



Jere Kiukas

# Myynnin mittaaminen ja raportointi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Toukokuu 2023

## Tiivistelmä

Tekijä(t):	Jere Kiukas
Otsikko:	Myynnin mittaaminen ja raportointi
Sivumäärä:	45 sivua + 1 liite
Aika:	Toukokuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	
Ohjaaja(t):	Lehtori Pirjo Elo

---

Myynti on liiketoiminnan elinehto ja myynnin tavoitteiden asettaminen sekä mittaaminen on edellytys yrityksen menestyksen kannalta. Siitä huolimatta myynnin mittaaminen ja tavoitteet jäävät usein tasolle, jota ei voida hallita eikä johtaa. Miten kehittää myyntiä, kun kauppa ei käy ja ainoa mittari on menneisyyteen katsova liikevaihto?

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää yrityksen myynnin seurantatyökalua ja raportointia. Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä kohdeyritykselle, jolla oli tarve saada myynnin mittaaminen ja raportointi tarkemmaksi ja ajantasaisemmaksi. Tavoitteena oli kehittää myynnin seuranta- ja raportointityökalu B2B-liiketoimintaan tukemaan myynnin ja asiakkuuksien johtamista sekä liiketoiminnan ennakoimista. Työn toiminnallinen osuus on rajattu seurantatyökalujen eli tiedon keräämis- sekä raportointityökalujen rakentamiseen.

Opinnäytetyön viitekehys muodostui kolmesta pääosa-alueesta: myynnin johtamisesta, asiakkuuksien johtamisesta sekä myynnin mittaamisesta. Viitekehyksessä käsitellään tavoitteellisen ja tuloksellisen johtamisen käsitteitä myynnin ja asiakkuuksien johtamisen kontekstissa sekä myynnin mittaamisen anatomiaa. Tietoperustan asiiasältö painottuu enemmän strategisen ja taktisen tason johtamiseen, mutta antaa riittävän kokonaisvaltaisen ymmärryksen myynnin ja asiakkuuksien johtamisen osa-alueista myynnin seurantatyökalun rakentamiseen.

Opinnäytetyön tuloksena kohdeyritykselle syntyi ensimmäinen versio visuaalisesta ja helposti ymmärrettävästä raporttityökalusta. Raporttityökalu antaa yrityksen johdolle uudenlaista informaatiota myyntiprosessien toimivuudesta sekä tulevaisuuden näkymistä. Jatkokehittäminen aloitettiin työn valmistumisen jälkeen, sillä uuden tiedon myötä tunnistettiin tarve yhdistää myynnin seurannan ja talousjärjestelmän asiakastieto entistä paremman kokonaiskuvan saattamiseksi.

Avainsanat: myynninedistäminen, asiakkuudenhallinta, myyntityö, tietoperustainen johtaminen

## Abstract

Author(s): Jere Kiukas  
Title: Sales measurement and reporting  
Number of Pages: 45 pages + 1 appendices  
Date: May 2023  
Degree: Bachelor of Business Administration  
Degree Programme: Economics and Business Administration  
Specialisation option:  
Instructor(s): Pirjo Elo, Lecturer (e.g., Senior Lecturer)

---

Sales are crucial for business, and as a result, setting and measuring sales targets is a prerequisite for the success of a company. Nevertheless, the measurement and objectives of sales often remain at levels that cannot be controlled or managed. How to develop sales when sales are not on expected levels and the only indicator is the turnover, which investigates the past?

The purpose of this thesis was to develop a company sales management and reporting tool. The thesis was implemented as a functional study for the target company, which needed to make sales measurement and reporting more accurate and up to date. The aim was to develop a sales monitoring and reporting tool for B2B business to support sales and customer management and business foresight. The functional part of the study is limited to the construction of monitoring tools i.e., data collection and reporting tools.

The thesis framework consisted of three main areas: sales management, key account management, and sales measurement. The framework explains the concepts of goal-oriented and effective management in the context of sales and key account management and the anatomy of measuring sales. The content of the framework is more focused on strategic and tactical level management but provides sufficient comprehensive understanding of the aspects of sales and key account management to build a sales monitoring tool.

As a result, the first version of the visual and easy-to-understand reporting tool was created for the target company. The report tool provided the company management with new information on the sales process and future prospects. Further development was started almost immediately after the completion of the study, as the new information identified a need to combine sales monitoring and customer information in order to improve the overall picture.

Keywords: sales promotion, customer relationship management, selling, knowledge-based management

# Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toiminnallinen opinnäytetyö	4
1.2	Viitekehys ja työn rajaus	5
2	Myynnin johtaminen	6
2.1	Johtamisen tavoitteet	8
2.2	Tuloksekas johtaminen	8
2.3	Motivointi	10
3	Asiakkuuksien johtaminen	11
3.1	Asiakkuudenhallinta	12
3.2	Asiakassegmentointi	14
3.3	Asiakastiedon tuottaminen ja hyödyntäminen	15
3.4	Mahdollisuuksien ja arvon tunnistaminen	17
4	Myynnin mittaaminen ja tavoitteet	18
4.1	Myynnin mittarit	21
4.2	Myynnin matematiikka	23
4.2.1	Myynnin läpivirtaus	23
4.2.2	Myyntisuppilo ja myyntiputki	24
4.2.3	Myynnin performanssipiramidi	27
5	Myynnin seuranta	30
5.1	Seuranta- ja raportointityökalu	30
5.1.1	Microsoft Lists	31
5.1.2	Power BI	32
5.2	Seurantatyökalun rakentaminen – Microsoft Lists	33
5.3	Mittarit ja raporttinäkymät – Power BI	34
6	Myynnin seurannan ja raportoinnin kehittäminen kohdeyritykselle	35
6.1	Toteutus	35
6.2	Tuotoksen esittely	37
7	Johtopäätökset	39

Liitteet

Liite 1. Myynnin seurannan ja raportoinnin kehittäminen kohdeyritykselle. (Vain toimeksiantajan käyttöön.)

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä kohdeyritykselle myynnin seuranta- ja raportointityökalu parantamaan myynnin ja asiakkuuksien johtamista sekä liiketoiminnan ennustettavuutta ja päätöksentekoa. Opinnäytetyö on tehty palvelualojen B2B-liiketoiminnan myynnin ja asiakkuuksien johtamisen tarpeiden näkökulmasta, mutta se on mallinnettavissa muun tyyppiseenkin seurantaan ja raportointiin. B2B eli Business-to-business tarkoittaa liiketoimintaa kahden eri yrityksen välillä (Oksanen 2010, 23). Tässä työssä asiakkuudella tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan välistä prosessia, joka koostuu asiakaskohtaamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 20.)

Myynnin mittaaminen ja tavoitteiden asettaminen ovat tärkeitä yrityksen menestyksen kannalta. Palvelu- ja puitesopimusasiakkaat ovat yhteistyöpäätöksen tehneitä asiakkaita. Sopimussuhteen alkamisen jälkeen alkaa tavoitteellinen asiakassuhteen lujittaminen lisäpalveluita tarjoamalla eli toisin sanoen asiakkuuden johtaminen.

Asiakkuuden johtamisessa on kyse johtamisprosessista, jolla tavoitellaan maksimaalista arvon tuottoa asiakkaalle. Johtamisprosessia kuvaa se, että arvon tuotto pyritään osoittamaan näkyvästi mittaamalla ja tuloksista viestimällä koko asiakassuhteen elinkaaren ajan. (Holma, Laasio, Ruusuvuori, Seppä, Tanner & Kiukas 2021, 25.) Yrityksen näkökulmasta asiakkuuden johtamisella tavoitellaan pitkäaikaista asiakasuskollisuutta. Asiakkuuden johtamisen tärkeimmät tehtävät ovat asiakkuuden perustan rakentaminen ja kehittäminen, potentiaalın ja mahdollisuuksien tunnistaminen. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 20–24.) Suunnitelmallisessa toiminnassa asiakkuuksia johdetaan asiakkuudenhallintajärjestelmiä hyödyntäen jokaisen elinkaaren vaiheen mukaan. Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa kolmeen eri päävaiheeseen: hankintaan, haltuunottoon ja kehittämiseen sekä säilyttämiseen tai lopettamiseen. (Storbacka & Lehtinen 2002, 87.) Asiakkuudenhallintajärjestelmillä eli CRM (Customer Relationship Management)

-järjestelmillä tarkoitetaan liiketoiminnan tietojärjestelmiä, joiden avulla johdetaan yrityksen myynti, markkinointi ja asiakaspalvelutoiminta (Oksanen 2010, 22).

Hyvin tyypillistä on, että yrityksissä toimintaa johdetaan taloustietoihin nojautuen ja tämä on hyvin inhimillistä, sillä tieto perustuu toteutuneisiin faktoihin ja on helposti raportoitavissa. Talous-, toiminnanohjaus- ja asiakkuuksien hallintajärjestelmien kehittymisestä huolimatta tiedon hajanaisuus ajaa yritykset rakentamaan ennustemallinsa Excelillä. Kun tietoa joudutaan lukemaan useista eri lähteistä ja manuaalisesti muuntamaan sopiviksi tunnusluvuiksi, jää muun kuin taloustiedon hyödyntäminen helposti vähemmälle huomiolle.

Kun puhutaan toiminnansuunnittelusta, budjetoinnista ja liiketoiminnan kehityksen ennustamisesta, tulisi menneisyyteen katsovan taloustiedon lisäksi kerätä tietoa liiketoimintojen jokaiselta vastuualueelta. Menneisyyteen katsova taloustieto ei ole aina paras indikaattori tulevasta kehityksestä. Taloudelliset olosuhteet voivat muuttua nopeasti, ja menneisyyden trendi ei välttämättä toistu tulevaisuudessa. Siksi on tärkeää yhdistää menneisyyteen katsova taloustieto muihin ennusteisiin ja taloudellisiin indikaattoreihin, jotka auttavat ymmärtämään nykytilannetta ja ennustamaan tulevaa kehitystä. Osa organisaatiosta saattaa jättää huomioimatta aineettoman pääoman eli asiat, jotka eivät ole fyysisiä tai konkreettisia, kuten yrityksen brändi, maine, henkilöstön osaaminen ja tietotaito, asiakassuhteet, tietojärjestelmät ja ohjelmistot sekä muut vastaavat tai kertaluontoisten epäonnistumisien irrottamisen normaalista toiminnasta. Näiden seurauksena saatetaan laatia täysin epärealistisia tavoitteita, jotka johtavat toivotua heikompaan sitoutumiseen organisaatiossa. Realistisen myyntiennusteen laatiminen tuo lisäarvoa yritykselle muun muassa erottamalla liiketoiminnan jatkuvan suorittamisen kertaluontoisista sattumista ja toiminnan häiriöistä. (Niemi, Pirker & Westerlund 2008, 69–71, 80–86.)

B2B-liiketoiminta on kokenut merkittäviä muutoksia, ja voidaan todeta, että se on elänyt murrosvaihetta, jossa yhä useammat myyntiprosessit ovat siirtyneet

verkkoon rutiinitransaktioiksi. Toimitukset tapahtuvat yhä useammin automatisoidusti ja reaaliaikaisesti ilman, että myyjän ja ostajan välillä on tarvetta käydä läpi perinteisiä vaihdantoja eli kaupankäyntiä. (Roune & Joki-Korpela 2008, 130.) Tämä on parantanut huomattavasti kaupankäynnin tehokkuutta ja nopeuttanut toimitusaikoja.

Yrityksien tulee ymmärtää mitä ja miten asiakkaat toimialalla ostavat. Ensimmäinen haaste tulee siitä, että myyntiä useasti mitataan ja seurataan menneisyyteen katsomalla toteutuneen liikevaihdon avulla. Usein keskustelua käydään eri osastojen ja yksiköiden välillä siitä, miten myyntiä tulisi mitata? Kysymys kuuluu: onko myynti tapahtunut vahvistetun tai hyväksytyt tilauksen vaiko saapuneen maksun perusteella? (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 85.) Jälkimmäinen tapa luo haasteen yrityksen liiketoiminnan resursoinnin ennakkoinnille varsinkin henkilötyöhön painottuvilla palvelualoilla. Yksittäinen palvelusuorite ei anna kovin paljoa informaatiota asiakkaasta tai asiakkuuden kehityksen kaaresta. Myynnin ja asiakkuuksien tilasta muodostuu moniulotteisempi, kun otetaan huomioon myynnillinen ja toiminnallinen ulottuvuus. Kun myyntiä mitataan, tulee asiakkuuden johtamisen kannalta ei rahamääräiset ns. laadulliset asiat olla mukana, jotta kokonaiskuvasta voidaan tehdä uskottavia johtopäätöksiä.

Palvelutoimialoilla hintakilpailu on markkinoiden vakiintunut käytäntö. Palveluiden sisällöt ovat pitkälle standardisoituja ja vuosisopimukset hankitaan yhä useammin verkon kautta kilpailuttamalla. (Roune & Joki-Korpela 2008, 131.) Avoin tieto verkossa on lisännyt tietoisuutta olemassa olevista yrityksistä, tuotteista ja palveluista niin asiakkaiden kuin kilpailijoiden keskuudessa ja siten haastanut yritykset keksimään, miten erottua kilpailijoista. Tänäpä lanseerattu tuote tai palvelu löytyy vastaavanlaisena huomenna kilpailijalta. Globaali talous on tuonut mukanaan uudenlaisia tilanteita kaupankäyntiin. Teknologiakehitys on tehostanut monia toimintoja ja siten myös lyhentänyt kanssakäymisien ja kohtaamisien vasteaikoja. Asiakkaista ja työntekijöiden osaamisesta kilpailu on kovaa ja tästä syystä myynnin olosuhteet ovat haastavat. (Nieminen & Tomperi 2008, 16.)



Kaikki tekeminen lisää tietoa, joka taas on entistä helpommin ja nopeammin hyödynnettävissä. Korona pandemian vauhdittamana osto-, hankinta-, myynti- ja palvelukanavat ovat siirtyneet yhä laajemmin kasvottomaksi verkkoon B2B-liiketoiminnassa. Yrityksien on haastava pysyä muutoksen mukana, sillä kellon ympäri toimivan verkon takia osittain muodostunut jatkuva kiire on nostanut palveluvasteen yhä korkeammalle eli vaatimustason tai lupauksen aikamääreestä, joka kuluu asiakkaan pyynnön vastaanottamisesta siihen hetkeen, jolloin palveluntarjoaja vastaa pyyntöön. (Kenner & Leino 2020, 18–20; 62–64.) Kirjoittajan omakohtainen kokemus on osoittanut, että kasvottomuus ja kiire ovat yleisiä piirteitä palveluita hankkivien yritysten toiminnassa. Palveluiden hankinnassa voi jopa käydä niin, että kiire saada näkyviä tuloksia aikaan johtaa siihen, että monimutkainen palvelukokonaisuus hankitaan ilman minkäänlaisia keskusteluja palveluiden toimittajan kanssa.

Myynti- ja asiakastoiminnasta kerääntyvä tieto raportin muodossa auttaa liiketoimintoja ennakoimaan toiminnan muutoksia. Analysoimalla myynnin ja asiakkuuksien tuloksia pidemmällä aikavälillä johto pystyy tarkastelemaan, mikä myyntistrategia toimii ja minne resurssit kannattaisi kohdentaa. Ennen kuin myynnin ennustamiseen ja sen tarkkuuteen voidaan ottaa kantaa, pitää tieto saattaa yhteen ja näkyväksi ja se on tämän opinnäytetyön tarkoitus.

## 1.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, jonka tuotoksena syntyi seuranta- ja raporttityökalu, joka hyödyntää organisaation tietolähteitä. Tavoitteena oli rakentaa kohdeyritykselle johdon ja osittain koko henkilöstön käyttöön helposti tulkittava ja esitystavaltaan yksinkertainen raporttikokonaisuus. Kohdeyritys toimii Suomessa valtakunnallisesti ja sillä on useita liiketoimintayksiköitä, mitkä jakautuvat maantieteellisiin alueisiin.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät teoria, käytännön toteutus ja toteutuksen raportointi. Toiminnallisessa opinnäytetyössä ohjaavana tekijänä on aina

käytännönläheisyys ja työelämälähtöisyys. Tarkoituksena on ohjeistaa ja järjestää opittua ja tutkittua tietoa. Aikaan saadulla tuotoksella pyritään helpottamaan tiedon konkretisointia käytäntöön. (Vilkka & Airaksinen 2003, 9–10.)

Toteutusprosessissa hyödynnettiin ohjelmistokehityksen iteratiivisen mallin periaatetta. Mallissa kehityksen kohde puretaan osiin ja jokainen osa tehdään alusta loppuun kerrallaan. Iterointi mahdollistaa sen, että toteutettuja osia voidaan testata yksi kerrallaan tuotannossa, ja sen perusteella suunnitella tulevat osat. Iteratiivisen mallin periaate on se, että vaiheet muodostavat kehän, jota pitkin edetään kierroksittain. Yksi kierros pitää sisällään vaiheet: vaatimusanalyysin, määrittelyn, toteutuksen, testauksen ja käyttöönoton. Vaihe järjestys kulkee tasolta toiselle järjestyksessä vesiputousmallin tavoin. (Oksanen 2010, 86.)

Vesiputousmalli on ohjelmistokehityksen prosessi, jonka juuret ulottuvat 70-luvulle saakka. Vesiputousmalli on vanhin ja tunnetuin ohjelmistokehityksen malli. Mallia käytetään laajalti valtion hankkeissa ja monissa suurissa yrityksissä. Tämän mallin erityispiirre on sen peräkkäiset vaiheet, joita ovat vaatimusten analysointi, suunnittelu, koodaus, testaus ja huolto. Lisäksi se varmistaa suunnittelun puutteita ennen tuotteen kehittämistä. Tämä malli toimii hyvin projekteissa, joissa laadunvalvonta on suuri huolenaihe sen intensiivisen dokumentoinnin ja suunnittelun vuoksi. Tämän mallin rakentavat vaiheet eivät ole päällekkäisiä vaihteita, mikä tarkoittaa, että vesiputousmalli aloittaa ja päättää yhden vaiheen ennen seuraavan aloittamista. (Alshmrani & Bahattab 2015.)

Opinnäytetyön lopputuotoksen mittarit rakennettiin kohdeyrityksen johdon ennalta määritettyjen tarpeiden pohjalta. Rakennetun seuranta ja raporttityökalun ominaisuuksien myötä yrityksellä on mahdollista seurata myynnin kehitystä joka tasolla sekä löytää mahdollisia myynnillisiä kehitysalueita.

## 1.2 Viitekehys ja työn rajaus

Opinnäytetyön viitekehyksessä käsitellään taktisen ja strategisen tason myynnin ja asiakkuuksien johtamisen tietoperustaa sekä myyntiprosessin ja suorituksen

johtamisen tavoitteita ja niiden merkitystä. Opinnäytetyössä palkitseminen jätettiin huomioimatta, vaikka se onkin oleellinen osa johtamista ja motivointia. Syynä tähän on se, että opinnäytetyön varsinainen toiminnallinen osuus muodostuu myyntitiedon keräämisestä ja tiedon hyödyntämisestä raportoinnissa eikä niinkään tuloskortin kehittamisestä.

Viitekehys on rakennettu kolmesta osa-alueesta: myynnin johtaminen, asiakkuuksien johtaminen ja myynnin mittaaminen ja tavoitteet. Toiminnallisen osuus eli myynnin seuranta- ja raportointityökalu rakentui kohdeyrityksen käytössä olevia järjestelmiä hyödyntäen, jotka esittelen lyhyesti viitekehysten lopussa.

## 2 Myynnin johtaminen

Myynnin johtamisen tavoitteena on lisätä myyntiä ja kasvattaa yrityksen liikevaihtoa. Myynnin johtaminen käsittää useita eri osa-alueita kuten myyntitiimin johtamisen, myyntiprosessin kehittämisen, myynnin tavoitteiden asettamisen, myyntibudjetin suunnittelun ja myyntianalyysien tekemisen. Myynnin johtamisessa keskitytään myös asiakassuhteiden hoitamiseen ja kehittämiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 12.)

Myynnin johtamisessa tärkein tehtävä on muuttaa strategia toiminnaksi. Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit ovat merkittävä väline strategian muuttamisesta konkreettiseksi toiminnaksi. Johtamistyön ainoa tehtävänä ei kuitenkaan ole asettaa tavoitteita ja seurata niiden toteutumista, vaan tukemalla ja innostamalla aikaansaada työntekijöiden halu tehdä asioita toiminnan edistämiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 46–47.)

Esimiehellä ei ole johtamistehtävää ilman alaisiaan, ja myynnin esimies saavuttaa itselleen asetetut tavoitteet vain myyjensä työn kautta. Hänen tärkeänä tehtävänä on siis pitää alaisensa tyytyväisinä ja sitoutuneina. (Rubanovitsch & Aalto, 2007, 118).

Parhaimmillaan tavoitteellisella ja hyvällä johtamisella saavutetaan jatkuvasti kehittyvää tehokkuutta, tyytyväisiä omistajia, asiakkaita ja motivoituneita työntekijöitä.

kijöitä. Nieminen ja Tomperi (2008, 46–47) toteavat teoksessaan, että käytännön johtamistyön kannalta oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit on kriittinen tekijä: Et voi johtaa sellaista mitä et voi tavalla tai toisella mitata. Ja edelleen: Et voi mitata sellaista, jolla ei ole tavoitetta, vertailukohtaa.

Globalisoitunut maailmantalous ja verkostomaiset yritys- ja toimialarakenteet sekä toimintatapojen virtualisoituminen ovat muuttaneet ratkaisevasti yritysten välitöntä toimintaympäristöä. Samanaikaisesti kun yritysten tietomäärä kasvaa, myös asiakkaiden pääsy erityyppiseen informaatioon lisääntyy. Asiakkaat tietävät mitä ovat ostamassa ja tuntevat yritysten tuotteet yhtä hyvin itse yritys. Tämä on lisännyt asiakaskunnan valintamahdollisuuksia sekä kasvattanut yleistä tietämystä. (Niemelä & Pirker & Westerlund 2008, 20–21.) Yleisen tietoisuuden myötä kilpailu markkinoista haastaa yritysten myynnin pohtimaan kuinka erottua muista. Myynnin johtaminen nousee kriittisemmäksi tekijäksi yrityksen toimiessa hintakilpailulla toimialalla, jossa tuotteet ja palvelut ovat enenevässä määrin toistensa kaltaisia. Kilpailijoiden osaamisen tason noustessa yritys tarvitsee uusia näkökulmia ja sarjoittain onnistumisia saavuttaakseen kestävää kasvua. Tulevaisuuden menestymisen määrittelee asiakkuuksien sitouttamisen ja kehittämisen keinot ja toimet. Eli millä keinoilla ja toimenpiteillä yritys pyrkii luomaan pitkäaikaisia ja vakaampia suhteita asiakkaidensa kanssa ja varmistaa, että asiakkaat pysyvät uskollisina yrityksen tuotteille tai palveluille. Sitouttamisen ja kehittämisen välillä on yhteys, sillä asiakkuuden sitouttaminen on usein edellytys asiakkuuden kehittämiseksi. Jos yritys onnistuu luomaan vahvan ja pitkäaikaisen suhteen asiakkaisiinsa, se voi helpommin kehittää näitä asiakkuuksia ja kasvattaa niiden arvoa. (Nieminen & Tomperi 2008, 104.)

Yrityskulttuurin vahvistaminen ja henkilöstön sitouttaminen työhyvinvoinnista huolehtimalla on tärkeitä, sillä asiakas tunnistaa, myykö työntekijä vilpittömästi ja omasta tahdostaan. Työntekijät, jotka ovat kykeneviä innovoimaan palveluita ja tuotteita, joita asiakkaat ostavat ovat yrityksille pitkällä aikavälillä hyvin arvokkaita. Edellä mainittujen tärkeiden työntekijöiden sitouttaminen on haasteellista ilman jatkuvan työhyvinvoinnin edistämistä. (Rubanovitsch 2019, 134.)

## 2.1 Johtamisen tavoitteet

Yrityksen strategiset tavoitteet ja myynnin tavoitteet eivät voi olla ristiriidassa keskenään vaan näiden on kuljettava käsi kädessä. Strategiset tavoitteet, kuten ”paras” tai ”johtava”, tulee johtaa todellisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Yrityksen ja yksiköiden tavoitteet ja mittarit pilkotaan aina yksilötasolle saakka henkilökohtaisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Näiden ohjaamina yksilöiden toiminnan seurauksena pitäisi yhteismääräisenä syntyä strategian ja sen tavoitteiden mukaisia tuloksia. (Nieminen & Tomperi 2008, 46–47.)

Sistonen (2008, 17) toteaa teoksessaan, että työelämän muutoksista huolimatta, johtamisen tarkoitus on tuloksien aikaansaaminen. Ihmisten johtamisessa on kaksi tärkeää asiaa: selkeiden tavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden saavuttamiseen innostaminen. Tavoitteilla tulisi motivoida, innostaa ja rakentaa onnistumisen kulttuuria. Tavoitteiden asettamisen voisi jakaa neljän kohdan toimintamalliin:

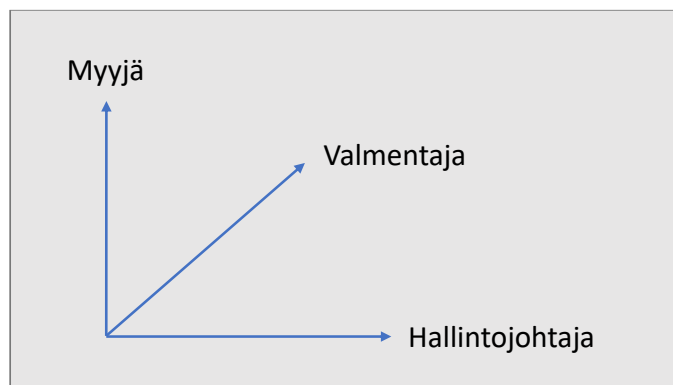
1. Linkitä tavoitteet visioon ja strategiaan.
2. Huolehdi, että tavoitteet ovat selkeät ja että ne ovat riittävän korkealla.
3. Anna alaisellesi mahdollisuus vaikuttaa tavoitteisiin.
4. Tue tavoitteiden toteutumista.
  - Julkista tavoitteet.
  - Toimi esimerkkinä. (Nieminen & Tomperi 2008, 196).

## 2.2 Tuloksekas johtaminen

Hektisessä ja jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä tulevaisuuden menestymisessä vaaditaan, että jokainen myyntiin osallistuva organisaation jäsen on oikeassa ammatissa, kuten myös esihenkilöt, jotka johtavat osaamisensa lisäksi asiakaslähtöistä myyntiprosessia. Myynnin johdon tulee myös kyetä valmentamaan johtajuuteen ja toimia tavoitehakuisesti. (Nieminen & Tomperi 2008, 104.)

Myynnin johtajan rooli voidaan jakaa kolmeen: myyjän, hallintojohtajan ja valmentajan rooliin. On hyvä kuitenkin muistaa, että johdon rooli on aina toimialasta, yrityksen koosta, yksiköstä tai divisioonasta riippumatta ainutlaatuinen. Johtajan on tärkeää oivaltaa mikä on oikea ja sopiva rooli. Kokonaiskuvassa johtajan rooli koostuu lähinnä siitä mitä tekee ja mitä jättää tekemättä arjessa. Optimaalisin ja tuloksekkain johtaja on näiden kaikkien kolmen edellä mainittujen yhdistelmä. (Nieminen & Tomperi 2008, 118–119.)

Myynnin johdon roolien välisiä suhteita havainnollistettu alempana kuvassa 1. Myyjän roolissa johtaja osallistuu aktiivisesti myyntityöhön vähintäänkin yrityksen avain- ja suurasiakkaiden osalta. Osallistumalla säännöllisesti käytännön asiakastyöhön auttaa se pysymään ajan hermoilla. Hallintojohtaja täyttää kalenterinsa suunnittelulla, seurannalla, raportoinnilla ja muilla hallinnollisilla tehtävillä. Valmentaja pyrkii auttamaan myyjiään hyödyntämään kaiken potentiaalin. Valmentaja ei sanele suoria vastauksia edes kysyttäessä vaan pyrkii kuuntelemalla, kysymällä ja kiteyttämällä ohjamaan myyjät itse löytämään vastaukset ja ratkaisut haasteisiinsa ja ongelmiinsa. (Nieminen & Tomperi 2008, 118.)



Kuva 1. Myynnin johdon roolit (Nieminen & Tomperi 2008, 119).

Yhteenvedona voisi sanoa, että tasapainoilu eri roolien välillä vaatii johtajalta moniulotteista osaamista itsensä johtamisesta puhumattakaan. Johtamisen onnistumista arvioidaan yhtä lailla tavoitteiden saavuttamisilla ja muun suoriutumisen kautta.

## 2.3 Motivointi

Liiketoiminnan menestyksen taustalta löytyy motivoitunut henkilöstö. Näin voi lukea lähes poikkeuksetta julkisen yrityksen vuosikertomuksesta menestyksen vuosina. Ei siis sattumaa, että yksi johtamisen tehtävistä on alaisten motivointi. (Nieminen & Tomperi 2008, 104.) Harisalo (2009, 100–101) summaa teoksessaan, että motivaation johtamisen tarkoitus on vaikuttaa yksilön haluun saavuttaa yrityksen tarpeet ja tavoitteet.

Motivaatio voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttaa korvaus menetetyistä vapaa-ajasta, työsuhte-edut ja esihenkilön ja työyhteisöltä saadut positiiviset palautteet. Ulkoiset motivaation lähteet voivat vahvistaa työntekijän sitoutumista työtehtävää kohtaan nopeasti ja tehokkaasti, mutta pitkällä tähtäimellä ne toimivat heikosti. Esimerkiksi myyntikilpailun voitto voi johtaa rahapalkkioon ja tuoda tunnustusta työyhteisöltä. Pitkällä aikavälillä se ei kuitenkaan tuo merkittävää lisämotivaatiota työntekoon. Sisäinen motivaatio tulee itse työstä ja työn ollessa mielekästä työntekijä ei ensisijaisesti välitä palkkioista, joita siitä seuraa. Työntekijän näkökulmasta työnkuvan tulee olla itselleen mielekäs, monipuolinen ja riittävän haastava. Tällöin työntekijä ei tavoittele työntekemisestä tulevaa päämäärää vaan itse työn tekeminen on työntekijälle päämäärä. Tätä tilaa voisi kutsua myös työn imuksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.)

Nykyaikainen henkilöstöjohtaminen sai alkunsa sadan vuoden takaisista ihmiskoulukunnan kehittämistä teorioista ja menetelmistä. Yhdysvalloissa 1920- ja 1930-luvulla johtajista ja tutkijoista koostunut ryhmä tutki työntekijöiden sosiaalisten suhteiden ja muiden psykologisten tekijöiden yhteyttä työtehoon. Tutkimuksien tulokset johtivat uuden johtamista koskevan tutkimusperinteen, joka kyseenalaisti tieteellisen liikkeenjohdon eli taylorismin tarkat aika- ja liikemittaukset sekä työprosessien teknisen optimoinnin. Ensimmäiset johtamiskokeet

1920-luvulla toimivat alkusysäyksenä ihmissuhdekoulukunnaksi nimetyille, psykologiaa työorganisaatioissa hyödyntävälle tutkimusperinteelle. (Kuokkanen 2015, 188.) Ihmissuhdekoulukunnan edustajat olettivat, että organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta voidaan lisätä vaikuttamalla ihmisten innostukseen ja motivaatioon. Ihmiset etsivät organisaatiosta mahdollisuuksia tyydyttää tarpeensa ja kun ne on tyydytetty, tulee tilalle uusia tarpeita. Jos organisaatio ei pysty tyydyttämään työntekijöidensä tarpeita, seuraa kielteisiä reaktioita organisaation pyrkimyksiin. Näin ollen heidän käyttäytymisensä on organisaation toimenpiteiden seuraus eikä syy. (Harisalo 2009, 100–101.)

### **3 Asiakkuuksien johtaminen**

Asiakkaat ovat yrityksen toiminnan elinehto ja keskeisimpiä resursseja. Nykyisessä markkinatilanteessa yritykset ovat sisäistäneet, että toimintaa on kehitettävä niin, että kyetään vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden nykyisiin sekä tulevaisuuden tarpeisiin. (Mäntyneva 2019, 9–10.) Yritysten tulee keskittyä markkinoilla yhä enemmän asiakaspääoman arvon eli asiakkuuksien kannattavuuden kasvattamiseen, jotta voivat menestyä (Storbacka 2005, 43–45). Asiakas suhteiden lujittamiseen yritykset tähtäävät eri toimenpiteillä pitkäjänteisenä kehittämistyönä. Saavuttaakseen paremman kannattavuuden, asiakastyytyväisyyden ja asiakkaiden sitoutumisasteen yritykset ovat lisänneet kohdennettuja henkilöresursseja tärkeimpiin asiakkuuksiinsa. Kun tavoitellaan kannattavaa kasvua, vaatii se lähes poikkeuksetta tärkeimpien asiakkuuksien suhteen lujittamista. (Mäntyneva 2019, 10.) Tässä opinnäytetyössä asiakkaiden sitoutumisasteella eli asiakasuskollisuudella tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaiden uudelleenostohalukkuutta yrityksen tuotteita ja palveluita kohtaan. Lisäksi asiakasuskollisuus näkyy usein myös asiakkaiden halukkuutena suositella yritystä tai sen tuotteita ja palveluita muille.

Asiakkuuden johtamisessa on huomioitava asiakassuhteen eri ulottuvuuksien näkökulmat. Ulottuvuudet ovat: vaihdanta, asiakkuuden rakenne ja asiakkuuden eri vaiheet. Kaikissa asiakkuuden vaiheissa tiedon, tunteiden sekä tekojen vaihdantaa. Yrityksen ja asiakkaan tiedon vaihdantaa voidaan pitää asiakkuuden



toiminnan oletuksena. Tiedon vaihdanta toimii ohjenuorana, miten asiakkuudessa toimitaan. Asiakkaalle tieto yrityksestä on merkityksellinen tekijä esimerkiksi päätöksenteossa. Yritykselle tieto muodostaa arvoa asiakkuudessa ja kasvaa sitä mukaan, mitä enemmän tiedetään asiakkaasta. Tunteiden vaihdantaa voidaan pitää asiakkuuden resurssina, joka vaikuttaa asiakkuuden pysyvyyteen sekä asiakasuskollisuuteen. Molemminpuolinen syvä tunneside on lähtökohta luottamuksen syntyyn. Luottamuksen ilmapiiri kertoo siitä, että asiakas kokee syntyneen tunteen hallitusta ja varmasta toiminnasta ja tällöin yhteinen päämäärä on asiakkuuden kehittämisessä. Asiakuuden kehittämiseen tarvitaan aina molempia osapuolia. Tekojen vaihdannassa ei ole kyse aina tavaran tai palvelun ja rahan vaihdannasta asiakkaan ja yrityksen välillä. Tarkoittaen, että asiakas voi panostaa kehittämiseen myös omalla resurssilla ja siten säästää yrityksen omien resurssien panostusta. Ajan merkitys on kasvanut kilpailussa ja asiakkuuksissa koko ajan, sillä tehokas ajankäyttö ja keskittyminen olennaiseen vaikuttavat suoraan kilpailukykyyn. (Storbacka & Lehtinen 2002, 32; 40–46)

Asiakaspääoman kasvattaminen on yrityksen johdon ja koko organisaation tärkeimpiä tehtäviä, sillä se tarkoittaa samalla liikevaihdon ja kannattavuuden kasvattamista. Tähän vaikuttaa kaikki yrityksen päätökset ja valinnat matkan varrella esimerkiksi asiakkaiden segmentoinnissa, tuotteistuksessa, myyntikavien hallinnassa sekä henkilöresursseissa (Porkka 2014, 8.) Asiakkuuksien johtamiseen pitää panostaa ennen kaikkea, koska kaikkien asiakkuuksien tulee olla tehokkaita ja tuloksellisia (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 16).

### 3.1 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinnalla tarkoitetaan yrityksen prosessinomaista lähestymistapaa asiakkaiden käsittelyyn pitäen sisällään asiakkaiden tunnistamisen, hankkimisen ja kiinnipitämisen. Se on kokonaisuus, mikä käsittää toimet asiakkuuden elinkaaren alusta loppuun. (Oksanen 2010, 22.) Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa kolmeen eri päävaiheeseen: hankintaan, haltuunottoon ja kehittämiseen sekä säilyttämiseen tai lopettamiseen. (Mäntyneva 2001, 19; Storbacka & Lehtinen 2002, 87.) Asiakkuudenhallinnan tarkoitus on lisätä yrityksen asiakkuuksiin

liittyvää tietämystä ja ymmärrystä siitä, miksi asiakkaat ostavat. Systemaattinen asiakkuudenhallinta lisää myös tehokkuutta ja vaikuttavuutta toiminnan ollessa määrätietoisien asiakaslähtöistä ja jatkuvasti kehittyvää. (Mäntyneva 2001, 11–12.) Yrityksen omat resurssit ja osaaminen tulisi kohdistaa tarkoin ja tehokkaasti valitsemalla parhaat toimintatavat eri asiakkuuksiin. Toimintatavat voivat vaihdella suurestikin eri asiakassegmenteissä. (Porkka 2014, 8.)

Prosessinomaisella asiakkuudenhallinnalla ohjataan asiakkuuksia elinkaaren vaiheiden mukaan. Asiakkuuden elinkaarella tarkoitetaan missä vaiheessa asiakassuhde on menossa. Mäntyneva (2001, 19) jakoi asiakkuuden elinkaaren vaiheet neljään: hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. Jokaisessa vaiheessa asiakkaaseen kohdistuvat toimet on mietitty hieman eri näkökulmista. Kuvassa 2 esitettynä asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa ja eri näkökulmista.

		Asiakkuuden elinkaaren vaihe			
		Hankinta	Haltuunotto	Kehittäminen	Säilyttäminen
Asiakkuudenhallinnan eri näkökulmia	Tavoite	Potentiaalisten asiakkuuksien hankinta	Uusien asiakkuuksien kannattavuus muiden tuotteiden lisämyynnillä	Asiakkuuksien syventäminen	Olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen
	Lähestymisen peruste	Demografinen profiili	Aiemmat ostokset	Potentiaalin realisointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
	Tarvelähtöisyys	Oletetut tarpeet	Viestityt tarpeet	Todelliset tarpeet	Todelliset tarpeet
	Markkinoinnin personointi	Vähemmänkin persoonallinen riittää	Pyrkimys persoonallisuuteen	Persoonallisuus välttämätöntä	Persoonallisuus välttämätöntä
	Tarjouksen sisältö	Perustuu tuotelähtöisyyteen	Perustuu asiakkaan olemassa oleviin tarpeisiin	Perustuu asiakkaan olemassa oleviin tarpeisiin ja toiveisiin	Perustuu aiempaan asiakassuhteeseen
	Kaupanteon onnistumistodennäköisyys	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

Kuva 2. Asiakkuudenhallinnan vaiheet asiakkuuden elinkaarella (Mäntyneva 2001, 19).

Asiakkaat ovat erilaisia ja jokaisella on eri tarpeita ja toimintatapoja, joten ei kannata palvella kaikkia asiakkaita samalla tavalla, jollei se ole strategisesti järkevää. Asiakkuuksien hallinnalla pyritään systemaattiseen prosessiin, jossa lähtökohtana ohjata toimintaa asiakaslähtöiseen ajattelutapaan. (Porkka 2014, 8.)

Mäntynen (2001, 7) kuvaa teoksessaan, että asiakkuudenhallinta on luonteeltaan jatkuva oppimisprosessi, jonka keskeisin tehtävä on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Asiakkuuksien hallinta ja kehittäminen on valintojen tekemistä siitä, miten yrityksen kannattaa toimia asiakkaiden kanssa. Lisäksi yritys joutuu tekemään strategisia valintoja, miten se tarjoaa ja kehittää tarjontaansa vastaamaan asiakkaiden tarpeita. (Porkka 2014, 8–9.)

### 3.2 Asiakassegmentointi

Asiakassegmentoinnilla tarkoitetaan yrityksen asiakkaiden ryhmittelyä tai luokittelua asiakaskannan kriteerin mukaan. Segmentoinnissa lähdetään siitä, että kaikki asiakkaat eivät ole samanlaisia. (Oksanen 2010, 178.) Segmentoinnilla pyritään tunnistamaan asiakasryhmiä, joilla samanlaiset tarpeet ja odotukset tai jotka ovat yhdenmukaisia ostokäyttäytymisessään. Tyypillisiä ryhmittelykriteerejä ovat asiakkaiden tarpeet, resurssit, ominaisuudet ja ostokäyttäytyminen. (Mäntyneva 2019, 26; 57.)

Asiakassegmentointi on osa asiakkuuksienhallintaa. Asiakkuuksien johtamisen kannalta tärkeää, että segmentit ovat rakennettu oikein. Asiakasryhmillä tarkoitus helpottaa ja selkeyttää asiakkuuksien käsittelyä. Jokaiselle ryhmälle laaditaan omat tavoitteet, sekä toimenpide- ja hoitosuunnitelmat, jotka kertovat miten eri asiakasryhmien kanssa toimitaan. Eri segmenteille voidaan tarjota toimituksissa erilaisia etuja esimerkiksi hinnoittelumallit tai toimitusehdot. Asiakassuhteen syventämisen keinona yritys voi myös pitää asiakaskoulutuksia, tilaisuuksia tai webinaareja kutsumalla olemassa olevia asiakkaitaan eri segmenteistä. (Kenner & Leino 2020, 110–113.) Porkka (2014, 13) toteaa teoksessaan, että segmenttikohtaisien myynnin ja markkinointitoimenpiteiden toteutuksen tuloksia

seuraamalla voidaan päätellä mitkä asiakkaat kannattavat ja mitkä asiakkaat pitäisi jättää vähemmälle huomiolle.

Asiakkaiden segmentointi voidaan toteuttaa dynaamisesti tai staattisesti. Dynaamisessa eli koneellisessa segmentoinnissa valitaan halutut kriteerit asiakkaan liiketoiminnasta tai asiakassuhteen kehityksestä ja tietojärjestelmät ohjelmoidaan huolehtimaan automaattisesti ryhmittelyn ylläpidosta. Staattisella segmentoinnilla tarkoitetaan käsin määriteltyjen ryhmittelyjen tekemistä. Asiakas merkitään johonkin ryhmään ja pysyy siinä, kunnes ryhmittelytietoja muutetaan. (Oksanen 2010, 178.)

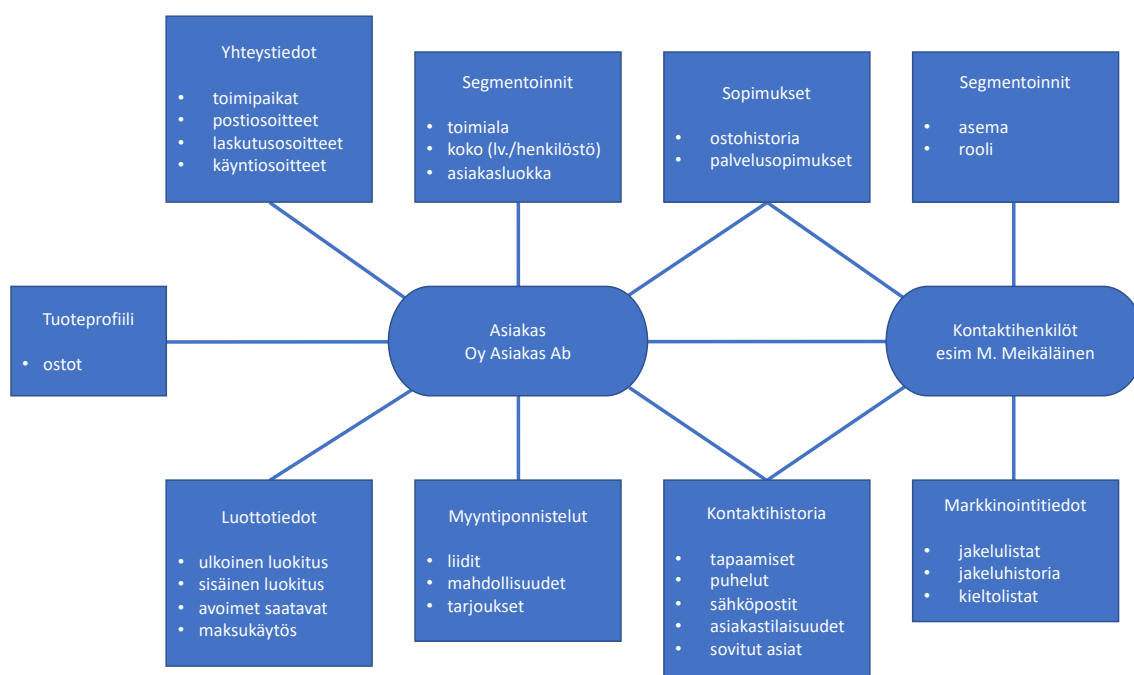
### 3.3 Asiakastiedon tuottaminen ja hyödyntäminen

Oksanen (2010, 148) toteaa teoksessaan, että asiakastietoista puhuttaessa sana liitetään useimmiten kontaktitietoihin, mutta ne ovat vain pieni osa kokonaisuudesta. Asiakastietoon kuuluu kontaktitietojen lisäksi kontaktihistoria, markkinointitiedot, luottotiedot, myyntitiedot, sopimustiedot, yhteystiedot, ostotiedot ja segmentoinnit. Oikeanlaisen, tarkan ja täsmällisen tiedon merkitys on kasvanut merkittävästi liiketoiminnassa. Menestyksen kannalta on tärkeää, että päätöksentekoon saadaan luotettavampaa, tarkempaa, monipuolista ja tuoretta asiakastietoa. Tällaisen tiedon hankintaan tarvitaan jatkuvaa tiedon tuottamista ja käsittelyä. (Hellman & Värilä 2009, 27–28.)

Asiakkaista kertyvä tieto voidaan jakaa transaktionaalisiin ja digitaalisiin datoihin. Transaktionaalisella datalla tarkoitetaan tietoa, joka syntyy liiketoiminnan prosessien aikana tapahtuvista transaktioista eli toimenpiteistä. Nämä toimenpiteet voivat liittyä esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden myyntiin, varastotapahtumiin, reklamaatioihin, kontaktitietoihin laskutukseen tai maksujen käsittelyyn. Transaktionaalinen data sisältää yleensä tietoa, kuten tuotteen nimi, hinta, määrä, myyjä, ostaja, aika, paikka ja muut vastaavat tiedot. Transaktionaalinen data kuvaa yksittäisiä tapahtumia, eikä välttämättä anna kokonaiskuvaa liiketoiminnan tilanteesta. Siksi sitä käytetään yleensä yhdessä muiden tietolähteiden kanssa, kuten muiden asiakastietojen ja markkinatietojen kanssa, jotta saadaan

laajempi näkemys liiketoiminnan tilanteesta. Digitaalisella datalla tarkoitetaan asiakkaan verkkokäyttäytymisestä kerättävää tietoa, kuten verkkosivuston ja sovelluksen kävijätietoja, sosiaalisen median käytön tietoja ja hakutietoja. (Kananen 2021.)

Asiakastiedon hyödyntäminen B2B-liiketoiminnassa tarkoittaa tietojen keräämistä ja analysointia yrityksen asiakkaiden toiminnasta, käyttäytymisestä ja tarpeista. Kuvassa 3 esitettynä Oksasen (2010) kuvaus yksinkertaisesta B2B-asiakastieto esimerkistä. Asiakastietoa kertyy muun muassa tuotannonohjaus-, taloushallinto-, asiakashallinta-, markkinointijärjestelmistä ja asiakastytyväisyyskyselyistä. Täydellisessä mallissa kaikki asiakkaisiin liittyvä tieto löytyy yrityksen tietojärjestelmistä, ja se on hyvin organisoitua, laadukasta ja tietosuojasäännöksiä noudattavia. Kun yritys pystyy keräämään, tallentamaan ja analysoimaan asiakastietoja oikealla tavalla, se voi hyödyntää näitä tietoja monin eri tavoin. (Oksanen 2010, 147–149.)



Kuva 3. Yksinkertaistettu esimerkki asiakastiedosta (Oksanen 2010, 149).

Asiakastietoa voidaan hyödyntää B2B-liiketoiminnassa asiakasymmärryksen lisäämiseen. Asiakastiedon kerääminen ja analysointi kaikilla organisaation eri tasoilla auttaa yritystä ymmärtämään asiakkaidensa tarpeita ja odotuksia paremmin. Tiedon hankintaan tarvitaan jatkuvaa tiedon luomista ja käsittelyä. Johtamisessa käytetyn oikeanlaisen, tosiasiapohjaisen tiedon merkitys on kasvanut, koska yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja sen suhteisiin muihin toimijoihin. Yritykset tyytyivät aikaisemmin rajalliseen ja puutteelliseen tietoon asiakkaistaan, mutta paremmat edellytykset menestymiselle on, kun yrityksen johto pystyy täsmällisen tiedon pohjalta hallitsemaan toimintaansa. Tämä tarkoittaa karkeasti, että kaikkien asiakastietojen tulisi olla yhtä tarkkoja kuin taloustiedot. Eksaktiin tietoon perustuva johtaminen auttaa yritystä tarjoamaan parempia tuotteita ja palveluita sekä kehittämään asiakaskokemusta ja siten auttaa yritystä luomaan kilpailuetua. (Hellman & Värilä 2009, 25–28.)

Yrityksen tulee kerätä ja tuottaa relevanttia tietoa asiakkuuden johtamiseen, jotta sillä on kyky palvella asiakasta jokaisessa tilanteessa. Tieto kehittyy jatkuvasti ja sen mukana tiedon hyödyntäminen muuttuu yrityksen eri toiminnoissa. Yleensä talous ja tuote ovat yrityksen ulkoisen sekä sisäisen tiedon yhdistäjinä. Nämä tukevat tuotelähtöistä toimintaa, mutta ovat yksistään liian kapea-alaista tietoa. Asiakas on monipuolisin ja tarkin yhdistäjä sisäiselle ja ulkoiselle tiedolle. Teknologioita hyödyntämällä tietoa voidaan yhdistellä niin, että yritys esimerkiksi kykenee kohdistamaan myynti- ja markkinointitoimia paremmin ja tehokkaammin. Asiakaskokemukseen vaikuttaa yrityksen tehokkuus ja nopeus vastata asiakkaan tarpeisiin. Puutteelliset asiakastiedot voi pahimmillaan tuottaa jopa negatiivisia asiakaskokemuksia esimerkiksi väärin kohdennettuna markkinointina. (Hellman & Värilä 2009, 26–27; Korhonen & Gerdt 2016, 54–56.)

### 3.4 Mahdollisuuksien ja arvon tunnistaminen

Asiakkuuksien johtamisessa on tärkeää havaita eri asiakkaiden tuoma strateginen lisäarvo. Yrityksen toiminnan kannalta erityisen tärkeitä ovat taloudellista hyötyä tuottavat asiakkaat. Taloudellista hyötyä asiakkuuksista voidaan saada

suuremmat kannattavuuden tai liikevaihdon kautta. Asiakkuudesta yritys saa liikevaihdon lisäksi asiakasarvoa, joka voi perustua kokemukseen ja tietotaitoon. Esimerkiksi osallistuminen asiakkaiden projekteihin voi tuoda uutta kokemusta ja näkökulmia muilta liiketoiminnan osa-alueilta. Referenssinä vahva yhteistyö ja isommat projektit voivat aukaista uusia liiketoiminta mahdollisuuksia ja asiakkuuksia yritykselle ja näin mahdollistaa positiivista liiketoiminnan kasvua. (Storbacka, ym. 2000, 15.)

Asiakkuuden ja asiakkaan tulevaisuuden näkymät voisi olla yksi asiakasarvon ajuri liiketoiminta mahdollisuuksia tunnistaessa. Tällöin asiakkuus ei välttämättä nykyhetkellä tuo suurta liikevaihtoa yritykseen, mutta tulevaisuuden näkymät nostavat asiakasarvon korkealle yrityksessä. (Storbacka, ym. 2000, 15.)

#### **4 Myynnin mittaaminen ja tavoitteet**

Myynti tarkoittaa prosessia, jossa yritys tarjoaa tuotteitaan tai palveluitaan asiakkaille vastineeksi maksusta. Prosessia tulisi mitata eri näkökulmista, joiden avulla mitatut tulokset kertovat heti, miten tehtävissä suoriudutaan. Myyntiä kuvaavat mittarit jättävät harvemmin selittelyille tilaa. Hyvä mittari mittaa oikeita asioita ja siihen on liitetty selkeä tavoite. Oikein johdetusti mittarin kautta saatua tietoa käytetään apuna toiminnan kehittämisessä. (Kenner & Leino 2020, 122–123.)

Myynnin mittaaminen on yksi tärkeimmistä yrityksen strategian toteutumisen ja suorituksen seurannan osa-alueista. Usein hyvin pintapuoliseksi jäänyt ylätasoin myynnin mittaristo johdetaan strategiasta ja on valitettavan yleistä, että mittareissa huomiotta ovat jääneet asiakkaat, sidosryhmät ja henkilöstön osaaminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 46.)

Mittaristo on kokonaisuus, joka koostuu mittauskohteen keskeisimmistä mittareista. Mittaristo voi kehittyä ajan saatossa mittarikokoelmaksi mukaan tulleiden uusien mittareiden myötä. Mittariston käyttötarkoitus vaikuttaa siihen, mitä ominaisuuksia mittarilta vaaditaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 57.)

Suorituksen mittaamisessa on muistettava, että vain pieni osa mittareista on sellaisia, joihin tekemisellä on mahdollista vaikuttaa ja niitä voi hallita. Yrityksen ylimmän johdon liiketoiminnan tulostittarit ovat mittareita, jotka kuvaavat tekemisen tuloksia. Niiden avulla toimintaa ei kyetä johtamaan tai kehittämään. Mittarit voidaan kuvata pyramidiksi, jossa alimmaisena ovat tekemistä kuvaavat mittarit ja keskellä tavoitteita kuvaavat mittarit ja ylimpänä pyramidin huipulla tavoitteiden kautta tuloksia kuvaavat mittarit. (Jordan & Vazzana 2011.)

Jokaisella yrityksellä on sisäänrakennettuja olettamuksia menestymiseen vaikuttavista tekijöistä ja niiden kausaalisuhteista. Hyvän mittariston suunnittelu alkaa strategiasta ja on mietitty yhdenmukaiseksi läpi organisaation kulkevaksi kokonaisuudeksi. Huolellisesti laadittu hyvä mittaristo auttaa jokaista organisaation yksikköä kulkemaan samaan suuntaan ja vähentää keskenään ristiriitaisia ja yrityksen tuloksellisuutta vähentäviä tekijöitä. (Nieminen & Tomperi 2008, 56–57.)

Mittaristo voi myös olla rakennettu mittaristomallin mukaan, joihin esimerkiksi tunnetuimpana pidetyn Robert Kaplanin ja David Nortonin vuonna 1992 rakennettu tasapainotettu mittaristomalli, Balanced Scorecard kuuluu. (Nieminen & Tomperi 2008, 57.) Balanced Scorecard on tasapainotettu ja moniulotteinen tuloskortti ja toimii alun perin ylätasoinen mittaristojärjestelmänä. Balanced Scorecard ottaa kantaa neljään näkökulmaan: talous, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Sen perimmäinen ajatus on muuttaa strategia mitattavaksi toiminnaksi. Alunperäisestä mittaristojärjestelmästä se on kehittynyt johtamisjärjestelmäksi. Mallin mukaan mittarit määritellään yksikötasolta alaspäin osasto-, tiimi- ja henkilökohtaisiksi tuloskortteiksi. Balanced Scorecardin yhtenä keskeisenä lähtökohtana on, että toteutusmuodosta riippumatta ohjausjärjestelmä ja mittaristo tulisi johtaa yrityksen visiosta ja strategiasta eli asioista ja keinoista, joilla saavutetaan se tila, jossa yrityksen halutaan olevan tietyn ajanjakson kulluttua. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 22–23;61–63.)



Suorituksen mittaamiselle on asetettava tavoitteet, jotta henkilöstö, yksiköt, ja osastot tietävät mitä heiltä odotetaan. On sanomattakin selvää, että mittaamisella ja tavoitteilla on toimintaa edistävä vaikutus, kun suorittamista seurataan säännöllisesti näiden avulla. Jos mitataan, mutta ei seurata viestii se henkilöstölle, että asia ei ole merkityksellinen. Mittaamisen ja seuraamisen ero on siis siinä, että mittaus antaa kertaluonteisen arvion tietystä asiasta tietyllä ajanhetkellä, kun taas seuraaminen edellyttää jatkuvaa mittauksen ja analyysin tekemistä tietyn ajanjakson aikana. Seuraamattomuuden riskinä on, että tekeminen keskittyy pahimmillaan organisaation näkökulmasta toissijaisiin asioihin, jonka seurauksena strategian toteutuskin saattaa ontua. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 161.) Hyvin johdetut ja oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit innostavat ja sytyttävät ihmisiä, muuttavat strategian toiminnaksi sekä ohjaavat toimintaa ja tukevat päätöksen tekoa (Nieminen & Tomperi 2008, 46, 60).

Sitä saat mitä mittaat – kuuluu sanonta. Mittareiden valinnassa ja määrittelyssä systemaattisuus tuo selkeyttä. Turhien mittareiden välttämiseksi, määrittelyvaiheessa tulee kysyä, miksi mitataan ja mitä mittari kertoo? Mittareita suunniteltaessa on hyvä esittää apukysymyksiä, jotka antavat määrittelyssä vastauksia mm. tavoitteisiin, tarkoituksiin, päämäärän yhteyksiin, laskentakaavaan, tietolähteeseen, vaikutuksiin ja frekvenssiin. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 102–103.) Taulukossa 1. on Niemisen ja Tomperin esittämät apukysymykset johdonmukaisten mittareiden määrittelyyn.

Taulukko 1. Mittarin määrittelyn apukysymykset (Nieminen & Tomperi 2008, 61).

Otsikko	Selitys
1. Tavoitteet ja mittarit	Mikä on mittarin nimi? Selittääkö ja ilmaiseeko nimi sisällön ja miksi mittari on tärkeä?
2. Tarkoitus	Miksi tämä otetaan käyttöön ja mitä haluamme sen saavan aikaan?
3. Yhteys päämääriin	Mitkä ovat liiketoiminnan päämäärät, joihin mittarit liittyvät?

4. Tavoitetaso	Mille tasolle haluamme toimintaa kehittää? Missä ajassa taso on saavutettu? Mikä on taso kilpailijoihin verrattuna?
5. Laskentakaava	Kuinka mittaamme tätä toimintaa? Onko kaava selkeä? Onko mittakaava sopiva? Kuinka tarkkaa syntyvä tieto on? Onko tarkkuus riittävä?
6. Mittauksen aikaväli	Kuinka usein mittaus tapahtuu? Kuinka usein tulokset raportoidaan?
7. Kuka mittaa ja raportoi	Kuka on vastuussa mittaamisesta?
8. Tietolähde	Mistä tietolähteestä tieto saadaan?
9. Miten tulosten perusteella toimitaan	Mihin toimiin ryhdytään tulosten pohjalta?

Nieminen ja Tomperi toteavat kirjassaan, että täydellistä mittaristoa ei ole olemassakaan. Hyvä mittaristo koostuu rajatusta määrästä sisällöltään tasapainossa olevista tulos- ja tulosta ennakoivista mittareista. Mittareiden tulisi kuvata asioita, joihin yksilöt, tiimit ja yksiköt pystyvät itse vaikuttamaan. Mittareiden määrästä voidaan pitää sääntöä: mitä alempana organisaatiotasolla, sitä vähemmän mittareita, tulisi olla. Keskittymisen kannalta on tärkeää, että yksilön mittarit on yhdellä kädellä laskettavissa, jotta toimintaa pystytään ohjaamaan menestyksen kannalta olennaisiin asioihin. (Nieminen & Tomperi 2008, 58–60.)

#### 4.1 Myynnin mittarit

Mittarit voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: raha- ja ei-rahamääräiseen mittaamiseen. Mittaristossa suoritusmittareiden tulisi jakautua tasapuolisesti tarkoittaen, että johtaminen ei saa nojautua ainoastaan taloudellisiin mittareihin. (Nieminen & Tomperi 2008, 59.) Porkan (2014, 28) mukaan asiakastyön ja myyntiprosessin suorituskyvyn tehokkuutta kuvaavat parhaiten määrälliset ja laadulliset aktiviteettimittarit, jotka kertovat kuinka paljon toimenpiteitä tarvitaan tietyn myyntituloksen saavuttamiseksi.

Rahamääräisiä mittareita on esimerkiksi:

- myynti/ myynnin kasvu per myyjä/ tiimi/ yksikkö
- myynti/ myynnin kasvu per tuote/ tuoteryhmä
- myynti/ myynnin kasvu per asiakas/ asiakassegmentti
- myynti vs tavoite per myyjä/ tuote/ tuoteryhmä/ asiakas/ segmentti
- myynti/ myynnin kasvu verrattuna edelliseen ajanjaksoon (€, %)
- uusien tuotteiden myynti ja myynnin kasvu per asiakas/ asiakassegmentti
- myyntikanavien tehokkuus esim. myynti per asiakas per myyntikanava
- kasvu uusilla markkina-alueilla
- myyntikate per myyjä / tuote/ tuoteryhmä
- myyntikate per asiakas / asiakassegmentti (Nieminen & Tomperi 2008, 59.)
- asiakaspääoma, asiakasarvon näkökulmasta esim. tuottojen ja kustannuksien erotus (Mäntyneva 2000, 47.)
- alennukset
- myyntivolyymi

Ei-rahamääräisiä mittareita esimerkiksi:

- markkina-/asiakasosuus (%)
- asiakaspysyvyys/- uskollisuus (%)
- asiakastyytyväisyys (indeksi) (Kaario, Pennanen & Storbäck 2004, 154).

Suorituskyvyn ja tehokkuuden mittareita esimerkiksi:

- myyntikustannukset (% , €)
- myyntisyklin pituus (päivä, kuukausi)
- osumatarkkuus (hitrate) (%)

Aktiviteettien mittareita esimerkiksi:

- asiakaskäynnit per myyjä/ tiimi/ yksikkö
- tehdyt ehdotukset per myyjä/ tiimi/ yksikkö

- tehdyt tarjoukset per myyjä/ tiimi/ yksikkö (Kaario, Pennanen & Storbacka 2004, 154.)

## 4.2 Myynnin matematiikka

Myynnin mittaamisella parannetaan liiketoimintojen tulevaisuuden ennustamista merkittävästi. Myynnin matematiikan tehtävä on korostaa erilaisten toimenpiteiden syy- ja seuraussuhteiden merkitystä. Myynnin matematiikalla tarkoitetaan yksinkertaisia laskutoimituksia, joilla mitata myynnin menestymistä sekä määrittää yrityksen budjettitavoite ylhäältä aina yksittäiselle myyjän aktiviteettitasolle asti. Myynnin suoritusluvut antavat tehokkaan ja helpon mallin seurata nykytilan ja tavoitteiden välistä suhdetta. (Kenner & Leino 2020, 126–127.)

### 4.2.1 Myynnin läpivirtaus

Yksi tunnetuimpia myynnin suoritukseen liittyvä laskukaava on myynnin läpivirtauksen kaava, englanniksi Sales Velocity Formula, jossa yrityksen kokonaisyntivolyymi on laskettavissa kaavalla: myyntimahdollisuuksien eli tarjouksien määrä kerrotaan keskimääräisellä tarjouksen hinnalla ja konversiolla eli voittoprosentilla ja nämä jaetaan keskimääräisellä myyntisyklin pituudella kuukausina.

$$\begin{array}{c}
 \text{Mahdollisuudet} \quad \text{Keskimääräinen kauppa} \quad \text{Voittoprosentti} \\
 \# \times \text{€} \times \% \\
 \hline
 \text{L} \\
 \text{Myyntisyklin pituus}
 \end{array}
 =
 \begin{array}{c}
 \text{Myynnin läpivirtaus} \\
 V
 \end{array}$$

Kuva 4. Myynnin läpivirtauksen kaava (Kenner & Leino 2020, 127).

Myyntin läpivirtauksen kaavaa käyttämällä päästään helposti käsitykseen myyntin onnistumis- ja ongelmakohdista. Pohjimmiltaan myyntin läpivirtaus kuvaa yrityksen tietyn ajanjakson aikana saamien tulojen määrää. Mitä lyhyempi myyntisykli eli aika tarjouksesta tilaukseen, sitä tehokkaammin tehdään kauppia ja tuotetaan tulosta.

Myyntin lisävirtausta seuraamalla yritys voi tunnistaa trendit ja tehdä tietoon perustuvia päätöksiä myyntiprosessinsa optimoimiseksi. Jos esimerkiksi myyntin lisävirtaus laskee, yrityksen on ehkä keskityttävä parantamaan myyntitiiminsä tehokkuutta tai lyhentämään myyntisykliä. Pitkät myyntisyklit voivat olla merkki siitä, että myyntiprosessi on tehoton tai asiakkaat eivät ole tyytyväisiä tarjouksen sisältöön tai hintaan. Tällaisissa tapauksissa voidaan pohtia, miten myyntiprosessia voitaisiin nopeuttaa ja tehostaa, tai miten tarjousta voitaisiin muuttaa vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita.

#### 4.2.2 Myyntisuppilo ja myyntiputki

Myyntisuppilo on myyntin ja markkinoinnin johtamisen työkalu, joka kuvaa asiakkaan matkaa yrityksen potentiaalisesta asiakkaasta lopulliseksi asiakkaaksi. Se kuvaa eri vaiheita, jotka asiakas kulkee ostoprosessin aikana. Myyntisuppiloa käytetään yleisesti myyntin ja markkinoinnin suunnittelussa ja seurannassa. Ei ole olemassa vain yhdenlaista myyntisuppiloa, vaan vaiheiden määrä ja erityisnimet voivat vaihdella toimialasta ja yrityksestä riippuen. Yrityksen kannattaa itse määrittellä toimintaa kuvaavat vaiheet suppiloon. (Kaario, Pennanen & Storbäck 2004, 137–139; Kenner & Leino 2020, 133.)

Myyntiputki keskittyy sisäiseen myyntiprosessiin, kun taas myyntisuppilo keskittyy ulkoiseen ostoprosessiin. Myyntiputki visualisoi ostajan matkan myyntin näkökulmasta ja seuraa avoimia kauppia alusta loppuun. (Salesloft 2022.)

Tänä päivänä yritykset panostavat myyntiputkien ja myyntisuppiloraporttien rakentamiseen saadakseen enemmän tietoa molemmista näkökulmista. Myyntiputkiraportit havainnollistavat aktiivisuutta, tehokkuutta ja volyyimia ja suppiloraportit seuraavat konversiolukuja ja antavat tietoa kohdeyleisön edustajien

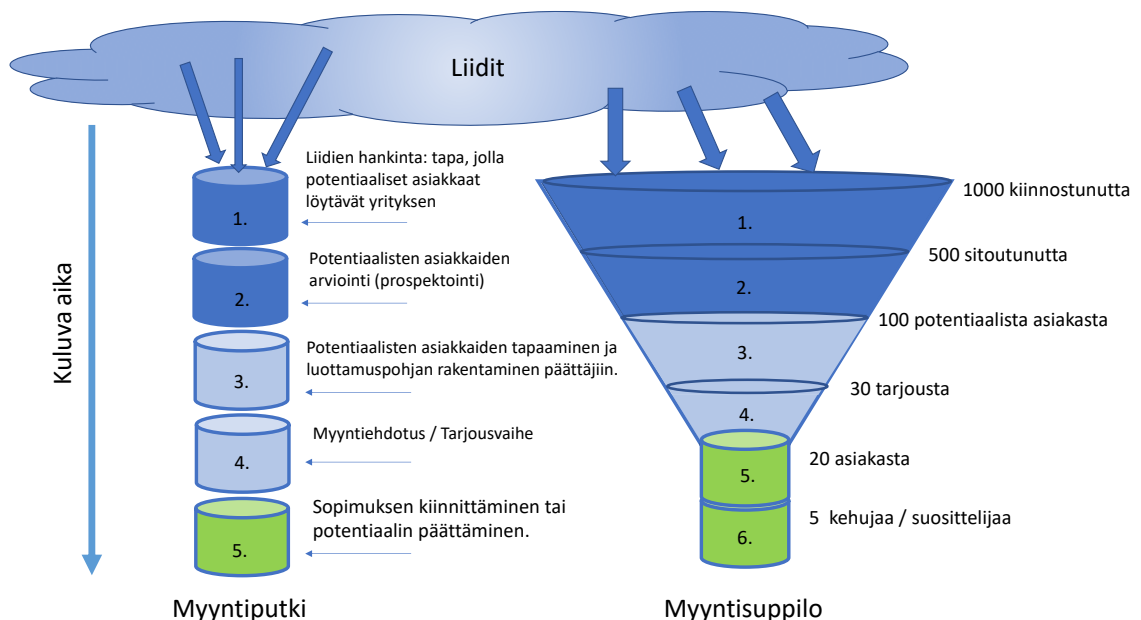
muuntautumisesta potentiaalisiksi asiakkaiksi sekä suppilovuodosta. (Salesloft 2022.)

Myyntisuppilo on malli, joka kuvaa asiakasmatkaa alkutietoisuudesta ostosten tekemiseen. Myyntisuppilon tavoitteena on ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä ja tarpeita eri vaiheissa, jotta yritys voi suunnitella tehokkaan markkinoinnin ja myyntistrategian kunkin vaiheen kohdalla. Yritys voi esimerkiksi käyttää erilaisia markkinointikanavia ja viestejä eri vaiheissa tavoittaakseen asiakkaat oikeaan aikaan oikealla tavalla. Seuranta ja analysointi auttavat yritystä ymmärtämään, missä vaiheessa asiakkaat ovat ja mitkä toimenpiteet ovat tehokkaimpia tietyn vaiheen saavuttamiseksi. Vaikka vaiheiden määrä ja erityisnimet voivat vaihdella toimialasta ja yrityksestä riippuen, kuvassa 5. esitettynä tyypillisten myyntiputken ja myyntisuppilon vaiheita. Myyntisuppilon vaiheita ovat:

1. Tietoisuus: Suppilon yläreuna, jossa potentiaaliset asiakkaat tulevat ensin tietoisiksi tuotteestasi tai palvelustasi. Tässä vaiheessa tavoitteena on vangita kohdeyleisön huomio ja luoda potentiaalisia asiakkaita eri markkinointikanavien, kuten sosiaalisen median, mainonnan, sisältömarkkinoinnin jne., kautta.
2. Kiinnostus: vaihe, jossa herätetään potentiaalisen tai nykyasiakkaan kiinnostusta tarjoamalla lisää tietoa, valistamalla tarjonnasta ja korostamalla sen ainutlaatuisia ominaisuuksia ja hyötyjä. Tavoitteena on pitää heidät sitoutuneina ja kiinnostuneina tuotteistasi tai palveluistasi.
3. Harkinta: Vaiheessa potentiaalinen asiakas pohtii aktiivisesti, ostaako hän tuotteensa vai palvelunsa. Tavoitteena on saada heidät vakuuttuneiksi siitä, että tuotteesi tai palvelusi on paras ratkaisu heidän ongelmaansa tai tarpeeseensa.
4. Päätös: Vaiheessa potentiaalinen asiakas on osoittanut selkeän aikomuksensa ostaa tuotteen tai palvelun ja pyytää tarjousta tai järjestämään

esittelyn. Tavoitteena on tarjota saumaton ja henkilökohtainen ostokokeemus, joka helpottaa ostosten tekemistä.

5. Toiminta: Tyypillisesti myyntisuppilon viimeinen vaihe, jossa potentiaalisesta asiakkaasta tulee varsinainen asiakas ostamalla. Tavoitteena on tarjota positiivista asiakaskokemusta, joka ylittää odotukset, rakentaa luottamusta.
6. Uskollisuus: Tämä on valinnainen vaihe, joka ei aina sisälly perinteiseen myyntisuppilomalliin. Tavoitteena on muuttaa tyytyväiset asiakkaat uskollisiksi asiakkaiksi tarjoamalla erinomaista asiakaspalvelua ja yksilöllisiä tarjouksia, jotka pitävät heidät sitoutuneina ja ostamaan lisää. Uskollisista asiakkaista voi tulla yrityksen brändilähettiläitä ja auttaa luomaan uusia potentiaalisia asiakkaita ja myyntiä. (Salesloft 2022; Kenner & Leino 2020, 129.)



Kuva 5. Myyntiputken ja myyntisuppilon rakenteet (mukailen Salesloft 2022; Kenner & Leino 2020, 129).

Kenner ja Leino (2020) korostivat, että myyntiorganisaatioiden on helpompi kuvata menneisyyteen perustuvia malleja. Heidän näkemyksensä mukaan on tärkeä tunnistaa useat erilaiset myyntisuppilot, jotta voidaan kohdentaa myynninedistämistoimet oikeisiin asioihin. Yrityksien on syytä tunnistaa, että kaikkien aktiviteettejä kuvaavien lukujen taustalla on kuitenkin sama myynnin matemaatiikka. (Kenner & Leino 2020, 133.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että vaikka molemmat mallit liittyvät myyntiprosessiin, myyntiputki on sisäisen myyntiprosessin hallintaväline, kun taas myyntisuppilo on malli, jota käytetään asiakasmatkan ymmärtämiseen. Molemmat ovat tärkeitä myynninhallinnassa, ja niitä voidaan käyttää vaihdellen. Näiden välillä on kuitenkin joitakin eroja. Myyntiputki on kuvaus myyntiprosessin vaiheista, kun taas myyntisuppilo on malli, joka kuvaa asiakasmatkaa tietoisuudesta ostoon. Toisin sanoen suppilo kuvaa markkinoinnin kykyä tuottaa potentiaalisia asiakkaita.

Myyntiputkea mitataan usein kussakin vaiheessa tehtyjen kauppojen määrällä, putken läpi kulkevien kauppojen nopeudella ja kokonaisvolyymilla. Myyntisuppilo mitataan usein liidien eli kohdeyleisön potentiaalisten asiakkaiden määrällä kussakin vaiheessa, konversioluvulla kussakin vaiheessa ja kokonaisvolyymilla.

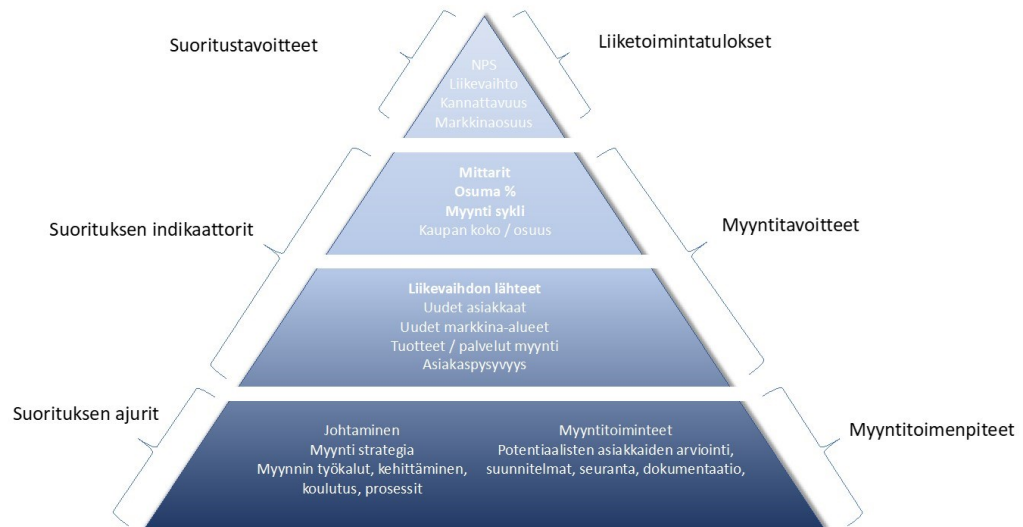
#### 4.2.3 Myynnin performanssipyramidi

Myynnin performanssipyramidi on myynnin johtamisen ja kehittämisen malli, joka kuvaa suorituskyvyn eri tasoja ja niiden vaikuttavia tekijöitä. Mallin avulla pyritään löytämään kehityskohteita ja parantamaan myynnin tuloksellisuutta. (Helmer 2018.)

Jason Jordan ja Michelle Vazzana esittävät kirjassaan *Cracking the Sales Management Code* (2011) löydöksen myynnin johtamisen haasteista. Tutkiessaan satojen yritysten mittareita he havaitsivat, että 306 mittarista vain 17 % voidaan oikeasti hallita ja johtaa ja nämä liittyvät kaikki myyntitoimenpiteisiin. He jakoivat kaikki mittarit kolmeen kategoriaan: liiketoimintatulokset, myyntitavoitteet ja



myyntitoimenpiteet. Kuvassa 6. esitetty myynnin performanssipyramidi mikä kuvaa Jordanin ja Vazzanan mallia mittareiden vaikutuksista toisiinsa. He esittivät mallin, jossa liikevoimintatulos on useiden tavoitteiden lopputulos, ja mitä hyvänsä nämä ovatkaan niitä ei voida johtaa. Myyntitavoitteisiin voidaan vaikuttaa vain johtamalla myyntitoimenpiteitä ja itse myyntitoimenpiteitä voidaan johtaa ennakoivasti.



Kuva 6. Myynnin performanssipyramidi (mukailen Helmer 2018).

Kenner ja Leino (2020) esittivät myynnin performanssipyramidista mallin, jossa myyntisuppilo käännetään ylösalaisin. Mallin tausta perustuu myynnin läpivirtauksen kaavan soveltamiseen. Mallilla selviää, miten paljon aktiviteettejä tarvitaan tietyn asiakasmäärän saavuttamiseksi. Performanssipyramidi kuvaa suorituksen kautta myös myynnin tehokkuutta.

Mallissa ensiksi määritellään pyramidin kaikki kohdat. Kohtien avulla on tarkoitus saada näiden välisistä suhteista uusia tunnuslukuja, joiden avulla voidaan nähdä myynnin haasteet ja hyvin toimivat osa-alueet. Kuvassa 7. esitetty Kenner ja Leinon myynnin suppilosta käännetty myynnin performanssipyramidi.

Pyramidimallin pohjalla on kontaktointikyky, jolla tarkoitetaan kaikkia myyntiä edistäviä suorituksia kuten esimerkiksi puheluita ja muita keskusteluja eri kontaktikanavien kautta. Seuraavana tasona konvertointikyky eli miten monesta keskustelusta saadaan aikaan kaupallinen kohtaaminen. Kaupallisella kohtamisella tarkoitetaan kasvotusten tehtyä tai verkkoneuvottelua, jossa kartoitetaan asiakkaan nykytilaa ja tarpeita. Tämä kertoo myynnin kyvystä olla yhteydessä kohdeasiakkaisiin oikeaan aikaan ja oikeanlaisella viestillä. Kohtaamisen jälkeen tulee kaupallistamiskyky eli miten moni kohtaaminen kaupallistuu ja niistä luodaan myyntimahdollisuus. Eli tällä tarkoitetaan kykyä löytää tapaamisesta edellytykset yhteistyölle. Tason tunnusluku kertoo kohtaamisten ja myynti mahdollisuuksien välisestä suhteesta eli toisin sanoen tapaamisten tehokkuudesta. Kaupallistamiskyvystä nousee tasolle tarjousherkkyyteen, mikä kuvaa kuinka moneen myyntimahdollisuuteen lähdetty tarjoamaan. Mikäli tarjousherkkyyden tunnusluku on korkea, mutta voittoprosentti pieni, voidaan pohtia, onko toimintamallissa viilattavaa. Mikäli tunnusluku on matala, todennäköisesti myynnin suuntaamisessa tai ajoituksessa on parannettavaa.

Pyramidin toiseksi ylin taso voittoprosentti kertoo, kuinka moni tarjous päättyy yhteistyön aloittamiseen asti. Voittoprosentin avulla voidaan havaita myynnin laadullisia tai ajoitukseen liittyviä haasteita tai onnistumisia. Mikäli luku on alhainen, on tyypillistä, että tarjouksia lähetetään herkästi, mutta varsinainen asiakkaalle välittyvä arvo saattaa jäädä puuttumaan kohtaamisista ja kaupallisista ehdotuksista. Voittoprosenttiin ottamalla mukaan palvelukohtaisen tarkastelun ja lisäämällä tarjouksen läpimenoajan saadaan erittäin hyödyllistä informaatiota, millä tuoteryhmillä on esimerkiksi suoraviivaisempi ja tehokkaampi myyntiprosessi. Viimeisenä tasona pyramidin kärjestä löytyy referenssi-indeksi eli kuinka moni asiakaista on valmis toimimaan referenssinä. Tunnusluku ei ole sama kuin NPS (Net Promoter Score) eli suositteluindeksi, vaan kuvaa konkreettista suhdetta referenssilukuiden asiakkaiden määrän ja kaikkien asiakkaiden määrän välillä. Tämä lasketaan jakamalla referenssiluvan myöntäneiden määrä kaikkien asiakkaiden määrällä. (Kenner & Leino 2020, 130.)



Kuva 7. Performanssipyrämidi (Kenner & Leino 2020, 130).

Eli mallista riippumatta pyramidin ajatus on, että jokainen taso alhaalta ylös vaikuttaa suoraan seuraavaan, eli aktiviteetit tai toimenpiteet vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen ja niin edelleen. Yhteenvetona voisi sanoa, että myynnin performanssipyrämidi auttaa tunnistamaan ja ymmärtämään, missä vaiheessa suorituskky voi olla heikko ja millaisilla toimenpiteillä suorituskkyä voidaan parantaa.

## 5 Myynnin seuranta

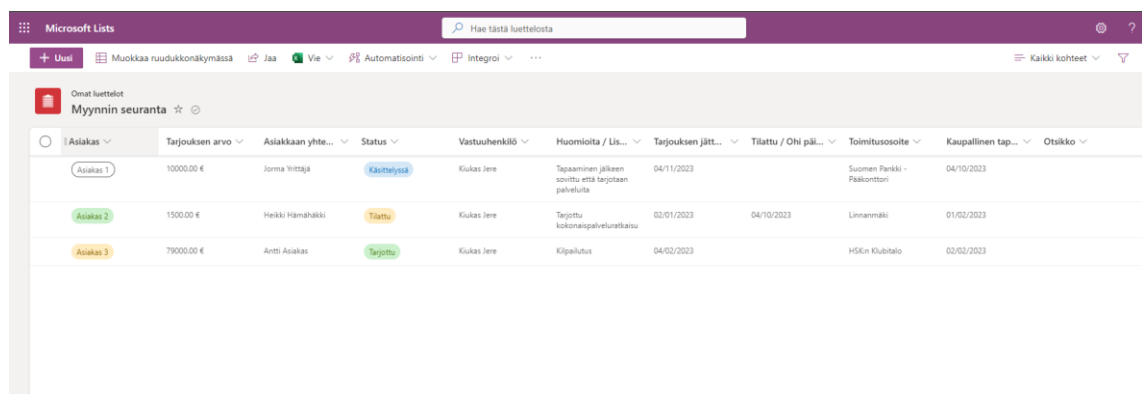
### 5.1 Seuranta- ja raportointityökalu

Tässä opinnäytetyössä myynnin seuranta-työkalulla tarkoitetaan järjestelmää, johon kirjataan myyntitapahtumat. Tapahtumia voi olla esimerkiksi asiakastapaamiset, puhelut ja tarjoukset. Yleensä tapahtumia kirjataan CRM-työkaluihin tai luetteloiksi Exceleihin, joista kerätään ja yhdistellään manuaalisesti tietoja johdolle. Jotta tapahtumista saadaan toimintaa edistäviä tietoja, on tarkoin määriteltävä kulloisellekin tapahtumatyyppille kerättävät tiedot.

Opinnäytetyön myynnin seurantatyökaluksi valikoitu Microsoft Lists. Kyseinen sovellus oli kohdeyrityksellä käytettävissä ja löytyy kaikista yrityksille suunnatuista Microsoft 365 hyötyohjelmavipalvelupaketeista.

### 5.1.1 Microsoft Lists

Microsoft Lists on luettelosovellus, johon voidaan määritellä vapaita ja määräämuotoisia tietokenttiä. Microsoft Lists on jatkoa alkuperäisistä SharePoint-luetteloista. Lists-sovellus tuo yhteen kaikki uudet Microsoft Lists:n avulla luodut luettelot sekä kaikki SharePointilla aiemmin luodut luettelot. Lists sovellus toimii kaikilla verkkoselaimilla, Microsoft TEAMS-sovelluksessa ja mobiilisovelluksella. Kuvassa 8 esitetty verkkoselaimen Lists-luettelo. Käyttöliittymän mukaan näkyvät hieman eroavat toisistaan, mutta toiminnot ovat yhtenevät. (Microsoft 2023a.)



Asiakas	Tarjouksen arvo	Asiakkaan yhte...	Status	Vastuuhenkilö	Huomioita / Lis...	Tarjouksen jätt...	Tilattu / Ohi päli...	Toimitusosoite	Kaupallinen tap...	Otsikko
Asiakas 1	10000.00 €	Jorma Niittäjä	Käsitellys	Kuuska Jere	Tapaaminen jälkeen sovittu että tarjotaan palveluita	04/11/2023		Suomen Pankki - Pääkonttori	04/10/2023	
Asiakas 2	15000.00 €	Heikki Härmäki	Tilattu	Kuuska Jere	Tarjottu kokonaispalveluratkaisu	02/01/2023	04/10/2023	Linnankäki	01/02/2023	
Asiakas 3	79000.00 €	Antti Asakas	Tarjottu	Kuuska Jere	Kilpailutus	04/02/2023		HSK:n Kuititalo	02/02/2023	

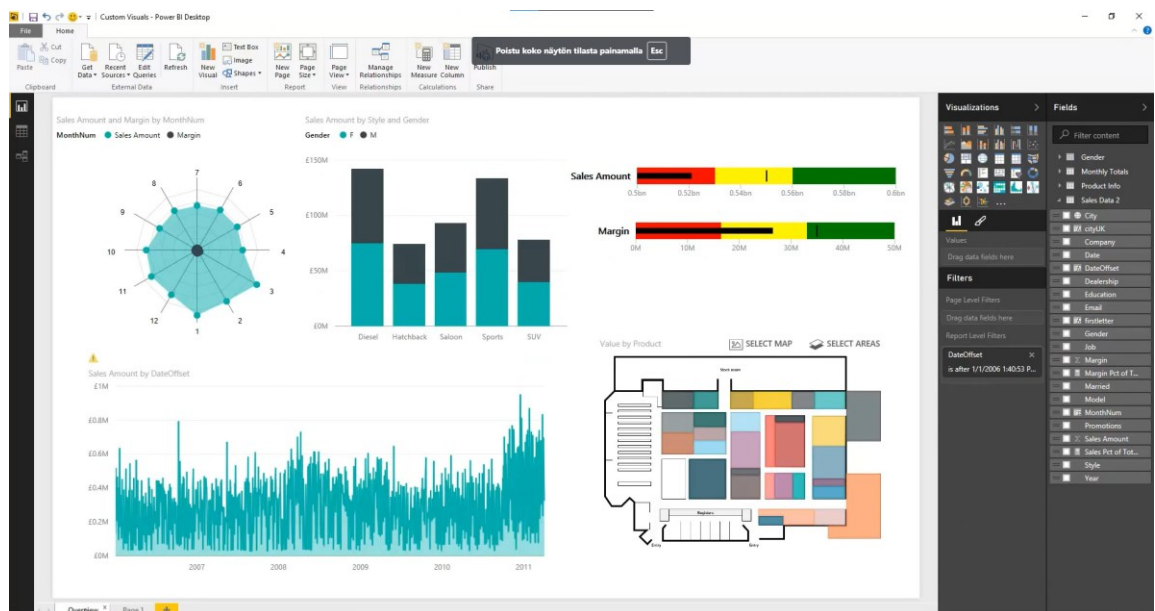
Kuva 8. Microsoft Lists-sovelluksen luettelo näkymä verkkoselaimella.

Microsoft Lists on suunniteltu töiden seurantaan ja organisoimiseen. Sen avulla on mahdollisuus saada kokonaisvaltainen näkymä kaikista luetteloista, jotka ovat työryhmien välisillä sivustoilla, sekä omista henkilökohtaisissa luetteloissa. Sovellus toimii kevyenä tietokantana, jonka voi rakentaa ja muokata yrityksen tarpeiden mukaan ilman, että tarvitsee huolehtia monimutkaisempien relaatiotietokantojen säännöistä. Kevyitä tietokantoja voidaan käyttää tietojen tallentamisen ja jakamisen lisäksi esimerkiksi luomaan mukautettuja työnkulkuja datan päälle automatisoiden liiketoimintaprosesseja organisaation eri tasoilla. (Ferreira & Modery 2021.)

Lists on kustannustehokas ratkaisu yritykselle, sillä se on hyvin helppo ja nopea ottaa käyttöön. Lisäksi Lists mahdollistaa tietojen helpon organisoimisen ja jakamisen organisaatiossa.

### 5.1.2 Power BI

Power BI on ohjelmistoyhtiö Microsoftin kehittämä datavisualisointiohjelmisto, jossa keskitytään ensisijaisesti muuttamaan raakadata liiketoiminnan tarkoitusperiä palvelevaksi ymmärrettäväksi ja hyödylliseksi tiedoksi. Se on osa Microsoftin pilvipohjaista kehitysalustaa. Power BI sisältää kokoelman ohjelmistopalveluita, sovelluksia ja liittimiä. Liittimien avulla Power BI yhdistää tietoja erilaisista tietolähteistä. Kokoelman osa-alueet toimivat yhdessä muuttaen toisiinsa liittymättömät tietolähteet johdonmukaisiksi, visuaalisesti mielenkiintoisiksi ja vuorovaikutteisiksi oivalluksiksi, kuten kuvassa 9, jossa esitetty Power BI:n monipuolinen visuaalien kirjo. Tiedot voidaan syöttää Power BI:hin esimerkiksi lulkemalla suoraan tietokannasta, verkkosivulta tai jäsenetyistä tiedostoista, kuten laskentataulukoista. (Microsoft 2023b.)



Kuva 9. Power BI Desktop raportinäkymä (Microsoft 2015).

## 5.2 Seurantatyökalun rakentaminen – Microsoft Lists

Seurantatyökalun rakentamisessa ensimmäiseksi on määriteltävä, mitä halutaan mitattavan ja seurattavan raportilla. Tyypillisimmistä myynnin mittaamisen kohteista kerrottiin aiemmin luvussa 4. Jokaisen mitattavan asian tulisi löytyä alkutietona luettelon sarakekentistä. Luettelon sisältöä on hyvä hahmotella paperilla tai Excelillä ennen luontia. Määrittelyn jälkeen Excelistä on mahdollista siirtää saraketiedot suoraan uuteen Lists-luetteloon.

Myynnin seurantaan sopivia sarakeotsikoita voisi olla: asiakas, kontakti, segmentti, neuvottelun päivämäärä, myyjä, vastuhenkilö, tarjouksen arvo, tarjouksen kuvaus, tarjouksen päivämäärä, status, tilattu/ohi päivämäärä, sopimustyyppi, hankintamenettely, jne,. Jos halutaan seurata tilauskantaa tietyllä ajankaksella, tarvitaan määrämuotoinen päivämäärätieto palvelun tai tuotteen toimitusajankohdalle. Mikäli halutaan laskea myynnin läpivirtausta, tarvitaan myyntisykliä varten vähintään kaksi päivämäärätietoa. Toinen oltava tarjouspyynnön tai tarjouksen lähettämisen päivämäärä ja toinen on päivämäärä, jolloin tieto tilauksesta tai hylkäämisestä tullut.

Kerättäviin tietoihin kannattaa sisällyttää muun asiakastiedon tietolähteeseen yhdistävä tieto kuten esimerkiksi y-tunnus tai jokin muu laskutukseen liittyvä tieto. Tämä helpottaa tietojen yhdistämistä ja hyödyntämistä muiden tietolähteiden esimerkiksi taloustietojen, asiakastyytyväisyysmittaustietojen ja markkinointitietojen kanssa.

Lists-luettelo on heti käyttövalmis, kun sarakkeet on luotu. Seurantatyökalun käyttöönottoa varten kannattaa luoda muutamia testirivejä, jotta käytön alkuvaiheessa käyttäjien on helpompi havainnoida, miten tietojen täyttö tulisi tehdä. Testirivit eri myyntiprosessin vaiheilla ja päivämäärillä helpottavat myös raportinäkymien rakentamista Power BI:ssa. Raportin rakentamisesta enemmän seuraavassa alaluvussa.

### 5.3 Mittarit ja raporttinäkymät – Power BI

Mittareiden ja raporttinäkymien rakentaminen vaatii tietolähteen yhdistämistä Power BI:hin. Microsoft Lists:n yhdistäminen Power BI:hin on tehokas tapa mallintaa ja visualisoida dataa. Power BI:n voi yhdistää eri tietolähteisiin, muokata tietoja ja luoda niistä malleja ja lopulta visualisoida ne sopivassa ja puhuttelevassa näkymässä yleisölle. Power BI:n avulla on mahdollista saada lisätietoa olemassa olevista tiedoista ja tehdä päätöksiä saatujen tietojen perusteella. (Ferreira & Modery 2021.)

Lists:n yhdistäminen tapahtuu SharePoint Online liittimen avulla Power BI Desktop-sovelluksessa. Sovelluksessa tietojen noutaminen aloitetaan painamalla työkaluriviltä ”Noudat tiedot” kuvaketta. Käytännössä tämän jälkeen listalta valitaan tietolähde kuvaava liitin ja siitä eteenpäin tietojen noutaminen on vaiheistettu toiminto.

Power BI:ssä mittarit voidaan luoda pikamittari laskentatyökalua käyttäen. Sovelluksesta löytyy rajallinen määrä pikamittareita. Toinen vaihtoehto on luomalla uusi mittari tai taulukko, johon käytetään DAX (Data Analysis Expressions) kaavalausekekieltä. DAX-kaavoja on mahdollista käyttää mittareissa, lasketuissa sarakkeissa, lasketuissa taulukoissa ja rivitason suojauksessa. Tarvittaessa lausekkeita voi myöhemmin muokata ja jatkaa. DAX-kaavat sisältävät funktioita, arvoja ja operaattoreita, jotka suorittavat kyselyitä ja laskelmia tiedoille. (Microsoft 2023d.)

DAX on erittäin tehokas kieli, joka voi suorittaa monimutkaisiakin laskutoimituksia. Tehokkuus tulee jo yksinkertaisten laskutoimituksien kautta, sillä nimetyt mittarit voidaan jakaa argumenttina muihin mittareihin. (Microsoft 2023d.)

## 6 Myynnin seurannan ja raportoinnin kehittäminen kohdeyritykselle

### 6.1 Toteutus

Opinnäytetyön tavoite oli parantaa kohdeyrityksen liiketoiminnan päätöksentekoa ja tehokkuutta. Kohdeyritys, jolle työ tehtiin, toimii B2B-liiketoiminnassa palvelutoimialalla. Toimeksianto oli luoda myynnin seurantaan ja raportointiin työkalu, josta saadaan liiketoimintaa tukevaa ja tarkempaa tietoa myynnin ja asiakkuuksien johtamiseen.

Toteutusvaihetta varten kerättiin tietoa myynnin johtamisesta ja mittaamisesta sekä asiakkuuksien johtamisesta ja hallinnasta. Näistä osa-alueista muodostui opinnäytetyön viitekehys. Myynnin johtaminen on liiketoiminnan osa-alue, jota ei voida johtaa vain liikevaihtoa seuraamalla. B2B-liiketoiminnan palvelutoimialoilla myyntityötä tehdään asiakkuuksissa monilla eri toiminnan tasoilla, joten kokonaiskuvan hahmottamiseksi raportoinnissa tulisi huomioida organisaation eri tasot. Lisäksi toteutusta varten tutustuttiin verkossa Microsoft Lists:n ja Power BI:n valmistajan käsikirjoihin ja Microsoftin Power BI yhteisön sivustoihin. Sivustolla vertaiskäyttäjät ja asiantuntijat jakavat parhaita käytäntöjään sekä ratkovat Power BI:hin liittyviä haasteita yhdessä.

Toteutustyö aloitettiin vaatimusten analyysillä. Käytettävät järjestelmät olivat tiedossa, mutta toteutustapa tulisi päättää. Tämän jälkeen tehtiin lähtötilannekartoitus nykytiedolle. Kartoitukseen kerättiin olemassa oleva myynnin seuranta-materiaali ja analysoitiin niiden käyttökelpoisuus. Kohdeyrityksellä oli käytössä muun muassa Microsoft Lists-luettelo palveluiden myynnin seurantaan. Luetteloon määritetyt tietokentät olivat samankaltaisia, kuten tavanomaisissa CRM ja myynnin johtamisen työkaluissa.

Lists-luetteloon oli kerääntynyt noin kolme tuhatta tapahtumakirjausta, joiden käyttökelpoisuutta tulisi alkuun arvioida. Analysointi tehtiin Excelissä luettelon sarakkeita suodattamalla ja soluja värjäämällä. Lopputulema oli, että tiedot olivat raportoinnin näkökulmasta osittain käyttökelvottomia, sillä tietokentät olivat



tekstityyppisiä valinta ja vapaatekstikenttiä, joiden jalostusarvo on matala ja ylläpitäminen todella työlästä. Sarakekentän tietotyypin muuttaminen jälkikäteen Lists:ssä ei ole mahdollista. Seurantatyökalun pohjalta oli kasattu Power BI-raportti, jossa oli kuvattuna summatason tarjouskanta ja tilauskanta euroina sekä osumatarkkuus maantieteellisesti alueisiin jaettuna. Seurantatyökalussa ei ollut alun perin huomioitu raportoinnin kannalta tärkeitä määrittelyitä, joita ovat esimerkiksi määrämuotoiset ja pakolliset tietokentät. Lähtökartoituksen johtopäätöksistä huolimatta päädyttiin säilyttämään luettelo pohjatietona, sillä arvioitiin, että täysin uuden rakentaminen ja jalkauttaminen organisaatiolle tulisi viemään enemmän aikaa ja resursseja. Lisäksi pohjantiedon hyödyntäminen olisi hyväksi asiakkuuksien hallinnan näkökulmasta.

Kartoituksen jälkeen suoritettiin mittareiden määrittely ja seurantatyökalun rakenteen uudelleen rakentaminen. Määrittely tehtiin Exceliä hyödyntäen. Ensimmäisenä noudettiin olemassa olevan Lists-luettelon asetuksista sarakeluettelo ja kopioitiin Excel-työkirjaan. Tämän jälkeen listattiin samaan Excel-työkirjaan mitattavat asiat, joita raporteilta tulisi löytyä. Näiden avulla määriteltiin mittareihin tarvittavat tietokentät sarakeluettelon jatkeeksi. Kun tarvittavat tietokentät olivat tiedossa, rakennettiin myynnin seurantatyökalu tekemällä Lists-luetteloon sarakelisäykset ja määriykset sekä poistamalla hyödyttömiksi todetut tietokentät. Seurantatyökalu pysyi koko rakentamisvaiheen ajan käyttökuntoisena. Sarakkeiden poistot ja asetusmuutokset ajoitettiin ilta-aikaan, jotta mahdolliset haasteet voitiin ratkoa ilman työpäivän aikaisia käyttökatkoja.

Seurantatyökalun valmistumisen jälkeen Lists-luettelo yhdistettiin Power BI:n. Tiedot noudettiin SharePoint Online liittimellä. Noudon yhteydessä muutamia saraketietoja muunnettiin ymmärrettävään muotoon Power Query:ssä, jonka jälkeen aloitettiin mittareiden teko. Kun ensimmäiset mittarit oli luotu, aloitettiin raporttien rakentaminen. Ensimmäiseen raporttisivuun lisättiin muutamia kaaviokuvaajia sekä osittajia, joiden avulla voitiin tehdä kuukausi, vuosi, paikkakunta ja henkilö suodatuksia raportin kuvaajiin. Tämän jälkeen raportti julkaistiin organisaation Power BI palvelimelle. Palvelimella raportin tietojoukolle asetettiin

ajastettu päivitys. Eli raportin tiedot noudettiin Lists-luettelosta automaattisesti joka yö.

Raporttien rakennus jatkui jokaisen näkymän kanssa samalla kaavalla. Ensimmäiseksi analysoitiin seuraavaan raporttinäkymään tarvittavat tiedot ja mittarit. Tämän jälkeen määritettiin kuvaajat, jonka jälkeen toteutus ja testaus. Valmis sivu julkaistiin palvelimeen myynnin raporttityökalun versiopäivityksenä. Alkuun mittareiden luonnissa pärjäsi Power BI:n pikamittari työkalulla, mutta monimutkaisempia laskutoimituksia ja mittarisuodatuksia varten oli helpompi käyttää DAX-kaavalausekekieltä.

Raportin tietoihin luotiin aputaulukko, johon lisättiin kohdeyrityksen tulosityksikkö, budjetti ja osoitetietoja. Lisäksi luotiin taulukko, mikä DAX-kaavalausekekielen avulla muunnettiin kalenteriksi. Kalenterin avulla kaaviokuvaajiin saatiin tulevaisuuteen ulottuvia näkymiä, kuten tarjous ja tilauskannan sekä myynnin läpivirtauksen ennusteet kuukausitasoilla.

Raporttityökalun sivujen luontien jälkeen tehtiin sivujen viimeistely, jossa raporteille luotiin yhtenäinen ilme. Viimeistelyssä kuvaajat, fontit, tietojen otsikoinnit yhtenäistettiin ja sivuille tuotiin kohdeyrityksen logo sekä navigointi painikkeet. Raportin teemaksi muutettiin tumma teema, sillä teeman värimaailmassa kuvaajat ovat erottuvampia kuin oletus teemassa.

Raporttityökalun mittareiden ja kuvaajien luonnin myötä seurantatyökalun luettelon saraketietokenttien lopullinen määrä muuttui kahdella kentällä ja yksi tietokenttä poistettiin tultuaan turhaksi laskennallisen mittarin myötä.

## 6.2 Tuotoksen esittely

Lopputuloksena syntyi kattava myynnin raportointityökalu, joka tarjoaa organisaatiolle lähes reaaliaikaisia tietoja myynnillisistä ponnisteluista. Raportteihin tuotiin mittareina suorituksen indikaattoreita, joiden tiedot päivittyvät kaksi kertaa päivässä. Raporttityökalun raporttinäkymistä rakennettiin osa myynnin ja

asiakkuuksien johtamisen aputyökaluiksi ja osa puhtaasti liiketoimintojen myynnin raportointiin. Raportointityökalu auttaa organisaatiota tekemään perusteltuja päätöksiä tehokkaasti, kunhan seurantatyökalun käyttöaste on riittävän korkealle tasolla.

Raporttien avulla tiedoista saatiin organisaatiolle laajalti syvällisempi ymmärrys myynnin prosessin toimivuudesta ja asiakkaista. Raporttisivuja tehdessä myös selvisi, että seurantatyökalun käyttöaste vaihteli hyvin paljon, joten päätettiin luoda raporttinäkymä, jolla voidaan seurata seurantatyökalun käytön aktiivisuutta. Aktiivisuusraportti liitettiin osaksi myynnin raporttityökalua. Erilaisia raporttinäkymiä luotiin työkaluun kaikkiaan 11 kappaletta.

Raporttinäkymiä kehittäessä asiakkuuksien johtamisen aputyökalu syntyi osittain raporttien sivutuotteena. Tarkoituksena oli tehdä myynnillisistä vaiheista visualisoinnit, jotta voitiin tarkastella mitä on tarjottu, kenelle on tarjottu, milloin on tarjottu, mitkä johtivat tilaukseen ja mitkä tarjoukset hylättiin. Raporttiin lisättiin osittajaksi asiakas. Tämä mahdollisti suodattamaan asiakkaan nimellä kaikki asiakasta koskevat tapahtumat yhdelle sivulle. Raporttinäkymä antaa asiakasvas-  
tuulliselle tietoa, mitä kaupallisia tapahtumia asiakkuudessa ollut ja on käynnissä.

Raportit rakennettiin toivotuimpien mittareiden ja raporttitarpeiden järjestyksessä eli näkymät kehittyivät käyttäjien palautteiden ja toiveiden mukaan. Myynnin läpivirtauksesta tehtiin oma raporttinäkymä. Näkymän kuvaajana käytettiin hajotuspuuta. Hajotuspuu kertoo visuaalisesti, miten myynnin läpivirtaus ja tarjouskanta jakautuu palvelulajeittain liiketoimintayksiköihin. Raporttien monipuoliset myynnin näkökulmat ruokkivat tiedon nälkää ja sen takia lisättiin jokaiseen

raporttiin liiketoimintayksikkö osittaja, jotta seurantatyökaluun sitoutuneet liiketoimintayksiköt voisivat hyödyntää raportteja ilman, että ovat riippuvaisia toisten käytön aktiivisuudesta.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoitus oli kehittää kohdeyritykselle myynnin seurantatyökalua ja raportointia. Kohdeyritys toimii Suomessa valtakunnallisesti ja sillä on useita liiketoimintayksiköitä, mitkä jakautuvat maantieteellisiin alueisiin. Kohdeyrityksellä oli tarve saada myynnin mittaaminen ja raportointi tarkemmaksi ja ajantasaisemmaksi, jotta myyntiä voitaisiin seurata ja kehittää. Tavoitteena oli rakentaa johdon ja osittain koko henkilöstön käyttöön helposti tulkittava ja esitystavaltaan yksinkertainen myynnin raporttikokonaisuus.

Opinnäytetyön toiminnallinen osuus vaati perehtymistä ohjelmistokehitysprosessimalleihin. Raporttityökalun rakentamisen vaiheissa hyödynnettiin vesiputousmallia, jonka juuret ovat 1970-luvulta. Vesiputousmallissa prosessi kulkee vaiheesta toiseen ja sen erityispiirteenä on peräkkäiset vaiheet.

Raportin kehitystyön vaiheet kulkivat kuitenkin iteratiivisen mallin mukaisesti vesiputousmallia mukaillen niin, että 1. versio oli hyvin yksinkertainen toiminnoiltaan. Ensimmäiseen versioon toteutettiin toivotuimmat toiminnot ja seuraaviin versioihin lisättiin aina uusia ominaisuuksia käyttäjien palautteiden pohjalta. Ok-sasen (2010, 86) esittämä iteratiivinen malli osoittautui toimivaksi malliksi, sillä raporttityökalun mahdollisuudet aukesivat ja tarkentuivat askel kerrallaan. Iteratiivinen malli ei ole kustannustehokkain vaihtoehto, mutta se mahdollisti raporttien kehittämisen käyttäjien tarpeiden mukaan. Tästä syystä juuri puhtaasti perinteistä vesiputousmallia kritisoidaan. Ohjelmistokehityksen alkupäässä ei välttämättä nähdä tai kyetä huomioimaan kaikkia tarpeita ja siten vesiputousmallin tarkka noudattaminen saattaa aiheuttaa ennalta arvaamattomia sudenkuoppia loppupäässä.

Opinnäytetyön alun perin asetettuihin tavoitteisiin verrattuna raporttityökaluista jätettiin pois mittareiden tavoitetasot. Mittareille ei haluttu asettaa näennäisiä tavoitteita, koska ei ollut riittävää ymmärrystä mitattavien asioiden kehityksestä. Tärkeintä oli alkuun mahdollistaa seuranta suoritusten edistymisestä henkilötasolle asti ja aiemmin määritellyt mittarit johdolle. Kun seurantatyökalun käyttöaste nousee riittävän korkealle tasolle, voidaan liiketoiminnoissa asettaa tavoitteet myynnin mittareille.

Lopputuotos sai positiivisen vastaanoton. Tuotoksen merkitys konkretisoituu organisaatiolle, kun seurantatyökalun käyttöaste nostetaan liiketoimintayksiköissä seuraaville tasolle. Isommassa kuvassa myyntitapahtumien tiedon keruu sai uuden merkityksen organisaatiossa, sillä raporteilta saadaan uusia näkökulmia asiakastyöskentelyyn ja liiketoiminnan johtamiseen sekä kehittämiseen. Lopputuotoksesta saatu palaute ei ollut pelkästään positiivista, sillä seurantatyökalun käyttöaste ja käyttöön sitoutuminen oli hyvin alueellista siitäkin huolimatta, että myynnin seurantaluettelon ensimmäinen versio oli otettu käyttöön jo vuotta aiemmin. Seurantatyökalun aktiivisuutta esittävä raporttisivu aiheutti keskustelua luettelon käytön haasteista, etenkin niiden osalta, jotka eivät olleet aktiivisesti luetteloa käyttäneet. Passiivisten käyttäjien keskuudessa suurimpana haasteena koettiin luettelolomakkeen täyttö ja siihen kuluva aika. Moni piti parempana vaihtoehtona olla käyttämättä ollenkaan. Asiaa läpikäydessä selvisi, että juuri syy käyttämättömyydelle oli se, että käyttäjän ei ollut mahdollista täyttää lomaketta kerralla valmiiksi, koska lomaketta tulisi päivittää myyntiprosessien eri vaiheiden mukaan. Kohdeyrityksellä oli ennestään erilaisia menetelmiä seurata myyntiä ja vanhoista tavoista poisoppiminen ottaa aikansa.

Raporttityökalu on enemmän mitä osasin ennalta arvioida, sillä raporttityökalu antaa myynnin ja asiakkuuksien johtamiseen uudenlaista tietoa organisaatiolle. Raporteille tuotiin ennalta määritetyt myynnin mittarit ja kuvaajia, joilla liiketoiminnan tulevaisuuden ennakointi helpottuu. Myynnin ja asiakkuuksien johtamisen näkökulmasta raporteille saatiin useita myynnin suorituskykyyn ja aktiviteetteihin viittaavia sekä suorituksen indikaattori mittareita, joiden perusteella voidaan johtaa, analysoida ja kehittää toimintaa.

Tämän kehitystyön perusteella voin todeta, että Power BI -raportit, jotka hyödyntävät organisaation tietolähteitä ja tietoja Microsoft Lists-sovelluksesta ovat yritykselle kustannustehokkaita. Power BI:llä on mahdollista luoda ketterästi erilaisia mittareita ja raportteja. Niitä on mahdollista jakaa organisaation sisällä ja ulkoisille sidosryhmille. Sovellukset on tehty niin, että käyttäjien ei tarvitse olla ICT-asiantuntijoita osatakseen rakentaa tietolähteen ja yhdistää Power BI:hin. Itsellä ei ollut aikaisempaa kokemusta Lists-luettelon luomisesta tai sarakkeiden määrittelyistä. Käytössä olleiden sovelluksien ainoa kehitysprosessia hidastava tekijä oli tietojen noutaminen Power BI-raportille. Yksittäisen Lists-luettelo tietolähteen päivitys saattoi kestää useita kymmeniä minuutteja, joten raportille tehtävä suurempi muutos kannatti miettiä etukäteen niin, ettei tietolähdettä tarvinnut päivittää kesken työskentelyn.

Kohdeyritykselle syntyi kattava myynnin seuranta- ja raporttityökalu. Seurantatyökalun avulla saadaan tukea myynnin ja asiakkuuksien johtamiseen sekä liiketoiminnan ennakointiin. Näin ollen opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite tuli täytettyä. Kohdeyrityksessä myynnin raporttityökalun jatkokehitys voisi tarkoittaa asiakastiedon laajempaa yhdistämistä, joko suoraan tai tietovarastoa hyödyntämällä. Myyntitapahtumien yhdistäminen master dataan olisi merkittävä askel myynnin ja asiakkuuksien tiedolla johtamisessa. Raportille voitaisiin lisätä laajemmin Helmerin (2018) kuvaaman myynnin performanssipyramidin mukaisesti suorituskyvyn eri tasoja ja niiden vaikuttavia tekijöitä. Näiden avulla voitaisiin luoda entistä tarkempia analyysejä eri toiminteiden syy-seuraussuhteista. Jatkokehitystä ajatellen seurantatyökalun vaiheittain täyttämisen helpottamiseksi voisi tuoda esimerkiksi Power Apps-sovelluksella tehdyn lomakkeen, jossa käyttäjäkokemus olisi huomioitu tiedon syötössä esimerkiksi osittain automatisoidulla lomakkeen täytöllä.

Opinnäytetyön lopputuotoksen lisäksi henkilökohtaisena onnistumisena voin pitää ammatillisen osaamisen kehitystä, joita opinnäytetyö kaikkineen vaiheineen mahdollisti. Opinnäytetyötä tehdessä sain myös lukuisia uusia ajatuksia ja oivalluksia, kuinka mittareiden sekä kuvaajien käyttäminen raportoinnissa avaa uusia ulottuvuuksia muun muassa myynnin ja asiakkuuksien johtamiseen.

## Lähteet

Alshamrani, Adel & Bahattab, Abdullah 2015. A Comparison Between Three SDLC Models Waterfall Model, Spiral Model, and Incremental/Iterative Model. IJCSI Vol.12 Issue.1. International Journal of Computer Science Issues (IJCSI). <https://www.proquest.com/docview/1660801422?parentSessionId=vzXCaYd2KWYZFM30GifmKtsw3%2BIm90gPLaeUsugDgil%3D&pq-origsite=primo&accountid=11363>. Viitattu 20.4.2023.

Ferreira, Joao & Modery, Rene 2021. Hands-On Microsoft Lists. Packt Publishing 2021. [https://learning.oreilly.com/library/view/hands-on-microsoft-lists/9781801075046/B16987\\_02\\_Final\\_NM\\_ePub.xhtml](https://learning.oreilly.com/library/view/hands-on-microsoft-lists/9781801075046/B16987_02_Final_NM_ePub.xhtml). Viitattu 2.4.2023.

Harisalo, Risto 2009, Organisaatioteoriat. Tampere University Press.

Hellman, Kalevi & Värilä, Satu 2009. Arvokas asiakas: Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Talentum, Helsinki.

Helmer, Peter 2018. How to Measure Sales Performance 5.2.2018. AMA. <https://medium.com/ama-marketing-news/how-to-measure-sales-performance-6798abfdbb>. Viitattu 7.4.2023.

Holma, Liisa & Laasio, Kirsti & Ruusuvuori, Minna & Seppä, Salla & Tanner, Riikka & Kiukas, Antti 2021. Menestys Syntyy Asiakaskokemuksesta: B2B-johdajan Opas. Alma Talent, Helsinki.

Jordan, Jason & Vazzana, Michelle 2011. Cracking the Sales Management Code. The McGraw-Hill, USA. <https://learning.oreilly.com/library/view/cracking-the-sales/9780071765732/ch02.html>. Viitattu 7.4.2023.

Kaario, Kari & Pennanen, Risto & Storbacka, Kaj 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Vectia & WSOY, Juva.

Kananen, Heidi 2021. Markkinointi-johtaja – sinä olet vastuussa yrityksesi datasta 21.9.2021. Kalevamedia. <https://www.kalevamedia.fi/yrityksille/2021/09/21/markkinointijohtaja-sina-olet-vastuussa-yrityksesi-datasta/>. Viitattu 7.4.2023.

Kenner, Kert & Leino, Sani 2020. #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myynnissä. Alma Talent, Helsinki. <https://www.ellibslibrary.com/metropolia/9789521441554>. Viitattu 7.4.2023.



Korkiakoski, Kari & Gerdt, Belinda 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkä-  
lupakki. Talentum, Helsinki.

Kuokkanen, Anna 2015. Johtamisen ihmissuhdekoulukunta Suomessa. Hallin-  
non tutkimus 2/2015 vol 34. Julkaistu 1.6.2015. [https://journal.fi/hallinnontutki-  
mus/article/view/99622/57253](https://journal.fi/hallinnontutki-<br/>mus/article/view/99622/57253). Viitattu 2.4.2023.

Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko 2006. Balanced Scorecard.  
Rakenna ja sovelta tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Talentum Media Oy, Jy-  
väskylä.

Microsoft 2023a. Uudista tuottavuus Microsoft 365:n ja Microsoft Teamsin  
avulla. Microsoft. [https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/business/com-  
pare-all-microsoft-365-business-products?&activetab=tab:primaryr2](https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/business/com-<br/>pare-all-microsoft-365-business-products?&activetab=tab:primaryr2). Viitattu  
2.4.2023.

Microsoft 2023b. Mikä on Power BI?. Microsoft. [https://learn.microsoft.com/fi-  
fi/power-bi/fundamentals/power-bi-overview](https://learn.microsoft.com/fi-<br/>fi/power-bi/fundamentals/power-bi-overview). Viitattu 16.4.2023.

Microsoft 2023c. Ohjeita PowerBI:hin. Microsoft. [https://learn.microsoft.com/fi-  
fi/power-bi/guidance/overview](https://learn.microsoft.com/fi-<br/>fi/power-bi/guidance/overview). Viitattu 12.3.2023.

Microsoft 2023d. DAXin yleiskatsaus. Data Analysis Expressions (DAX).  
<https://learn.microsoft.com/fi-fi/dax/dax-overview>. Viitattu 2.3.2023.

Microsoft 2015. Blog de Microsoft Power BI - Visualize your data, your way  
using custom visuals in Power BI 19.08.2015. Microsoft. [https://powerbi.micro-  
soft.com/es-es/blog/visualize-your-data-your-way-using-custom-visuals-in-po-  
wer-bi/](https://powerbi.micro-<br/>soft.com/es-es/blog/visualize-your-data-your-way-using-custom-visuals-in-po-<br/>wer-bi/). Viitattu 29.4.2023.

Mäntyneva, Mikko 2019. Key account management: kasvata yrityksesi avain-  
asiakkuuksia. Kauppakamari, Helsinki.

Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. Tummavuoren Kirjapaino, Van-  
taa.

Niemelä, Mika & Pirker, Anne & Westerlund, Johan 2008. Strategiasta tuloksiin  
- tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro, Juva.

Nieminen, Timo & Tomperi, Sari. 2008. Myynnin Johtamisen Uusi aika. WSOY,  
Porvoo.

Oksanen, Tommi 2010. CRM ja muutoksen tuska – asiakkuudet haltuun. Talentum, Helsinki.

Porkka, Juha 2014. Asiakkuuksien ja myynnin johtaminen: asiakas- ja myyntistrategian luonti ja kytkeminen CRM:ään. Juha Porkka & Bookboon. <https://bookboon.com/premium/reader/asiakkuuksien-ja-myyntin-johtaminen>. Viitattu 15.3.2023.

Roune, Timo & Joki-Korpela, Eero 2008. Tuloksia Ratkaisujen Myyntiin. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.

Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, Elina 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Imperial Sales, Helsinki.

Salesloft 2022. Blog: Sales Pipeline vs. Sales Funnel: What's the Difference? 6.12.2022. <https://salesloft.com/resources/blog/sales-pipeline-funnel/>. Viitattu 7.4.2023.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. p. WSOY, Helsinki.

Storbacka, Kaj & Sivula, Petteri & Kaario, Kari 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Vectia & Kauppakamari, Helsinki.

Storbacka, Kaj 2005. Kannattava kasvustrategia: orgaanista kasvua johtamalla. WSOY, Helsinki.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum, Helsinki.

Vilkkä, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.