



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Julia Karjalainen

# CRM-JÄRJESTELMÄN HYÖDYNTÄMINEN MYYNNIN RAPORTOINNISSA

Liiketalous  
2023

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Julia Karjalainen
Opinnäytetyön nimi	CRM-järjestelmän hyödyntäminen myynnin raportoinnissa
Vuosi	2023
Kieli	suomi
Sivumäärä	38 + 1 liite
Ohjaaja	Teemu Myllylä

---

Tämä opinnäytetyö tutkii, millaiset myynnin raportit motivoivat myyjiä ja tukevat myynnin johtamista, sekä kuinka CRM-järjestelmän raporttipohjat voivat tukea myyntiä yrityksessä Vaasan yliopisto Executive Education Oy.

Ensimmäisessä kappaleessa kuvataan lyhyesti tutkimusongelmaa, tutkimuskysymyksiä ja tutkimussuunnitelmaa ja toisessa kappaleessa kerrotaan tarkemmin tutkimuksen taustasta, kohdeyrityksestä sekä sen käyttämästä CRM-järjestelmästä. Kolmannessa kappaleessa puolestaan käydään teorian kautta läpi CRM-järjestelmän roolia myynnin johtamisessa ja raportoinnissa, mukaan lukien sen vaikutus myynnin ennustettavuuteen, asiakkuuksien hallintaan, myyjien motivointiin, tavoite- ja tulosjohtamiseen sekä tietoon perustuvaan johtamiseen.

Tutkimus noudattaa projektinhallinnan lähestymistapaa. Projektinhallinnan kappaleessa kuvataan vaiheet projektin valmistelusta raporttipohjien julkaisuun. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään yrityksen CRM-järjestelmää käyttävien työntekijöiden teemahaastatteluita. Työn empiirisessä osiossa käydään läpi haastattelutulokset ja esitellään niiden ja teorian pohjalta rakennetut CRM-järjestelmän raporttipohjat sekä kohdeyrityksen palaute pohjista. Haastattelujen ja teorian perusteella voidaan sanoa, että kohdeyrityksen CRM-järjestelmän raportoinnissa on kehitettävää ja että raporttipohjien tulisi perustua motivoiviin ja saavutettavissa oleviin tavoitteisiin. Työ päättyy johtopäätöksiin ja pohdintaan projektin onnistumisesta ja sen tavoitteiden saavuttamisesta.

## ABSTRACT

Author	Julia Karjalainen
Title	Utilization of a CRM system in sales reporting
Year	2023
Language	Finnish
Pages	38 + 1 Appendice
Name of Supervisor	Teemu Myllylä

---

This thesis examines what kind of sales reports motivate salespeople and support sales management, as well as how CRM system report templates can support sales at Vaasan yliopisto Executive Education Oy.

The first paragraph briefly describes the research problem, research questions, and research plan. The second paragraph provides an overview of the background of the research and introduces the target company and the CRM system used by them. The third paragraph discusses the role of CRM system in sales management and reporting through theory, including its impact on sales predictability, customer relationship management, salesperson motivation, goal and performance management, and data-driven management.

The research follows a project management approach. The paragraph of project management describes the stages from project preparation to the publication of report templates. Thematic interviews of employees using the company's CRM system are used as the data collection method. In the empirical part of the work, the interview results are reviewed, and the report templates of the CRM system built on the basis of them and the theory are presented, as well as the target company's feedback on the templates. Based on the interviews and theory, it can be said that there is room for improvement in the reporting of the target company's CRM system and that the report templates should be based on motivating and achievable goals. The work ends with conclusions and reflection on the success of the project and the achievement of its goals.

---

Keywords customer relationship management, sales work, reports, project management

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Tutkimuskysymykset.....	8
1.2	Tutkimussuunnitelma .....	9
2	PROJEKTIN TAUSTA JA TAVOITTEET .....	11
2.1	Kohdeyritys .....	11
2.2	Kohdeyrityksen CRM-järjestelmä .....	11
3	CRM-JÄRJESTELMÄ MYYNNIN JOHTAMISEN TUKENA .....	14
3.1	CRM.....	14
3.1.1	CRM-järjestelmä.....	14
3.1.2	Myyntin ennustettavuus .....	15
3.2	Myyntin johtaminen.....	16
3.2.1	Asiakkuuksien johtaminen .....	16
3.2.2	Myyjien motivointi .....	17
3.2.3	Tavoite- ja tulosjohtaminen .....	18
3.2.4	Tiedolla johtaminen .....	19
3.3	Myyntin raportointi.....	19
4	PROJEKTINHALLINTA .....	22
4.1	Projektin valmistelu .....	23
4.2	Projektin suunnittelu ja toteutus.....	24
4.3	Projektin vaiheet ja aikataulu .....	25
4.4	Projektin päättäminen .....	26
4.5	Projektina raporttipohjien luominen.....	26
4.5.1	Ehdotus .....	27
4.5.2	Alkukartoitusvaihe .....	27
4.5.3	Syventymisvaihe.....	27

4.5.4	Raporttipohjien laatiminen .....	28
4.5.5	Raporttipohjien testaus .....	28
4.5.6	Raporttipohjien julkaisu .....	28
5	PROJEKTIN TUOTOKSET .....	30
5.1	Haastattelun tulokset .....	30
5.2	CRM-järjestelmän raporttipohjat .....	32
5.3	Kohdeyityksen palaute raporttipohjista .....	34
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	35
6.1	Projektin eteneminen .....	35
6.2	Raporttipohjien onnistuminen .....	36
6.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	37
6.4	Projektina opinnäytetyö .....	37
	LÄHTEET .....	39
	LIITTEET .....	40

## KUVIOLUETTELO

<b>Kuvio 1.</b> Myyntiputki. (Severa 2023.)	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>	<b>3</b>
<b>Kuvio 2.</b> Myyntisuppilo (Kenner & Leino 2020, 252.)		15
<b>Kuvio 3.</b> Projektin elinkaari (Mäntyneva, 2016, 17.)		23
<b>Kuvio 4.</b> CRM-järjestelmän työpöytäkymä (Severa 2023.)		32

## **LIITELUETTELO**

### **LIITE 1. Haastattelukysymykset**

## 1 JOHDANTO

Organisaatioiden toiminta painottuu nykyään koko ajan enemmän asiakkaalle tuotettavaan arvoon ja siihen, että koko organisaatio tekee myyntityötä. (Hänti, Mer-  
tanen & Kock 2019, 3, 10.) Myynnin työkaluiksi tulleet erilaiset CRM-järjestelmät  
ovat antaneet merkittävästi tukea myyjille asiakkuuksien hallinnassa sekä tehos-  
taneet myyntiorganisaatioiden toimintaa. (Kenner & Leino 2020, 224–228.) CRM-  
järjestelmät antavat oikein käytettynä yrityksen myyntitöiden edistymisestä ja  
asiakastyön laadusta kattavan kuvan myös myynnin johdolle. CRM-järjestelmien  
avulla myyntityön ongelmiin voidaan puuttua ajoissa ja myyntejä voidaan ennus-  
taa tehokkaammin. Myyntijohdon täytyy asettaa tarvittavat tavoitteet ja mittarit  
myyjille, ja CRM-järjestelmä helpottaa myös niiden saavuttamisessa. (Hänti ym.  
2019, 79–80, 84.) Tällä tutkimuksella pyritään luomaan toimeksiantajayrityksen  
CRM-järjestelmään toimivat raporttipohjat, jotka helpottavat myynnin johdon  
työtä.

### 1.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma toimii tutkimusprosessin ohjaajana ja on edellytys onnistu-  
neelle opinnäytetyölle. Tutkimusongelmaksi asetetaan tavoite, joka pitää rat-  
kaista, ja siksi sille on tärkeää olla ratkaistavissa sekä olla motivoiva ja mielenkiin-  
toinen tutkijalle. Tutkimusongelma pitää osata myös rajata riittävän hyvin, ettei  
työstä tule liian laajaa tai sitä on vaikea hallita. (Kananen 2015, 41–42.) Tämän  
opinnäytetyön tutkimusongelmana on, minkälaisia raporttipohjia kohdeyritys tar-  
vitsee CRM-järjestelmäänsä myynnin johtamisen tueksi. Tutkijana minulla on kiin-  
nostusta CRM-järjestelmiä, raportointia sekä myynnin tunnuslukuja kohtaan, jo-  
ten aihe on motivoiva. Tutkimusongelma on rajattu koskemaan vain CRM-järjes-  
telmän raportointia ja siitä edelleen pelkästään myyntitöiden raportointia CRM-  
järjestelmässä.

Kun tutkimusongelma on rajattu, ja siihen lähdetään etsimään ratkaisua, auttavat siinä ongelmasta johdetut tutkimuskysymykset. Kun kysymykset on asetettu oikein, auttavat ne ongelman ratkaisussa. Siksi kysymykset tulisi muotoilla niin, että niistä saadaan haluttu tieto. (Kananen 2015, 55, 58.) Tutkimuskysymyksiksi on valittu, minkälaiset raportit myynnistä motivoivat myyjiä, minkälaiset raportit tukevat myynnin johtamista ja miten CRM-järjestelmän raporttipohjat tukevat myyntiä, koska halutaan selvittää kattava kuva myyntiorganisaation raportoinnin tarpeista ja toiveista.

## 1.2 Tutkimussuunnitelma

Kehittämistutkimus on laadullinen tutkimus, jolla pyritään muutoksen aikaansaamiseen menetelmää, organisaatiota tai tuotetta kehittämällä. Myös kehittämistutkimus tulee toteuttaa tutkimuksellisella työotteella ja siinä tulee olla teoriaosuus eli viitekehys. Teorian avulla voidaan reaalimaailmaa ja sen ilmiöitä ymmärtää ja hahmottaa paremmin, sekä muodostetaan yhteys käytännön ja teorian välille. (Kananen 2015, 76, 97.) Tutkimus toteutetaan laadullisena kehittämistutkimuksena, jossa selvitetään kohdeyrityksen CRM-järjestelmän raportoinnin nykytila sekä yrityksen myyjien ja johdon toiveet ja tarpeet raportoinnin kehittämiseksi. Tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen on sisällytetty teoriaa CRM-järjestelmästä, myynnin ja asiakkuuksien johtamisesta ja raportoinnista, tiedolla johtamisesta sekä projektinhallinnasta, jotta saadaan mahdollisimman kattava kuva siitä, millaiset raporttipohjien tulisi olla.

Yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmistä on teemahaastattelu. Se on myös yksi yleisimmistä menetelmistä aineiston hankkimiseen. Haastattelut sopivat mielipiteiden, käyttäytymisen ja tutkimushetken ilmiöiden keruuseen. (Kananen 2015, 142–144.) Puolistrukturoidulle haastattelulle ei ole olemassa vain yhtä määritelmää, mutta sille on olennaista, että kysymykset ovat etukäteen määriteltäviä, mutta kysymysten järjestystä tai sanamuotoa voidaan muuttaa. (Hirsjärvi & Hurme 2022, kappale 4.2.3.) Tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastauksia teorian sekä puolistrukturoidun haastattelun avulla.

Myyjien osallistaminen CRM-järjestelmien käyttöönotoissa parantaa käyttöönottojen onnistumista (Kenner & Leino 2020, 225). Tämän vuoksi on tärkeää haastatella sekä yrityksen johtoa, että myyjiä. Osa haastatelluista ovat sekä johto- että myyntitehtävissä. Kysymykset lähetetään haastatelluille kolme päivää etukäteen, jotta heillä on hiukan aikaa pysähtyä ja miettiä raportoinnin nykytilaa ja kehitysehdotuksia siihen. Haastattelukysymykset on johdettu opinnäytetyön teoriaosuu-den pohjalta. Haastattelujen ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta tutkija luo kohdeyrityksen CRM-järjestelmään raporttipohjat, jotka edistävät myynnin johtamista.

## **2 PROJEKTIN TAUSTA JA TAVOITTEET**

Tämän projektin tavoitteena on kehittää kohdeyrityksen myynnin raportointia ja johtamista sen käyttämän CRM-järjestelmän avulla. Projektin aikana pyritään luomaan raporttipohjia kohdeyrityksen CRM-järjestelmään, jotta yrityksen johto sekä myyjät voi tehokkaasti ja vaivattomasti tarkkailla myyntien edistymistä. Olen toiminut kohdeyrityksessä assistenttina huhtikuusta 2022 asti ja ollut yrityksen CRM-järjestelmän toinen pääkäyttäjä kesäkuusta 2022 alkaen. Tähän asti CRM-järjestelmän valmiit raportit eivät ole antaneet yritykselle sen tarvitsemaa tietoa. Yrityksen johdon täytyy esittää raportteja yrityksen hallituksen kokouksissa, ja järjestelmän tietoja on jouduttu viemään Excel ja PowerPoint -pohjille, mihin kuluu enemmän aikaa. Yrityksen myyjät seuraavat myyntien edistymistä vain käyttämänsä CRM-järjestelmän myyntiputkesta.

### **2.1 Kohdeyritys**

Kohdeyrityksenä projektissa on Vaasan yliopisto Executive Education Oy, joka on Vaasan yliopiston alla toimiva täydennyskoulutusorganisaatio. Aiemmin Vaasan yliopistoon kuulunut Executive Education -yksikkö yhtiöitettiin maaliskuussa 2022, ja tämän yhteydessä yritystoimintaan lisättiin MBA-ohjelmien lisäksi räätälöidyt koulutukset yrityksille. Yrityksen tuotteena ovat siis yliopiston tuoreeseen tutkimustietoon perustuvat laajat MBA-ohjelmat, yksittäiset kurssit tai verkkokurssit sekä täysin yritysten tarpeisiin räätälöitävissä olevat koulutukset. Yritys on start up -henkinen organisaatio, ja sen myynti on suurimmaksi osin B2B-myyntiä.

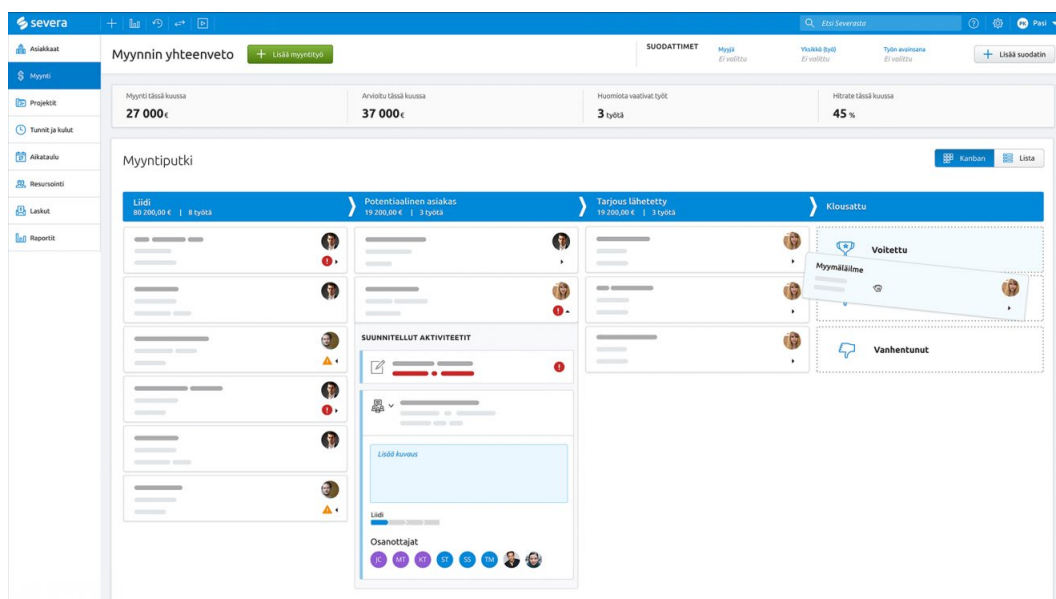
### **2.2 Kohdeyrityksen CRM-järjestelmä**

Kohdeyritys haluaa kasvattaa myyntejään vahvasti seuraavien vuosien aikana, ja yhtiöittämisen yhteydessä myynnin tueksi otettiin CRM-järjestelmä Visma Severa. Henkilöstölle pidettiin CRM-järjestelmän käyttöönoton yhteydessä koulutuksia sen käytöstä muun muassa tuntikirjauksiin ja myyntiputken täyttämiseen liittyen.

Henkilöstölle on myös tehty pelisäännöt myyntiputken ja asiakastietojen täyttämiseen, jotta järjestelmään syötettävät tiedot olisivat yhteneväisiä.

Visma Severa on osa Visma Solutions Oy:ta. Severa on toiminnanohjausjärjestelmä, jonka ominaisuuksiin kuuluu myynti ja CRM, projektinhallinta, työajanseuranta ja matkalaskujen kirjaus, laskutus, resursointi, liiketoiminnan johtaminen, raportointi ja ennusteet sekä tietoturva. Suomessa Severa on suosituin ohjelmisto projektinhallintaan. (Severa 2023.) Severa on melko yksinkertainen ja helppokäyttöinen työkalu, ja sen suomenkielisyys helpottaa sen käyttöä.

Myyntiputki on myynnin hallintaan luotu työkalu, joka kuvaa myyntiprosessin vaiheet potentiaalisesta asiakkaasta aina voitettuun kauppaan asti. Myyntiputki tuo helpotusta ja tehokkuutta myynnin ennustettavuuden laatimiseen sekä koko liiketoiminnan kannattavuuden tarkasteluun. Myyntityöt siirretään myyntiputkessa aina siihen kohtaan, missä vaiheessa myynti on. Myyntiprosessin kaikki puhelut, tapaamiset, yhteydenotot ja sähköpostit tallennetaan järjestelmään. Visma Severan järjestelmä mahdollistaa myös päätetyt kaupan jälkeen projektinhallinnan ja laskutuksen. (Severa 2020.) Kuviossa 1 on Severan esimerkki myyntiputkesta, jossa myyntivaiheille on annettu nimet ”liidi”, ”potentiaalinen asiakas”, ”tarjous lähetetty” sekä ”klousattu”.



**Kuvio 1:** Severan myyntiputki. (Severa 2023.)

Severassa voi luoda erilaisia työpöytä näkymiä johdolle, projektipäälliköille ja myyjille. Kun kaikki työntekijät käyttävät järjestelmää yhteneväisesti, tarjoaa se kattavaa tietoa reaaliaikaisesti. (Severa 2023.)

### **3 CRM-JÄRJESTELMÄ MYYNIN JOHTAMISEN TUKENA**

#### **3.1 CRM**

CRM on lyhenne sanoista customer relationship management, joka tarkoittaa asiakkuudenhallintaa. CRM:ää käytetään terminä menetelmille ja ohjelmistoille, jotka auttavat yrityksiä hallinnoimaan asiakkuuksiaan järjestelmällisesti. CRM toimii prosessina, jossa otetaan huomioon kaikki myyntiyrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuvat asiat, kuten prospektointi, myynti ja asiakaspalvelu. CRM tuo asiakastyöhön huomattavaa helpotusta ja laatua sekä lisää asiakasarvoa, kun kaikki yksiköt ja myyjät pääsevät tarkkailemaan helposti asiakasyritysten tietoja. (Buttle & Maklan 2015, 3–4.)

CRM on käsitteenä ja prosessina suhteellisen tuore, sillä se on otettu käyttöön 1990-luvun alussa. (Buttle & Maklan 2015, 3.) Edelleen CRM mielletään usein vain järjestelmäksi ja unohdetaan, että ihmiset, prosessit ja teknologia ovat kaikki merkittäviä osia CRM:n kokonaisuudessa. Yritysten aloittamia CRM-järjestelmähankkeita johdetaan usein vain teknologisesta näkökulmasta, mikä johtaa siihen, että prosesseja ei ole mietitty kunnolla, eivätkä ihmiset ole sitoutuneita projektiin. Tästä syystä suuri osa CRM-käyttöönotoista epäonnistuu. (Hänti ym. 2016, 79.)

##### **3.1.1 CRM-järjestelmä**

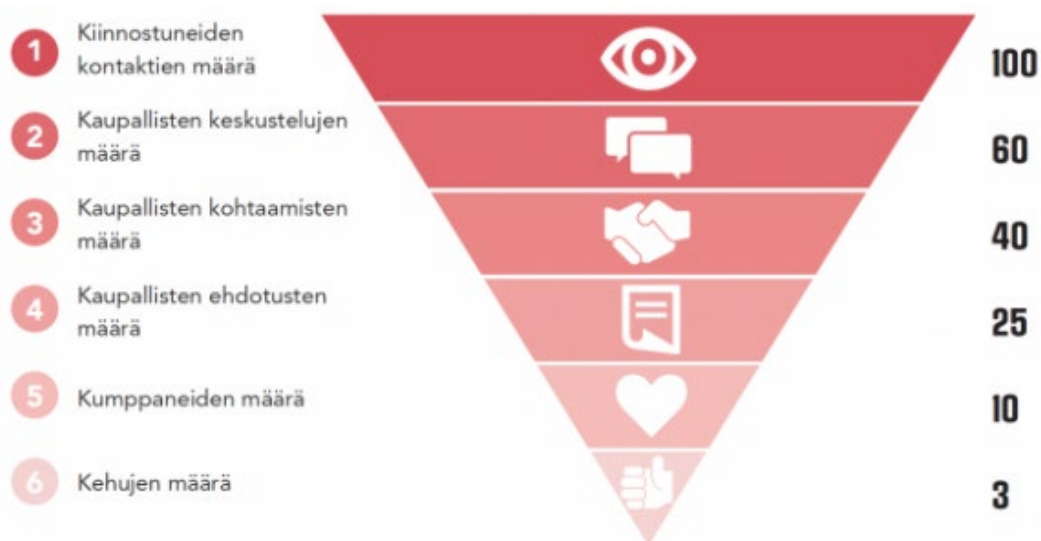
Asiakkuuksiin liittyy suuri määrä tietoa, jonka määrä on jatkuvassa kasvussa. Kattava tieto asiakkaista on kuitenkin myynnin tuloksellisen johtamisen avaintekijä. Jotta moneen eri paikkaan hajaantunutta asiakastietoa päästään hyödyntämään tehokkaasti, ovat ohjelmistokehittäjät luoneet varsin pitkälle vietyjä ohjelmistoratkaisuja, joihin voidaan myös integroida useita eri ohjelmistoja. (Hänti ym. 2016, 77–78.)

Asiakkuudenhallintaan on kehitetty erilaisia CRM-järjestelmiä, jotka tarjoavat kaikki myynnin ja asiakkaiden tiedot yhdessä näkymässä. CRM-järjestelmässä myyjät voivat aikatauluttaa ja suunnitella myyntitöidensä aktiviteetteja, kuten

soittoja, sähköposteja ja tapaamisia. CRM-järjestelmä tarjoaa kalenterinäkymän, josta myyjät näkevät päivittäin aikataulunsa. (Buttle & Maklan 2015, 3–4.)

### 3.1.2 Myynnin ennustettavuus

Myyntien etenemistä sekä onnistumisprosenttia kuvataan usein suppilomalliajattelun (sales funnel, sales pipeline) avulla. Suppilomalliajattelussa myyntityö jaetaan esimerkiksi potentiaalisiin asiakkaisiin, tapaamisiin, tarjousten lähettämiseen sekä voitettuihin kauppoihin ja seurataan, kuinka moni potentiaalisen asiakkaan kontaktointi johtaa tapaamiseen, tapaaminen tarjouksen lähettämiseen ja tarjous voitettuun kauppaan. Näiden perusteella voidaan laskea onnistumisprosentit jokaiselle vaiheelle sekä voidaan todeta, montako asiakaskontaktia myyjän täytyy tehdä päivittäin, että tietyt tavoitteet saavutetaan. (Hänti ym. 2016, 85–86.)



**Kuvio 2:** Myyntisuppilo (Kenner & Leino 2020, 252.)

Kuviossa 2 esitetään Kennerin ja Leinon (2020) jakamat myyntisuppilon vaiheet. Kiinnostuneet kontaktit ovat liidejä eli markkinoinnin eri keinoin houkuteltuja asiakkaita, jotka ovat jollain tavalla osoittaneet kiinnostuksensa yrityksen tarjonnasta. Kaupallisiksi keskusteluiksi luokitellaan puhelut, sähköpostit, chat-keskustelut tai sosiaalisen median kautta tapahtuneet keskustelut, jotka pyrkivät kaupantekoon nykyisen tai potentiaalisen asiakkaan kanssa. Kaupalliset kohtaamiset

ovat esimerkiksi tapaamisia tai verkkoneuvotteluja asiakkaan kanssa. Kaupalliset ehdotukset tarkoittavat asiakkaalle lähetettyä tarjousta. Kumppanit ovat yritykseltä ostaneita asiakkaita, joista voi kehittyä kehuja, jotka suosittelevat yrityksen palveluja. (Kenner & Leino 2020, 252–254.)

Suppilomalliajattelua ja käynnissä olevien myyntitöiden ja -hankkeiden analysointia voidaan käyttää työkaluina myyntien ennustamiseen, joka on yritysten johdon yksi tärkeimpiä tehtäviä. Myyntiennusteista saadaan melko tarkkoja, kun laskeaan yhteen avoinna olevat myyntityöt ja niiden todennäköisyydet. (Hänti ym. 2016, 87.)

## **3.2 Myynnin johtaminen**

Myynnin johtamiseen sisältyy sekä asioiden että ihmisten johtamista. Myyntitavoitteiden saavuttaminen yrityksen strategiaa mukaillen on myynnin johdon tärkein tehtävä. Strategian sisällyttäminen yrityksen jokaisen tason tehtäviin on tärkeää, mutta etenkin yritysten myyjien on hyvä ymmärtää, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla. Myynnin johdon täytyy pystyä asettamaan kunnianhimoiset mutta saavutettavat tavoitteet ja viestimään niistä työntekijöilleen sekä huolehtia, että tavoitteet myös saavutetaan. (Hänti ym. 2016, 61–62.)

### **3.2.1 Asiakkuuksien johtaminen**

Asiakkuuksien johtaminen on myös myynnin johtamisen ohella tärkeää, ja näitä molempia tulisi käsitellä johtoryhmätasolla. Asiakkuusnäkökulman tuominen myynnin johtamiseen voi olla avaintekijänä siinä, että yritys menestyy paremmin kuin kilpailijansa. Asiakasstrategian laatiminen osaksi koko yrityksen liiketoimintastrategiaa on edellytys onnistuneelle asiakkuuksien johtamiselle. Asiakasstrategiaan tulisi sisällyttää muun muassa yrityksen tavoittelemien asiakkaiden laatu, asiakkuustavoitteet ja niiden mittaustavat, toimintakanavat ja yrityksen tarjonnan sopivuus asiakkaalle. (Hänti ym. 2016, 72–73.)

Asiakassuhteiden kehittämistä ja ylläpidosta vastaa asiakkuuspäällikkö, jonka tärkeimmät tehtävät ovat yhteistyön kehittäminen asiakkaan kanssa sekä tiedon jakaminen asiakkuudesta omalle yritykselle. Asiakuuspäällikön tukena voivat toimia hallinnon ja teknisen tuen työntekijöitä tai erilaisista ratkaisukokonaisuuksista vastaavat myyjät. Avainasiakkuuksien asianmukainen hoitaminen on tärkeää myynnin kehittymisen kannalta ja johdon tulee asettaa asiakkuuksille suunnitelma ja tavoitteet, joita asiakkuuspäällikkö koordinoi. (Hänti ym. 2016, 76–77.)

### 3.2.2 Myyjien motivointi

Tuloksellinen myyntityö edellyttää sitä, että yrityksen myyjät ovat motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. Johdon tulisi kiinnittää huomiota myyjänsä motivointiin sekä ymmärtää, mitkä asiat myyjää motivoi. Kun jokin asia koetaan palkitsevaksi, syntyy motivaatiota. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseksi ja ulkoiseksi motivaatioksi. Kun ihminen saa tyydytystä ja onnistumisen tunteita omasta työstään ja siitä, mitä on saanut aikaan, puhutaan sisäisestä motivaatiosta. Tällöin ihmistä motivoi ja palkitsee sisäiset tuntemukset, kuten itsensä kehittäminen ja toteuttaminen, ja hän toimii päämäärätietoisesti, innostuneesti ja sisukkaasti. Ulkoiset tunteukset ja palkkiot, kuten taloudellinen hyöty, turvallisuus, arvostus ja edut, toimivat ulkoisen motivaation lähteinä. (Viitala & Jylhä 2019, 230–233.)

David McClellandin (1961) kehittämän suoritusmotivaatioteorian mukaan ihmisillä on suoritustarve (need for achievement), joka tarkoittaa sitä, että yksilöllä on tarve saada aikaan jotain merkityksellistä niin yksilön itsensä kuin muidenkin mielestä. Ihmisten välillä tämä tarve vaihtelee paljon. Päämäärän saavuttaminen on yksi suoritusmotivoituneen tahtotiloista, jonka eteen tehdään sitkeästi töitä. Suoritusmotivoitunut yksilö on parhaimmillaan tilanteissa, joissa hän voi itse vaikuttaa menestymiseensä toimimalla itsenäisesti ja luovasti sekä omia päätöksiä tehden. Myös työn sopiva vaativuus sekä menestymisen mittaaminen ja siitä saatu palaute ovat tärkeitä tekijöitä suoritusmotivoituneelle. Suoritusmotivoituneet haluavat kehittyä jatkuvasti ja pitävät tavoitteiden asettamisesta. (Viitala & Jylhä 2019, 236–237.)

Richard Ryan ja Edward Deci (2000) kehittivät itseohjautuvuuden teorian (self-determination theory), jonka mukaan inhimillisiä perustarpeita tyydyttävät asiat motivoivat ihmistä. Teorian mukaan ihmisellä on tarve tuntee itsenäisyyttä, kokea itsensä kykeneväksi ja kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta. Itsenäisyyden tuntemisen tarpeeseen kuuluu mahdollisuus omaan työhönsä ja työympäristöönsä vaikuttamiseen. Jotta ihminen voi kokea itsensä kykeneväksi, tarvitsee hänen tietää tavoitteensa ja sen saavuttamisen keinot. Tavoitteiden tulee olla realistisia yksilön kyvyt huomioiden, ja yksilön kykeneväisyyden tunteeseen voidaan vaikuttaa myös tarjoamalla mahdollisuus urakehitykseen. Yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttämiseen voi johtamisella vaikuttaa niin, että luodaan työyhteisöön yhteisöllisyyttä esimerkiksi tiimipalavereiden ja yhteisten toimintatapojen avulla. (Viitala & Jylhä 2019, 238–239.)

### **3.2.3 Tavoite- ja tulosjohtaminen**

Tavoitteet ovat olennainen osa strategiaa sekä myynnin johtamista. Strategia on laaja kokonaisuus, ja se kannattaa pilkkoa välietappeihin eli konkreettisiksi ja saavutettaviksi tavoitteiksi. Yleensä yrityksissä tavoitteet asetetaan vuodeksi kerrallaan ja ne suunnitellaan loppuvuodesta. Yritys antaa tavoitteet ja suuntaviivat ja ne pilkotaan pienemmiksi tavoitteiksi alemmilla organisaatiotasoilla yksiköittäin sekä yksilöittäin. Vuositason tavoitteet tulee pilkkoa lyhyemmille aikajaksoille, esimerkiksi päivä-, viikko- ja kuukausitason tavoitteiksi. Tavoitteet voidaan ilmaista rahamäärän, laadun tai määrän mukaan. Tavoitteet tulee määritellä tarkasti eikä niitä saa olla liikaa, sillä niiden pitää olla hallittavissa ja seurattavissa. Jos tavoitteita on liikaa, osa niistä jäävät huomioimatta ja ne vähentävät seurannan tehokkuutta. Onnistuneet tavoitteet ovat mitattavissa, vievät oikeaan suuntaan sekä motivoivat ja haastavat työntekijöitä, mutta ovat kuitenkin saavutettavissa. Tavoitteita sekä niiden saavuttamista tulee seurata ainakin kerran kuukaudessa. (Viitala & Jylhä 2019, 165–166.)

### 3.2.4 Tiedolla johtaminen

Yrityksen päätöksenteossa tiedolla on merkittävä rooli päätösten laadun kannalta. Nykypäivänä tiedon määrä on varsin runsasta, ja puhutaankin tietotulvasta. Yritysten on hankala määritellä, minkälainen tieto on olennaista ja miten saada sitä reaaliajassa. Monet yritykset pitävät päätöksentekoa varten hankittua laadukasta tietoa strategisena tekijänä. Tätä päätöksentekomallia kutsutaan todennettuun tietoon perustuvaksi päätöksenteoksi (evidence-based management). Yrityksille on syntynyt tarve täsmentää huolellisesti, minkälainen tieto on heille tarpeen ja mitä kanavia käytetään tiedon hankkimiseen, raportointiin ja hallintaan. Yrityksen sisällä tulee sopia siitä, kuka vastaa minkäkin tiedon hallinnasta ja määritellä, mitä tietoa tulee kerätä jatkuvasti ja missä muodossa se kerätään. Myös tiedon tallennuspaikasta ja sen hyödyntämistavoista pitää sopia. Michael Polanyi (1966) mukaan tieto voidaan jakaa näkyvään ja hiljaiseen tietoon. Näkyvää tietoa on kaikki se tieto, joka on siirrettävässä muodossa kirjattua tai kuvattuna, esimerkiksi toimintaohjeet, manuaalit ja tehtävälistat. Hiljaista tietoa on vaikea siirtää ja hyödyntää yrityksissä, sillä sitä ei ole dokumentoitu tai sanoitettu. Tiedon johtamisen yksi olennainen osa on pyrkiä tuomaan hiljaista tietoa kaikkien työntekijöiden tietoon. (Viitala & Jylhä 2019, 136.)

### 3.3 Myynnin raportointi

Yritys on velvollinen raportoimaan toiminnastaan omistajalleen. Yrityksen johto raportoi omistajalle niin usein kuin on sovittu, esimerkiksi viikko-, kuukausi-, neljännesvuosi- tai vuositasolla. Tietyin väliajoin toteutettavan raportoinnin on oltava oikea-aikaista, oikeellista, vertailukelpoista ja todennettavaa. Raportin tietojen on oltava luotettavia, virheettömiä sekä neutraaleja. Raportointia voidaan kehittää miettimällä, minkälaista tietoa kannattaa raportoida sekä miten ja milloin tietoa raportoidaan. Tehokas raportointi on yksinkertaista, mutta tarkoin mietittyä ja siitä käy ilmi strategian toteutuminen. Etukäteen tulee myös miettiä, missä ja milloin raportteja käsitellään. Vaihtoehtoja raportoinnin esitystavoille on monia,

mutta niiden täytyy olla selkeitä. Raportteja voidaan käsitellä esimerkiksi kuukausittain johtoryhmän tai myyntitiimin kokouksissa tai viikoittain tuotantokokouksessa. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 301, 308–309.)

Yrityksen pitkän aikavälin visio ja siitä syntyvä strategia tulee pitää mielessä mittaristoa suunniteltaessa. Myyntiorganisaatioissa palaute pitää olla välitöntä ja mittariston mahdollisimman konkreettinen. Mittareiden tulisi myös olla erilaisia yrityksen eri tasoilla. Strategisten tavoitteiden saavuttaminen vaatii osaamista mittariston suunnittelussa, sillä tavoitteet pitää pystyä muuttamaan sitä konkreettisemmiksi tavoitteiksi, mitä alemmas organisaatiossa mennään. Asiakaskontaktien tai myyntien määrät ovat mittareita, joita myyntiorganisaatiossa voidaan seurata päivittäin ja näin voidaan antaa palautetta heti, kun tärkeitä asioita huomataan. Yrityksen ylemmillä tasoilla voidaan keskittyä kuukausitasolla sisäiseen tuloslaskentaan sekä tuloseröjen analysointiin. (Järvenpää ym. 2020, 312–313.)

Mittareiden viisi keskeistä ominaisuutta ovat Laitisen (1998) mukaan relevanttius, uskottavuus, reliabiliteetti, validiteetti ja edullisuus. Mittarit toimivat indikaattoreina yrityksen asettamille tavoitteille. Onnistuneesti laaditut mittarit selkiyttävät yrityksen asettamia tavoitteita ja motivoivat työntekijöitä. Hyvät mittarit luovat myös edellytykset työstä palkitsemiselle. Mittareiden optimaalinen määrä yrityksissä vaihtelee yrityksen koon mukaan, mutta Suomessa tutkimusten mukaan niitä on 4–25 kappaletta. Mittareiden liian vähäinen määrä pelkistää yrityksen toimintaa liikaa, kun taas liiallinen määrä tekee siitä työläämmän ja hankaloittaa mittareiden ylläpitoa. Talouden näkökulmasta tärkeitä mittareita ovat esimerkiksi liikevaihto ja myyntikate. Asiakkuuden näkökulmasta voidaan asettaa esimerkiksi keskimääräisen ostoskoon tai uusien asiakkaiden määrän mittareita. Sisäisten prosessien mittareina voi olla esimerkiksi prosessien läpimenoaika. (Järvenpää ym. 2020, 340–343.)

Myyntityön näkökulmasta hyviä mittareita ovat myyntiaktiiviteettien eli tehtyjen asiakaskontaktien, -tapaamisten ja tarjousten määrä. Sovittujen asiakaskontaktien

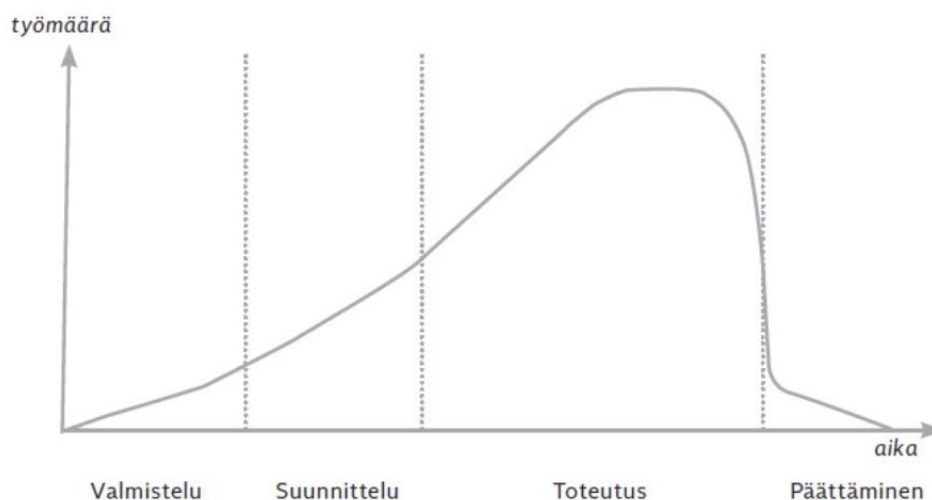
ja -tapaamisten määrän mittaamisen avulla voidaan myös saada tietoa tulevaisuuden potentiaalista pelkkien historiatietoon pohjautuvien talouslukujen sijaan. (Kenner & Leino 2020, 240–243.)

Palkitseminen on olennainen osa tavoitteiden mittaamista, eikä johtamista ja myynnin ohjausta voida täysimääräisenä prosessina toteuttaa ilman sitä. Palkitseminen toimii strategian tukena ja motivoi myyjiä saavuttamaan heille asettamat tavoitteet. Palkitsemisjärjestelmän avulla johto laatii työntekijöilleen tavoitteiden saavuttamisesta jonkin palkkion ja täten myös selkeyttävät sitä, mitä yritys tavoittelee ja arvostaa. Tulospalkkaus on yksi palkitsemisen tavoista, jossa ennalta asetut tavoitteet saavuttanut työntekijä saa kiinteän vuosittaisen palkkansa lisäksi lisäpalkkiota eli bonuksia. (Järvenpää ym. 2020, 347.)

## 4 PROJEKTINHALLINTA

Projekti on kokonaisuus, joka on ainutkertainen, ajallisesti rajattu ja sillä on selkeä tavoite. Ajan lisäksi myös projektien kustannukset ja laajuus vaihtelevat. Kun organisaatiolla on tarve kehittää toimintaansa, on projektimainen työote hyvä vaihtoehto sen toteuttamiseen. Projekteja on erilaisia, muun muassa tuotekehitysprojekti, toimitusprojekti ja toiminnan kehittämisprojekti. Tuotekehitysprojekti keskittyy joko olemassa olevan tuotteen kehittämiseen tai täysin uuden tuotteen luomiseen. Toimitusprojektissa toteutetaan asiakkaalle tämän toimeksiannosta jokin palvelu, ratkaisu tai tuote, joka on kertaluonteinen. Toiminnan kehittämisprojektilla pyritään parantamaan yritystoiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta oman yrityksen sisällä tai asiantuntijapalveluna muille yrityksille. Tällaisia projekteja ovat esimerkiksi organisaation uudistaminen tai toimintatapojen ja henkilöstön osaamisen kehittäminen. (Mäntyneva 2016, 10–13.)

Projektissa tärkein henkilöresurssi on projektipäällikkö. Projektipäälliköllä on projektin aikana monia eri rooleja, kuten asiantuntija, neuvottelija, tiedottaja, yhteyshenkilö ja projektiryhmän vetäjä. Projektipäällikön tehtäviä voi olla myös esihenkilönä toimiminen projektiryhmän jäsenille. Projektipäällikkö pitää huolen, että projekti etenee suunnitellusti ja raportoi siitä yrityksen johdolle sekä pitää myös projektiin liittyvät sidosryhmät informoituina. Projektipäällikön tehtävässä tarkkuudella, tavoitehakuisuudella ja hyvillä viestintätaidoilla on tärkeä rooli. Projektipäälliköllä tulee myös hyvät taidot neuvottelemisessa, ongelmiin puuttumisessa sekä kokonaisuuksien hallitsemisessa. (Mäntyneva 2016, 31–38).



**Kuvio 2:** Projektin elinkaari (Mäntyneva 2016, 17.)

Kuviossa 2 esitetään projektin elinkaari sen alusta loppuun keston ja työmäärän mukaan. Projektin elinkaari voidaan jakaa valmistelu-, suunnittelu-, toteutus- ja päättämisvaiheeseen. Projektin edetessä työmäärä kasvaa ja toteutusvaihe on ajallisesti ja työmääräisesti vaativin vaihe. (Mäntyneva 2016, 17.)

#### 4.1 Projektin valmistelu

Projektit saavat aina alkunsa jostakin tarpeesta. Projektien valmisteluvaiheen kesto vaihtelee, ja joidenkin projektien valmistelussa voi mennä jopa vuosia. (Mäntyneva 2016, 17.) Nykypäivän työelämässä ilmentyy paljon tarpeita ja ideoita toiminnan kehittämiseksi. Täten myös projekti-ideoita on paljon, mutta yrityksen täytyy pystyä valitsemaan resurssien puitteissa niistä tärkeimmät. Valittujen projektien tulisi perustua selkeästi yrityksen strategiaan, olla tavoitettavissa, vastata yrityksen tarpeisiin sekä tuoda selkeää hyötyä. (Dalcher 2022, 125.)

Projektin yksi keskeisimmistä vaiheista on ideointi, jolloin asetetaan projektin tavoitteet, tehdään sille rajaukset sekä analysoidaan toimintaympäristöä. Jos tähän vaiheeseen ei keskitytä ajallisesti ja laadullisesti, on se suuri riski projektin onnis-

tumiselle. Kaikkia projektin käännteitä ei kuitenkaan ole mahdollista ottaa huomioon valmisteluvaiheessa, ja projektin väliarviointi ja uudelleensuuntaaminen saattavat tulla tarpeeseen. (Kymäläinen, Lakkala, Carver & Kamppari 2016, 13.)

Projektilla täytyy olla edes yksi tavoite, joka on kaikkien projektiin jollain tavalla osallistuvien tiedossa. Usein projektien tavoitteenasetannassa seurataan SMART-sääntöä, joka muodostuu sanoista täsmällinen (*specific*), mitattavissa oleva (*measurable*), saavutettavissa oleva (*attainable*), realistinen tai relevantti (*realistic or relevant*) ja aikaan sidottu (*time bound*). (Kerzner 2013, 366–367.)

#### **4.2 Projektin suunnittelu ja toteutus**

Projektien toteutukseen on olemassa monta erilaista mallia. Yksi niistä on Cooperin (1990) tuotekehitykseen lanseerattu stage-gate -ajattelumalli, jota tänä päivänä sovelletaan myös muunlaisiin projektitöihin. Projekti jaetaan siis vaiheisiin (stages) ja portteihin (gates). Vaiheiden määrä projektissa vaihtelee projektin luonteen mukaan, mutta tyypillisesti projekteissa on noin viisi vaihetta. Projektin jokaiselle vaiheelle asetetaan tavoitteet ja aikataulu, ja seuraavaan vaiheeseen ei edetä, ennen kuin edellinen on valmis ja hyväksytty. Nykyään erilaisten projektien yleistyttyä on mahdollista myös aloittaa seuraava vaihe edellisen ollessa vielä kesken. On kuitenkin tärkeää varmistaa, että riittävän suuri määrä edellisen vaiheen tehtävistä on tehty ennen seuraavan aloittamista. Projektin alkaessa jokaiselle vaiheelle tulee olla vähintään suuntaviivat ja projektin edetessä yksityiskohtaiset suunnitelmat seuraavalle vaiheelle. (Dalcher 2022, 127–128, 131, 134.)

Vaiheiden alussa on portteja (gates), jotka toimivat välietappeina ja tarkituspisteinä sille, että edellisen vaiheen tavoitteet on saavutettu, ja että projekti on edelleen menossa oikeaan suuntaan. Jokaisen portin kohdalla tulee vastata kysymyksiin siitä, onko projektia vielä mahdollista jatkaa, onko se edelleen tärkeä muihin projekteihin verrattuna ja löytyykö projektin jatkamiseen rahoitus. (Dalcher 2022, 128–129.)

Stage-gate -ajattelumallin hyödyt ovat siinä, että se antaa rakenteen projektin hallintaan, yhtenäistää projektien aikataulutusta, suunnittelua sekä kontrollointia ja mahdollistaa selkeästi rakennetun päätöksentekoprosessin. Porttien tarkastajina toimivien on hyvä muistaa myös olla rohkeita projektien päättämisen kanssa. (Kerzner 2013, 76–77.)

### 4.3 Projektin vaiheet ja aikataulu

Stage-gate -ajattelumallin mukaan projektin vaiheita ovat ehdotus (*proposal*), alkukartoitus (*initial investigation stage*), yksityiskohtainen selvitys (*detailed investigation stage*), kehittäminen ja testaus (*development and test stage*), kokeiluvaihe (*trial stage*) ja julkaisuvaihe (*release stage*). Ehdotusvaiheessa selvitetään tarpeet projektille ja kuvaillaan, millaiset projektin tuotokset olisivat. Alkukartoituksen vaiheessa tehdään karkeat ehdotukset projektin toteuttamistavasta ja mietitään projektin tarpeet ja hyödyt sekä selvitetään, millaisia resursseja sen toteutus vaatii. Alkukartoitusvaiheessa koko projektisuunnitelma ei välttämättä ole vielä selkeä, mutta seuraavan vaiheen suunnitelma täytyy olla valmiina. Yksityiskohtaisessa selvitysvaiheessa tehdään mahdollisimman tarkat kustannusarviot ja määritelmät projektin toteutukselle. Tämän vaiheen jälkeen tiedetään, onko projekti todella kannattava. Kehittämis- ja testausvaiheessa tehdään itse kehitystyö sekä sen toimeenpano. Kokeiluvaiheessa käyttäjät tai asiakkaat pääsevät testaamaan kehitettyä tuotosta, minkä avulla saadaan tieto, toimiiko se kaikista operatiivisen käyttäjän näkökulmista. Julkaisuvaiheessa projektin luomus julkaistaan käyttöön ja projekti tulee päätökseensä. Noin 3–6 kuukautta projektin valmistuksen jälkeen suoritetaan toimeenpanon jälkikatsaus (*post-implementation review*), jonka aikana varmistetaan, onko projektin tuotos saavuttanut liiketoiminnalliset päämääränsä ja onko projektin mukanaan tuomat muutokset omaksuttu yrityksen yleisiin käytäntöihin. (Dalcher 2022, 132.)

Vuosien mittaan projektin vaiheet ja portit ovat saaneet useita erilaisia nimiä, ja ne tulisikin nimetä omaa projektia kuvaaviksi kuitenkin liian voimakkaita, tunteita

herättäviä tai monimerkityksellisiä sanoja välttäen. Vaiheita ja portteja ei myöskään kannata nimetä pelkin numeroin, sillä se hankaloittaa vaiheiden rakenteen hahmottamista. (Dalcher 2022, 134–135.)

#### **4.4 Projektin päättäminen**

Projekti päättyy, kun kaikki projektiin suunnittelut tehtävät on suoritettu ja projektin lopputulos saa toimeksiantajan hyväksynnän. Projektipäällikkö tekee yksin tai tiimin kanssa projektista loppuraportin, jossa mietitään muun muassa, että miten projektin tuotoksia aletaan hyödyntämään organisaatiossa. Projektin päätöksen jälkeen syntyneet ideat ja tarpeet dokumentoidaan, jotta niitä voidaan hyödyntää mahdollisissa seuraavissa projekteissa. (Mäntyneva 2016, 144–145.)

Projektien viimeinen vaihe jää usein vähemmälle huomiolle kuin muut sen vaiheet, ja väsyneinä projekti halutaan saattaa päätökseen mahdollisimman vähällä vaivalla. Päätösvaiheeseen liittyy kuitenkin projektin arviointia, tiedottamista ja asioiden julki tuomista. Loppuraportointiin tarvittavan tiedon laatu tulee selvittää jo projektin alkuvaiheessa. On hyvä selvittää, mitä pitää raportoida, miten ja missä vaiheessa. Projekti ansaitsee myös juhlistamista siitä, että se on saatu päätökseen. (Kymäläinen ym. 2016, 53.)

#### **4.5 Projektina raporttipohjien luominen**

Tämä tutkimus toteutetaan toiminnan kehittämisprojektina, sillä kyseessä on raportoinnin kehittäminen oman yrityksen sisällä. Projektipäällikkönä toimii tutkija itse, eikä projektin toteuttamiseen tarvita tiimiä sen laajuuden ja luonteen vuoksi.

Tätä projektia on valmisteltu noin kolmen kuukauden ajan. Tutkija on sopinut toimeksiantajan kanssa projektin sisällöstä, tarpeesta ja tavoitteesta. Raportoinnin kehittäminen auttaa selkeästi yritystä seuraamaan asetettuja tavoitteita sekä ohjaamaan myyntiä oikeaan suuntaan. Raportoinnin kehittäminen on rajattu kohdeyrityksen käyttämän CRM-järjestelmän raportointiin vain myynteihin ja niiden

edistymiseen liittyen. Tavoite on myös realistinen ja saavutettavissa oleva, sillä CRM-järjestelmä on helppokäyttöinen.

#### **4.5.1 Ehdotus**

Tämän projektityön ehdotusvaiheen nimeksi päätettiin jättää ehdotus, sillä se kuvaa hyvin tilannetta, jossa tutkija on miettinyt aihetta lopputyölleen ja koki, että yrityksen CRM-järjestelmä on yksi sen tärkeimmistä järjestelmistä. Toimeksiantaja oli samaa mieltä siitä, että CRM-järjestelmä ja sen käyttö yrityksessä vaatii kehittämistä, ja ehdotus hyväksyttiin.

#### **4.5.2 Alkukartoitusvaihe**

Myös alkukartoitusvaiheen nimi pidettiin ennallaan, sillä se kuvaa hyvin vaiheen laatua. Alkukartoitusvaiheessa tarkennettiin toimeksiantajan toiveesta projektia keskittymään myyntitöiden raportointiin. Tässä vaiheessa tutkija tutustui aiheen teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin, laati tutkimuskysymykset sekä alustavaa runkoa ja toteutustapaa projektityölle. Tämän vaiheen porttina toimi keskustelu tutkijan ja tutkimustyön ohjaajan kanssa, ja yhdessä todettiin, että projekti voi jatkaa. Projektin seuraavalle vaiheelle asetettiin tavoitteet ja aikataulu, jotka olivat teoriaosuuden ja haastattelujen hoitaminen kuukauden aikana. Alkukartoitusvaiheessa projektille asetettiin myös päättymispäivä kuuden viikon päähän.

#### **4.5.3 Syventymisvaihe**

Yksityiskohtaisen selvitysvaiheen nimi muutettiin syventymisvaiheeksi, sillä se on ytimekkäämpi nimitys ja kuvaa vaiheen tarkoitusta. Kuten edellä mainittiin, vaiheen tavoitteeksi asetettiin teoriaosuuden ja haastatteluiden toteutus. Teoriaan ja haastatteluihin syventymisen perusteella tutkija etsii ratkaisua tutkimusongelmaan ja laatii niiden pohjalta raporttipohjat yritykselle. Raporttipohjien alustava laatiminen voidaan aloittaa jo ennen tämän vaiheen lopullista valmistumista, jotta ehditään saamaan kollegoilta palautetta raporttipohjien toimivuudesta ennen lopullisten raporttipohjien julkaisemista. Syventymisvaihe toteutetaan huhtikuun

2023 aikana. Syventymisvaiheessa tehdään myös tarkempi projektisuunnitelma ja asetetaan projektin loppuraportoinnin aiheet. Tämän vaiheen portissa pohditaan, onko teoriaosuuden ja haastatteluiden anti riittävä raporttipohjien toteuttamiselle ja onko vaiheen aikana ilmennyt jotakin, miksi raporttipohjia ei olisi kannattavaa toteuttaa.

#### **4.5.4 Raporttipohjien laatiminen**

Kehittäminen ja testaus -vaiheen nimeksi vaihdettiin paremmin projektin sisältöä kuvaava nimi raporttipohjien laatiminen. Tämän vaiheen aikana tutkija tekee syventymisvaiheesta saamansa tiedon perusteella raporttipohjat, jotka lisätään CRM-järjestelmän työpöytänäkömään. Vaiheen jälkeisen portin olennaisimmat kysymykset ovat otetaanko raporttipohjat käyttöön, onko niistä todella hyötyä ja toteutetaanko projektin jatko niin, että raporttipohjia vielä testataan ja tehdään niihin tarvittavat muutokset. Tätä vaihetta aloitetaan jo syventymisvaiheen aikana, joten siihen on aikataulutettu toukokuun 2023 ensimmäinen viikko.

#### **4.5.5 Raporttipohjien testaus**

Kokeiluvaiheen nimi muutettiin myös kuvaamaan projektia paremmin. Tässä vaiheessa tutkija esittelee työntekijöille raporttipohjat ja ohjeistaa niiden käyttöön. Tähän vaiheeseen ei tarvitse aikatauluttaa paljon aikaa, sillä raporttipohjat ovat valmiit ja tarvittavat muutokset ovat nopeasti tehtävissä jo olemassa oleviin pohjiin. Tämän vaiheen portissa mietitään, ovatko lopulliset raporttipohjat julkaisuvalmiit. Vaihe toteutetaan toukokuun 2023 toisen viikon alussa.

#### **4.5.6 Raporttipohjien julkaisu**

Viimeisen vaiheen nimeksi muutettiin raporttipohjien julkaisu, sillä se on täsmällisempi projektiin liittyen. Valmiit, hyväksytyt raporttipohjat julkaistaan ja tehdään raportointi projektin onnistumisesta. Tämä vaihe toteutetaan toukokuun 2023 toi-

sella viikolla. Projekti päättyy tähän, mutta tutkija jatkaa toimeksiantajan palveluksessa ja suorittaa toimeenpanon jälkitarkastuksen kolmen kuukauden kuluttua projektin päättymisestä.

## 5 PROJEKTIN TUOTOKSET

Projektin tuotoksena syntyi kohdeyrityksen CRM-järjestelmä Visma Severaan raporttipohjat, joiden avulla myynnin johtamista ja myyntityötä voidaan tehostaa. Tutkija rakensi raporttipohjat järjestelmään tekemiensä haastatteluiden vastausten sekä teoriaosuuden perusteella.

### 5.1 Haastattelun tulokset

Projektin haastattelussa haastateltiin kohdeyrityksen toimitusjohtajaa, koulutuspäällikköä, asiakkuuspäällikköä sekä myyjää. Heistä kaikki tekevät jonkin verran myyntityötä, mutta yrityksen myyjällä se on aktiivisimmassa käytössä. Toimitusjohtajan lisäksi koulutuspäällikkö toimii osana yrityksen johtoryhmää. Haastattelun kysymykset laadittiin tutkimuksen teoriaosuuden pohjalta ja niiden avulla selvitettiin CRM-järjestelmä Severan raportoinnin nykytilannetta, yrityksen tavoitteenasetantaa ja raportointia, miten kehittäisi raportointia ja miten sitä tulisi hyödyntää yrityksessä sekä minkälaiset tekijät motivoivat myyjää myyntityössä. Kaikki kysymykset löytyvät tutkimuksen liitteenä (Liite 1). Haastattelut toteutettiin Zoomin välityksellä ja ne nauhoitettiin. Haastattelujen kesto oli noin 20–40 minuuttia.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että Severan raportoinnin nykytilanteessa on kehitettävää. Raporttien laatiminen koettiin joko liian vaikeaksi, tai siitä ei ollut juurikaan kokemusta. Osa tarkkailee myyntien edistymistä vain oman kalenterin ja myyntiputken näkymän mukaan. Severaa aktiivisimmin käyttävä työntekijä on jonkin verran osannut koostaa raportteja itse, mutta siellä on paljon suodattimia ja arvoja, joita pitää osata klikata pois. Osa haastatelluista kokee myös, että heidän teettämänsä raportit eivät ole luotettavia, sillä pelisäännöistä huolimatta Severaan täytetyt tiedot ovat puutteellisia.

Yrityksen myyntiputki koostuu viidestä vaiheesta: liidi, yhteydenotto tehty, neuvottelut aloitettu, tarjous lähetetty sekä closed (tilaus tai hylätty tarjous). Tämän

todettiin olevan hyvä jako myyntiputkessa, mutta myyntiputken eri vaiheista kaivattiin tarkempaa raporttia. Tällä hetkellä myyntiputkessa ilmaistaan kootusti jokaisen vaiheen tilanne euromääräisesti ja myyntityömääräisesti, mutta se ei kerro, kauanko myyntityö on ollut siinä tilassa ja voi täten kuukausitasolla vääristää tulosta. Severan myyntiputki keskittyy vain potentiaaliin asiakkaisiin, ja Severan toivottaisiin antavan enemmän tietoa jo ostaneista asiakkaista sekä siitä, ketkä heistä ostavat uudelleen. Työntekijöiden pitäisi pystyä myös nopeasti näkemään, ketkä ovat yrityksen suurimmat asiakkaat. Yksi haastateltavista kertoo, että jos tämänhetkisistä asiakkaista ei pidetä huolta, joku muu pitää heistä huolen. Raporteista toivottiin kojelautaa (dashboard) -näkömää, ja että suodattimet ja arvot olisivat valmiiksi asetettuja, eikä työntekijöiden tarvitsisi tehdä muuta kuin vaihtaa aikajakso, jolta haluavat raportin. Yrityksen johto ja myyjät kokevat myös tärkeänä onnistumisprosenttien saamisen, eli kuinka moneen asiakkaaseen on oltu yhteydessä, kuinka moni yhteydenotto johtaa neuvotteluihin, kuinka moni neuvottelu johtaa tarjoukseen ja kuinka moni tarjous johtaa kauppaan. Johto kaipaa raportteja liiketoiminta-alueittain sekä myyjittäin. Myös aktiviteettien määrästä kaivattiin raportteja työpöytänäkömään.

Myyntitöiden liikkumisen myyntiputkessa todettiin kertovan myyntitöiden edistymisestä. Olisi myös hyvä tietää, montako päivää on myyntivaiheiden välissä. Työpöytänäkömäästä pitäisi löytyä tilastot, jotka osoittavat, onko tavoitteet saavutettu. Myös päivittäisten ja viikoittaisten aktiviteettien seurannan perusteella voidaan kertoa, että myyntityöt edistyvät. Yksi haastateltava koki myös, että yrityksen tulisi laatia konkreettiset mittarit myyntien edistymisen tarkkailuun.

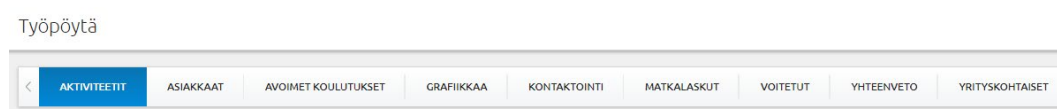
Onnistumisprosentin koettiin olevan myös tärkeä tekijä myyjien motivoinnissa. Myynnin motivaatiotekijöiksi haastatellut määrittivät myös koko myyntiputken katsauksen, bonukset, tavoitteiden ja tuloksen läpikäynnit tiimin kesken sekä asiakkaat, jotka ostavat yritykseltä uudelleen. Parempien raporttien uskottiin tuovan

paljon etuja myyntitiimille: läpinäkyvyyttä, parempi ja realistinen katsaus yrityksen ja myyjien tilanteesta, myynnin kasvua motivoinnin avulla, työn yhteneväisyyttä sekä myyntien parempaa ennustettavuutta.

Myyntitavoitteiden pitäisi haastateltavien mielestä olla järkeviä, kunnianhimoisia mutta saavutettavia ja realistisia, yhdessä myyjien kanssa asetettuja sekä pienemäksi pilkottuja viikoittain, kuukausittain ja kvartaaleittain. Myyntitavoitteiden pitäisi olla myös sekä myyjä- että tiimikohtaisia. Parikin haastatelluista mainitsi, että tavoitteiden pitäisi olla mahdollisimman konkreettisia, että niitä olisi helpompi tavoitella. Yksi haastateltavista antoi esimerkkinä sen, että montako koulutusta täytyy myydä. Raporttien avulla laskettavan onnistumisprosentin avulla voidaan laatia parempia tavoitteita. Parannetut raportit auttavat tavoitteiden saavuttamisessa motivoimalla työntekijöitä sekä selkeyttämällä tekemistä.

Haastateltavat olivat melko samoilla linjoilla siitä, että parannettuja raportteja tulisi hyödyntää ja käydä osittain läpi viikoittaisissa tiimipalaverissa. Osa haastateltavista ehdotti, että raportit käytäisiin myös tarkemmin läpi erillisissä myyntipalaverissa esimerkiksi kahden viikon välein. Johto toivoi raportteja hyödynnettävän myös yksilötasolla päivittäin, ja että kaikilla myyjillä olisi oma työpöytä näkymä. Yksi myyjistä myös toivoi, että raporttien avulla luotaisiin yhteishenkeä juhlistamalla onnistumisia sekä reagoimalla ajoissa, jos huomataan ongelmia myyntityössä. Toinen myyjistä toivoi myös raporttien läpikäymiseen tarkempaa otetta sekä keskustelua tuloksista ja siitä, mitä voitaisiin parantaa.

## 5.2 CRM-järjestelmän raporttipohjat



**Kuvio 4:** CRM-järjestelmän työpöytä näkymä. (Severa 2023.)

Kuviossa 4 on kuvattuna raporttipohjien teon jälkeen yrityksen CRM-järjestelmän työpöytänäkymän yläpalkki. Työpöytäpalkista löytyi ennen tämän projektin aloitusta näkymät voitettut, yhteenveto sekä matkalaskut. Yhteenveto ja matkalaskut pidettiin ennallaan, mutta voitettut-näkymää muokattiin hieman, lisäämällä sinne raportit koko yrityksen voitetuista kaupoista aikamääreillä edellinen kuukausi ja tämä vuosi. Voitettut-näkymän raportit ovat myyntitöiden listauksia, joiden arvoina näytetään asiakas, myyntityön nimi, myyntityön myyjä ja vastuuhenkilö sekä myyntiarvio. Listaus laskee voitettujen myyntitöiden yhteenlasketun arvon.

Aktiviteetit-osioon tehtiin raportit myyjien omista aktiviteeteista sekä koko yrityksen aktiviteeteista edellisen seitsemän päivän ajalta. Raportit näkyvät listauksena, jonka arvoina näytetään aktiviteetin aihe, tyyppi ja päivämäärä, asiakkaan ja myyntityön nimet sekä onko aktiviteetti valmis vai kesken. Asiakas-osioon tehtiin raportit koko yrityksen ostaneista asiakkaista. Tämä vaati sen, että asiakkaan lisätietoihin käytiin täyttämässä vaihtoehtoista ”asiakas”, ”prospekti” ja ”kumppani” kohta ”asiakas”. Näihin vaihtoehtoihin lisättiin vielä kohta ”uudelleen ostanut asiakas”, jotta saatiin asiakaslistaus myös asiakkaista, joille on onnistuttu myymään lisää tuotteita. Myös asiakasosion raportit näkyvät listauksena työpöydällä, jonka arvoina näytetään asiakkaan lisäämispäivämäärä, y-tunnus, asiakasvas- taava, asiakkaan kanssa avoinna olevat myyntityöt sekä myyntitöiden yhteenlas- kettu myyntiarvio.

Avoimet koulutukset-näkymässä nähdään sen yksikön lähetetyt tarjoukset sekä edellisen kuukauden, että tämän vuoden osalta. Näkymässä on myös saman yksi- kön voitettut kaupat samoilla aikamääreillä. Näkymässä nimeltä yrityskohtaiset koulutukset on samat raportit yrityskohtaisten koulutusten yksikön osalta. Nämä raportit ovat listauksena, joiden arvoina näytetään asiakas, myyntityön nimi, myyjä, myyntityön reaaliaikainen tila, myyntiarvio sekä arvioitu tilauspäivä.

Grafiikka-osiossa on pylväskuvioin näkyvät euromääräiset raportit voitetuista myyntitöistä edellisen kuuden kuukauden ajalta sekä yksiköittäin että myyjittäin. Kun hiiren vie pylvään kohdalle, se näyttää tarkan euromäärän. Tähän osuuteen

on laitettu myös pylväskuvioin koko yrityksen työntekijöiden yhteenlaskettu määrä myyntiaktiiviteeteista samalla aikajaksolla.

Kontaktointi-osioon tehtiin raportit, joista nähdään kuluvalle viikolla tehdyt kontaktoinnit sekä kaikki myöhässä olevat aktiviteetit. Nämä raportit ovat listauksia, joiden arvoina ovat aloituspäivä, omistaja, asiakkaan nimi, aktiviteetin aihe, aktiviteetin tyyppi sekä myyntityön nimi.

Varsinaista onnistumisprosentin raporttia tutkija ei suoraan saanut laadittua Severan järjestelmässä, vaan siihen tarvitaan erillinen laskukaavio, jota lähdetään kehittämään tämän tutkimuksen jälkeen. Sama koski keskiarvoa siitä, montako päivää on myyntivaiheiden välissä.

### **5.3 Kohdeyrityksen palaute raporttipohjista**

Kohdeyritys oli iloinen ja innoissaan uusista raporttipohjista, ja ne otettiin tarkasteluun ja käyttöön heti. Aktiviteeteista tehdyt raportit helpottivat myyjien työtä ja asiakasraportit tehostavat asiakkaiden huomioimista. Raporttien avulla johto pystyy ohjaamaan myyntiä ja myyjiä paremmin. Hyvää palautetta tuli etenkin työpöytien näkymästä ja asettelusta, ja kehitysideoina toivottiin vielä graafisten kuvioiden lisäämistä kaikille työpöydän välilehdille. Kunnollisia tunnuslukuja ja näkymää myyntitöiden onnistumisprosentista lähdetään työstämään Severan palveluntarjoajan ja toisen pääkäyttäjän kanssa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 6.1 Projektin eteneminen

Tämä projekti noudatti projektimaista lähestymistapaa, koska sillä oli selkeä tavoite siinä, että yritys saa paremmat raportit käyttöönsä myynnin johtamisen tueksi. Projektilla oli myös ajallisesti rajattu ja se toteutui toiminnan kehittämiprojektina, sillä se pyrki toimintatapojen muuttamisella yrityksen tehokkuuden parantamiseen. Projektilla oli projektipäällikkö, eli tätä tutkimustyötä tekevä tutkija, joka laati projektille suunnitelman. Projekti eteni suunnitelman ja aikataulun mukaan, ja sen tavoite pidettiin selkeänä mielessä koko projektin ajan. Projektipäällikkö piti huolen, että toimeksiantajayrityksen johto pysyi ajan tasalla projektin etenemisestä. Projektin oli tarkoitus tavoitteellaan hyödyttää yritystä sekä auttaa sitä saavuttamaan strategiset tavoitteensa, ja palautteen perusteella tässä on onnistuttu.

Stage-gate -ajattelumallin toteuttaminen tässä projektissa oli hyödyllistä, sillä se antoi hyvän ja selkeän rakenteen projektille. Porttien kohdalla pysähtyminen siihen, että projekti menee edelleen oikeaan suuntaan, edesauttoi projektin etenemistä ja sen tavoitteen saavuttamista. Projektin vaiheiden nimeäminen kuvailemaan projektia paremmin auttoi hahmottamaan projektin paremmin. Tämä projekti myös päättyy siihen, että toimeksiantaja on hyväksynyt sen tuotoksen, eli raporttipohjat. Kuten aiemmin mainittiin, projektin päätöksen yhteydessä syntyviä ideoita tulee dokumentoida. Tämän projektin aikana syntyi monta ideaa CRM-järjestelmän sekä myynnin johtamisen kehittämiseksi ja ne on kirjattu ylös.

Projekti eteni hyvin aikataulun mukaan, ja asetetuissa tavoitteissa pysyttiin, vaikka projektin syventymisvaiheessa ja raporttipohjien testausvaiheessa tuli hiukan kiire. Syventymisvaihe ja raporttipohjien laatimisen vaihe toteutettiin suunnitelman mukaan osittain samanaikaisesti. Raporttipohjien testausvaiheessa todettiin, että laaditut raportit ovat onnistuneet, eikä muutosehdotuksia tullut. Raporttien julkaisun jälkeen palautteessa toivottiin kuitenkin lisää graafisia raporttipohjia.

## 6.2 Raporttipohjien onnistuminen

Tutkimusongelman ensimmäinen alakysymys oli, minkälaiset raportit myynnistä motivoivat myyjiä. Tähän saatiin haastatteluissa vastaus onnistumisprosentista, tavoitteiden saavuttamisesta ja tulosten läpikäymisestä tiimin kesken, joka mukaillee McClellandin (1961) suoritusmotivaatioteoriaa, sillä haastatellut kokivat tavoitteet motivoiviksi, sekä Ryanin ja Decin (2000) itseohjautuvuuden teoriaa, sillä he haluavat tiimin palaverien kautta tuntee yhteenkuuluvuuden tunnetta. Raporttipohjat mahdollistavat tulosten ja tavoitteiden paremman läpikäymisen tiimipalaverissa. Myös haastateltavien toive vaikuttaa tavoitteiden asettamiseen tukee itseohjautuvuuden teoriaa.

Toisena alakysymyksenä oli, minkälaiset raportit tukevat myynnin johtamista. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että aktiviteettien, lähetettyjen tarjousten ja voitettujen kauppojen seuraaminen yksiköittäin ja myyjittäin luo kokonaiskuvaa myyntien edistymisestä sekä niistä huomaa myyntityön mahdolliset ongelmat, joihin voidaan nopeammin reagoida ja puuttua. Lisäksi kattavat myyntiraportit helpottavat myynnin ennustettavuutta. Tämä tulos tukee teoriaa siltä osin, että myynnin johtamisen tulisi olla niin ihmisten kuin asioiden johtamista. Myös aktiviteettien seuraamisen määrä on olennainen osa myynnin johtamista ja raportointia. Haastattelusta nousi myös toive tavoitteiden pilkkominen konkreettisemmalle tasolle laajojen vuositason tavoitteiden sijaan ja tämä on linjassa tavoite- ja tulosjohtamisen teorian kanssa, jonka mukaan tavoitteet kannattaa pilkkoa viikko- ja kuukausitasolle.

Tutkimuksen kolmas alakysymys oli, miten CRM-järjestelmän raporttipohjat tukevat myyntiä ja haastateltavat olivat samoilla linjoilla myös sen kanssa: raporttipohjat luovat yhteishenkeä ja motivaatiota tehdä töitä myyntitöiden eteen. Myös erilaisten asiakasraporttien näkeminen selkeyttää myyntiä, ja edesauttaa myyntiä jo ostaneiden asiakkaiden keskuudessa. Tämä tukee asiakkuusjohtamisen teoriaa siltä osin, että asiakkuudet pitäisi jaotella ja se helpottaa asiakkuuspäällikön työtä

asiakkuuksien kehittämisessä. Raporttipohjat asiakkuuksista helpottavat siis niin asiakkuuspäällikön kuin myyjienkin työtä.

Itse tutkimusongelmana oli, minkälaisia raporttipohjia kohdeyritys tarvitsee CRM-järjestelmäänsä myynnin johtamisen tueksi. Tähän saatiin kattava ja onnistunut vastaus, mutta täysin toivottuja raporttipohjia ei ollut CRM-järjestelmän sisälle mahdollista rakentaa. Saadun palautteen perusteella olen kuitenkin itsevarma, että näillä raporttipohjilla pääsemme hyvään alkuun, ja kehitystarpeita huomatesamme osaan niitä nyt nopeasti luoda lisää tai muokata.

### **6.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Oikeellisuus, uskottavuus ja luotettavuus ovat kriteerejä onnistuneelle opinnäytetyölle. Luotettavuuden osalta puhutaan tutkimuksen validiteetista ja reliabiliteetista. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista ja sitä, että samankaltaisissa tilanteissa tutkimustulokset olisivat edelleen päteviä. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimustulosten pysyvyys takaa samanlaisten tulosten saamisen tutkimusta toistettaessa. Reliabiliteetti voidaan todentaa vain tekemällä uusintamittaus, mutta se on kallista ja vaikeaa. (Kananen 2012, 161, 167–168.) Tutkimus on siltä osin validi, että tutkimuskysymyksiin on saatu teorian ja puolistrukturoidun haastattelun avulla vastaukset. Tutkimuksen reliabiliteettia ei voida näillä resursseilla todentaa, mutta koska haastatteluissa haastateltiin eri työnkuvan omaavia ihmisiä, mutta vastaukset olivat melko yhteneväisiä, on tutkimus reliabiliteettiä. Haastateltavien määrä oli vain neljä henkilöä kohdeyrityksen koon takia, joten reliabiliteetti voisi olla vahvempi, jos haastateltavia olisi ollut enemmän.

### **6.4 Projektina opinnäytetyö**

Opinnäytetyön teko oli mielenkiintoista, mutta haastavaa ja sen teko kokoaikaisen työn ohella raskasta. Opinnäytetyön saattaminen alusta loppuun projektimaisella työotteella opetti kuitenkin todella paljon projektinhallinnasta, ajankäytöstä ja

omasta osaamisesta. Projektin suunnittelutyö oli hyvin mielekästä ja suunnitelman mukaan eteneminen helpotti tekemistä. Raskainta projektissa oli tutkimuksellisen näkökulman opettelu ja omaksuminen. Olen erittäin kiitollinen projektille ja itselleni siitä, miten paljon tietoa ja ymmärrystä olen omaksunut koko aihealueesta, mutta erityisesti CRM-järjestelmien ja projektinhallinnan teemoista. Pystyn hyödyntämään projektin antamaa tietoa jo paljon jokapäiväisessä työssäni ja odotan innolla CRM-järjestelmämme tulevia kehitysprojekteja.

## LÄHTEET

Buttle, F., & Maklan, S. 2015. Customer relationship management: Concepts and technologies. Routledge. Taylor & Francis Group.

Dalcher, D. 2022. Rethinking Project Management for a Dynamic and Digital World. Boca Raton. Routledge.

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: Asiakkaana organisaatio. Keuruu. Edita.

Järvenpää, M., Lämsiluoto, A., Partanen, V., Pellinen, J. 2020. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä: Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kenner, K. & Leino, S. 2020. #Myyntikirja: menesty uuden ajan B2B-myyntissä. Helsinki. Alma Talent.

Kymäläinen, H., Lakkala, M., Carver, E., Kamppari, K. 2016. Opas projektityöskentelyyn. Viitattu 15.4.2023. <http://hdl.handle.net/10138/160099>

Myyntin johtaminen tunnusluvuilla. Severa. Viitattu 6.5.2023. <https://severa.fi/blogi/myyntin-johtaminen-tunnusluvuilla/>

Myyntiputki vs ostoputki. Severa. Viitattu 11.5.2023. <https://severa.fi/blogi/myyntiputki-vs-ostoputki/>

Mäntyneva, M. 2016. Hallittu projekti: Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsinki. Kauppakamari.

Pelin, R. 2020. Projektihallinnan käsikirja. Helsinki. Projektijohtaminen Oy Risto Pelin.

Tunnusluvut johtamiseen: Opas asiantuntijoille. Severa. Viitattu 11.5.2023. <https://severa.fi/tunnusluvut-johtamiseen-opas/>

Viitala, R., Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Keuruu. Edita.

## LIITTEET

### LIITE 1

#### Haastattelukysymykset

##### Kaikille:

1. Mikä on työnkuvasi?
2. Mihin käytät Visma Severaa työssäsi?
3. Millainen on Visma Severan raportoinnin nykytilanne?
4. Minkälaisia muutoksia kaipaat Visma Severan raportteihin?
5. Minkälaiset tiedot kertovat parhaiten myyntien edistymisestä?
6. Minkälaiset raportit ja tiedot motivoivat sinua myyntityössäsi?
7. Mitä etuja uskot parempien raporttien tuovan sinulle ja myyntitiimillesi?
8. Minkälaisia myyntitavoitteita yrityksen kannattaisi asettaa?
9. Miten paremmat myyntiraportit vaikuttaisivat myyntitavoitteisiin sekä niiden saavuttamiseen?
10. Miten toivoisit raportteja hyödynnettävän tiimissäsi?

##### Mahdolliset lisäkysymykset:

1. Mitkä raportit ovat tällä hetkellä toimivia ja antavat sinulle haluamasi tiedon?
2. Miten raportteja tulisi erotella?
3. Miten seuraat tällä hetkellä myyntien edistymistä?
4. Onko sinulla omia myyntitavoitteita?