopassa (Tuominen 2021, 4).

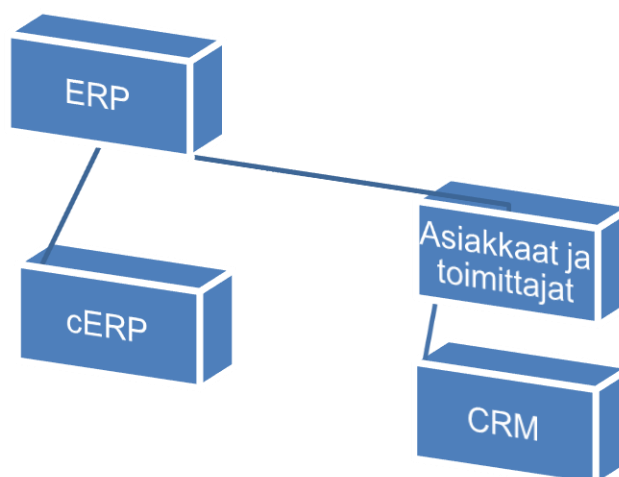
3.3 CRM

CRM on lyhenne ja tulee englannin kielen sanoista Customer Relationship Management eli suomeksi tämä tarkoittaa asiakkuuksien hallintaa. Puhuttaessa CRM:stä ihmiset yleensä assosioivat sen pelkästään työkaluun, vaikka CRM on itsessään myös muutakin, kuin pelkkä työkalu, ohjelma. Historiallisesti tarkasteltuna CRM oli asiakkaiden yhteystietolista, mutta nykyään siihen on lisätty paljon tärkeitä nykyaikaisia elementtejä, kuten sosiaalisen median tunnuksia tai muita tärkeitä kontaktointitapoja. Nykyään CRM on usein

integroitu toiminnanohjausjärjestelmään, ERP:hen, mutta on mahdollista hankkia myös erillinen CRM. (Uusitalo 2018).

CRM:stä on paljon hyötyä asiakaskokemuksen parantamiseen, mutta myös todella suurta hyötyä yrityksen omaan käyttöön. Esimerkiksi, jos yrityksen myyjä lähtee muuhun työhön tai jää vaikka eläkkeelle, niin saattaa käydä, että asiakkuuden hoitoon tärkeitä tietoja ei ole välttämättä kirjattu CRM:ään. Tämän asian takia olisi syytä pyrkiä pitämään CRM ajan tasalla, jotta mahdolliset henkilövaihdokset eivät aiheuta ongelmia asiakkuuksien hallintaan.

Toimeksiantajayrityksen CRM on täysin integroitu ERP:hen. CRM:n hyötyihin myynnin johtamisessa lukeutuu se, että järjestelmä antaa kaikille myyjille mahdollisuuden nähdä asiakkaiden hallintaa liittyviä tietoja eikä ole yksittäisen myyjän hallinnassa (Hänti ym. 2016, 67). Alla olevassa kuviossa on osoitettu, miten CRM on yhteydessä ERP:hen sekä cERP:hen toimeksiantajayrityksessä (Kuvio1).



Kuvio 1 Esimerkki toimeksiantajayrityksen CRM:stä.

3.4 ERP-järjestelmä

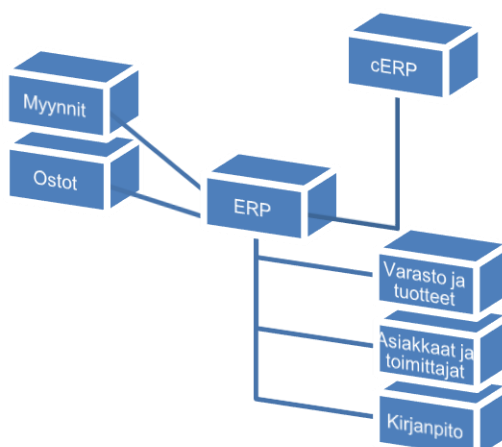
Lyhenne ERP tarkoittaa an Enterprise Resource Planning system eli toiminnanohjausjärjestelmää. Yleensä yrityksille tarjotaan

toiminnanohjausjärjestelmä pakettina, missä on integroituna kaikki tarvittavat järjestelmät aina toimitusketjun hallinnasta kirjanpitoon ja nämä käyttävät yhteistä tietokantaa. Tämä antaa yrityksille mahdollisuuden käsitellä dataa reaaliaikaisesti. (Samara 2015, 13).

Toimeksiantajayritys käyttää heidän tuotannonohjauksessaan Oscar Softwaren tekemää ERP-järjestelmää. ERP-järjestelmään on olemassa pilvipohjainen kevennetty versio ERP:stä, cERP. Tätä kevennettyä versiota on mahdollista käyttää mistä tahansa laitteesta, missä on toimiva internet-yhteys ja ajanmukainen nettiselain. Kevennetyssä versiossa on käytössä vain rajattu määrä toimintoja ja kaikkia varsinaisen ERP:n tarjoamia ominaisuuksia ei pysty käyttämään.

Toimeksiantajayrityksen myyjät käyttävät pelkästään tätä kevennettyä versiota, koska langattomien internet-yhteyksien laatu vaihtelee paikkakunnittain ja näin ollen aina ei ole mahdollista käyttää raskaampaa ERP:tä. cERP:n kautta myyjät pystyvät esimerkiksi tekemään tilauksia sekä muokkaamaan asiakkaan tietoja käyttäen hyödykseen CRM:ää.

Kuvio 2 näyttää, kuinka ERP:n toiminnot ovat toteutettu toimeksiantajayrityksessä. Jokaisessa ERP:n moduulissa on paljon lisää toimintoja avustamaan toiminnanohjausta, mutta niiden esittely ei ole tässä olennaista. ERP:n malli vaihtelee varmasti yrityksen toimialan ja koon mukaan, mutta perustoiminnot pysynevät samoina.



Kuvio 2 Esimerkki toimeksiantajayrityksen ERP:stä.

3.5 KPI-mittaristo

KPI tulee englannin kielen sanoista Key Performance Indicator. Vapaasti suomennettuna se tarkoittaa suorituskyvyn avainmittaria. Hyvät KPI:t tarjoavat objektiivisen tavan mitata suorituskyyä ja mahdollisuuden kartoittaa muutoksia. Tällä tavoin voidaan asettaa tavoitteita parannuksille ja mittarien avulla voidaan seurata muutoksen kehittymistä. (kpi.org n.d.).

KPI-mittareita käytetään monissa eri liiketoiminnan alueissa. Näitä voivat olla esimerkiksi myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu. Myynnissä KPI-mittareita voivat olla esimerkiksi myyntitavoite ja voitettujen kauppajen suhde, kun taas markkinoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi liidin hintaa tai sitoutumisastetta. Ylemmän tason KPI:t voivat mitata esimerkiksi liikevaihdon muutosta tai vaikkapa käytettävää pääomaa (Spider Strategies n.d.A; Spider Strategies n.d.B). Esitetyt esimerkit ovat olleet alatason KPI:tä.

Turunen (2020) kirjoittaa blogissaan, että mittarien valitseminen pitää aloittaa ylemmältä tasolta, koska yrityksen strategia ratkaisee alemman tason mittarien valinnan. Esimerkiksi jos yrityksen tavoitteena on kasvattaa liikevaihtoa tietty

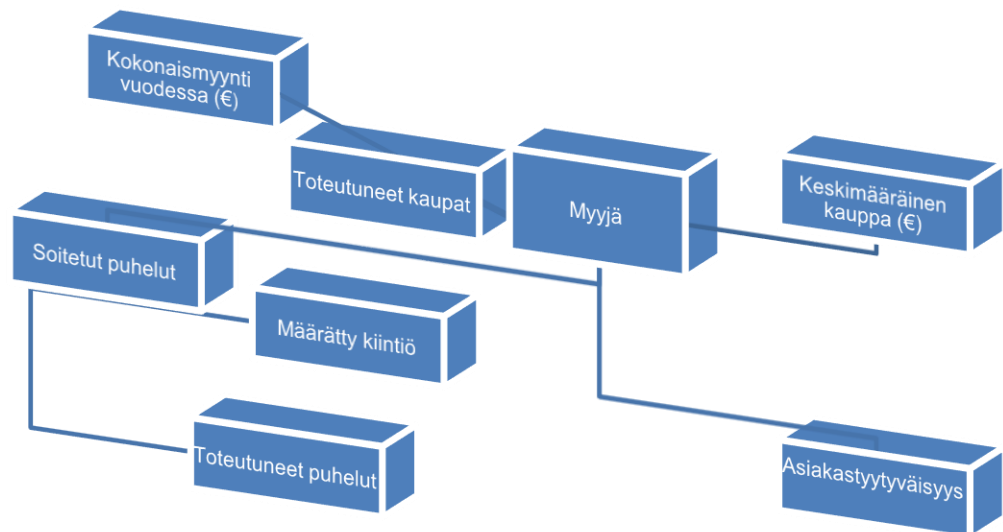
määrä, niin siinä tapauksessa alemman tason mittarin tarkoituksena voi olla seurata kuukausittaista myynnin kasvua. (Turunen 2020).

Miten alemman tason kasvua voidaan mitata tai vastaavasti kasvattaa käyttäen KPI-mittareita? Kuukausittainen myynnin kasvu voidaan pilkkoa osiin, niin että käydään läpi myynnin eri vaiheet ja tätä kautta saatetaan löytää vaikkapa myyntiputken heikoin osuus. Tähän voidaan kehittää uusi mittari ja mahdollisesti pystytään motivoimaan myyjiä kohti parempia suorituksia (Turunen 2020).

Mahdollisuuksia käytettäviksi mittareiksi on nykyään tuhansia erilaisia mittareita. Näiden valinta yrityksen käyttöön saattaa olla hankalaa, koska jokainen yritys on erilainen ja näin ollen jonkun toisen yrityksen paras KPI ei välttämättä toimi enää yhtä hyvin toisessa. Uusien KPI-mittarien lanseeraaminen tai kehitys ei pitäisi missään nimessä olla rangaistus työntekijöille, vaan asioista tiedottaminen ja työntekijöiden osallistaminen kehittämiseen on tärkeää. Turunen (2020) mainitsee blogissaan myös mahdollisuudesta ”pelillistää” uusien mittarien käyttöönoton. KPI-mittareiden laatimisessa kannattaa olla tarkkana, ettei niistä tule mielikuvaa valvontakoneistosta. (Turunen 2020). Myyntipuolella tämän voi ymmärtää esimerkiksi kilpailuna vaikkapa uusien liidien hankintaan. Tällaisessa kilpailuasetelmassa on mahdollisuuksia palkita myyjiä monella eri tavalla. Näitä voisivat olla esimerkiksi rahallinen palkkio, vapautuksia seuraavan kuun liidien hankinnasta tai isomman palkinnon kilpailu vuositason.

Kuviossa 3 on esitelty kuvitteelliset KPI:t, mitä voitaisiin esimerkiksi käyttää myynnin mittaamiseen. Esimerkki ei perustu toimeksiantajayrityksen käyttämiin mittareihin. Esimerkissä on sovellettu lähteen listaa mahdollisista kuvitteellisista myynnin mittareista (Spider Strategies n.d.A). Alla oleva kuvio osoittaa, mitkä KPI-mittarit vaikuttavat kuvitteellisessa yrityksessä työskentelevän myyjän arkeen. Myyjän suorituskykyä mitataan seuraavilla mittareilla: keskimääräinen kauppa, toteutuneet kaupat, kokonaismyynti vuodessa ja soitetut puhelut. Lisäksi soitetuille puheluille on määrätty kiintiö ja toteutuneista puheluista

pidetään kirjaa. Uutena mittarina kuvitteellisessa yrityksessä on otettu käyttöön asiakastyytyväisyyden mittaaminen. (Kuvio 3).



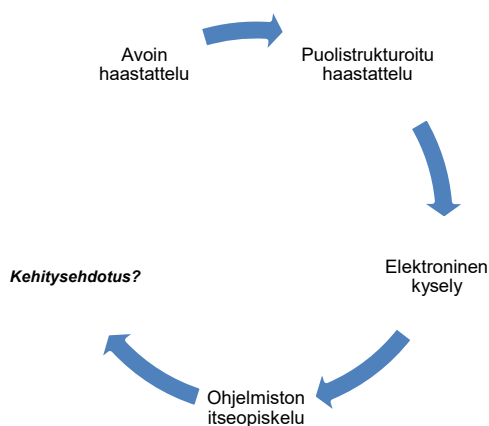
Kuvio 3 Esimerkki kuvitteellista KPI:stä.

4 Käytetyt menetelmät ja niiden tulokset

Tässä luvussa käsitellään jokaisen tutkimusmenetelmän antamia tuloksia ja käydään hieman läpi teoriaa tutkimusmenetelmien taustalla. Tuloksia analysoidaan ja pyritään löytämään käyttökelpoisia ideoita, millä saataisiin luotua mahdollisia mittareita parantamaan myyntisuorituksia.

Luvussa 3 esitellyt teoreettiset osuudet kuuluvat olennaisena osana myynnin johtamiseen ja näiden teoreettisten osuuksien tarkoitus oli antaa suuntaviivat opinnäytetyölle ja tutkimuksille. Tämän luvun jälkeen annetaan ehdotus uudeksi malliksi tukemaan myynnin johtamista sekä aikataulu projektin toteutukselle. Lopuksi opinnäytetyössä pohditaan, miten esimerkiksi eettisyys toteutui opinnäytetyössä sekä opinnäytetyön onnistumista ja olisiko jotain voinut tehdä toisin.

Kuvio 4 osoittaa tutkimusmenetelmien kulun opinnäytetyössä ja lopullisena tarkoituksena on tuottaa mahdollinen kehitysehdotus toimeksiantajayritykselle. Opinnäytetyössä olevat kyselyt ja haastattelut toteutettiin loppuvuodesta vuonna 2021 ja tällä tavalla käynnistettiin koko projekti.



Kuvio 4 Tutkimusmenetelmien järjestys opinnäytetyössä.

4.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusten toteutus

Hyvärinen ym. (2017) mainitsevat, kun tehdään valintaa erilaisten tutkimusmenetelmien välillä, tutkimusongelma itsessään määrittää menetelmän käyttökelpoisuuden eli varsinaisesti yhtä oikeaa tapaa tehdä tutkimusta ei ole. Tutkimuksen jälkeen voidaan analysoida lopputulosten käyttökelpoisuutta ja sitä olisiko ollut järkevämpää valita esimerkiksi toisenlainen haastattelu tai vaikka määrällinen menetelmä. (Hyvärinen ym. 2017, 67–68).

Opinnäytetyössä käytetyistä tutkimusmenetelmistä avoin haastattelu ja puolistrukturoitu haastattelu ovat laadullisia menetelmiä, kun taas elektroninen kysely on määrällinen menetelmä. Voidaan sanoa, että opinnäytetyö on painottunut enemmän laadullisten tutkimusmenetelmien puoleen, koska näitä menetelmiä on kaksi kolmesta menetelmästä.

Haastattelumenetelmänä avoin haastattelu on lähempänä tavallista keskustelua. Tämä avoimuus aiheuttaa sen, että avoin haastattelu on todella haastava tutkimusmenetelmä ja vaatii haastattelijalta kykyä kuunnella haastateltavaa ja ylläpitää keskustelua mielekkäästi. (Ojasalo ym. 2014, 41). Haastattelu ei voi olla kokonaan strukturoimaton, koska tämä tarkoittaisi sitä, että haastatteliija haastattelee ilman päämäärää ja tämä ei varmasti ole minkään tieteellisen tutkimuksen tarkoitus. Haastattelulla on vähintään suunta, mitä haastatteliija yrittää haastattelullaan ratkaista. (Hyvärinen ym. 2017, 17).

Haastattelun jälkeen on vuorossa litterointi. Litteroinnilla tarkoitetaan tekstiksi muuttamista. Käytännössä tämä tarkoittaa ääni- tai videomateriaalissa puhutun dialogin kirjoittamista tekstimuotoon. Sen, miten tarkasti litterointi pitää suorittaa, määrää asetettu tutkimuskysymys sekä litteroinnin jälkeen valittu analyysitapa. (Hyvärinen ym. 2017, 367–368).

Avoimen haastattelun perimmäinen tarkoitus oli saada suunta opinnäytetyölle ja mahdollisesti löytää mahdollinen tutkimusongelma. Haastattelussa oli paikalla toimeksiantajayrityksen edustajia. Haastattelu suoritettiin paikan päällä eikä kukaan ollut mukana haastattelussa etäyhteyden kautta. Tutkimusmenetelmäksi

valikoitui avoin haastattelu, koska ennen haastattelua ei ollut tarkalleen tiedossa mitä tai miten ruvetaan kehittämään. Näin ollen strukturoidut haastattelutavat eivät olleet mahdollisia. Haastattelun kesto oli noin kaksi tuntia ja haastattelu nauhoitettiin käyttäen kännykkää apuna. Haastattelun jälkeen suoritettiin litterointi ja koko keskustelu kirjattiin Word-dokumenttiin.

Puolistrukturoitujen haastatteluiden tarkoituksena oli toimia benchmarking-tyylisesti eli tässä on sovellettu kaksi eri tutkimusmenetelmää yhteen. Tällä pyritään tarkastelemaan, miten muissa yrityksissä johdetaan myyntiä ja tämän kautta pyrkiä luomaan uusia potentiaalisia ideoita ja menetelmiä KPI-mittareiksi toimeksiantajayritykseen.

Puolistrukturoitu haastattelu sisältää ennalta laadittuja sekä valittuja kysymyksiä. Näitä ennalta valittuja kysymyksiä ei ole pakko esittää täydellisessä järjestyksessä ja kysymysten sanamuotoja voidaan muokata reaaliajassa haastattelun edetessä. On mahdollista muovata kysymysten asettelua seuraaviin haastatteluihin, jos huomataan haastattelussa uusia asioita, mitä ei oltu osattu odottaa siinä vaiheessa, kun kysymyksiä ruvettiin laatimaan. Puolistrukturoitu haastattelua voidaan myös kutsua termillä teemahaastattelu (Ojasalo ym. 2014, 41).

Kysymykset valittiin avoimessa haastattelussa esiin nousseiden asioiden pohjalta. Vastaukset kysymyksiin litteroitiin nauhoitettujen keskustelujen perusteella ja puhelinhaastattelun vastaukset kirjattiin suoraan tiedostoon reaaliaikaisesti.

Haastatteluihin otettiin kolme myyntipäällikköä. Heistä jokainen oli eri ikäluokkaa ja jokainen oli toiminut eri aloilla kuin toimeksiantajayritys. Myyntipäällikköiden työkokemus oli vuodesta aina kokeneimman myyntipäällikön 30:een vuoteen. Kokenein heistä oli tehnyt uran loppuvaiheilla myös myyntijohtajan töitä. Haastatteluissa käytettiin erilaisia tapoja haastatteluiden suorittamiseen. Näitä tapoja olivat Teams-tapaaminen, puhelinhaastattelu ja haastattelu lähitapaamisessa. Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset löytyvät liitteestä (Liite 1).

Nykyään on lähes mahdotonta välttyä elektronisilta kyselyiltä. Yritykset saattavat lähestyä asiakkaitaan asiakastytyväisyyskyselyn muodossa tai ammattiliitot lähestyvät jäseniään vaikkapa työehtosopimusta koskevalla kyselyllä. Monesti kyselyihin osallistumista motivoidaan arvoinnoilla, joissa arvotaan usein tuotepalkintoja. Tämä tosin saattaa vaikuttaa kyselyiden luotettavuuteen, koska jos kysely mahdollistaa palkinnon voittamisen, niin millä vakavuudella niihin vastataan?

Kyselyt ovat yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Tämän tutkimusmenetelmän heikkoudeksi nähdään se, että ei voida varmuudella sanoa ovatko kysymykset kohdanneet vastaajan, onko vastaajilla tarpeeksi tietoa tutkittavasta aiheesta tai ovatko vastaajat olleet vakavalla mielellä vastatessaan kyselyyn. Kyselyn laadinnassa tutkijalla pitäisi olla hyvät perustiedot aiheesta, koska muussa tapauksessa olisi parempi vaihtoehto ottaa tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen menetelmä (Ojasalo ym. 2014, 121–122).

Ennen varsinaista kyselyä myyjä lähestyttiin saatekirjeellä, missä kerrottiin kyselystä. Tämä saatekirje löytyy liitteestä (Liite 2). Saatekirje lähetettiin käyttäen Webropolin sisäistä sähköpostitusominaisuutta. Kysely toteutettiin anonymisti käyttämällä Webropolin tarjoamaa kyselyalustaa ja tämä asia kerrottiin myös saatekirjeessä. Kyselyyn vastasivat toimeksiantajayrityksen myyjät ja heitä oli seitsemän. Vastausajaksi annettiin kuusi päivää. Lopuksi kyselyyn vastaajia oli viisi eli 70% vastaajista.

Kyselyssä olevat kysymykset pohjautuvat avoimen haastatteluun, puolistrukturoituihin haastatteluihin, Teau ym. (2015) artikkeliin KPI-mittareista sekä listaan mittareista (Spider Strategies n.d.A). Kyselyn kysymykset ovat jaettu kahteen eri ryhmään. Tämä siksi, että avoimessa haastattelussa tuli ilmi toimeksiantajayrityksen kiinnostus koskien myyjien pärjäämistä myyntityössä (Haastattelu 1 2021).

4.2 Avoimen haastattelun tulokset

Haastattelussa kävi ilmi, että toimeksiantajayrityksen tahtotila on hyvä koskien myyjien kouluttamista ja heidän toimintatapojensa kehittämistä kohtaan. CRM:n käyttö nähtiin tärkeäksi kohteeksi tulevaisuuden kehitystyössä. Tilausten tekemisessä ongelmaksi nähtiin, että pitäisi olla yhtenäinen malli. Myyjien aktiivisuus ja aktiivisuuden seuranta nousee haastattelussa esiin muutamia kertoja. Henkilökohtaisia keskusteluja myyjien kanssa on tällä hetkellä 1-2 kertaa vuodessa ja näitä olisi tarkoitus lisätä tulevaisuudessa jokaiseen vuosineljännekseen. Myyjien tukeminen nousee monta kertaa haastattelussa esiin. Haastattelussa ilmenee myös toimeksiantajayrityksen strategia liikevaihdon ja kannattavuuden nostamisesta tietylle tasolle (Haastattelu 1, 2021). Haastattelun kautta saatiin opinnäytetyölle tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymys selville. Nämä asiat mainittiin Johdanto-luvussa.

4.3 Puolistrukturoidun haastattelun tulokset

Ensimmäinen puolistrukturoitu haastattelu

Ensimmäinen myyntipäällikkö toimi ratkaisumyynnissä veneenrakennusalalla B2B-myynnissä eikä hänellä ollut alaisia lainkaan. Hän on ollut myyntipäällikön toimesta noin vuoden. Heidän organisaationsa oli suhteellisen pieni ja haastateltava vastaa suoraan myyntijohtajalle. Varsinaisia KPI-mittareita myynnin käytössä on vähän. (Haastattelu 2 2021).

Haastateltava mainitsi tuotteiden kannattavuusmittarit tärkeäksi koskien heidän toimintaansa. Haastateltava oli sitä mieltä, että uusasiakashankintaan liittyvät mittarit eivät heillä toimi, koska asiakashankinta on aikaa vievä prosessi, mikä saattaa viedä aikaa jopa kuukauden. Hän mainitsi, että suoraan kontaktointiin liittyvät mittarit vievät fokuksen pois myynnistä, mutta painotti tämän olevan vain heidän toimintaansa liittyvä asia. (Haastattelu 2 2021).

Hänen mielipiteensä oli että, nykyiset käytössä olevat mittarit ovat hyvät ja tällä hetkellä ei ole tarvetta kehittää uusia KPI-mittareita lisää. Tuotteen ja sen

katteen mittarin myyntipääällikkö koki tärkeäksi, koska tämä osoittaa onko kauppa itsessään ollut hyvä. Hän mainitsi myös, että asiakaskohtainen liikevaihto on tärkeä. (Haastattelu 2 2021).

Haastateltavan näkemys kysymyksen 7 (Liite 2) täysin uusista mittareista oli seuraava:

- Liikevaihdon kasvu eli uusi myynti
- Myynnin onnistuminen, kuinka monta liidiä päättyy kauppaan
- Voitettujen kauppojen määrä
- Liidien määrä

Yllä mainittujen asioiden lisäksi myyntipääällikkö ehdotti henkilökohtaista myyntibonusta, mikä tulisi onnistuneista kaupoista, liideistä ja tarjouksista, eikä suoranaisestä aktiivisuudesta vaan myyntiputkesta. (Haastattelu 2 2021).

Hän näki aktiivisuuden seuraamisen niin, että tarkoitus ei ole kiusata myyjiä, vaan taata jokaisen soiton laadukkuus. Hän oli sitä mieltä, että myyjille pitäisi rakentaa työkalupakki, jotta myynti sujuu mahdollisimman hyvin. Tähän työkalupakkiin sisältyisivät erilaiset toimintamallit ja myyntimallit. Asiakkaiden erilaisuus merkitsee hänen mielestään erilaisia malleja eri asiakkaille. (Haastattelu 2 2021).

Toinen puolistrukturoitu haastattelu

Toisen haastattelun myyntipääällikkö on toiminut myyntipääällikkönä neljä vuotta kiinteistönvälitysalalla. Hän vastasi suoraan yrityksen toimitusjohtajalle ja hänellä oli 25 välittäjää alaisenaan. (Haastattelu 3 2021).

Haastateltava näki myynnin johtamisen todella tärkeäksi ja mainitsi, että tavoitettavuus ja olemalla läsnä ovat tärkeitä seikkoja. Myös onnistumisen tunnustaminen, auttaminen vaikeissa tilanteissa sekä kannustaminen auttavat myynnin johtamisessa. Hän näki tiimityöskentelyn tavaksi kannustaa uusien toimintatapojen levittämisessä. (Haastattelu 3 2021).

KPI-mittareista hän mainitsi seuraavia: kuukausimyynti, kvartaalimyynti, vuosimyynti ja myyjäkohtainen seuranta. Lisäksi heillä oli euromääräinen hankintamittaristo, mihin välittäjien piti itse hankkia myyntikohteet. Hankintamittaristossa oli kuukausikohtaiset tavoitteet. Myyntipäällikkö sanoi, että jos välittäjä ei pääse tavoitteeseen, niin heillä on käytössä aktiiviset keskustelut, missä pyritään kannustamaan myyjää parempaan suoritukseen sekä mahdollisuus lisäkoulutukseen. Näitä myyntikoulutuksia oli tarjolla yrityksen sisäisenä ja ulkoisen toimijan toimesta. (Haastattelu 3 2021).

Myyntipäällikkö oli sitä mieltä, että heidän käyttämänsä KPI-mittarit ovat ajankohtaiset ja hän oli niihin täysin tyytyväinen. Hän sanoi, että myyntityössä ja myynnin johtamisessa ihmistuntemus on todella tärkeää. Pitäisi pyrkiä oppia lukemaan myyjiä, koska jokainen myyjä on erilainen ja jokaisen tausta on erilainen. (Haastattelu 3 2021).

Kolmas puolistrukturoitu haastattelu

Kolmas myyntipäällikkö on toiminut 25 vuotta myyntipäällikkönä ja hän on toiminut myös myyntijohtajana noin viisi vuotta. Hän on toiminut B2B-myyntissä elintarvikealalla. Myyntipäällikkönä hänellä oli 20 myyjää johdettavana ja myyntijohtajana hänellä oli viisi myyntipäällikköä alaisena, ja heillä jokaisella oli 20 myyjää alaisena. (Haastattelu 4 2021).

Myyntipäällikkö mainitsi, että heillä ei ollut käytössä myyjäkohtaisia rahallisia mittareita ja mittaristo mittasi aluemyyntitiimin suoritusta markkamääräisesti ja myöhemmässä vaiheessa euromääräisesti. Kilometriseuranta auttoi näkemään hieman aktiivisuutta ja samalla estämään turhia ajeluja. Asiakaskäyntien määrä oli asetettu kahdeksaan käyntiin per päivä. Tämän tavoitteen asiakaskäynteihin lukeutui myös vanhojen asiakkaiden hoito. (Haastattelu 4 2021).

Myyntipäällikkö näki suurimmaksi ongelmaksi, että heillä ei ollut käytössä myyjäkohtaista myynninseurantaa eikä myyjän katetta. Myyntipäällikön ideoita potentiaalisiksi KPI-mittareiksi ovat seuraavat:

- Uusiasiakashankinta

- Myyjän henkilökohtainen myynti
- Kate
- Tuoteryhmämyynti
- Aluemyynnin potentiaali

Aluemyynnin potentiaalia myyntipäällikkö kuvaili seuraavalla esimerkillä. ”Jos myynti alueella X on 100, mutta potentiaali on 1000.” Hän jatkoi, että myyntipotentiaali pitäisi tutkia alueittain ja siltä pohjalta laatia valloituskartta, missä olisivat potentiaaliset asiakkaat merkittyinä. (Haastattelu 4 2021).

Myyntipäällikkö näki asiakasrekisterin ylläpidon CRM:n kautta todella tärkeäksi. Hän mainitsi asiakkaiden liikevaihdon tutkimisesta suhteessa sinne tapahtuvasta myynnistä. Jos asiakkaalla on suuri liikevaihto, mutta myynti on pientä, niin onko asiaa mahdollista muuttaa? (Haastattelu 4 2021).

4.4 Kyselyn tulokset

Ensimmäisessä osuudessa keskityttiin siihen, miten myyjät kokevat myyntityön tukemisen ja koulutuksen mahdollisuuden. Kyselyn toisessa osuudessa keskitytään varsinaiseen KPI-mittareiden tutkimiseen sekä siinä on kaksi avointa kysymystä, joiden tarkoituksena oli mahdollistaa myyjille vapaa ideointi, jos on ollut mielessä joku malli KPI-mittariksi, mutta ei ole ollut hyvää mahdollisuutta mainita asiasta toimeksiantajayritykselle. Kaikki kysymykset löytyvät liitteestä (Liite 3).

1. Koen, että saan tarpeeksi tukea myyntityöhöni?

Enemmistö kyselyyn vastanneista (60%) oli sitä mieltä, että he eivät koe saavansa tarpeeksi tukea myyntityöhön. Tämän kysymyksen lopputulos voi olla potentiaalinen seuraava kehityskohde toimeksiantajayritykselle. Tarvitaan lisää tutkimustyötä aiheen tiimoilta, jotta saadaan selville, minkälaista tukea myyjät tarvitsisivat. Tähän voisi toimia tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelu.

2. Haluaisin saada lisää sparrausta tai koulutusta parantamaan myyntiäni?

Toisessa kysymyksessä oli sama vastauksien jakauma kuin edellisessä, enemmistö (60%) oli sitä mieltä, että lisää koulutusta kaivataan. Tämä saattaa hieman avata sitä, että edellisen kysymyksen tuki nähdään koulutuksena.

Koulutustarjonnan kartoitus ja niiden hyödyllisyys koskien toimeksiantajayrityksen toimialaa kohtaan voisi olla hyödyllistä.

3. Kuinka usein teillä on henkilökohtaisia ”kehityskeskusteluja” omasta myynnistä Yritys X:n johdon kanssa?

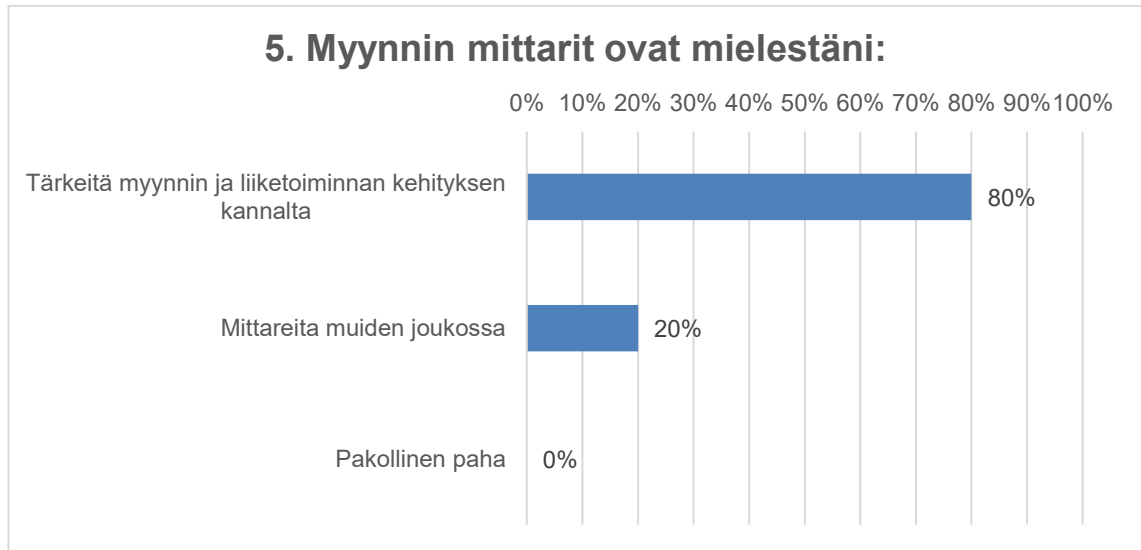
Tämän kysymyksen tarkoituksena oli tutkia, että onko vastaajista jollain ollut selviä ongelmia myynnin kanssa. Vastausvaihtoehtoja oli kolme, mitkä olivat seuraavat: 1-2 kertaa vuodessa, 3-4 kertaa vuodessa ja +5 kertaa vuodessa. Kaikki vastaajista olivat käyneet 1-2 kehityskeskustelua vuodessa.

4. Haluaisin näitä lisää?

Tähän kysymykseen oli vastannut vain neljä vastaajaa viiden sijaan. Tämä tapahtui varmasti siksi, että kyselyssä on saattanut jäädä pakollisten kysymysten vaihtoehto käyttämättä. Enemmistö (75%) oli sitä mieltä, että keskusteluja pitäisi saada lisää. Avoimen haastattelun perusteella tämä asia on linjassa toimeksiantajayrityksen johdon tulevaisuuden suunnitelmien kanssa. Tarkoituksena olisi saada keskusteluja jokaiselle vuosineljännekselle. (Haastattelu 1 2021)

5. Myynnin mittarit ovat mielestäni:

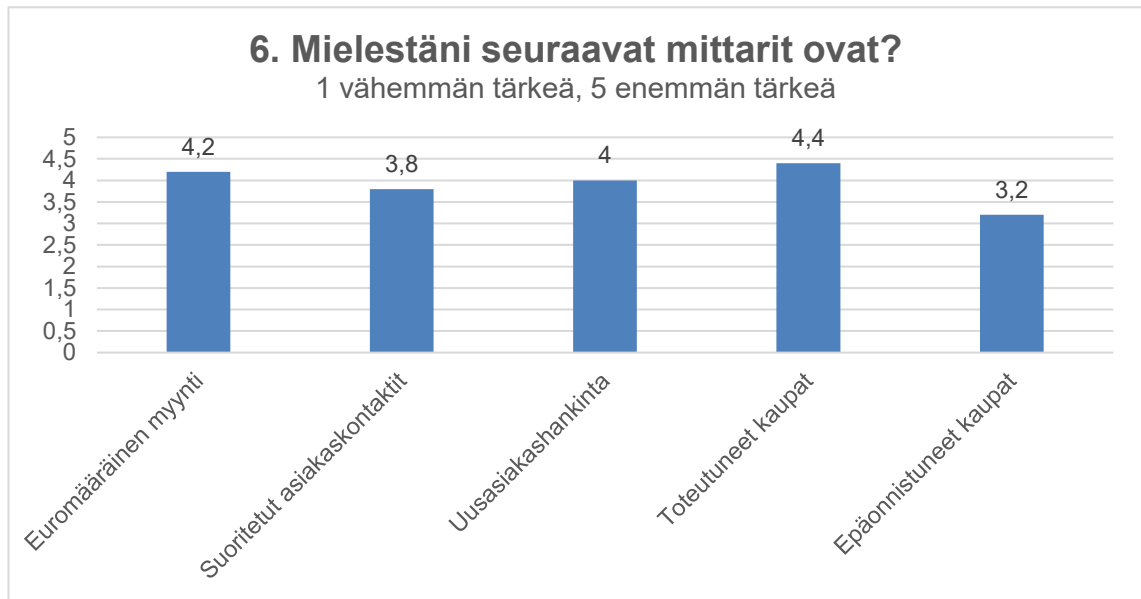
Tämän kysymyksen tarkoituksena oli tarkastella myyjien suhtautumista myynnin mittareihin. Kysymyksen vastausvaihtoehtoina olivat seuraavat: Myynnin mittarit ovat tärkeitä myynnin ja liiketoiminnan kehityksen kannalta, myynnin mittarit ovat mittareita muiden joukossa ja myynnin mittarit ovat pakollinen paha. Myynnin mittarit koettiin vastaajien kesken pääsääntöisesti tärkeiksi (80%). Tämän voidaan katsoa hyväksi tulokseksi ajateltaessa myynnin ja myynnin johtamisen kehitystä tulevaisuudessa. Tärkeintä oli se, ettei kukaan pitänyt KPI-mittareita pakollisena pahana. (Kuvio 5).



Kuvio 5 Myynnin mittarit ovat mielestäni?

6. Mielestäni mittarit seuraavat ovat?

Tässä kysymyksessä vastausvaihtoehdot olivat seuraavat: euromääräinen myynti, suoritettut asiakaskontaktit, uusasiakashankinta, toteutuneet kaupat sekä epäonnistuneet kaupat. Myynnin mittareista tärkeimmäksi nousi toteutuneet kaupat. (Kuvio 5). Turunen (2020) kirjoittaa blogissaan, että KPI-mittareista on mahdollista tehdä myös positiivisessa valossa toimivia kilpailuja. Toteutuneista kaupoista voisi mahdollisesti kehittää kilpailuasetelman, missä palkittaisiin parhaaseen suoritukseen päässyt myyjä. Tarkastelujaksona voisi olla vuosineljännes. Epäonnistuneiden kauppojen mittaaminen oli vastaajien keskuudessa vähiten tärkeä mittari (Kuvio 5). Toisaalta tämä mittari saattaisi paljastaa sen, jos jollain myyjällä olisi ongelmia kauppojen päättämisessä. Tämän asian kautta olisi mahdollista saada myyjää kehittymään kauppojen päättämisessä. Taulukko 1 näyttää vastausten jakauman, keskiarvon sekä mediaanin.



Kuvio 6 Mielestäni seuraavat mittarit ovat?

	1	2	3	4	5	Ka	Md
Euromääräinen myynti	0 %	0 %	0 %	80 %	20 %	4,2	4
Suoritetut asiakaskontaktit	0 %	0 %	40 %	40 %	20 %	3,8	4
Uusiasiakashankinta	0 %	0 %	20 %	60 %	20 %	4	4
Toteutuneet kaupat	0 %	0 %	0 %	60 %	40 %	4,4	4
Epäonnistuneet kaupat	0 %	40 %	20 %	20 %	20 %	3,2	3

Taulukko 1 Vastauksien jakauma, keskiarvo ja mediaani.

7. Jos saisin itse kehittää myynnin mittarit Yritys X:lle tyhjästä, valitsisin seuraavat mittarit euromääräisen mittarin lisäksi (1-4 ideaa):

Seitsemännen kysymyksen tarkoituksena oli antaa vastaajille mahdollisuus ideoida vapaasti KPI-mittareita sekä osallistaa vastaajia rohkeasti kehittämään myynnin mittaamista, koska he ovat toimeksiantajayrityksen tärkeimpiä henkilöitä koskien myyntiä.

Vastauksia tuli kolme ja kaksi vastauksista ei varsinaisesti koske myynnin mittaamista. Ainoastaan asiakaskontaktien määrä on käyttökelpoinen idea koskien myynnin mittaamista. Kaksi muuta ideaa menevät muiden KPI-mittarien kehitykseen, jos tarve niin vaatii.

Vastaukset ovat suoria lainauksia vastaajilta:

- ”Asiakaskontaktien määrä”
- ”-Miten osto reagoi kun tavara alkaa loppumaan.”
- ”-Miten osto seuraa tilattua tavaraa (soittaja esim perään et missä tavara jne)”

8. Oma kehitysideani koskien myyntiä, myynnin johtamista ja myynnin mittareita kohtaan? Eli mitä meiltä puuttuu?

Viimeisen kysymyksen tarkoituksena oli tuottaa muita kehitysideoita koskien yleistä liiketoimintaa. Nämä vastaukset eivät varsinaisesti tuota lisäarvoa koskien KPI-mittareita. Vastaukset ovat hyvä lisä tulevaisuuden kehityskohteita suunniteltaessa ja saattavat tuottaa lisäarvoa toimeksiantajayritykselle. Tässä kysymyksessä vastaajia oli vain kaksi. Kysymyksen vastaukselle oli annettu avoin vastauskenttä.

Vastaukset ovat suoria lainauksia vastaajilta:

- ”Koko Suomen kattava markkinointi”
- Kun asiakkaalla on tarve se tarkoittaa että tuote tarvitaan nopeasti tai vastaus siihen millä aikataululla. Kenttämyynti tarvitsee nopeita vastauksia asiakkaille. Konttorissa pitäisi ehdottomasti olla henkilö jolle asiakkaat voi soittaa tilauksia kuin myös kenttä väki tarvitsee tätä linkkiä.”

4.5 ERP:n käytön itseopiskelu

Toimeksiantajayritys käyttää suomalaisen Oscar Softwaren ERP:tä.

Itseopiskelussa käytiin ohjelman kaikki moduulit läpi ja pyrittiin omaksumaan

tarpeelliset tiedot ja taidot. Tähän vaiheeseen sisältyi myös kevyttä myynnin seuranta myyjäkohtaisesti sekä erilaisten jo käytössä olevien KPI:den tutkintaa aidossa käyttöympäristössä. Itseopiskeluun kuului myös tutustuminen cERP:hen, jotta saadaan näkökulma myyjien käyttämään työkaluun sekä saadaan ideoitua potentiaalisia kehityskohteita.

Itseopiskelu tuotti tuloksena mahdollisuuden mitata aktiivisuutta jo käytössä olevilla työkaluilla, mutta vaatii pieniä muutoksia ohjelmistoon. Tästä kerrotaan lisää seuraavassa luvussa, missä esitellään suunnitelma uuden mallin toteutukselle.

5 Johtopäätökset ja suositus uudeksi malliksi

Tulosten koonnin ja analysoinnin jälkeen tuloksista kirjoitettiin lyhyt väliraportti, joka lähetettiin toimeksiantajayritykseen luettavaksi. Väliraportti kirjoitettiin ja toimitettiin toimeksiantajayritykselle alkukesästä 2022. Tähän väliraporttiin lisättiin muutamia ylimääräisiä kehitysideoita koskien liiketoiminnan kehittämistä, mutta tämän raportin lisätiedot eivät ole olennaisia koskien opinnäytetyötä.

Opinnäytetyössä mainittu järjestelmän itseopiskelu tuotti tulosta ja tämän menetelmän avulla löydettiin mahdollisuuksia käyttää järjestelmässä jo olevia ominaisuuksia pienillä lisämuokkauksilla. KPI-mittareista valikoitui kehityskäyttöön myyjien suorittamat asiakaskontaktit. Tätä valintaa tuki avoimessa haastattelussa maininta tästä KPI-mittarista sekä myyjille tehdyn kyselyn antamat tulokset. Myöskään haastattelut eivät tuottaneet täysin uusia ideoita KPI-mittareiksi.

cERP on toteutettu tällä hetkellä käyttäen nettisivua käyttöliittymänä ja siellä on käytössä CRM:n Tapahtumat-niminen lisätietokenttä. Tätä kenttää voidaan hyödyntää normaalin CRM:n tavoin, mutta tehokkuuden maksimoimiseksi tähän voisi yhdistää monilta nettisivustoilta tutut radionapit, mihin olisi valikoitu asiakaskontaktiluokat. Näin ollen tämä nopeuttaisi myyjien kontaktien kirjausta, koska joka kerta ei tarvitsisi erikseen kirjoittaa mitä on tehty asiakkaan hyväksi ja kirjaustapa pysyisi joka kerta samana. Asiakaskontaktien seuraaminen onnistuu ERP:n avulla jo tällä hetkellä.

Tämän mallin kehityksessä oli ajatus siitä, että ”vähemmän on enemmän” ja mahdollisimman yksinkertaisen mallin kehitys on kustannustehokkaampaa ja tuottaa todennäköisesti vähemmän muutosvastarintaa, kuin isomman kokoluokan muutokset. Lisäksi tämän mallin tulosten seuraaminen tulee olemaan helpompaa, koska on vain yksi uusi mittari.

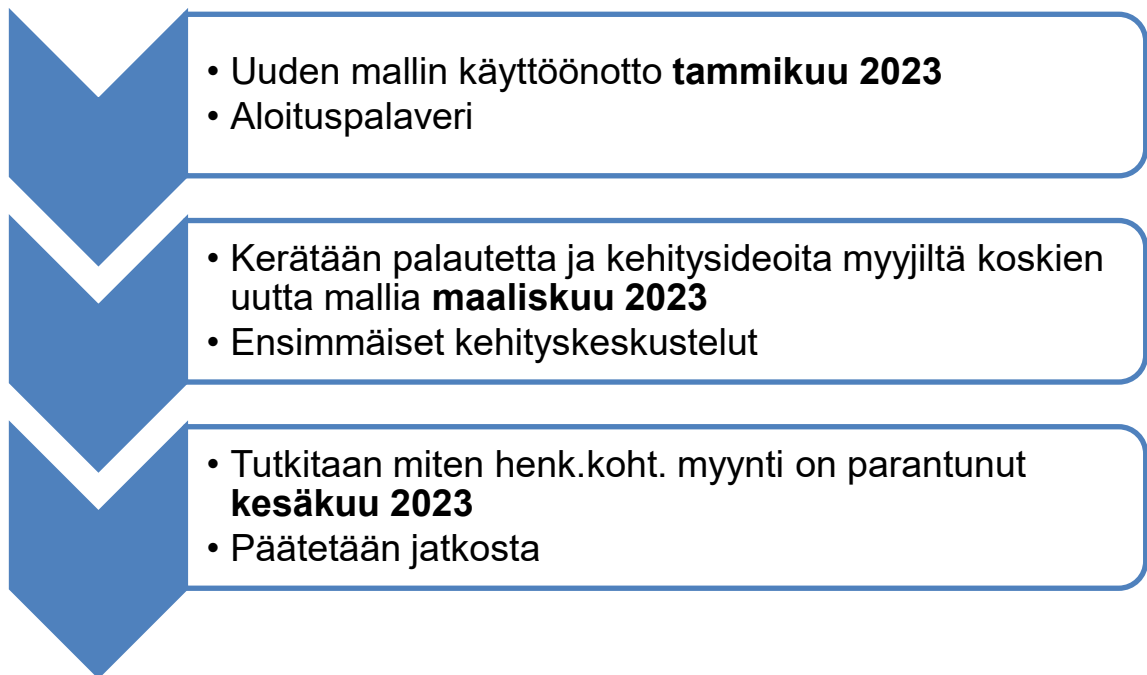
Radionapeista tehtiin malli sekä lyhyt ohjeistus toimeksiantajayritykselle, miten voidaan seurata myyjien aktiivisuutta ERP:n kautta. Toimeksiantajayritys

hyväksyi ehdotelman uuden mallin toteutuksesta sekä laittoi tarvittavat tiedot eteenpäin Oscar Softwarelle. Johtuen yli 6kk:n jonosta, varsinainen kehitystyö ohjelmiston kohdalla valmistunee vasta vuoden 2022 lopulla ja tämän vuoksi opinnäytetyössä ei voida valitettavasti raportoida ohjelmistomuutoksen toimivuudesta eikä mahdollisista vaikutuksista myyntiin. Tämä malli voidaan ottaa käyttöön jo ennen ohjelmistomuutosta, jos tämä nähdään tarpeelliseksi. Alla olevassa kuviossa 7 olevat asiakaskontaktointin numerot (1-3) voidaan kirjata manuaalisesti Tapahtumat-kenttään ja näin ollen mahdollistaa mallin nopean käyttöönoton, jos tämä nähdään tarpeelliseksi. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, jos myyjä on käynyt asiakkaan luona, niin kirjataan pelkästään numero 3 tapahtumat-kenttään.

- ☒ **Ei käytössä**
- ☐ **1) Asiakkaalle on soitettu**
- ☐ **2) Asiakkaalle on lähetetty sähköpostia**
- ☐ **3) Asiakkaan luona on käyty**

Kuvio 7 Hahmotelma cERP:hen tulevista radionapeista.

Huomioitavaa on myös se, että jos malli nähdään toimivaksi, on suositeltavaa, että ERP:hen rakennetaan uusi kojelauta seuramaan tätä lisätietokentän tuottamaa aktiivisuusdataa. Tämän voisi toteuttaa niin, että kojelauta näyttää suoraan myyjätasoiset kontaktoinnit ja nämä kontaktoinnit voisi lajitella, vaikka aina päivätasosta kuukausitasoon tai miten toimeksiantajayritys kokee parhaimmaksi, jotta tämä aktiivisuuden seuranta tukisi parhaiten myynnin johtamista. Jos päätetään pitäytyä nykyisissä ERP:n työkaluissa, saattaa nykyinen ERP:n asiakkaiden tapahtumien seuranta olla hieman liian kankea ja työläs aktiiviseen seurantaan.



Kuvio 8 Projektin valmistumisen aikataulu.

Yllä oleva kaavio on ehdotelmana toimeksiantajayritykselle uuden mallin ja uuden KPI-mittarin käyttöönotosta. Samalla voidaan aloittaa uutena käytäntönä neljännesvuosittaiset kehityskeskustelut, koska toimeksiantajayritys kannatti tätä, sekä kyselyn kysymyksen 4 vastausten perusteella myös myyjätkin olivat näiden tarpeessa (Haastattelu 1 2021). Tässä ehdotelmassa on ajanjaksoksi asetettu puoli vuotta, jotta saadaan tutkittua asiakaskontaktoinnin seuraamisen hyödyt koskien myynnin kasvua. Aloituspalaverissa voitaisiin sopia myös tilausten ja tarjousten yhdenmukaisesta laatimisesta sekä miten CRM:ään täytetään tietoja (Haastattelu 1 2021).

Tammikuu 2023:

- Aloituspalaveri
- Sovitaan kontaktoinnin tavoitteista yhdessä.
- Sovitaan kontaktoinnin määrälliset tavoitteet. Etäkontakteille ja varsinaisille tapaamisille omat tavoitteet. Toimeksiantaja yritys esittää oman näkemyksen määrästä ja myyjät esittävät omat näkemyksensä. → Näistä neuvotellaan toimeksiantajayritystä miellyttävä määrä tavoitteita.

- Varataan jokaiselle myyjälle seuraavan kehityskeskustelun päivämäärä.
- Sovitaan malli, miten täytetään CRM:ää ja miten tilaukset kirjataan, jotta sama käytäntö on käytössä jokaisella myyjällä.

Maaliskuu 2023:

- Haastatellaan myyjät koskien uuden mallin kokemuksia. Kerätään positiiviset ja negatiiviset asiat koskien aktiivisuuden seuranta.
- Yritetään saada mahdollisia kehitysideoita.
- Pidetään vuoden ensimmäiset kehityskeskustelut.

Kesäkuu 2023:

- Tutkitaan myyjien henkilökohtaisen myynnin kehitystä sekä kokonaismyynnin tilaa.
- Pidetään vuoden toiset kehityskeskustelut.
- Päätetään uuden mallin ja uuden KPI-mittarin jatkosta.

Tarkasteltaessa uuden mallin ja uuden KPI-mittarin hyötyjä, jos myynti on parantanut tarkastelujakson jälkeen, niin voidaan todeta, että mallia kannattaa pitää jatkossakin sekä käyttää aikaa esimerkiksi vuosineljänneksillä kontaktoinnin määrien tarkasteluun. Vastaavasti jos, myynti laskee ja myyjät kokevat mallin liian työlääksi sekä he kokevat uuden mallin vievän liikaa aikaa varsinaiselta myyntityöltä, on varmaan järkevää miettiä mallin muutosta tai kokonaan sen poistamista.

Uuden mallin tarkoituksena ei ole vaikeuttaa myyjien työtä, eikä tehdä työpäivästä pelkkää uusien asiakkaiden etsimistä. Uuden mallin tarkoituksena on pitää myyjät aktiivisena ja tuottaa lisäarvoa kohti toimeksiantajayrityksen strategiaa olla tuloksellisesti kannattava (Yritys X 2022).

6 Pohdinta

Tieteellisessä tutkimuksessa eettisiin arvoihin kuuluu hyvä tieteellinen käytäntö. Hyvää tieteellistä käytäntöä kuvaillaan sillä, että siinä käytetään yleisesti tunnustettuja toimintatapoja. Näihin hyviin toimintatapoihin kuuluvat mm. rehellisyys ja tarkkuus, sekä esimerkiksi tulosten oikeaoppinen säilyttäminen ja niiden esittäminen. Vastaavasti eettisten arvojen vastaisia asioita tutkimuksessa ovat esimerkiksi tutkimustulosten sepittäminen, muiden tutkimusten tai tutkijoiden vähättely ja tietenkin suoranainen plagiointi. Tutkimuksen tekijällä on täysi vastuu, että itse tutkimus on rehellinen sekä vilpitön. (Tuomi ym. 2018, 110–112).

Opinnäytetyössä ei ollut ongelmia eettisyyden kanssa tutkimusmenetelmien käytössä. Haastatteluja suoritettaessa jokaiselle haastateltavalle kerrottiin haastattelun käyttötarkoitus sekä heille kerrottiin haastattelujen olevan täysin anonyymeja ja sama käytäntö oli käytössä kyselyssä. Kyselyssä olleiden toimeksiantajayrityksen myyjien sähköpostiosoitteet ovat suoraan toimeksiantajayrityksen kotisivuilta eli myyjien yhteystiedoista ei ole tehty rekisteriä. Haastatteluissa sekä kyselyissä olleet kysymykset eivät sisältäneet henkilöiden tunnistukseen käytettäviä kysymyksiä.

Pääsääntöisesti tieteellisessä tutkimuksessa pyritään minimoimaan virheitä ja tähän tarjotaan ratkaisuksi analysoida tutkimuksen luotettavuutta. Kirjallisuudesta löytyy useita erilaisia oppaita, mitkä saattavat painottaa erilaisia asioita luotettavuuden suhteen kuin toiset. Tutkimuksen objektiiviseen tarkasteluun kuuluu, että luotettavuus ja puolueettomuus pyrittäisiin erottelamaan toisistaan. Tieteellisen tutkimuksen tekijän puolueettomuuteen saattaa vaikuttaa esimerkiksi haastateltavan ja haastattelijan keskinäinen asema, ikä tai sukupuoli. Tutkimuksessa pitäisi pystyä avoimesti analysoimaan tutkimuksen tekijän näkökulma puolueettomuudesta. Luotettavuudesta puhuttaessa käytetään usein termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa, että tutkimuksen tekijä on tutkinut tutkimuksessaan luvanneita asioita

ja reliabiliteetti taas tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset pystytään toistamaan toisella samanlaisella tutkimuksella. (Tuomi ym. 2018, 118–119).

Opinnäytetyössä toistettavuus haastatteluissa onnistune, mutta kyselyn osalta toistettavuus ei välttämättä onnistu, koska kyselyihin saatetaan vastata vääränlaisella mielialalla. Validiteetti opinnäytetyön osalta oli melkein kunnossa. Kysymysten asettelussa saattoi olla hieman tutkimuksen aiheen ulkopuolella olevia kysymyksiä, mutta toisaalta kysymykset silti sivuavat myynnin johtamisen elementtejä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli, miten KPI-mittareista voidaan löytää uusi käyttökelpoinen mittari toimeksiantajayritykselle? Opinnäytetyössä käytetyt metodit ja tietopohja itsessään toimivat yhtenä tapana löytää uusi mittari ja opinnäytetyö tuotti lopputuloksena yhden uuden mittarin, asiakaskontaktoinnin. Lähestymistapoja uusien mittarien löytämiseksi on varmasti useita, eikä tässä opinnäytetyössä esitetty malli ole ainoa oikea ratkaisu. Tässä vaiheessa ei voida varmaksi sanoa tuottaako uusi KPI-mittari lisää myyntiä vai onko jopa mahdollista, että se huonontaa myyntiä. Seurantajakso on todella tärkeä sekä myyjien osallistaminen koko prosessiin. Myynnin johtamisen näkökulmasta uuden mittarin käyttöönotto saattaa lisätä johdon työmäärää seurannan kautta, mutta toisaalta voi helpottaa myyntistrategian suunnittelemisessa, koska kontaktoinnin seuraamisella voidaan olettaa myyjien tekevän sovittu määrä töitä.

Asiakaskontaktoinnin mittaamisesta ei ole missään tarkoituksessa tulla maksimaalinen seurantakoneisto, vaan antaa lisää potkua myymiseen ja näin ollen mukailla toimeksiantajayrityksen strategiaa liikevaihdon kasvattamisesta (Haastattelu 1, 2021). Tämän vuoksi myyjien palautteen kuunteleminen ja oikeiden tavoitteiden asettaminen on todella tärkeää. Väärät tavoitteet voivat viedä myyjien aikaa varsinaisesta myyntityöstä kohti tavoitteiden täyttämistä ja myynti kärsii tämän vuoksi. Kyselyssä ilmi noussut tarve myynnin lisäkoulutukselle ja sparraukselle voisi olla hyvä asia tarkentaa. Myynnin johtamisen kannalta tämä voidaan nähdä hyödyllisenä asiana, koska ainakin

osa myyjistä saattaa olla oppimisorientoituneita ja ovat valmiita parantamaan myyntisuoritustaan vastausten perusteella.

Opinnäytetyössä suoritettu kysely toimeksiantajayrityksen myyjille ei tuottanut oletettua lopputulosta. Laadullinen tutkimustapa olisi saattanut olla parempi lähestymistapa. Tosin ei sekään takaa välttämättä parempaa lopputulosta. Jos kysely olisi toteutettu jonkun satunnaisen yrityksen myyjille laajemmalla otannalla, ei lopputulos olisi ollut välttämättä luotettava, koska myyjiä saattaa sitoa vaitiolovelvollisuus tai yleinen lojaalisuus koskien omaa työnantajaa ja kysely olisi saatettu kokea urkkivana. Toisaalta olisiko isompi määrä tutkittavia myyntipäälliköitä tuottanut yhtään enemmän ideoita mahdollisiksi KPI-mittareiksi? Tähän on mahdoton vastata ilman enemmän lisätutkimuksia.

Opinnäytetyön tekeminen on osoittanut sen, miten paljon kehitysprojektin läpiviemiseen kuluu aikaa ja projektin suunta sekä varsinainen toteutus voivat muuttua moneen kertaan. Aikataulutus on avain onnistumiseen. Kaikki viivästykset eivät aina johdu oman toiminnan puutteesta. Opinnäytetyön aihe oli suhteellisen vaativa, koska toimeksiantajayrityksen toimintatavat ovat jo nyt tuottaneet todella hyvää tulosta. Opinnäytetyön aiheen ympäriltä löytyi joitain lisäkohteita kehitysprojekteiksi, esimerkiksi kilpailija-analyysi ja tämä saattaa tuottaa lisäarvoa toimeksiantajayritykselle. Kilpailija-analyysin suuntaa tukee haastattelussa mainittu myynnin potentiaalin kartoitus alueittain (Haastattelu 4 2021). Tämän voisi yhdistää, että tutkittaisiin alueittain kilpailijat sekä potentiaali. Opinnäytetyön tarkastelu jälkikäteen on osoittanut muutamia asioita, mitkä olisi pitänyt tehdä toisella tavalla. Näistä päällimmäiseksi nousee tutkimusmenetelmien valinta. Tämän tarkastelun perusteella on varmasti helpompi toteuttaa uusia ja onnistuneempia projekteja. Kehittäminen on jatkuvaa oppimista ja tehdyt projektit pitää pystyä käymään kriittisesti läpi, jotta seuraavassa projektissa onnistuu paremmin.

Lähteet

Aaltonen, J. 2019. Liidien hankinta verkosta – Näin se tapahtuu. Myyntiblogi. Viitattu 1.10.2022. <https://www.salescommunications.fi/blog/liidien-hankinta-verkosta-nain-se-tapahtuu>

Alonso, E. 2019. Mitä on B2B-myynti: Määritelmä, strategia ja trendit. Myyntiblogi. Viitattu 1.10.2022. <https://www.vainu.com/fi/blogi/b2b-myynti-ja-btob-myynti/>

Digimarkkinoinnin sanakirja. 2020. Digimarkkinoinnin sanasto. Viitattu 1.10.2022. <https://www.popa.fi/digimarkkinoinnin-sanasto/>

Finder Taloustietojen haku. Viitattu 5.10.2022. <https://www.finder.fi/>

Haastattelu 1. Avoin haastattelu toimeksiantajayrityksen edustajien kanssa. 2021

Haastattelu 2, Puolistrukturoitu haastattelu myyntipäällikkö 1:n kanssa. 2021

Haastattelu 3, Puolistrukturoitu haastattelu myyntipäällikkö 2:n kanssa. 2021

Haastattelu 4, Puolistrukturoitu haastattelu myyntipäällikkö 3:n kanssa. 2021

Hong, M. 2019. Soluessee: Tutkimuskysymysten luominen ja niiden oikeaoppinen analysointi viitattu. 10.10.2022. Proakatemia essee. <https://essee pankki.proakatemia.fi/soluessee-tutkimuskysymysten-luominen-ja-niiden-oikeaoppinen-analysointi/>

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvuori J., Aho, A.L. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. E-kirja Edlib-kirjapalvelussa. Vaatii kirjautumisen palveluun. Tampere: Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789517686112> 17, 67–68, 367–368

Hänti, S., Kairasto-Mertanen, L., Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö Asiakkaana organisaatio. E-kirja Edlib-kirjapalvelussa. Vaatii kirjautumisen palveluun. Helsinki: Edita. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6730-3> 53–55, 57, 68–69, 74

Miettinen, M. Kuvio 1 Esimerkki toimeksiantajayrityksen CRM:stä, mukaillen Oscar Softwaren ERP:tä 2022

Miettinen, M. Kuvio 2 Esimerkki toimeksiantajayrityksen ERP:stä, mukaillen Oscar Softwaren ERP:tä 2022

Miettinen, M. Kuvio 3 Esimerkki kuvitteellisista KPI:stä 2022

Miettinen, M. Kuvio 4 Tutkimusmenetelmien järjestys opinnäytetyössä 2022

Miettinen, M. Kuvio 5 Kyselyn kysymyksen 5 vastaukset 2022

Miettinen, M. Kuvio 6 Kyselyn kysymyksen 6 vastaukset 2022

Miettinen, M. Kuvio 7 Hahmotelma cERP:hen tulevista radionapeista 2022

Miettinen, M. Kuvio 8 Projektin valmistumisen aikataulu 2022

Myynninmaailma Myynnin johtamisen 3 ulottuvuutta – mikä näistä unohtuu ensimmäisenä? 2020. Viitattu 25.11.2022. Markkinointitoimiston artikkeli.
<https://myynninmaailma.fi/asiantuntija-artikkelit/kasvumarkkinointi/myynnin-johtamisen-3-ulottuvuutta-mika-naista-unohtuu-ensimmaisena/>

Ojasalo, K., Moilanen T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. E-kirja Edlibis-kirjapalvelussa. Vaatii kirjautumisen palveluun. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
<https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-63-2695-5> 41, 43–44, 121–122)

Samara, T. 2015. ERP and information systems: integration or disintegration. E-kirja Ebook Central-kirjapalvelussa. Vaatii kirjautumisen palveluun. London: England; Hoboken: New Jersey.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=4043130> 13

Spider Strategies. n.d.A Sales KPIs. Esimerkkejä. Viitattu 7.10.2022.
<https://www.spiderstrategies.com/kpi/department/sales/>

Spider Strategies. n.d.B KPI examples by Department and Industry. Esimerkkejä. Viitattu 6.10.2022. <https://www.spiderstrategies.com/kpi/>

Talouden tunnusluvut tutuksi. Netvisorin opas tunnuslukuihin. Viitattu 5.10.2022. <https://netvisor.fi/media/Tunnusluvut-tutuiksi-opas.pdf> 7

Teau, A-M., Protopopescu, C. 2015 Key Performance Indicators – Management Tools for Sales Improvement. Romanian Statistical Review, vol. 63(6), 65–71

Viitattu 10.10.2022. https://www.revistadestatistica.ro/supliment/wp-content/uploads/2015/07/RRSS_6_2015_A08.pdf

Turunen, T. 2020. Myynnin tärkeimmät KPI-mittarit. Myyntiblogi. Viitattu 7.10.2022. <https://www.vainu.com/fi/blogi/kpi-mittari/>

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2018 Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja Edlib-kirjapalvelussa. Vaatii kirjautumisen palveluun. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789520400118> 110–112, 118–119

Tuominen, K. 2021. Benchmarking prosessiopas: opi ja kehitä kilpailijoita nopeammin. E-kirja Edlib-kirjapalvelussa. Vaatii kirjautumisen palveluun. Turku: Oy Benchmarking Ltd 2021.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789523423848> 4, 31

Uusitalo, I. 2018. CRM-järjestelmän 101 – Mikä, kenelle ja miksi? Myyntiblogi. Viitattu 1.10.2022. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2018/mika-on-CRM.html>

Varanka, J. ym. 2022. COVID-19-kriisin yhteiskunnalliset vaikutukset Suomessa. Valtioneuvoston julkaisuja. Viitattu 3.10.2022.

https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163983/VN_2022_14.pdf 27

What is a Key Performance Indicator (KPI)? n.d. Viitattu 1.10.2022.

<https://www.kpi.org/KPI-Basics/>

Yritys X:n kotisivu. Viitattu. 5.10.2022.

Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset

Puolistrukturoitu haastattelu / Benchmark: Myyntipäälliköt

1. Miten kauan olet toiminut myyntipäällikkönä?
2. Millä alalla toimit ja onko teillä asiakkaina b2b vai b2c?
3. Minkälainen myyntiorganisaatio teillä on?
4. Miten johdat myyntiä?
5. Mitä myynnin mittareita käytät myynnin seuraamiseen?
6. Onko myynnin mittarit mielestäsi ajankohtaiset?
7. Jos itse saisit luoda myynnin mittarit tyhjästä, mitä mittareita käyttäisit?
8. Vapaa sana?

Saatekirje

Hyvät Yritys X:n myyjät!

Olen Miikka Miettinen ja opiskelen liiketoiminnan kehittämistä Turun AMK:ssa. **XXX** ja **XXX** ovat jo saattaneet mainita teille tästä kehittämisprojektista minkä aloitamme. Yksi projektin tarkoitus on kasvattaa Yritys X:n myyntiä ja tämän takia olen laatinut teille lyhyen kyselyn koskien myyntiä ja myynnin mittareita, koska te olette ammattilaisia ja teillä on paras näkemys asiaan.

Kysely on täysin anonyymi ja kyselyn kysymykset olen laatinut täysin itse ilman kenenkään muun vaikutusta. Toivon, että jokainen oikeasti miettii näitä asioita ja vastaa rehellisesti. Laadin kyselyn jälkeen yhteenvedon, minkä esitän Yritys X:n johdolle. Kyselyn tarkoituksena on tutkia myynnin ja myynnin mittarien nykytilaa, eikä puuttua esimerkiksi käytössä olevan Oscar Softwaren ongelmiin. Tähän ohjelmisto-ongelmaan palaamme myöhemmin henkilökohtaisten haastatteluiden tai ryhmähaastatteluiden merkeissä.

Kyselyyn vastaamisessa kestää noin 5-15 minuuttia, riippuen siitä onko paljon ideoita. Kyselyssä on 8 kysymystä, joista kaksi on avoimia kysymyksiä.

Vastaattehan kyselyyn 21.11. klo 23.59 mennessä.

Jos teillä on asian tiimoilta kysyttävää tai ideoita, niin minut tavoittaa joko sähköpostilla **XXX** tai puhelimella **XXX**.

Lämpimin terveisin Miikka Miettinen

Elektroninen kysely Webropolissa

Kysely koskien myynnin mittareita ja myyntiä

1. Koen, että saan tarpeeksi tukea myyntityöhöni?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

2. Haluaisin saada lisää sparrausta tai koulutusta parantamaan myyntiäni?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

3. Kuinka usein teillä on henkilökohtaisia "kehityskeskusteluja" omasta myynnistä Yritys X:n johdon kanssa?

- ☐ 1-2 kertaa vuodessa
☐ 3-4 kertaa vuodessa
☐ +5 kertaa vuodessa

4. Haluaisin näitä lisää?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

5. Myynnin mittarit ovat mielestäni :

- ☐ Tärkeitä myynnin ja liiketoiminnan kehityksen kannalta
☐ Mittareita muiden joukossa
☐ Pakollinen paha

6. Mielestäni seuraavat mittarit ovat?

1 vähemmän tärkeä, 5 enemmän tärkeä

	1	2	3	4	5
Euromääräinen myynti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Suoritetut asiakaskontaktit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uusasiakashankinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toteutuneet kaupat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epäonnistuneet kaupat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Jos saisin itse kehittää myynnin mittarit Yritys X:lle tyhjästä, valitsisin seuraavat mittarit euromääräisen mittarin lisäksi (1-4 ideaa):

8. Oma kehitysideani koskien myyntiä, myynnin johtamista ja myynnin mittareita kohtaan? Eli mitä meiltä puuttuu?
