Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

TUOTANTOTALOUDEN TIEDEKUNTA

Diplomityö

MYYNNIN SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN JA OHJAAMINEN ULKOISTETUSSA MYYNTIVERKOSTOSSA

Anniina Rantakaulio

Tarkastaja: Professori Janne Huiskonen

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Rantakaulio Anniina Tuuli Maaria

Työn nimi: Myynnin suorituskyvyn mittaaminen ja ohjaaminen ulkoistetussa myyntiverkostossa

Vuosi: 2014 **Paikka:** Lappeenranta

Diplomityö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalous.

66 sivua, 3 kuvaa ja 1 taulukko

Tarkastaja: professori Janne Huiskonen

Hakusanat: Myynnin suorituskyky, myynnin ohjaaminen, myynnin ohjausmalli, myynnin mittaaminen

Keywords: Sales performance, sales steering, performance measurement

Työn tavoitteena on selvittää, miten ulkoistettua myyntiorganisaatiota tulisi mitata ja ohjata. Työn alkuosa keskittyy kirjallisuuslähteiden pohjalta hankittuun tietoon myynnin tavoitteista, ohjaamisesta ja mittaamisesta. Työ toteutettiin case-tutkimuksena ja tieto case-yrityksestä hankittiin ensisijaisesti haastattelujen avulla. Nykytilaa analysoitiin ja lopuksi esiteltiin erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja.

Myynnin ohjaamisen ja mittaamisen lähtökohtana ovat tavoitteet ja myyntistrategia. Kun suorituskykymittaristoa kehitetään, tulisi sen huomioida eri näkökulmat ja niiden tarpeet. Ulkoistetun verkoston toimijoiden erityispiirteet tulisi huomioida tavoitteissa ja mittareissa, eikä yksi tavoitemuotti sovi kaikille verkoston osapuolille. Mittariston tulee huomioida eri lähestymistavat, ja sen takia mittariston tulisi huomioida taloudelliset tekijät, markkinatekijät, asiakkaat, työntekijät ja tulevaisuus. Suorituskykymittaristo ja tavoitteet ovat tärkeä osa ohjaamista, mutta ohjaamisen toinen keskeinen osa on aineettomat motivaatiotekijät, kuten myyntisuunnittelu ja avoimuus, ja niiden kehittäminen.

ABSTRACT

Author: Rantakaulio Anniina Tuuli Maaria

Subject: Sales Steering and Performance Measurement in Outsourced Sales Network

Year: 2014 **Place:** Lappeenranta

Master's Thesis. Lappeenranta University of Technology. Industrial Management.

66 pages, 3 pictures and 1 graph

Examiner: professor Janne Huiskonen

Hakusanat: Myynnin suorituskyky, myynnin ohjaaminen, myynnin ohjausmalli, myynnin mittaaminen

Keywords: Sales performance, sales steering, performance measurement

The aim of the research is to find out how sales should be steered and measured in outsourced sales network. The objective is to find suitable metrics for the company in the case study. The work starts with a literature review concentrating on sales targets, steering and measurement. Literature review is followed by case study performed mostly by interviews. At the end theory and case study are being analyzed and solutions are proposed.

Sales steering and measurement starts with setting targets. Targets are a tool for steering sales into desired direction but also work as a reference for performance. Without targets defining performance is impossible. When defining a measurement system is it is important that the measures take different points of view into account, for example financial, customers, markets, people and future. If the metrics are not spread enough the measurement system might guide people to do wrong decisions. It also should notice the different needs of the stakeholders of the network. When it comes to steering sales, metrics are in important role but immaterial approaches for motivations shouldn't be forgotten.

ALKUSANAT

Olen saanut Finnair Cargo Oy:ssä ollessani tutustua lentorahdin maailmaan. Olen päässyt mukaan eri projekteihin ja näyttämään kykyni, mutta samalla oppimaan uutta kokeneelta joukolta. Haluan kiittää tästä mahdollisuudesta Antti Kuusenmäkeä. Haluan myös kiittää Mikko Turtiaista, joka ohjasi diplomityötäni ja haastoi minua näkemään myös muita mahdollisuuksia omien ajatusteni takaa. Huomasin työn ja opintojen yhdistämisen olevan rankempaa, kuin luulin. Antin lisäksi Sami Kakkonen on ollut suuressa roolissa koulunkäynnin mahdollistamisessa työn ohessa. Haluan muistaa myös kaikkia muita Finnair Cargo Oy:n henkilökunnasta, jotka ovat auttaneet työni etenemisessä, esimerkiksi osallistumalla haastatteluihin.

Opintoni ovat kestäneet 18 vuotta aina peruskoulusta tähän pisteeseen saakka. Nyt edessä on viimeinen valmistujaispäivä. Haluan kiittää ystäviäni, jotka ovat olleet seuranani ja tukenani näiden vuosien aikana. Erityisesti haluan muistaa vanhempiani, jotka ovat tarjonneet henkisen tuen lisäksi taloudellista tukea erityisesti muutettuani pois kotoa. Viimeisenä, muttei vähäisimpänä, haluan mainita kaikki opettajat ja professorit, jotka ovat ohjeistaneet ja neuvoneet minua opintojeni varrella.

Vantaa, 10.12.2014

Anniina Rantakaulio

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 7

1.1 Työn taustat ja tavoite 7

1.2 Rajaukset 8

1.3 Tutkimusmenetelmät 9

1.4 Raportin rakenne 9

2 MYYNNIN TAVOITTEET 11

3 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN 15

3.1 Suorituskyvyn mittaaminen yleisesti 16

3.1.1 Suorituskyvyn vertailuarvot 16

3.2 Myynnin suorituskyky 18

3.3 Suorituskyky yhteistyösuhteissa 23

3.4 Verkoston suorituskyky 24

3.4.1 Case-esimerkki verkoston suorituskyvystä 26

3.5 Viitekehyksiä suorituskyvyn mittaamiseen 27

3.5.1 Balanced Scorecard -malli suorituskyvyn mittaamisen viitekehyksenä 32

3.5.2 DMP-malli suorituskyvyn mittaamisen viitekehyksenä 35

4 MYYNNIN OHJAAMINEN 36

4.1 Palkitseminen 37

4.2 Tavoitteet ohjaavana työkaluna 40

4.3 CRM-järjestelmä ohjaavana työkaluna 41

4.4 Suunnittelu osana ohjaamista 42

4.5 Raportointi tukemassa ohjaamista 44

4.6 Aineettomat kannustimet 45

5 CASE FINNAIR CARGO 47

5.1 Myyntiorganisaatio 47
5.1.1 Sisäinen organisaatio 47
5.1.2 Ulkoiset myyntiorganisaatiot 48
5.2 Tavoitteiden asettaminen 49
5.3 Ohjaaminen ja mittaaminen 52
5.4 Tietojärjestelmät ja niihin tulevat muutokset 53
6 ANALYYSI 56
6.1 Edellytykset muutokselle 56
6.2 Mittarit ja tavoitteet 57
6.3 Ohjauskeinot 62
6.4 Mittaamisen viitekehykset 64
7 RATKAISUEHDOTUKSET 66
7.1 ehdotetut mittarit 66
7.2 Tavoitteet ja ohjaaminen 69
7.3 Jatkotoimenpiteet 70
8 YHTEENVETO 71
LÄHTEET 72

1 JOHDANTO

Tämä työ on diplomi-insinöörin tutkintoon valmistava diplomityö. Se on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden osastolle. Toimeksiantajana toimii Finnair Cargo Oy. Nimensä mukaisesti työssä tutkitaan ulkoistetun myyntiorganisaation ohjaamista ja mittaamista.

1.1 Työn taustat ja tavoite

Finnair Cargo Oy:ssä on yhä kiristyvässä kilpailuympäristössä noussut tarve kehittää ulkoisten myyntiorganisaatioiden ohjaamista, kun ulkoistettujen myyntitoimintojen osuus on erityisesti parin viime vuoden aikana kasvanut huomattavasti. Yrityksen referenssiprojekti käsittelee myynnin ohjaamista ja globaalia asiakkuuksien hallintaa. Tavoitteena on valmistautua uusien Airbus 350 lentokoneiden käyttöönoton myötä kasvavaan rahtikapasiteettiin ja sen myymiseen. Uudet koneet otetaan asteittain käyttöön vuosien 2015–2020 välillä kasvattaen rahtikapasiteettiä noin 50 %.

Yhtiön myyntiorganisaatiota on ulkoistettu erityisesti parin viime vuoden aikana. Vaikka toivottuja kustannussäästöjä on saatu, laajan myyntiverkoston hallinta on osoittautunut haastavaksi, nyt kun verkostossa on useita eri toimijoita. Kapasiteetin kasvun lisäksi yritysten määrän kasvu verkostossa on kasvattanut tarvetta kattavampaan myyntisuunnitteluun.

Työn tavoitteena on tutkia miten myynnin suorituskykyä voidaan mitata ja kuinka myyntiä voidaan ohjata ulkoistetussa myyntiverkostossa. Ulkoistetusta myyntiverkostosta löytyi hyvin vähän tutkimustietoa, joten tutkimuksessa on perehdytty myös verkostoihin ja yhteistyösuhteisiin. Keskeisin tutkimuskysymys kuuluukin; Miten ulkoistettua myyntiverkostoa voidaan ohjata ja mitata? Aihe on erityisen laaja, ja siksi pääkysymyksestä on johdettu alakysymyksiä

1. Mitä ulottuvuuksia mittaristossa ja ohjausmallissa tulisi olla?
2. Mitä mittareita myynnin mittaamisessa tulisi käyttää?

3. Miten mittaristo tukee myyntiprosesseja?
4. Millainen ohjausmalli on mahdollista toteuttaa tehokkaasti pienillä resursseilla?

Tavoitteena on löytää, helppo ratkaisu seurantaan, jota saataisiin ylläpidettyä vähäisillä resursseilla.

1.2 Rajaukset

Työssä on tarkoitus käsitellä ulkoistetun myyntiverkoston suorituskykyä ja sen mittaamista ja verkoston ohjaamista. Tämän takia työssä ei keskitytä case-yrityksen, Finnair Cargo Oy:n sisäiseen myyntiorganisaatioon ja sen suorituskykyyn. Lisäksi yrityksen myyntiverkoston ollessa erittäin laaja, on tarkastelukohteeksi valittu Euroopan myyntiverkosto. Eurooppaan päädyttiin osittain kulttuurisyistä; muutokset on oletettavasti helpompi ajaa läpi, ja osittain sisäisestä organisaatiorakenteesta ja vastuista johtuvista syistä. Työssä ei näin ollen oteta kantaa sisäiseen vastuunjakoon tai organisaatiorakenteeseen.

Mitä myynnin suorituskykyyn tulee, on sille annettu useita määritelmiä. Suorituskyvystä voidaan puhua niin osasto-, kuin yksilötasolla ja suorituskyky itsessään voidaan määritellä esimerkiksi tavoitteiden tai strategian kautta. Työn luonteen takia suorituskyvyllä tarkoitetaan onnistumista tai epäonnistumista tavoitteiden saavuttamisessa ja suorituskyvyn ensisijaisena mittauskohteena on ulkoinen toimija, ei niinkään yksittäinen myyjä palveluntarjoajan alaisuudessa. Työssä ei oteta kantaa valittuun myyntistrategiaan.

Työtä tehdessä selvisi, että usein ohjaamisen ja mittaamisen lähtökohtana oleva tavoitteiden asettaminen ei ole ollut ensimmäisenä tärkeysjärjestyksessä case-yrityksessä, mitä ulkoisiin myyntiorganisaatioihin tulee. Tämän takia työssä sivutaan tavoitteiden asettamisen tärkeyttä, ja millaisia myynnilliset tavoitteet usein ovat. Työn ensisijaisena tuloksena ovat myynnin ohjauskeinot ja mittarit, ja näin ollen siinäkin sivutaan tavoitteita. Tavoitetasot on rajattu työn ulkopuolelle ja ainoastaan tavoitteiden ja mittareiden toisiinsa linkittyminen tuodaan esiin.

Työn tuloksena on mittaristo ohjaamista ja mittaamista varten. Työssä ei oteta kantaa mittariston implementointiin tai siihen, kenelle raportointivastuu siirtyy. Nämä asiat on ratkaistava myyntiorganisaation sisällä.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Työn tavoitteena on löytää ratkaisu nimettyyn ongelmaan ja siksi työ toteutettiin case-tutkimuksena. Myynnin mittaaminen on riippuvainen yrityksen toimialasta, tuotteista ja myyntiorganisaation rakenteesta, joten universaalia ratkaisua ei ole olemassa, ja case-tutkimus on välttämätön. Case-tutkimuksessa perehdyttiin Finnair Cargo Oy:n nykytilaan ja perehtyminen tapahtui haastattelututkimuksen avulla.

Case-tutkimuksen johtopäätökset perustuvat teoriatietoon ja niiden soveltamiseen. Teoriatietoa hankittiin perehtymällä alan kirjallisuuteen, tutkimuksiin ja tieteellisiin artikkeleihin. Finnair Cargo Oy:n tilannetta vastaavaa tutkimusta löytyi tuskin ollenkaan, jolloin aiheeseen liittyvää teoriaa jouduttiin tutkimaan niin myyntiin, verkostoihin ja yhteistyösopimuksiin liittyen. Johtopäätöksiin päästiin tukeutumalla näihin kaikkiin näkökulmiin.

1.4 Raportin rakenne

Työ koostuu kahdeksasta kappaleesta. Kappaleiden nimet ja järjestys näkyy kuvassa 1. Kuva 1 havainnollistaa mitä tietoa kussakin kappaleessa on käytetty hyväksi ja mikä on ollut kappaleen lopputulema. Johdannon jälkeen työssä on tutkittu myynnin tavoitteita, ohjaamista ja mittaamista teorian ja tutkimuksen avulla. Teorian jälkeen perehdytään case-yritykseen, Finnair Cargoon, analysoidaan nykytilaa teorian avulla ja esitetään ratkaisuvaihtoehdot. Lopuksi on esitetty lyhyt yhteenveto analyysista ja tuotoksista sekä kerrottu mahdollisista jatkotutkimuksista.

Kuva 1 Raportin rakenne

2 MYYNNIN TAVOITTEET

Tavoitteet, niiden määrittäminen ja kommunikointi ovat suuressa roolissa niin myynnin ohjaamisessa, kuin suorituskyvyn mittaamisessakin.

Donaldson (1998) listaa neljä tärkeintä tavoitteiden tarkoitusta

1. *Myynnin suorituskyvyn arvioiminen*. Jotta tavoitteet tukisivat arviointia, tulee niiden olla realistisia ja jokaisen myyntialueen erityispiirteet huomioivia.
2. *Kannustin myyntihenkilöstölle*. Usein tavoitteet lisäävät voitonhalua ja sitä kautta motivoivat myyntiä tekemään parhaansa ja enemmän. Jotta tavoitteet toimisivat motivaatiota lisäävänä tekijänä, eivät ne saa olla liian korkeita, eivätkä liian matalia. Mahdottomat, mutta myöskään liian helposti saavutettavat tavoitteet eivät motivoi ketään, vaan voivat toimia jopa täysin päinvastoin, kuin on tarkoitettu.
3. *Mahdollisuus olla osa palkkausta.* Palkan lisäksi maksettavat komissiot ja/tai bonukset ovat yleinen ja suosittu palkkausmalli, koska se toimii palkitsemisen lisäksi myös kannustimena ja lisää motivaatiota. Bonukset on mahdollista sitoa tavoitteiden saavuttamiseen.
4. *Ajankäytön ja toimintojen kontrollointi.* Tarkoilla tavoitteilla on mahdollista ohjata myyntiä haluttuun suuntaan, esimerkiksi asettamalla tuotekohtaisia myyntitavoitteita. Myynnin ohjauksessa nämä kuitenkin toimivat parhaiten, kun ne ovat sidottuina tulospalkkaukseen.

Hyvin suunnitellut tavoitteet voivat täyttää kaikki yllä mainitut kriteerit, mutta täytyy pitää mielessä, että myynti ei kuitenkaan yksin ole vastuussa esimerkiksi markkinointikäytännöistä tai kilpailullisista tekijöistä. Tämän takia tavoitteiden tulee olla realistisia ja reiluja. Yleisimpiä keinoja myynnin tavoitteiden märittämisessä ovat: (Donaldson, 1998)

1. *Markkinatalouteen tai ko. markkina-alueen muihin yleisimpiin taloudellisiin mittareihin perustuvat tavoitteet.* Taloudellinen kasvu,

tuotot ja myyty yksikkömäärä ovat vain esimerkkejä myynnin tavoitteina toimivista luvuista.

2. *Toteumat.* Yleensä tarkastelussa on edellisen vuoden toteumat ja siihen lasketaan päälle odotettu prosentuaalinen kasvu. Todellisuudessa tähän liittyy muutakin. Historiatiedon huomioiminen on yksi, mutta ei kuitenkaan ainoa näkökulma tavoitteiden asettamiseen.
3. *Tavoitteiden arviointi.* Jos tavoitteiden asettamiseen ei liity minkäänlaista arviointia tai rajoituksia, voi niistä tulla epäreiluja ja mielivaltaisia. Tällaiset tavoitteet usein lannistavat myyntiä eivätkä missään nimessä motivoi.
4. *Myynnin itsensä asettamat tavoitteet.* Johdollista vastuuta halutaan usein jakaa, kuin myös nostaa myynnin asemaa. Myynnin osallistuminen tavoitteiden asettamiseen on hyvä keinoa tukea tätä ajattelumallia. Myynnin taito, motivaatio ja osaaminen tavoitteiden asettamisessa tulee kuitenkin kyseenalaistaa. Myynnin osallistumisessa on etuja, mutta johdon vastuuta ei saisi unohtaa, jotta tavoitteista tulee niin yritykselle kuin myynnille itselleen sopivia ja kannustavia.
5. *Myyntialueiden potentiaaliin perustuvat tavoitteet.* Kuten kohdassa kaksi tulikin ilmi, ei historiallinen tieto pelkästään riitä tavoitteiden asettamiseen, vaan siinä tulisi huomioida myös muutokset markkinatilanteessa. Mitä tarkempi tieto tavoitteita asetettaessa on, sitä realistisemmat tavoitteet tulevat olemaan.

Kvantitatiiviset tavoitteet ovat määrällisiä tavoitteita, joiden mitattavuus on usein helppoa. Yksi yleisimmistä määrällisistä tavoitteista on myyntivolyymit joko yksiköissä tai rahassa mitattuna. Lähtökohtana on, että myynnin tulisi kattaa operointikustannukset, mutta myyntivolyymitavoitteen määrittämiseen liittyy muutakin. Volyymitavoitteet voivat olla esimerkiksi asiakas- ja aluekohtaisia, koskea tiettyä ajanjaksoa tai tuoteryhmää, tai jopa näitä kaikkia. Usein myynti itse kokee helpoimmaksi tavaksi mitata olemassa olevien tuotteiden myyntiä olemassa oleville asiakkaille. Toisaalta tulee huomioida, että olemassa olevien asiakkaiden ylläpito voi olla pois uusien asiakkaiden hankinnasta ja uusien tuotteiden myynnistä, joka tukee tavoitteiden asettamista

myös asiakashankinnalle ja volyymitavoitteiden asettamista eri tuoteryhmille. Tällaiset tavoitteet voivat kuitenkin kannustaa myyntiä myymään enemmän pienemmillä marginaaleilla, jotta tavoitteet tulisi täytettyä. Useimmissa tapauksissa kuitenkin pienempi myynti korkeammilla katteilla on parempi, kuin pienillä katteilla suurien volyymien myyminen. Tämän takia kannattaa asettaa myös muita tavoitteita. (Donaldson, 1998)

Tuotekohtaiset tavoitteet ovat hyvin samankaltaisia myyntivolyymitavoitteiden kanssa. Yhden suuren kokonaisuuden sijaan tavoitteet asetetaan tuotetasolla, jolloin myynti kannustetaan myymään myös vähemmän kysyttyjä tuotteita, eikä volyymitavoitteen saavuttaminen muiden tuotteiden kustannuksella ole liian helppoa. Tuotekohtaisilla tavoitteilla on tarkoituksena saada aikaan yritykselle paras mahdollinen tuotto, eli myynnin huomiota halutaan ohjata myös korkeakatteisiin tuotteisiin, joiden myyminen ei ole helppoa. Ongelmana tuotekohtaisissa tavoitteissa on se, että ne eivät usein ota huomioon kysyntää ja markkinoita. (Donaldson, 1998)

Kulujen vertaaminen myyntivolyymeihin on yksi kattavimmista tavoitteista, luku kertoo paljon ja ottaa huomioon myös kustannukset eikä pelkkää myyntivolyymiä. Toisaalta myyntikin voi tämän luvun avulla perustella nousseita kustannuksia, jos myös myynti on noussut; suhdeluvun tulisi pysyä samana, jos kustannukset nousevat samassa suhteessa myyntivolyymeihin nähden. (Donaldson, 1998)

Katetavoitteet ohjaavat myyntiä pitämään hinnat toivotulla, yritykselle edullisella tasolla. Kun kate asetetaan tavoitteeksi, ei myynti halua myydä tuotteita liian halvalla, vain kasvattaakseen myyntivolyymiä. Toisaalta katetta mitatessa tulisi keskittyä mittaamiseen lyhyellä aikavälillä, koska uusien tuotteiden tuominen markkinoille, uudet kilpailijat ja kysyntä ylipäätään voivat vaikuttaa saataviin katteisiin nopeastikin. (Donaldson, 1998)

Yksi tärkeimmistä kilpailukyvyn ja tuottavuuden mittareista on markkinaosuus. Jos markkinatieto on helposti saatavilla, on markkinaosuuden määrittäminen ja

seuraaminen helppoa. Mitatakseen markkinaosuutta tulee kuitenkin päättää, mistä näkökulmasta sitä mitataan; mitataanko rahallisia tuottoja vai volyymejä, ja mitataanko koko markkina-aluetta, jolla yritys toimii, vai tuotetasolla. Markkinaosuuden mittaamien myös kannustaa myyntiä tutkimaan markkinoita, koska markkinaosuuteen vaikuttavat keskeisimmin kyky segmentoida asiakkaita ja markkinoita ja sitä kautta kyky tarjota oikeita tuotteita. Toteutunutta myyntiä kannattaa verrata myyntipotentiaaliin, toisin sanoen kuinka monta tarjousta lähetetyistä on hyväksytty. Tämä auttaa mittaamaan myynnin tehokkuutta potentiaaliin nähden, eli kuinka tehokkaasti myynti saa asiakkaat puolellensa. Vaikeaksi tämän tekee se, mikä määritellään myyntipotentiaaliksi. (Donaldson, 1998)

Osa yrityksistä mittaa puheluiden määrää ja sitä, kuinka usein puheluita soitetaan. Tällä voidaan mitata myynnin aktiivisuutta, mutta puheluiden määrä tavoitteena voi kannustaa soittamaan asiakkaalle, vaikka kauppoja ei olisi tiedossa. Puheluiden määrä ei useinkaan vastaa toteutunutta myyntiä. Tilauskoon mittaaminen on myös hyvin yleistä. Usein tavoitteena on kasvattaa tilauskokoa ja samalla päästä eroon pienistä, ei niin tuottavista asiakkaista. Tätä mittaria ei kuitenkaan yleisesti pidetä luotettavana myynnin tehokkuuden mittaamisessa, koska se voi kannustaa antamaan niin sanottuja paljousalennuksia liiankin suuressa mittakaavassa. (Donaldson, 1998)

Koska määrällisissä tavoitteissa on omat haasteensa, kannattaa niiden tueksi ottaa myös kvalitatiivisia tavoitteita. Kvalitatiivisten tavoitteiden mittaaminen ei ole aina niin helppoa, mutta mittareina voi toimia esimerkiksi tuotetuntemus, myyntitaidot, asiakastuntemus sekä kilpailijoiden ja markkinoiden tuntemus. (Donaldson, 1998)

3 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Kiinnostus suorituskyvyn hallintaan ja mittaamiseen on kasvanut viimeisen 20 vuoden aikana. Mittaamisen keskeisimpinä rooleina pidetään kontrollointia ja ohjaamista. (Taticchi, 2010; Mattila & Rautiainen, 2010) Suorituskyvyn tärkeydestä huolimatta sen arvioiminen ja mittaus on usein toteutettu heikosti ja sopimattomasti. Yksi yleisimmistä virheistä on tarkastella kokonaismyyntivolyymeita sen sijaan, että jaetut tavoitteet ja niiden toteumat kohdistettaisiin niistä todellisuudessa vastuussa oleville henkilöille. (Mueller, 2011)

Useat tarinat kertovat väärien mittareiden aiheuttamista ongelmista. Esimerkiksi British Telecomilla päätettiin mitata aikaa, joka asiakaspalvelijalta menee puhelimeen vastaamiseen. Mittari kuitenkin poistettiin, koska vastausajan hidastuessa ja mittarin näyttäessä huonoa lukemaa, asiakaspalvelijat alkoivat pitää puhelimen tarkoituksella varattuna, kun kiire oli suurin. Esimerkkejä suorituskyvyn mittaamisen ongelmista ja haasteellisuudesta on useita, mutta lopputulos on sama - väärät mittarit ohjaavat työntekijöitä väärään, yritykselle jopa epäedulliseen suuntaan. (Neely, 1998)

Mittareita luodessa ihmiset keskittyvät yleensä kahteen asiaan: mittarin nimeen ja miten mittari mittaa. Mittareissa on kuitenkin muitakin tärkeitä asioita, jotka tulee huomioida, kuten mittaamisen toistuvuus, kuinka usein tuloksia seurataan, mistä tarvittava tieto mittaria varten saadaan, mittarin implementointi ja ehkä tärkeimpänä kaikesta, kuka kantaa vastuun mittaamisesta ja tiedon analysoinnista. Mittarin tarkoitusta ei käydä läpi tarpeeksi tarkasti monessakaan yrityksessä. Esimerkiksi mitatessa myynnin jättämien tarjousten läpimenoaikoja, ei mittarin märittäminen olekaan niin helppoa. Kun mietitään ajankohtaa, mistä läpimenoaikaa aletaan mittamaan, voisi vastaus kuulua, että siitä, kun asiakas jättää tarjouspyynnön. Usein tarjouspyynnöistä kuitenkin puuttuu myynnille törkeää tietoa, jolloin myynniltä menee aikaa pelkästään lisätietojen kyselyyn. (Neely, 1998)

3.1 Suorituskyvyn mittaaminen yleisesti

Suorituskyvyn mittaamista ja erilaisia kontrollointikeinoja, sekä niistä saatuja tuloksia käytetään päätöksenteon tukena ja tulokset varmasti vaikuttavat johdon toimiin. Jotta tuloksia pystytään tuottamaan, tiedon kerääminen on välttämätöntä. Osa tarvittavista tiedoista saadaan usein valmiina erillisestä järjestelmästä, mutta joskus tietoa tarvitsee muokata ja laskea auki, jotta haluttuun tietoon päästään käsiksi. Joskus on välttämätöntä käyttää muita keinoja tiedon hankkimiseksi, kuten kyselyitä tai palautteita. Tiedon täytyy myös olla tarkkaa ja ajankohtaista, jotta sen pohjalta pystytään tekemään päätöksiä. (Simons, 2000).

Johto käyttää suorituskykymittaristoa ja sen tarjoamaa tietoa ylläpitämään ja kehittämään yrityksen prosesseja toivottuun suuntaan. Mittaristot mielletään, ja usein ovatkin, johdon työkaluja ja ne auttavat tutkimaan vievätkö päätökset yritystä haluttuun suuntaan. Mittariston tulisi perustua yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, ja siten indikoida strategian toimivuutta. Jotkut mittaristot onnistuvat arvioimaan myös käyttäytymismalleja ja sitä kautta auttavat tunnistamaan yritykselle suotuisia käyttäytymismalleja ja sitä kautta edistävät toivottujen tapojen käyttöön ajamista edelleen. (Simons, 2000)

Kun puhutaan yleisesti suorituskyvystä, on tärkeää tehdä selkeä ero tehokkuuden eri ulottuvuuksille. Tehokkuudella tarkoitetaan tavoitteiden saavuttamisesta. Toisaalta tehokkuudella voidaan tarkoittaa myös tavoitteen saavuttamiseen tarvittavia resursseja, ja tässä tapauksessa olisikin järkevä puhua hyötysuhteesta väärinkäsitysten välttämiseksi. (Simons, 2000)

3.1.1 Suorituskyvyn vertailuarvot

Jotta mittareiden antamilla tuloksilla olisi jokin merkitys, tarvitaan niiden tulkitsemiseen jokin perusarvo, vertailukohta. Aiempi suorituskyky toimii vertailuarvona jossain määrin, mutta se saattaa tukea ajattelumallia, jonka mukaan vertailuarvon saavuttaminen tai pieni parannus siihen verrattuna on tarpeeksi. Jos kilpailijoiden asema ja esimerkiksi markkina-alueen koko kehittyy nopeasti, eivät historiatiedot riitä vertailuarvoksi. Strategiset vaatimukset

toimivat usein paremmin vertailuarvoina. Näin suorituskyky saadaan määriteltyä tarkkaan määrättyjen tavoitteiden puitteissa, ei sen mukaan, miten esimerkiksi edellisvuosi meni. (McDonald, Rogers & Woodburn, 2006)

Useimmat yritykset käyttävät suorituskyvyn vertailuarvona omia tietokantojaan, esimerkiksi historiatietoja. Tällä lähestymistavalla saa varmasti tietoa suoriutumisesta edellisvuoteen tai muuhun vertailujaksoon verrattuna, mutta kilpailutilanteen huomioiminen jää pois kokonaan. Kilpailutilanteen huomioiminen on tärkeää, jotta pystytään seuraamaan omaa asemaa markkinoilla. Yritysten tulisi käyttää ulkoisia vertailuarvoja, jotta suorituskykyä pystytään vertaamaan kilpailijoiden suoriutumiseen. (Likierman, 2009)

Talousarvion käyttämisessä vertailuarvona liittyy tavalla ominaisia ongelmia. Jos mittaristo ja sen tulokset ovat sidottuina palkitsemisjärjestelmään, tuloarvion lukuja saatetaan manipuloida joidenkin tahojen toimesta. Tavoitteena tällaisessa on tietysti henkilökohtainen etu yrityksen edun sijaan. Tästä syystä olisi erittäin tärkeä kehittää keinoja kuvatun toiminnan välttämiseksi. Keinoja voi olla esimerkiksi useamman ihmisen sitouttaminen tulosarvioiden laskemiseen, useamman mittarin käyttö palkitsemisjärjestelmässä ja niiden ihmisten mukaan ottaminen tavoiteasetantaan, keiden palkkioihin saavutuksilla on vaikutus. (Likierman, 2009)

Kolmas tapa on käyttää ulkopuolista vertailuarvoa. Ulkopuolisen tiedon hankkiminen voi olla haastavaa ja on ainakin vaikeampaa kuin sisäisten tietokantojen hyödyntäminen. Tiedon kerääminen on haastavaa, koska se vaatii ulkoisia yhteistyösuhteita ja yritykset harvoin tahtovat antaa tarkkaa tietoa toiminnastaan tai suorituskyvystään ulkopuolisille, etenkään kilpailijoille. Tietoa voidaan saada myös käyttämällä ulkopuolisia asiantuntijoita tai asiakastutkimuksilla. Tämä ei kuitenkaan ole aina kovin kustannustehokasta. Joskus kannattaa harkita, kuinka tärkeää ulkopuolinen tieto oikeastaan on kustannuksiin nähden, koska tietokanta ei yleensä päivity reaaliajassa, ja kilpailijat voivat muokata tietoa haluamaansa suuntaan. Liian suuri luottamus

ulkopuolisiin tietokantoihin voi olla riskialtista ja saada yrityksen toimimaan väärin, ehkä jopa siten, miten kilpailijat haluavat sen toimivan. (Likierman, 2009)

Vaikka ulkoinen data tukee suorituskyvyn mittaamista, ei sitä kannata käyttää jokaisessa mittaristossa sen vaikean saatavuuden takia. Se ei myöskään ole aina sopivin vertailuarvo, esimerkiksi, kun puhutaan sisäisten prosessien tehokkuudesta. Seuraava vaihtoehto vertailuarvoksi olisi tulo- ja menoarviot, koska tuloarvioihin otetaan yleensä mukaan jonkinlainen kasvutavoite, joka pyrkii huomioimaan kilpailuympäristön muutokset. Usein tavoitteet ja niiden avoin jakaminen ajaa yritystä parempaan suorituskykyyn. Historiatietoa ei tulisi käyttää vertailuarvona, ellei mitään muuta vaihtoehtoa ole saatavilla. Tehokkainta olisi käyttää talousarvion ja ulkoisten tietokantojen dataa yhdessä, jotta kummankin huonot puolet saataisiin mahdollisimman hyvin poissuljettua. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, etteikö historiadataa tulisi tutkia; sitä ei vain pitäisi käyttää suorituskyvyn vertailuarvona. (Likierman, 2009)

Dannenberg ja Zupanic (2009) nostavat esiin myyntihenkilöiden vertailemisen toisiinsa. He väittävät, että työntekijöillä on aina jotain opittavaa, vaikka perustaidot olisivatkin hallussa. Erityisesti kokeneet myyntihenkilöt eivät usko edes tarvitsevansa lisää kompetenssia. Myyntihenkilöiden suorituskykyä toisiinsa nähden voi tutkia esimerkiksi tehtyjä ja hyväksyttyjä tarjouspyyntöjä.

3.2 Myynnin suorituskyky

Myynnin suorituskyvystä on useita tutkimuksia. Ensimmäiset tutkimukset juontavat juurensa 1900-luvun alkupuolelle, mutta vasta 70-luvulla ja sen jälkeen aiheeseen on panostettu enemmän. (Churchill, Ford, Hartley & Walker. 1985) Vaikka tutkimuksia on useita, ei selkeää määritelmää myynnin suorituskyvylle ole yliopistopiireissä. Zallocco, Pullins ja Mallin (2009) osittavat tutkimuksessaan, ettei määritelmä ole tarkka edes yritysmaailmassa.

Johdon tulee varmistaa, että myyntitoiminnot ja -tulokset tallentuvat, ja että niitä mitataan. Mittariston on erittäin tärkeä olla linjassa yrityksen strategian kanssa.

Jos mittaristo ei ole sidottu yrityksen tavoitteisiin ja strategiaan, voi mittaaminen jopa vaikeuttaa yrityksen omien tavoitteiden saavuttamista. (Zallocco et al. 2009)

Myynnin suorituskyky on suoraan yhteydessä myyntiorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden suorituskykyyn, mutta toisaalta myös myynnin ja markkinoinnin strategisiin päätöksiin. Myynti- ja markkinointistrategiat määrittävät esimerkiksi tuote- ja asiakassegmentit, joihin myyntihenkilöstö keskittyy. Usein myynnin henkilöstön merkitys kasvaa, mitä monimutkaisimpia ja kehittyneempiä tuotteita he myyvät. (Babakus, Cravens, Grant, Ingram & LaForge, 1996). Zallocco et al. (2009) kuvailee myynnin suorituskyvyn olevan osa organisaation strategiaa. Suorituskykymittareiden tulisi olla linjassa yrityksen vision ja mission kanssa ja ohjata myyjiä toimimaan yrityksen edun mukaisesti. Määritelmä huomioi mittareiden kaksi tärkeää näkökulmaa; tiedon saamisen nykytilasta ja kohti tahtotilaa ohjaamisen.

Suorituskykymittariston tulisi keskittyä taloudellisen tuloksen mittaamiseen, kuten myyntivolyymit ja niiden muutos, sekä kustannukset ja niiden kehitys. Nykyään on ollut kuitenkin muodissa mitata myös suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä, kuten työhyvinvointia ja toimittajaverkostoa. Taloudelliset mittarit ovat kuitenkin ensisijaisia palkitsemismallin rakentamisessa, koska niiden mittaus on helppoa. (Churchill et al. 1985, Dannenberg & Zupanic, 2009)

Myynnin suorituskykymittaristossa tulee olla mukana sekä lyhytaikaisia, että pitkän aikavälin mittareita. Lyhyen aikavälin mittareiden avulla pystytään reagoimaan nopeasti muutoksiin, kun pitkän aikavälin mittarit ja mittareiden edistämä laatu takaa jatkuvat asiakassuhteet. Saavutusten ja niihin johtaneiden syiden tunteminen on vähintäänkin yhtä tärkeää kuin ylipäätään suoritusten tietäminen. Mittaristo voi auttaa syiden ja käyttäytymismallien tunnistamisessa, jotka ovat suoritusten takana, oli kyseessä sitten hyvä tai huono suoritus. Tämä kuitenkin vaatii oikeat mittarit, oikean informaation ja oikeanlaisen raportoinnin. Lisäksi täytyy muistaa, että vaikka nykyhetki on yrityksen kannalta tärkeää, täytyy myös keskittyä tulevaisuuteen. Tästä päästäänkin oikeaan mittausväliin ja

sen haasteellisuuteen; usein ajanjaksoina käytetään kuukautta, vuosineljännestä tai vuotta. (Dannenberg et al. 2009)

Lyhyen ajan mittarit tulkitsevat yleensä yrityksen toimintaa niin reaaliaikaisesti kuin vain mahdollista. Lyhyen ajan mittarit auttavat reagoimaan nopeammin ja korjaavat toimenpiteet voidaan ottaa käyttöön hyvinkin nopeasti, jolloin myös suorituskyky parantuu helpommin. Lyhyen ajan mittarit auttavat yritystä reagoimaan dynaamisesti myös markkinoiden muutoksiin. Toisaalta, muutoksiin voi olla monta syytä, ja päätökset korjaavista toimenpiteistä saatetaan tehdä liian nopeasti, jolloin korjaavat toimenpiteet ajavat tilanteen vain huonompaan suuntaan. Tämän takia harkittu analyysi on tarpeen nopeastikin muuttuvassa ympäristössä. Lyhyen aikavälin optimoinnissa voi olla vaarana myös se, että pitkän aikavälin suoriutuminen jää sen varjoon ja jopa kärsii lyhyen tähtäimen optimoinnista. Toisaalta pelkkä pitkän aikavälin mittaamiseen keskittyminen voi heikentää yrityksen kykyä reagoida muutoksiin, koska sillä kestää kauemmin niiden tunnistamiseen. Järkevin ratkaisu onkin yhdistää lyhyen ja pitkän aikavälin mittarit ja käyttää niitä samaan aikaan. Lyhyen aikavälin mittarit auttavat tällöin tunnistamaan markkinatilanteen muutokset nopeasti ja reagoimaan niihin toivotusti, kun taas pitkän aikavälin mittarit tunnistaisivat trendejä, kausivaihteluita ja muita hitaita muutoksia. Lyhyen ajanjakson mittarit voisivat kuvata muutoksia aina päivätasolta vuosineljännekseen. Eri aikajaksojen mittarit voidaan yhdistää samaan kuvaajaan kuvaamaan menneisyyttä ja nykytilaa. (Dannenberg et al. 2009)

Zallocco et al. (2009) tutkimuksen mukaan myyntihenkilöstö kokee usein niin sanotusti jäävänsä mittareiden alle; tietoa ja numeroita tulee liikaa, jonka sijaan monet haluaisivat numeroiden sijaan apua tiedon käsittelyssä. Dannenberg ja Zupanic (2009) kertovat hyvin samanlaisista kokemuksista. Myyntihenkilöstö nostaa usein esille sen, etteivät ymmärrä sitä, mihin tarkoitukseen kaikkea saatua tietoa tulisi käyttää. Tämän takia on tärkeää selventää myynnille miksi jotakin mitataan ja mihin mittarit pohjautuvat. On myös tärkeää, että mittareita analysoivat tahot ymmärtävät mittarit. Tiedon ja siihen pohjautuvien mittareiden ymmärtämättömyys johtaa pahimmassa tapauksissa laiminlyönteihin. Myös

väärin analysoitu tieto voi olla ongelmallista päätöksiä tehdessä ja heikentää luottamusta.

Yleensä strategia ja sen ympärille rakennetut prosessit pohjautuvat ulkoiseen tietoon, kuten markkinoiden muutokseen, ja siksi myös myynnin tulisi perustua ulkoisen tiedon analysointiin. Myynti on kuitenkin yrityksen osastoista tiukimmin sidoksissa asiakkaisiin ja markkinoihin, jolloin strategisiin päätöksiin tarvittava tieto tulee hyvin todennäköisesti yrityksen tietoon myynnin kautta. Ellei myynti pysty reagoimaan markkinoiden muutoksiin tehokkaasti, ei yleensä pysty yrityksen muutkaan osa-alueet. Mittaaminen ulkoisten muuttujien avulla tukee yrityksen reagointivalmiutta ulkoisiin muutoksiin. (Dannenberg et al. 2009)

Mittariston tulisi tasapainottaa eri näkökulmien välillä. Tuottojen, kasvun ja hallinnan välille tulee löytää tasapaino, koska myynnin heikko suoriutuminen yhdellä osa-alueella vaikuttaa suoraan näihin kaikkiin. Lisäksi mittariston tulee huomioida pitkän ja lyhyen tähtäimen suorituskyky ja huomioida historiatiedon lisäksi kasvutavoitteet niin yrityksen sisällä kuin markkinoilla yleisesti. Toisaalta eri näkökulmat voivat olla joskus ristiriidassa keskenään, ja sen takia jokaisen mittarin arvo tulisi painottaa erikseen. Esimerkiksi markkinoiden tarjoamaa kasvupotentiaalia ei voida suoraan asettaa mittariksi, ja sen painoarvo ei välttämättä voi olla korkein mahdollinen, koska mahdollisuudet voivat olla jopa rajattomat, mutta resurssit ovat aina rajalliset. Mittaristoa asetettaessa on tärkeää tuntea myös ihmisten motivoinnin perusteet. (Simons, 2000)

Koska eri näkökulmat eri mittareihin voivat joskus olla tulkinnanvaraisia ja erota toisistaan huomattavasti, ei eri näkökulmien sisällyttäminen mittaristoon ole huono idea. Eri näkökulmat tarjoavat mittariston, joka tukee myynnin lisäksi koko toimitusketjua ja yrityksen strategiaa. Esimerkkinä eri näkökulmista voidaan ottaa sisäiset ja ulkoiset tarkastelumahdollisuudet. Toisaalta usean näkökuomien huomioiminen hankaloittaa mittariston soveltamista yksilötasolla. (Likierman, 2009)

Flapper, Fortuin ja Stoop (1996) jakoivat mittareiden luokittelumahdollisuudet kolmeen luokkaan seuraavasti

- Taloudellinen vs. ei-taloudellinen - Perinteiset taloudelliset mittarit eivät yksin riitä tuottamaan tarpeeksi informaatiota yrityksen tilasta
- Globaali vs. lokaali - Ylemmän tason johto tarvitsee usein globaalin tason suorituskykylukuja, kun taas alempi johto tarvitsee toimintansa tueksi lokaaleiden mittareiden tarjoamia arvoja
- Sisäiset vs. ulkoiset - Sisäisillä mittareilla seurataan sisäistä tehokkuutta kun ulkoisilla mittareilla seurataan suorituskykyä asiakkaiden ja markkinoiden silmissä

Ghalayini ja Noble (1996) ovat listanneet perinteisen mittariston asettamia haasteita

- Mittarit laahaavat jäljessä - Taloudelliset numerot raportoidaan usein kuukausittain, kuun vaihteen jälkeen. Näin myös tietoa suorituskyvystä saadaan ainoastaan kuukausitasolla, ja näin ollen päätöksenteko hidastuu ja seuraa markkinoita jälkijunassa.
- Strategia - Perinteisesti mittareiden tarkoitus on ollut minimoida kustannuksia ja lisätä resurssien hyötysuhdetta sen sijaan, että ne johdattelisivat strategiaa ja visiota.
- Käytännön johtaminen luvuiksi - Suorituskykyä ja sen kehitystä yritetään arvioida taloudellisin termein. Taloudelliset termit eivät aina pysty määrittämään joitain arvoja, kuten asiakastyytyväisyyttä. Aineettomien lukujen muuttaminen mitattavaksi on haasteellista.
- Joustamattomuus - Yleensä taloudelliset raportit ovat yhtenäisessä muodossa, mikä vaikeuttaa osastotason tarkastelua, tekee sen jopa mahdottomaksi. Mittarit ja niihin käytettävän tiedon tulee aina olla relevanttia sen osaston kannalta, jota mitataan.
- Kustannukset - Perinteisten raporttien työstäminen vatii usein paljon aikaa niin tiedon keräämiseen kuin raporttien tekemiseen.

- Jatkuva kehitys - Jatkuvasti nousevat tavoitetasot saattavat ajaa henkilöstön alisuoriutumaan välttääkseen yhä kiristyvät tavoitteet seuraavalla seurantajaksolla.
- Asiakasvaatimukset ja johtamismallit - Tiukemmat vaatimukset niin asiakkailta kuin johdoltakin ajavat mittareita yhä reaaliaikaisemmiksi, joka voi olla haastavaa esimerkiksi tietojärjestelmien rajoitteiden takia.

3.3 Suorituskyky yhteistyösuhteissa

Yhteistyöjärjestelyillä on pitkät juuret. Ensimmäiset kirjallisuusviittaukset ulottuvat 30-luvulle. (Klein & Poulymenakou. 2006) Yritysten välisissä alliansseissa suorituskykyä on mitattava ja arvioitava jatkuvasti, jotta yhteistyö pysyy tehokkaana. Mittaamalla saadaan tärkeää tietoa, jonka avulla pystytään arvioimaan yhteistyön tulevaisuutta, kehittämistä tai tekemään jopa lopettamispäätös. Alliansseissa mittaaminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista. Usein päädytään käyttämään yleisiä mittareita, vaikka mittarit pitäisi mukauttaa kunkin yhteistyösopimuksen erityispiirteisiin. (Tjemkes, Vos & Burgers, 2012)

Yhteinen etu on ensisijainen tavoite muodostettaessa allianssia ja siksi myös mittaristo tulisi rakentaa niiden asioiden ympärille, jotka koskevat molempia osapuolia, niin vastuissa kuin hyödyissäkin. Tällaisia asioita voi olla esimerkiksi tuotot, markkina-osuus tai tuoteinnovaatiot. Yhteiset, molempia osapuolia arvioivat mittarit takaavat sen, että molemmat osapuolet työskentelevät allianssin hyväksi. (Tjemkes et al. 2012)

Tjemkes et al. (2012) listaavat viisi eri lähestymismallia suorituskyvyn mittareihin yritysten välisissä alliansseissa: taloudellinen, strateginen, operatiivinen, oppimista tukeva ja suhteisiin liittyvä lähestymistapa. Taloudellinen lähestymistapa antaa näkökulmia allianssin taloudellisiin etuihin ja prosessien tehokkuuteen. Tavoitteena on selvittää ja mitata, nostaako allianssi yritysten taloudellista arvoa ja mittareina voidaan käyttää esimerkiksi investoinnin takaisinmaksuaikaa, nettotuottoja ja osakkeenomistajille välittyvää rahallista arvoa. Taloudelliset mittarit heijastavat taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Nämä mittarit ovat yleensä asetettu mittamaan lyhyen aikavälin

tehokkuutta ja ovat hyvin tuloskeskeisiä. Jos suorituskyky on huono, kertoo se jommankumman tai molempien yhteistyökumppaneiden huonosta tuloksesta ja sitoutumisesta. Toisaalta se voi kertoa myös liian suurista lupauksista ja odotuksista.

Strategisessa lähestymistavassa tutkitaan allianssin pitkän tähtäimen toteuttamiskelpoisuutta. Tällaisia mittareita on vaikea määrittää ja arvottaa, koska pitkällä aikajänteellä ennustettavuus on haastavaa, joka puolestaan kasvattaa tarvittavaa aikaa tavoitteiden saavuttamiseen. Strategiset mittarit voidaan jakaa kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin mittareihin, ja mittarina voi toimia markkinaosuus, kilpailuaseman muuttuminen, riskin pienentyminen ja yrityksen maine. Jos strategiset mittarit eivät näytä toivottua tulosta, kertoo se allianssin heikkoudesta ja voi viitata jopa siihen, että allianssin päättäminen voi olla kannattavaa.

Operatiivisen toiminnan tehokkuuden mittaaminen on tärkeää, koska se porautuu suoraan allianssin ytimeen. Operatiivinen lähestyminen keskittyy prosessien tehokkuuteen ja tuottavuuteen, mutta eroavat strategisista ja taloudellisista luvuista mittaamalla päivittäistä tehokkuutta.

Suhteisiin liittyvät mittarit ovat tärkeitä missä tahansa yhteistyösuhteessa, koska ne viestivät suhteen laadusta ja mahdollisesta tulevaisuudesta. Ne viestivät usein käyttäytymismalleista ja -prosesseista yritysten sisällä. Näitä arvoja on kuitenkin erittäin haasteellista mitata niiden aineettomuuden ja määrättömyyden vuoksi, kuitenkin Tjemkes et al. (2012) nimeävät muutaman mittarin, kuten luottamuksen kehitys, sitoutuminen ja ongelmatilanteisiin reagointi.

3.4 Verkoston suorituskyky

Yksi suorituskyvyn mittaamisen tärkeimmistä tarkoituksista on tarjota luotettavaa tietoa tukemaan päätöksen tekoa. Nykyään sitä käytetään niin strategisiin kuin operatiivisiin tarkoituksiin. Strategiset suorituskykymittarit kertovat yleensä yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteista ja menestyksestä, mutta yritykset soveltavan suorituskyvyn mittaamista myös alemmille tasoille, kuten

tiimeihin tai osastoihin. Nykyään suorituskykymittareita sovelletaan myös verkostoissa. (Pekkola, 2013)

Jotta yritys pystyisi mukautumaan alati muuttuviin markkinoihin ja kilpailutilanteisiin, turvautuvat yhä useammat yritykset ulkoisiin kumppaneihin keskittyen itse omaan ydinosaamiseensa. Kumppaniverkoston rakentamisen takana on usein kilpailukykyyn liittyvien rajoitteiden ylittäminen; sillä pystyttään helposti saamaan lisää osaamista, laajentamaan kapasiteettia ja parantamaan yrityksen joustavuutta ja suorituskykyä. (Jiang, 2014)

Verkostoituvassa maailmassa yhteistyösuhteiden ja yritysverkostojen rakentaminen on iso tekijä selviytymisessä, jopa elinehto kilpailun globalisoituessa. Esimerkiksi kolmannes IBM:n tuotoista tulee yhteistyökumppaneiden kautta. On jopa väitetty, että yrityksen yhteistyöverkosto määrittelee yrityksen olemassaolon ja ilman verkostoa yritystä ei käytännössä enää ole. (Jiang, 2014)

Verkosto koostuu useista suhteista erilaisten organisaatioiden kautta, ja verkostoon voi kuulua niin asiakkaita, toimittajia kuin kilpailijoitakin. Näiden väliset suhteet yhdistyvät keskenään luoden suuren ja kattavan verkoston. Verkoston jäsenet voivat linkittyä toisiinsa hyvinkin erilaisilla tavoilla, esimerkkeinä tiedonjako, yhteiset hankinnat, rahoitusratkaisut, palvelut ja sosiaaliset ratkaisut. Suhteen laatu voi olla hyvinkin läheinen, luottamukseen perustuva yhteistyösuhde, tai tarkoin määrättyihin sopimuksiin perustuva, jolloin yhteistyö ei ole syvää. Verkostoitumisen lisääntyessä, myös johtajien kiinnostus verkostoa kohtaan lisääntyy. (Jiang, 2014)

Kumppanuussuhteiden hallitseminen on haastavaa, koska ne ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, ja yleensä kahta täysin samanlaista yhteistyösuhdetta ei löydy. Lisäksi konkreettisia tuloksia on vaikea arvioida etukäteen. Vaikka eri yritysten oikeudet ja määräämisvalta vaihtelee verkostossa, ja sitä voidaan joidenkin yritysten kohdalla jopa rajoittaa sopimuksilla, kaikilla verkoston osakkailla on vaikutus sen tehokkuuteen. Lisäksi on tärkeä muistaa, että verkosto ei tuota

lisäarvoa yrityksille itsestään, eikä tuotettu lisäarvo myöskään kasva ilman toimia. (Jiang, 2014)

3.4.1 Case-esimerkki verkoston suorituskyvystä

Pekkolan (2013) tutkimuksen case-yrityksessä tutkittiin yhteistyöverkostoon sovellettua viitekehystä suorituskyvyn mittaamiseen ja sitä, miten siitä saatua tietoa käytettiin. Mittaristossa käytettiin neljää eri näkökulmaa; talous, tulevaisuus, asiakkaat ja työntekijät. Taloudelliset mittarit seurasivat tuottoja, tilausten määrää rahassa sekä myyntikatteita. Tulevaisuutta myötäilevinä mittareina käytettiin markkinaennusteita sekä tarjousten määrää. Asiakaslähtöisessä näkökulmassa seurattiin asiakkaiden mielipiteitä palvelun laadusta ja saatavuudesta ja työntekijälähtöisinä mittareina käytettiin myyjien ja jälleenmyyjien hyvinvointia. Ideana oli, että kaikilla verkoston jäsenillä oli käytössään samat mittarit. Yrityksen myynnin johto sekä jälleenmyyjät käyttivät saatua verkostotason tietoa eniten.

Myyntipäälliköt kokivat verkostotason tiedon suorituskyvystä antavan luotettavan kuvan verkoston suoriutumisesta ja sitä kautta helpottavan päätöksentekoa. Verkostotason tieto myös auttoi tunnistamaan verkoston kehityskohteita ja tietoa käytettiin myös kehittämään koulutusta ja suorituskykyä, mutta luvut nähtiin myös apuna markkinoinnille ja kampanjoiden tulosten seuraamiselle.

Jälleenmyyjien keskuudessa mittaristolla oli hieman toisenlainen rooli. Verkostoon implementoitu mittaristo tuotti tietoa sekä verkostosta, mutta myös yksittäisen jälleenmyyjän suorituskyvystä. Pekkolan (2013) tutkimuksessa nousi esille, että saatua tietoa analysoitiin jälleenmyyjien keskuudessa huomattavasti tarkemmin kuin tutkimuksen pääyrityksessä. Tämä johtuu siitä, että luvut jälleenmyyjien kesken ovat täysin vertailukelpoisia, jolloin yksittäinen jälleenmyyjä voi tutkia omaa suoriutumistaan muihin verrattuna. Vertailukelpoisuus antaa suorituskyvyn mittaamiselle aivan uuden ulottuvuuden, koska esimerkiksi jälleenmyyjät voivat verrata omia reklamaatiomääriään

muihin myyntiverkoston yrityksiin, jolloin he saavan tietoa siitä, onko oma tilanne markkinoita vastaava vai ei, tarkoittaen, että aiemmin hellä ei ollut realistista kuvaa pääyrityksen operatiivisesta toiminnasta.

Mittaristo oli lisäksi integroitu CRM-järjestelmään (Customer Relations Management). Verkostotason mittarit ja niiden antama tieto oli saatavilla järjestelmästä, joka oli jälleenmyyjien mielestä hyvä, uusi ominaisuus. Tilausten määrä ja marginaalit olivat saatavilla helposti ja nopeasti. Mittariston integrointi järjestelmään tekee mittariston seuraamisesta ja tulosten kontrolloinnista helppoa ja tehokasta.

Johtopäätöksenä Pekkola (2013) toteaa verkoston mittariston tarjoaman tiedon kasvattavan ymmärrystä pääyrityksen operaatioista erityisesti jälleenmyyjien keskuudessa. Myös odotukset pääyritystä kohtaan muuttuivat realistisemmiksi. Ajantasaisen tiedon saaminen lisäksi auttaa tavoitteiden asettamisessa ja kehittämisessä. Lisäksi päätöksenteko helpottuu, nopeutuu ja perustuu faktoihin. Myös motivaatio jälleenmyyjien keskuudessa kasvoi, ja verkostotasolla luottamus, kommunikaatio ja sitoutuminen parantuivat.

3.5 Viitekehyksiä suorituskyvyn mittaamiseen

Keskittyminen lyhyen tähtäimen taloudellisiin tavoitteisiin voi olla jopa vaarallista yrityksen suorituskyvyn ja realistisen kuvan saamisen kannalta. Lyhyen aikajänteen seuraaminen voi esimerkiksi rajoittaa kasvumahdollisuuksien tunnistamista ja johtaa tuotekehitykseen laiminlyöntiin ja sitä kautta huonoon henkilöstönhallintaan ja jatkuvaan operatiivisten prosessien kehittämiseen. Tämä kaikki johtaa yrityksen yleiseen heikkouteen ja luo paineita kilpailuympäristössä. (Biazzo & Garengo, 2012)

Suurin ongelma pelkkien taloudellisten mittareiden käytössä on, että ne seuraavat tavoitteiden toteutumista, joista on päätetty kuukausia aiemmin, toisin sanoen ne laahaavat perässä. Mittaristoon täytyy sisällyttää myös tulevaisuuteen katsovia, ennakoivia mittareita, jotka seuraavat yrityksen vuorovaikutusta ympäristön kanssa, mutta myös ennakoivat tulevaisuuden markkinatilanteita.

Tämän takia viitekehykset, jotka painottavat eri mittareita, ovat tehokkaita. (Biazzo & Garengo, 2012)

Mittaristoa tulisi ajatella strategisena työkaluna, keskittyen muutamiin, tarkkaan valittuihin kriittisiin ja tärkeisiin kohtiin. Strategia voidaan nähdä valintojen joukkona, joiden kautta yritys saavuttaa tahtotilansa käyttäen hyväksi sisäisiä resursseja ja osaamista. Juurikin tahtotila määrittää ne tekijät, jotka koetaan kriittisiksi strategian kannalta. Vaikka strategia vaihtelee yrityksittäin, voidaan kriittiset menestystekijät silti jaotella neljään pääkategoriaan (Rockart, 1979):

1. Ympäristötekijät, tarkoittaen yrityksen asemaa kilpailuympäristössä, johon vaikuttavat niin sosiaaliset ja taloudelliset tekijät, kuin myös historialliset tekijät ja jopa maantieteellinen sijainti.
2. Toimialakohtaiset tekijät, jotka ovat kriittisiä kaikille samalla toimialalla toimiville yrityksille.
3. Kilpailutekijät ovat tekijöitä, jotka ovat ominaisia tietylle yritykselle. Näitä voivat olla muun muassa päätökset, jotka ovat vaikuttaneet yrityksen nykyiseen asemaan, operaatioihin, tuotteistukseen ja asiakassegmentteihin, joihin keskitytään.
4. Aikatekijät, joilla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen selviytymistä vaikeista tilanteista.

Kriittisten menestystekijöiden malli on erittäin tärkeässä asemassa kun suunnitellaan mittaristoa, koska se on lähtökohta tarvittavien strategian kanssa linjassa olevien suorituskykymittareiden tunnistamiseen.

Mittaamisen viitekehyksiä ja muita myynnin ohjausmalleja on kehitetty useita. Yhteistä niiden kesken kuitenkin on tasapainon hakeminen erilaisten mittareiden välillä. Hudson, Lean ja Smart (2001). Esittelevät mittaristoissa yleisimmin käytettyjä elementtejä:

1. *Linjaus strategian kanssa* - Suorituskyvyn mittaamisen on tunnistettu vaikuttavan yrityksen käyttäytymiseen ja sitä kautta edesauttavan

strategian onnistuneeseen implementointiin. Suorituskykymittariston ja strategian yhdenlinjaisuuden puuttuminen on yksi keskeisimmistä esteistä mittaamisen tavoitteiden kannalta.

2. *Strategian kehittäminen* - Vaikka suorituskykymittaristo tulisi kehittää strategian ympärillä, tulee sen tukea strategian määrittelemistä, kehittämistä ja muuttumista, jotta se pystyy tukemaan ja pysymään mukana jatkuvassa muutoksessa. Toisin sanoen strategia ja mittaristo pitäisi pitää erillään, mutta samalla olla yhteydessä toisiinsa eli mittariston tulee viestiä johdolle strategian muutostarpeista ja pysyä muutoksessa mukana, ja samalla heijastaa nykyisen strategian prioriteetteja.
3. *Keskittyminen sidosryhmiin* - Sidosryhmät määritellään ryhmiksi, jotka voivat vaikuttaa yrityksen saavutuksiin, tai joihin saavutuksilla on vaikutus, esimerkiksi työntekijät ja omistajat. Organisaatioiden tulee ymmärtää, että sidosryhmien sitoutumisella voi olla suurikin vaikutus tavoitteiden saavuttamisessa ja suorituskykyyn. Tämän takia uusimmissa mittaamisen viitekehyksissä on huomioitu myös sidosryhmät.
4. *Tasapaino* - Perinteisissä mittaristoissa keskitytään lähinnä taloudellisiin mittareihin, ja ovat saaneet siitä syystä kritiikkiä osakseen. 1980-luvun jälkeen kehitetyt mallit tukevat tasapainotettua lähestymistapaa, hakien tasapainoa kovien ja pehmeiden mittareiden, pitkän ja lyhyen tähtäimen mittareiden sekä sisäisten ja ulkoisten mittareiden välillä.
5. *Mukautumiskyky* - Suorituskyvyn mittaamiseen tulisi sisällyttää malleja, joiden avulla seurataan mittareiden sopivuutta. Tarkoitus on tarkastella mittareita ja niiden näkökulmia, jotta muutoksiin pystyttäisiin mukautumaan nopeasti. Useimpia mittareita kritisoidaan siitä, etteivät ne tunnista mittareiden muutostarpeita.
6. *Prosessikeskeisyys* - Prosessijohtamisesta on tulossa yksi yritysten keskeisimmistä toimista yhä kiristyvässä kilpailuympäristössä. Prosessijohtamisella tarkoitetaan toimintatapaa, jolla pyritään kartoittamaan, kehittämään ja linjaamaan prosesseja. Tällä haetaan prosesseihin laatua ja tehokkuutta, vastaten eri sidosryhmien tarpeisiin.

Prosessikeskeisen mittariston omaksuminen auttaa prosessien kehittämisessä pullonkaulojen tunnistamisen kautta ja tukee päätöksentekoa.

7. *Mittariston syvyys ja laajuus* - Syvyydellä tarkoitetaan mittarien yksityiskohtaisuutta ja sitä, miten yksityiskohtaiselle tasolle ne menevät. Mittariston laajuudella taas tarkoitetaan mittaristoon kuuluvia aktiviteetteja, ja sitä, miten laaja-alaisesti eri toimintoja on valittu mitattavaksi. Hyvin seikkaperäinen malli auttaa määrittämään tavoitteita ja keskittyy mittariston implementointiin ja käyttöön operaatioiden ja käytännön näkökulmasta. Yksityiskohtainen mittaristo auttaa pk-yrityksiä keskittymään vain muutamaan tärkeimpään osa-alueeseen ja mittariston rakentaminen onnistuu lyhyessäkin ajassa. Ensin kuitenkin täytyy päättää mittariston laajuus, ennen kuin yksityiskohtiin voidaan mennä.
8. *Syiden selvittäminen* - Mittareista saadaan tuloksia. Monet tutkimukset osoittavat, että tulokset itsessään ei riitä, vaan tuloksien perusteella täytyy tehdä johtopäätöksiä. Syyseuraussuhteen mittaaminen ja määrittäminen ei ole helppoa, mutta sitäkin tärkeämpää, jotta pystytään tunnistamaan korjausliikkeiden tehokkuus ja toimivuus. Suhteiden ymmärtäminen auttaa niiden mittaamisessa.
9. *Selkeys* - Mittariston selkeys on tärkeää sen ymmärrettävyyden ja yleisen onnistumisen kannalta. Selkeyteen vaikuttavat muun muassa mittareiden määrä, mittareiden määritelmät, tulosten kommunikointi, tiedon kerääminen ja tulkitseminen. Jotta mittaristo onnistuu, tulee määritelmien olla tarkkoja, ja pysyviä, jotta ymmärretään mitä mitataan, miksi, miten ja millä ja kenelle siitä raportoidaan, miten ja mitä toimia tulokset aiheuttavat.

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä (Pk-yritykset) on tiettyjä ominaisuuksia, jotka vaikeuttavat ja jopa estävät suorituskykymittariston implementoinnin ja käyttämisen. (Hudson et al. 2001) Yleisimmät piirteet ovat

- *Henkilöstöresurssien vähäisyys.* Pk-yrityksissä on yleensä rajalliset henkilöstö-resurssit; suurin osa työntekijöistä on mukana päivittäisissä operaatioissa ja muissa toiminnoissa, jolloin ajan löytämisen suorituskykymittareiden implementointiin ja seuraamiseen ei jää.
- *Johtamiskapasiteetti.* Tekninen erinomaisuus tuotteissa ja operatiivisissa prosesseissa katsotaan usein ainoiksi avainasemassa oleviksi tekijöiksi. Johtamiskulttuuri on usein puutteellista, jonka takia johtamismalleista ja -työkaluista ei koeta olevan suurtakaan apua. Yhdellä henkilöllä saattaa olla useampi rooli tai positio samaan aikaan, organisaatiorakenne ei ole monitasoinen ja operatiivinen ja strateginen vastuu ei aina ole jakaantunut eri osastoille.
- *Rajallinen pääoma.* Suorituskykymittariston implementointiin tarvittavat resurssit ovat suhteellisesti katsottuna suuret ja aiheuttavat suuren rasitteen pk-yrityksissä. Lisäksi pk-yritysten tarpeisiin sopivia, edullisia ohjelmistoja ei ole kovinkaan montaa, jos ollenkaan.
- *Reaktiivinen lähestyminen* eli ongelmiin reagoiminen niiden estämisen sijaan. Pk-yrityksille on tyypillistä, että strateginen suunnittelu on heikkoa ja päätöksentekoprosesseja ei ole määritelty. Täsmällisen strategian puute ja seurantaprosessien vähäisyys edesauttavat lyhytnäköisyyttä ja toimintojen johtamisen reaktiivisuutta.
- *Hiljainen tieto ja vähäinen painoarvo prosessien määrittämisessä.* Yksi keskeisimmistä esteistä organisaation kehittämisessä on johtamismallien ja -prosessien puuttuminen ja/tai suunnittelemattomuus. Usein tieto on myös ”hiljaista”, jolloin osaamisen ja tiedon kerääminen implementointia ja käyttöä varten on vaikeaa.
- *Suoristuskyvyn mittaaminen on käsitetty väärin.* Suorituskykymittaristo voidaan implementoida ainoastaan silloin, kun siitä saadut hyödyt ymmärretään täysin. Jos syitä ei ymmärretä, voidaan mittaaminen kokea byrokratian lisäämisenä ja joustavuuden vähentämisenä.

Koska pk-yrityksissä rajalliset resurssit on keskeisin hidaste, tulee mallien ja lähestymistapojen olla helppoja implementoida ja niiden tulee vastata hyvin

yksityiskohtaisesti pk-yritysten tarpeisiin ja olla tehokkaita. Mukana olevien työntekijöiden tulee ymmärtää niin lyhyen kuin pitkänkin tähtäimen edut, jotta heidän sitoutuminen ja innokkuus voidaan säilyttää. Jotta implementointia voidaan edes harkita, pitää yrityksen organisaatiorakenteen olla kunnossa. Strategian lisäksi pitää operatiivisen osaamisen olla oikealla tasolla. Lisäksi suorituskyvyn mittaamisen tulee olla sidottuna johtamisprosesseihin ja ottaa huomioon rajalliset resurssit niin henkilöstön kun pääoman suhteen. (Hudson et al. 2001)

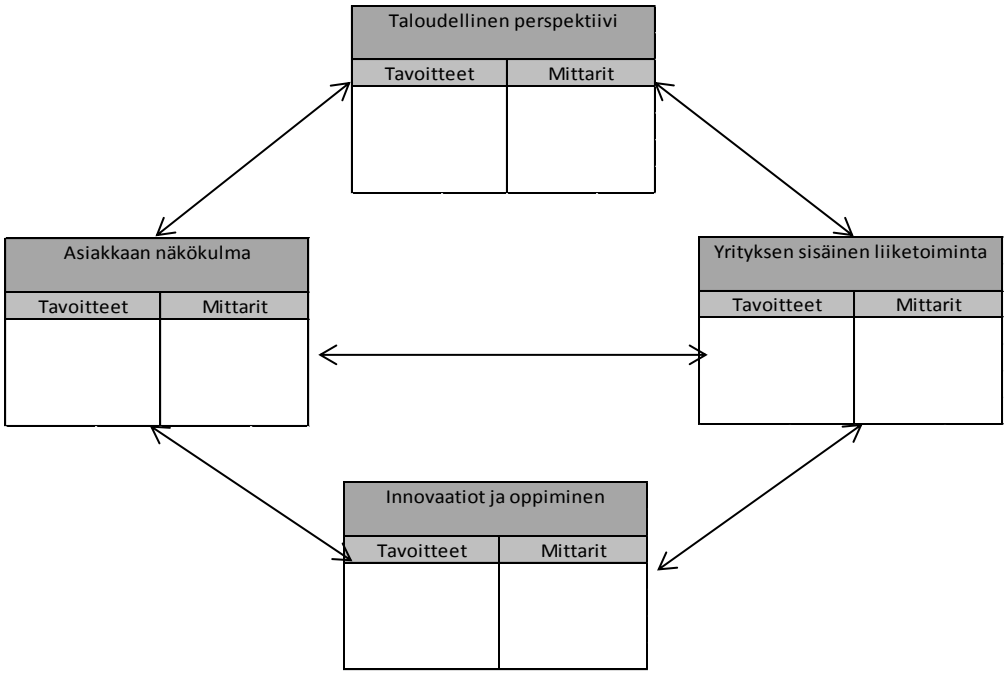
3.5.1 Balanced Scorecard -malli suorituskyvyn mittaamisen viitekehyksenä

Kaplan ja Norton (1992) ovat kehittäneet Balanced Scorecard -mallin (BSC) suorituskyvyn mittaamisen viitekehykseksi. Sen tavoitteena on tarjota johdolle kokonaisnäkemys taloudellisista ja operatiivista mittareista valmiiksi painotettuna tukemaan kokonaiskuvaa paremmin. Yksi keskeisimmistä ajatuksista mallin taustalla oli vähentää mittareiden määrää ja sitä kautta pienentää johdon päälle vyöryvää tietotulvaa ja muuttaa numerot nopeasti tulkittaviksi. BSC-malli pakottaa johdon keskittymään vain muutamaan kaikkein kriittisimpään mittariin. Mallin hyvänä puolena on, että se nostaa parhaimmassa tapauksessa esille tietoa yhtäaikaisesti asiakassuuntautuneisuudesta, vastausajoista, laadusta, uusien tuotteiden lanseerausajoista ja pitkän aikavälin johtamisen laadusta yhdessä raportissa. Kokonaiskuvan seuraaminen tukee prosessien optimointia koko yrityksessä, sen sijaan, että keskityttäisiin alaprosessien hiomiseen. BCS muodostuu neljästä osa-alueesta (Kaplan & Norton, 1992), jotka ovat

1. Taloudellinen näkökulma
2. Yrityksen sisäiset liiketoiminnan tavoitteet
3. Innovaatiot ja oppiminen
4. Asiakkaan näkökulma

Osa-alueiden välinen korrelaatio on kuvattu kuvassa 2.

Asiakkaan näkökulmalla on johdolle usein suurin painoarvo. Näiden mittareiden tulisi heijastaa asioita, jotka asiakas aidosti kokee tärkeiksi yrityksen tuotteiden ja laadun kannalta. Nämä tekijät voidaan jakaa neljään alaluokkaan; aika, laatu, suorituskyky ja kustannukset. Näille tekijöille pitää asettaa johdon toimesta jokin tavoitetaso ja vielä onnistua muuttamaan tavoitetasot mitattaviksi numeroiksi. Seuraamalla näitä mittareita, yrityksen on helppo nähdä, tuottavatko toimet tulosta myös asiakkaan näkökulmasta.



Kuva 2 Balanced Scorecard -malli (Kaplan & Norton, 1992)

Sisäisillä liiketoiminnan tavoitteilla tarkoitetaan tekijöitä, jotka vastaavat sisäisten sidosryhmien odotuksiin. Nämä mittarit ohjaavat yritystä toimimaan siten, että asiakkaan odotukset täyttyvät. Lisäksi sisäisten mittareiden tulee mitata yrityksen ydintoimintojen tehokkuutta. Tärkeää on, että yritys määrittelee prosessit ja päättää, missä niistä sen täytyy loistaa. Sen jälkeen asetetaan tavoitetasot ja nimetään mittarit indikoimaan tavoitteita.

Innovaatioiden ja oppimisen näkökulman mittareiden tulisi indikoida tarvetta ja mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa eri sidosryhmille. Edellä kuvatut mittarit seuraavat kilpailukykyä, mutta tässä kategoriassa pyritään tarkastelemaan tulevaisuutta. Tarkoituksena on, että yritys olisi kilpailukykyinen myös silloin ja pystyy vastaamaan muuttuviin asiakastarpeisiin. Kyky innovoida ja kehittää palveluita ja tuotteita lisää yrityksen arvoa.

Taloudelliset mittarit ovat erittäin tärkeitä, erityisesti osakkeenomistajien silmissä ja mittareiden tulisikin vastata omistajien tiedonjanoon. Mittarit indikoivat ohjaako strategia ja sen toteuttaminen yritystä toivottuun taloudelliseen menestykseen. Kolmen edellisen luokan mittarit voivat näyttää hyviä tuloksia, mutta taloudelliset indikaattorit kertovat onnistumisesta viime kädessä, ja ennen kaikkea kannattavuudesta. Taloudellisissa mittareissa huonot arvot kertovat väärästä strategiasta, jos muut mittarit näyttävät hyvältä. Jos taas edellä mainitut mittarit indikoivat huonoa tulosta, ei taloudellisten mittareiden huonot arvot välttämättä viesti väärästä strategiasta, vaan esimerkiksi tehottomista prosesseista tai strategian heikosta toteutuksesta.

Blanced scorecard -malli on ehkä käytetyin mittaristojen viitekehys kaikkine variaatioineen. Yksi tärkeimmistä ominaisuutena tässä mallissa on yllä mainittujen neljän näkökulman linkittäminen toisiinsa ja sen korostaminen, että yhdellä näkökulmalla menestyminen ei takaa täysvaltaista onnistumista. Tämän mallin edeltäjät ovat lähinnä keskittyneet mittaamaan ensisijaisesti taloudellista suorituskykyä. Kun mittareita sallitaan rajallinen määrä, on johdon pakko keskittyä kaikista tärkeimpiä menestystekijöitä. (Kaplan et al. 1992)

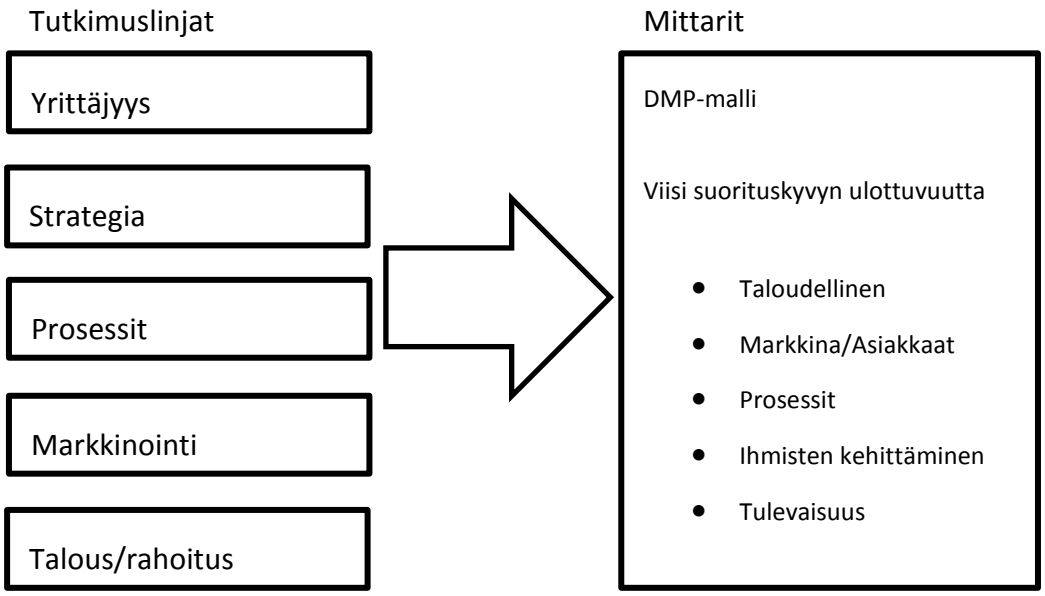
BSC-mallikaan ei jää ilman kritiikkiä sen hyvistä puolista huolimatta. Ensimmäisenä esille nousee mallin keskittyminen seuraamiseen ja hallintaan sen sijaan, että sen avulla pystyttäisiin kehittämään ja parantamaan palvelua. (Ghalayini et al. 1996).

3.5.2 DMP-malli suorituskyvyn mittaamisen viitekehyksenä

DMP tulee sanoista Dynamic Multi-Dimensional Performance. Se on kehitetty BSC-mallin pohjalta soveltaen lisäksi Success Dimension -mallia. DMP:n tavoitteena oli tarttua kyseisten mallien kritiikkiin ja luoda malli, joka vastaa myös niihin kysymyksiin ja kehittää suorituskyvyn mittaamista astetta pidemmälle. Mallissa huomioidaan viisi näkökulmaa: taloudellinen, markkinat, prosessit, ihmiset ja tulevaisuus. Malli on esitetty kuvassa 3. (Maltz, Shenhar & Reilly, 2003)

Taloudellisen näkökulma on perinteinen tapa lähestyä yrityksen suorituskykyä. Mittarit indikoivat yrityksen taloudellista menestystä. Markkinanäkökulmassa tutkitaan markkinoita ja asiakasnäkökulmaa ja yrityksen suhteita niihin. Asiakaskeskeiset yrityksen ymmärtävät asiakkaiden tarpeet paremmin ja pystyvät luomaan tuotteita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja pitävät heidät tyytyväisinä. Prosessit heijastavat yrityksen tehokkuutta ja tehokkuuden kehitystä. Yrityksen työntekijöiden osuttaa menestykseen punnitaan ihmiset-osiossa ja tulevaisuutta koskevissa mittareissa pyritään ennakoimaan yrityksen menestystä tulevaisuudessa. (Maltz et al. 2003)

Samat mittariyhdistelmät eivät ole tehokkaita kaikille yrityksille. Valittuihin mittareihin vaikuttaa yrityksen toimiala ja ehdotettujen mittareiden sopiminen viitekehykseen. Mittarit kannattaisi testata ennen käyttöönottoa ja tutkia saadaanko niillä haluttu lopputulos.



Kuva 3 DMP-malli (Maltz et al. 2003)

4 MYYNNIN OHJAAMINEN

Työntekijöiden motivoiminen ja saaminen heidät omaksumaan tietyt toimintamallit ja asenteet on haastavaa johtajille. Ihmisillä on usein erilainen suhtautuminen työhön ja sitä kautta myös asiat, jotka motivoivat heitä, vaihtelevat. Motivoituneet työntekijät ovat usein tehokkaampia ja sitoutuneempia, joka tukee työntekijöiden motivoinnin kannattavuutta. (Caligiuri, Lepak & Bonache. 2010)

Myyntiyksikön työntekijöillä on usein vapaus tehdä itse suuri osa itseään koskevista päätöksistä. Myyntiedustajien vieraillessa asiakkaiden luona on selvää, että yrityksessä ei ole usein selkeää kuvaa, mitä ja missä he tekevät ja kuinka kauan sen tekemiseen menee. Tämän takia yritykset tarvitsevat ohjausmalleja myynnin hallitsemiseen. Tehokkaat ohjausmallit takaavat sen, että työntekijät keskittyvät tavoitteiden saavuttamiseen ja myötäilevät yrityksen strategiaa. (Homburg, Schäfer, & Schnider, 2012)

4.1 Palkitseminen

Myyntihenkilöstön palkkakustannukset ovat yleensä suurin kustannuserä myyntiorganisaatiossa. Paineet kannattavuuden parantamiseen ovat ajaneet monet myyntiorganisaatiot kehittämään palkkausjärjestelmän rakennetta suorituskyky-painotteisemmaksi. Tärkeää on, että rakenne kehitetään vastaaman myyntiorganisaation rakennetta. Keskeisin kysymys kuitenkin on kiinteän ja muuttuvan osan suhde. (Madhani, 2014)

Donaldson (1998) listaa kirjassaan palkitsemistapoja, joita ovat palkka, komissio, bonus-järjestelmä ja näiden yhdistelmistä koottuja tapoja. Palkka on säännöllisesti maksettavan, usein kiinteä summa, joka on enemmän sidonnainen aikaan, kuin saavutuksin. Myyntityöhön kuuluu kuitenkin paljon tehtäviä, jotka eivät ole määriteltävissä ajan tai volyymin puitteissa, kuten markkinatiedon tarjoaminen ja reklamaatioiden käsittely. Palkalla kompensoidaan tätä työtä ja sitä voidaan kasvattaa työvuosien ja kokemuksen mittaan. Palkan etuna on se, että yritys tietää tarkalleen sen myyntihenkilöiden palkkakustannukset etukäteen. Kiinteä palkka saattaa olla pois heidän motivaatiostaan, kun ylimääräisestä panoksesta ei makseta. Hyvänä puolena myynnin kannalta on se, että myös hiljaisempina aikoina palkka on taattu.

Komissiosta puhuttaessa tarkoitetaan myyntiyksikköä, tai jotain muuta myyntivolyymimäärettä kohti maksettavaa summaa. Yksilön, tiimin tai koko osaston tulos on verrannollinen suorituskykyyn. Erittäin hyvällä suorituskyvyllä on mahdollisuus ansaita suuriakin summia. Yrityksen kannalta tässä mallissa on hyvää se, että heikot suoriutujat eliminoivat itse itsensä. Riskinä on, että edustajien vaihtuvuus vaikuttaa yrityksen maineeseen ja laatuun.

Donaldson (1998) suosittelee komissiota erityisesti yrityksille, joiden kulurakenne on suurilta osin kiinteä. Näissä tapauksissa hän viittaa asteittain kasvavaan komissioon ja kertoo sen tuovan suuriakin etuja kannustaessaan myyjiä tuomaan lisää volyymiä. Yrityksissä, joissa kulut ovat sidonnaisia volyymeihin, suositellaan komissiorakennetta, joka laskee volyymien kasvaessa. Näin vältytään ei-toivotuilta volyymikustannuksilta. Kolmas vaihtoehto on

maksaa kiinteenä komissiota. Kiinteä komissio antaa myynnille mahdollisuuden itse laskea palkkansa suoraan myyntivolyymeiden kautta, ja sitä kautta suunnitella työtä ja vapaa-aikaa paremmin. Palkka on siis suoraan verrannollinen tehtyyn työhön, mutta toisaalta tämä ei välttämättä kannusta ylisuorittamiseen, koska kiinteä komissio on kohtuullinen jo pienemmillä volyymeillä.

Puhtaan komissiomallin etuja ovat se, että siinä ei ole palkkakattoa, palkkaus perustuu suorituskykyyn, se on helppo laskea ja kustannukset ovat verrattavissa myytyihin volyymeihin. Yleisiä ongelmia ovat

- Lojaaliuden puute – myyntihenkilöstön sitoutuminen voi laskea, jos komissio on liian korkea ja sopivan palkan saa helposti
- Palvelutason lasku – myyntihenkilö ei välttämättä halua palvella pienempiä asiakkaita yhtä tehokkaasti kuin suuria
- Suuri henkilöstön vaihtuvuus – rekrytointi- ja koulutuskustannukset kasvavat
- Kustannusten hallinta menee laadun ja yrityksen imagon edelle

Bonus-järjestelmä on yleisesti käytössä oleva palkitsemismalli, joka ei ole suoraan riippuvainen yksilön suorituksesta. Bonuksia voidaan maksaa pelkkien myyntivolyymeiden lisäksi yrityksen hyvästä tuloksesta tai henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisesta, kuten ennustetarkkuudesta tai uusista asiakkaista.

Kun puhutaan palkkauksen vaikutuksista, monet tutkimukset ovat osoittaneet, että erilaiset palkkiot ja muut kannustimet painavat päätöksenteossa eniten, kun kyse on työpaikan valinnasta - tai sieltä lähtemisestä. Homburg et al. (2012) ehdottaa käytettäväksi palkitsemismallia, joka mukautuu työntekijän suorituskykyyn. Tässä mallissa myynnin provisio voi liikkua jonkun haitarin välillä, riippuen saavutetuista tuloksista. Menetelmällä on kaksi päämäärää; se tarjoaa myynnille kannustimen käyttää entistä enemmän resursseja tavoitteiden saavuttamiseen, ja se pyrkii takamaan sen, että myynti keskittyy oikeisiin asioihin. Mallin tehokkuus perustuu siihen, että sen kautta suorituskyvystä tulee

aineellisempi, ja tieto omasta suorituskyvystä lisää motivaatiota enemmän, kuin suora rahallinen kompensaatio. (Donaldson, 1998)

Myynnin palkitsemismallien tulee ottaa huomioon tarpeiden ja vaatimusten erilaisuus (Homburg et al. 2012):

- Tavoitteiden kuvaus: Koskivat tavoitteet sitten yksittäistä myyntihenkilöä tai -osastoa, täytyy tavoitteiden olla selkeästi mitattavissa, jos ne ovat palkitsemisjärjestelmän pohjana
- Myynnin osallistuminen: Myynnin täytyy pystyä vaikuttamaan asetettuihin tavoitteisiin ja tapoihin, joilla tavoitteiden täyttymistä mitataan
- Myynnin odotukset: Myynnin tulee pitää palkitsemisjärjestelmää reiluna. Yksilöiden odotusten ollessa erilaisia, tämä ei välttämättä ole helppoa
- Palkitsemisen motivaatio: Palkitsemisjärjestelmän ei tulisi keskittyä myynnin kontrollointiin, vaan heidän palkitsemiseen ja palkitsemisperusteisiin
- Ristiriitaisuus: Palkitsemisjärjestelmän ei tule olla ristiriidassa yrityksessä vallitsevien äänettömien sopimusten kanssa
- Läpinäkyvyys: Järjestelmän tulee olla yksinkertainen ja läpinäkyvä kaikille sen osapuolille
- Yksinkertaisuus: Kehittyneemmät järjestelmät ovat usein monimutkaisia, vaativat aikaa ja rahaa.

Listaan voidaan myös halutessa lisätä seuraavat asiat (Homburg et al. 2012)

- Tavoitteiden määrän tulee olla siedettävä. Myyntihenkilön on vaikea käsitellä kymmentä tavoitetta samanaikaisesti. Tutkimusten mukaan 3-5 tavoitetta on sopiva määrä, riippuen siitä, kuinka suuri vaikutus tavoitteiden toteutumisella on palkkioihin
- Koska kaikkien päämäärien sitominen palkitsemisjärjestelmää ei ole mahdollista, edes tarpeellista, tulee palkitsemisjärjestelmään valita muutama tavoite, joiden saavuttamisessa on riittävästi haastetta

- Jotta palkitsemisjärjestelmä olisi kannustava, tulisi sen kattaa vähintään 5 % myyntihenkilön vuosittaisesta tulosta.
- Jos palkkioita maksetaan normaalista tai keskinkertaisesta suoriutumisesta, on järjestelmän luoma kontrolli huono. Järjestelmä ei myöskään kannusta tavoittelemaan normaalia korkeampaa suorituskykyä, koska korkeasta suorituskyvystä ei palkita sen enempää, kuin keskinkertaisesta. Tämän takia suorituskyky pitäisi jakaa tasoihin ja palkkiot jakautuisivat myös saavutetun tason mukaan.
- Jos menestymistä tai epäonnistumista ei viestitä kunnolla, katoaa myös järjestelmän tuoma kontrolli. Tämän takia tavoitteiden saavuttamisesta on kommunikoitava selvästi ja ajantasaisesti, jolloin järjestelmä motivoi myyntiä.

Yksi ratkaisu, joka vastaisi kaikkiin yllä esitettyihin kohtiin, on mahdoton toteuttaa. Kaikki palkitsemisjärjestelmät ovat kompromisseja. Päämäärä on kuitenkin löytää optimoitu järjestelmä, sen sijaan päästäisiin ideaaliin tilanteeseen. (Homburg et al. 2012)

4.2 Tavoitteet ohjaavana työkaluna

Dannenberg ja Zupanic (2009) eivät usko, että pelkkä myyntivolyymien asettaminen tavoitteiksi vastaa monenkaan markkina-alueen tarpeita nykypäivänä. Asiakkaita ja tuotteita, jotka tuottavat myyntivolyymit on seurattava, jottei keskitytä ainoastaan tuotteisiin, joita asiakas pyytää. Uusia ja innonaviisia tuotteita on markkinoitava aktiivisesti, jotta kysyntä saadaan luotua. Tämä vaatii ponnistuksia myös myyjiltä, ja jos tuotekohtaisia tavoitteita ei aseteta, voi vaikeammin myyvät tuotteet jäädä niin sanotusti helppojen tuotteiden varjoon. Tämä vaikuttaa myös markkina-aseman säilyttämiseen ja saatuihin tuottoihin, sillä uusissa innovaatioissa on usein tulevaisuus, mutta myös paremmat katteet.

Myyntistrategiaa luodessa ensimmäinen askel kohti markkinakeskeisyyttä, on keskittyä yksityiskohtiin, kuten asiakassegmentointiin ja markkinakohtaisiin myyntiprosesseihin. Tämä kuitenkin toimii ainoastaan silloin, kun nämä voidaan

jakaa myyntihenkilöiden ja -osastojen kesken tavoitteiksi. Suuret yritykset näyttävätkin kontrolloivan markkina-asemansa kehitystä keskittymällä yksityiskohtiin. Tämä mahdollistaa virheiden tunnistamisen ja korjaamisen aikaisessa vaiheessa ja tukee tavoitellun markkina-aseman saavuttamista. (Dannenberg et al. 2009)

Tavoitteet määrittävät saavutettavat tulokset. Mitä enemmän ne vaihtelevat, sitä suurempi vaikutus niillä on toimintamalleihin. Usein myynnillä on suuri vaikutusvalta toimintamalleihin, mutta toimintamalleja voidaan ohjata oikeanlaisilla tavoitteilla (Dannenberg et al. 2009):

- Tavoitteet voivat ohjata myyntiä keskittymään haluttuihin asiakkaisiin ja tuotteisiin, tai jakamaan ajankäyttöään haluttuun suuntaan.
- Jotta myyjät saadaan toimimaan tietyllä tapaa tietyin väliajoin, voidaan asettaa tavoitemääriä esimerkiksi asiakaskäynneille, tarjouksille ja myyntipresentaatioille.
- Myös laadullinen seuranta on tärkeää, ja, jotta asiakaskäyntejä ei järjestetä myös määrän vuoksi, tulee järjestää myös laadullisia mittareita. Tässä tapauksessa voidaan esimerkiksi tarkastella presentaatioiden sisältöä ja kommunikointitaitoja. Näiden mittaaminen ei kuitenkaan ole helppoa.

4.3 CRM-järjestelmä ohjaavana työkaluna

Kun CRM-järjestelmiä (Customer Relations Management, asiakassuhteiden hallinta) alettiin kehittää, taka-ajatuksena oli viedä myynti aivan uudelle tasolle. Lopputulos kuitenkin on useimmissa b2b-organisaatioissa ollut parempi asiakastietokanta, tai sitten järjestelmää ei edes käytetä tai ylläpidetä. Usein myyjät valittavat kasvaneesta työmäärästä, eivätkä ymmärrä CRM-järjestelmän tarkoitusperää. (Dannenberg et al. 2009)

CRM-järjestelmän tuomia mahdollisuuksia ei tunnisteta ja siksi lähestyminen käyttömahdollisuuksia kohtaan jää hyvin lyhytnäköiseksi. Täytyy muistaa, että järjestelmä on vain työkalu ja ratkaisevana tekijänä toimii sen ympärille

rakennetut prosessit ja toimintamallit. Järjestelmän käyttöönottoa ei siis tulisi esitellä pelkästään uutena työkaluna ja yhtenä järjestelmänä muiden rinnalle.

Oletus, että myyntityö on mahdollista ilman toimivaa asiakastietokantaa, on illuusio. Tai on se mahdollista, muttei tehokasta. Toimiva CRM-järjestelmä tukee myyntityötä esimerkiksi seuraavilla tavoilla (Dannenberg et al. 2009)

- Myyntiprosessit voidaan havainnollistaa ja avoinna olevia tarjouksia arvioida. Toimintamalleja voidaan säätää automaattisesti yksilötasolla.
- Päätöksentekoprosessit voidaan kuvata ja myyntihenkilöt kuin myös asiakkaat voidaan ”varastoida” järjestelmään, ja kohdistaa suoraan myyntiprosessin eri vaiheisiin. Näin asiakasprosesseihin vaikuttaminen helpottuu.
- Asiakaspotentiaalia ja –arvoa voidaan helposti arvioida eri näkökulmista, joka helpottaa myös asiakaskohtaisten tavoitteiden asettamisessa ja seuraamisessa
- CRM-järjestelmä tarjoaa usein myös alustan nopealle viestinnälle, joka pohjautuu standardoituun asiakasnäkökulmaan

Tutkimukset osoittavat, että parhaiten suoriutuvat yritykset käyttävät CRM-työkaluja kolme kertaa enemmän myyntiprosessien suunnittelussa heikompiin suoriutujiin verrattuna. Järjestelmä ei siis itsessään tue suorituskyvyn parantamista, vaan se, miten sitä lähedtään työssä soveltamaan. Yritykset toivovat saavansa automatisoidun ratkaisun hankkiessaan CRM-järjestelmää, ja huomatessaan sen vaativan työtä, jää käyttö usein vähäiseksi. Järjestelmästä tuottaa arvoa kuitenkin vain silloin, kun sen ympärille on rakennettu oikeat prosessit ja sen käyttötarkoitukset on tarkkaan määritelty. (Dannenberg et al. 2009)

4.4 Suunnittelu osana ohjaamista

Monissa yrityksissä ei ole olemassa myynninsuunnittelua, tai jos on, se on hyvin alkeellisella tasolla. Jos myyntiä ei suunnitella, tuloksena voi olla, että yritys niin sanotusti lentää sokeana markkinoiden keskellä. Toinen ääripää on liian tarkka

suunnitelma, jolloin laaja numeroiden joukko saa myyjät vain hämmentyneiksi. Suunnittelua voidaan tehdä sekä keskitetysti että hajautetusti. (Homburg et al. 2012)

Myyntiyksiköiden tehdessä itse omia myyntisuunnitelmiaan hajautetusti, motivaatio usein kasvaa. Suunnitelmissa keskitytään numeeristen tavoitteiden sijaan siihen, miten tavoitteet saavutetaan, ja ovat siksi huomattavasti markkinakeskeisempiä keskittyen sekä markkina- että asiakaspotentiaaliin. Suunnittelun edellyttäminen myynniltä ohjaa myyntiä tekemään markkina-analyysejä ja vahvistaa markkinatuntemusta. Markkinatuntemuksen kasvaessa vastaan voi lisäksi tulla uusia, ennen tuntemattomia mahdollisuuksia. (Homburg et al. 2012)

Kun hajautetun suunnittelun lisäksi tehdään keskitettyä suunnittelua, on järkevää että hajautetut suunnitelmat tehdään ensin. Kun näistä myyntiyksikkötasolla tehdyistä suunnitelmista otetaan tukea keskitettyyn ylätason suunnitelmaan, kannustaa se myyntiä tekemään tarkempaa suunnittelua. Lisäksi on mahdollista, että ylätason suunnitelma ei täsmää myyntiyksiköiden tekemiin, joka puolestaan herättää keskustelua ja antaa myynnille mahdollisuuden tuoda oman näkemyksensä suunnitteluun. Jos prosessi tehdään toisin päin, voi se ajaa myyntiyksiköitä suunnittelemaan ylätason odotusten mukaan. (Homburg et al. 2012)

Segmentointi on myös tärkeä osa strategisia prosesseja ja suunnittelua. Erityisesti segmenttien priorisointi on tärkeässä roolissa ohjaamisessa ja myynnin suorituskyvyn parantamisessa. Kun myyntiä ohjataan keskittymään tarkoin valittuihin segmentteihin, alkaa yrityksen suorituskyky kehittyä paremmaksi resurssien sallimissa määrin. Asiakassegmentointi voidaan toteuttaa esimerkiksi asiakkaan toimialan, koon, myyntivolyymien ja tuottoisuuden mukaan. (Homburg, Droll & Totzek, 2008)

Markkinoiden ehdoilla kulkeva yritys ymmärtää ja suunnittelee prosessinsa asiakkaiden ja markkinoiden tarpeiden mukaisiksi. Markkinoiden ehdoilla

kulkemiseen liittyy myös operatiivisten prosessien integroimista kaupallisiin ja markkinoita seuraaviin näkökulmiin ja prosesseihin. (Zallocco et al. 2009) Segmentoinnin päätarkoitus on auttaa yritystä keskittymään kaikista parhaimpiin ja lupaavimpiin mahdollisuuksiin. Mahdollisuudet tunnistetaan segmentoinnin avulla. Segmenttien valinnassa tulee valita tarpeeksi monta segmenttiä, joihin keskitytään, jotta yrityksen kustannusrakenteen pystytään taata pysyvän kilpailukykyisenä. Toinen vaihtoehto on keskittyä niin tarkasti rajattuun segmenttiin, että erikoistuneella palvelulla pystytään takaamaan muuttuneen kustannusrakenteen tuomat heikkoudet. (McDonald et al. 2006)

Yritysten tulisi linjata organisaatiorakenteensa esimerkiksi rakentamalla niin sanottuja avainasiakasrakenteita tärkeimpien asiakkaidensa ympärille. Korkein johto tulisi ottaa mukaan asiakkuuksien hallintaan ja niihin liittyviin prosesseihin. Asiakassegmentoinnin implementointi voidaan taata kiinnittämällä segmentointi ja asiakkaiden priorisointi palkitsemisjärjestelmään. (Homburg et al. 2008)

4.5 Raportointi tukemassa ohjaamista

Parhaimmallakaan suunnitellulla ja tavoitteiden asettamisella ei ole merkitystä, jos niitä ei seurata. Tähän tarvitaan systemaattista ja suunniteltua tavoitteiden ja toteutumien vertaamista ja seurantaa. Seuraamisen tulisi olla ylätason analyysiä syvemmällä tasolla, jaettuna ennalta määrättyihin tasoihin. Tavoitteiden asettaminen on tärkeä, mutta myös tiedonvaihdon täsmällisyys ja vaihdetun tiedon oikeellisuus pääkonttorin ja myynnin välillä on tärkeää. Raportoidun tiedon oikeellisuudella voi olla suurikin vaikutus myyntihenkilöstön motivoinnissa. (Donaldson, 1998; Homburg et al. 2012)

Ensimmäinen askel raportoinnissa on tavoitteiden ja toteutumien vertailu. Kun tavoitteista raportoidaan, ei tule keskittyä osatavoitteiden summaan. Toisin sanoen, jos maa 1 ylisuoriutuu ja maa 2 alisuoriutuu samassa suhteessa, ei tuloksen pidä olla, että tavoite saavutettiin. Pelkään kokonaiskuvaan ei pidä tyytyä. Ylisuoriutumisen siirtäminen toiselle segmentille voidaan hyväksyä vain silloin, jos sille on hyvät perusteet, esimerkiksi resurssien uudelleenjärjestely. (Homburg et al. 2012)

Seuraava vaihe on syiden analysointi, jossa tunnistetaan tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttaneita muuttujia. Syyt jaetaan usein kolmeen luokkaa: Ulkoisiin syihin, huonoon suunnitteluun ja muiden yksiköiden aiheuttamiin syihin. Ulkoisiin tekijöihin yritys ei itse voi vaikuttaa, kuten asiakaskäyttäytymisen muuttuminen tai ennalta arvaamattomat toimet kilpailijoilta, kuten uudet tuotteet. Huonolla suunnittelulla viitataan esimerkiksi resurssien vääränlaiseen suunnitteluun asetettuihin tavoitteisiin nähden. Viimeisessä kategoriassa pohditaan oman yrityksen muiden yksiköiden aiheuttamia syitä, kuten tärkeän tuotantolinjan hajoamisen vaikutusta tilauksiin. Yksi syy, josta ei usein puhuta, on huono myynnin johtaminen, johon liittyy esimerkiksi huonojen työntekijöiden valinta tai resurssien vääränlainen allokointi. Syiden analysoinnissa on tärkeää, että se on systemaattista ja prosessi on määritetty, koska usein myyntihenkilöiden huomataan takertuvan ulkoisiin syihin, sen sijaan, että esimerkiksi suunnitelma olisi ollut väärä.

Kun analyysi on valmis, tullaan raportoinnin viimeiseen vaiheeseen. Se on suunnitelmien päivittäminen, joka tehdään osana säännöllistä ennusteiden valmistelua. Tarkoituksena on saada aikaa realistisemmat suunnitelmat, jotka ottavat huomioon muun muassa muuttuneet markkinaolosuhteet.

4.6 Aineettomat kannustimet

Jotta pystytään rohkaisemaan myyntihenkilöstön luontaista motivaatiota, ovat aineettomat tekijät usein siihen sopivampia kuin aineelliset tekijät. Aineettomia keinoja motivaation parantamiseen ovat esimerkiksi yritysstrategian elementit, yrityskulttuuri ja -rakenne kun aineellisia keinoja ovat palkka, bonus-järjestelmät ja muut suorituskykypalkkiot.. Luontainen motivaatio on huomattavasti pitkäkestoisempaa, kuin rahalla rakennettu motivaatio. Tämän takia yritysten tulisi rakentaa johdonmukainen strategia ja yrityskulttuuri tukeakseen luontaista motivaatiota aineettomin keinoin. (Dannenberg & Zupanic, 2009)

Taulukossa 1 esitellään aineettomia lähestymistapoja motivaation kehittämiseen (Wunderer, 2000)

Taulukko 1 Aineettomia lähestymistapoja motivoimiseen (Wunderer, 2000)

Kulttuuri	Strategia	Rakenne
Positiivinen yrityskuva Osallistuttaminen Luottamus Arvostaminen Yhteistyö Motivoiva johto Yrityksen motivaatiopotentiaalin tunnistaminen	Osallistuttaminen startegian kehitykseen Valtuudet Urasuunnittelu Henkilöstöhallinnon kehittäminen Naisten ja nuorten työllistäminen Strategian jatkuva kehitys	Työskentely ja työtavat Autonomisia työryhmiä Työolosuhteet ja niiden järjestäminen Tiedonkulku Viestintä

Taulukosta 1 nähdään, että aineettomia ohjauskeinoja on hyvin erilaisia ja niitä on paljon. Suurin osa strategisista ja rakenteellisista motivointikeinoista joko aiheutuvat ohjaamisesta tai ovat välttämättömiä, jotta ohjaaminen olisi mahdollista.

5 CASE FINNAIR CARGO

Case-yrityksenä toimii Finnair Cargo Oy, joka on Finnair Oyj:n tytäryhtiö. Yhtiö tarjoaa lentorahtipalveluita erityisesti Euroopan ja Aasian välillä, mutta lisäksi Pohjois-Amerikkaan. Finnair Cargo työllistää suoraan ja välillisesti yhteensä yli 400 rahtiliikenteen ammattilaista ja on Pohjois-Euroopan suurin lentorahtiyhtiö kuljettaen vuositasolla 170 000 tonnia rahtia, kuukausitasolla noin 18 000-20 000 rahtikirjaa. Vuonna 2013 Finnair Cargo Oy:n liikevaihto oli hieman yli 230 miljoonaa euroa.

Tässä luvussa käsitellään myyntiorganisaation rakennetta, tavoitteiden asettamista ja mittareita. Tavoitteissa ja mittareissa sivutaan Finnair Cargon omaa organisaatiota, mutta työn aiheen takia pääpaino pidetään ulkoisissa myyntiorganisaatioissa. Nykytilan selvitys toteutettiin haastattelututkimuksena. Koska työ on rajattu käsittelemään ensisijaisesti Euroopan myyntiorganisaatiota, nykytilan kuvaus keskittyy Euroopan myyntiorganisaatioon ja sen tavoitteisiin ja mittareihin. Haastatteluihin ei viitata erikseen organisaation pienen koon takia.

5.1 Myyntiorganisaatio

Finnair Cargo Oy:n myyntiorganisaatio on hyvin pieni ja siirtynyt vuosien varrella enenevissä määrin ulkoisten toimijoiden haltuun. Karkeasti kuvattuna oma myyntiorganisaatio hoitaa suuria asiakkuuksia, Suomen markkinoita ja ohjaavat ulkoista myyntiä.

5.1.1 Sisäinen organisaatio

Myyntiorganisaatiota johtaa Vice President Global Sales. Hänen alaisuudessaan toimii aluekohtaiset myyntijohtajat, Sales Directorit. Heidän alaisuudessaan toimii sekä talon sisäisiä myyntipäälliköitä että ulkoisia myyntiedustajia. Euroopassa on tällä hetkellä kaksi aluejohtajaa, joista toinen vastaa Suomesta ja Manner-Euroopasta, ja toinen Skandinavian lisäksi Pohjois-Amerikasta. Suomesta ja Manner-Euroopasta vastaavan aluejohtajan alla on kolme myyntipäällikköä, jotka ovat Finnair Cargo Oy:n työllistämiä. Aasiassa on kaksi

aluejohtajaa, yksi Kaakkois-Aasialle ja toinen Koillis-Aasialle. Japanissa, Kiinassa, Intiassa ja Thaimaassa on vielä Finnair Cargon omaa henkilökuntaa myyntijohtajien alaisuudessa. Muuten myyntiorganisaatio on ulkoistettu ja palvelu on ostettu kolmansilta toimijoilta.

Vielä joitain vuosia sitten omia myyntiyksiköitä löytyi pienemmiltäkin markkina-alueilta. Finnair Cargo on vuosien saatossa, erityisesti parin viimeisen vuoden aikana kuitenkin siirtynyt ulkoistettuihin myyntiedustajiin, joita alalla kutsutaan yleisesti GSA:iksi (General Sales Agent). Tekstissä käytetään lyhennettä GSA. Yleensä GSA-palveluita tarjoavan yrityksen listoilla on useita lentoyhtiöitä ja yrityksessä työskentelevistä myyjistä yksi tai useampi nimetään Finnair Cargon myyntihenkilöiksi. Pienemmät palveluntarjoajat eivät kuitenkaan aina pysty nimeämään tiettyä henkilö suoraan Finnair Cargon myynnille.

Myyntiorganisaatio vastaa GSA:iden toiminnasta ja heidän ohjaamisesta. Useimmiten GSA:t raportoivat suoraan aluejohtajalle, mutta Suomesta ja Manner-Euroopasta vastaavan aluejohtajan alla työskentelevillä myyntipäälliköillä on myös oma roolinsa Manner-Euroopassa toimivien GSA.iden ohjaamisessa. Eurooppa koostuu niin monesta valtiosta, että aluejohtajan työtaakan helpottamiseksi vastuuta jaettiin myös myyntipäälliköille. Kuitenkin aluejohtajat ovat viimekädessä vastuussa ulkoisista toimijoista.

5.1.2 Ulkoiset myyntiorganisaatiot

Kuten edellisessä kappaleessa tuli ilmi, Finnair Cargon myyntiorganisaatio koostuu suurimmilta osin ulkoisista toimijoista, GSA:ista. GSA:t raportoivat Finnair Cargon myyntihenkilöstölle. Viimeisimpinä ulkoistuksina on tehty Saksan organisaation ulkoistaminen 2013, Yhdysvaltojen ja Kanadan myyntiyksikön ulkoistaminen 2014 ja uusimpana Ruotsin organisaation ulkoistaminen, joka on tällä hetkellä vielä työn alla. Kokemukset osoittavat, että ulkoistuksella on saatu aikaan toivottuja kustannussäästöjä. Euroopassa Finnair Cargon palveluksessa olevat GSA:t ovat maakohtaisia eli yksi toimii aina yhden maan sisällä. Muutamia poikkeuksia kuitenkin on; Unkari, Puola ja Tšekki ovat

saman GSA:n hallussa, Baltialla on yksi GSA ja lisäksi Slovakia on Itävallan GSA:n alla. Näin ollen Euroopan alueella Finnair Cargon palveluksessa on 16 GSA:ta 21 maassa.

Myyntivolyymejä katsottaessa Euroopan GSA:t ovat hyvin erikokoisia. Hieman kohteesta riippuen viisi maata tuo myydyistä volyymeistä 70–95 %. Joissain kohteissa yhden maan osuus voi olla jopa yli 80 %. Näin ollen Finnair Cargolla on lukuisia GSA:ita Euroopassa, joiden osuus myyntivolyymeistä on hyvin pieni, joidenkin kohdalla voidaan puhua jopa marginaalisista osuuksista.

Kilpailutusprosessissa valitaan 3-6 palveluntarjoajaa, jotka täyttävät etukäteen asetetut valintakriteerit. Valintakriteerejä ei ole ennalta määritelty, vaan määrittäminen tapahtuu tapauskohtaisesti tarpeen mukaan. Tarpeeseen vaikuttaa ensisijaisesti markkinoiden koko, Finnair Cargon markkina-osuus ja tahtotila markkinaosuuden suhteen. Lisäksi yksi keskeisimmistä valintakriteereistä on GSA:n jo olemassa oleva asiakasportfolio; tavoitteena on, että GSA ei työskentelisi suurimpien kilpailijoiden kanssa. Markkinastrategiaan tietysti vaikuttaa Finnair Cargon oma rahtikapasiteetti ja markkinahinta kustannuksiin nähden.

Sopimus on toistaiseksi voimassa oleva ja molemmilla osapuolilla on mahdollisuus irtisanoa sopimus 60 päivän irtisanomisajalla missä vaiheessa tahansa. Tavoitteena on uusia kilpailutusprosessi noin kolmen vuoden välein, mutta selkeää aikajanaa kilpailutukselle ei ole määritetty. Kilpailutusta ei myöskään ole sidottu suorituskykyyn, toisin sanoen alisuoriutuminen ei automaattisesti aloita kilpailutusta.

5.2 Tavoitteiden asettaminen

Finnair Cargossa tehdään puolivuosittain myynnin budjetointi. Talousarvio tehdään myyntiorganisaation johtajan ja Revenue Management -yksikön johtajan yhteistoimin. Tämän lisäksi tehdään liukuvaa ennustetta, joka päivitetään edellisen kuukauden lopussa. Liukuvassa ennusteessa otetaan huomioon markkinatilanteen muuttuminen ja seurataan budjetin toteutumista. Ennusteessa

huomioidaan niin lentokohtaiset rahtivolyymit kilogrammoina, kilokohtaiset keskituotot reiteillä, lentojen määrä ja sitä kautta kokonaistuotot niin rahana kuin myyntivolyymeinä.

Liukuva ennuste tehdään ainoastaan Finnair Cargon kaukolentokohteisiin, eli laajarunkolentoihin. Laajarunkokoneilla operoidaan kaukolentoja ja kapearunkokoneilla pääsääntöisesti lyhyitä, Euroopan sisäisiä lentoja. Laajarunkojen kapasiteetti on noin 80 kuutiometriä, kun kapearunkolennoissa puhutaan vain joistain kuutiometreistä. Lisäksi kapearunkojen kapasiteetin käyttökelpoisuus ei ole paras mahdollinen, koska lastattavilla kolleilla kokorajoite tulee nopeammin vastaan, kuin laajarunkokoneissa. Kapasiteetin käyttörajoitteet ovat ajaneet Finnair Cargon kehittämään kattavan rekkaverkoston sekä avaamaan laajarungoilla ja rahtilentokoneilla operoitavia syöttölentoja Helsingistä Keski-Eurooppaan ja takaisin. Tämä taas aiheuttaa sen, että kapearunkokoneiden tuotot ovat hyvin marginaalisia, ja siksi näihin tuottoihin ja ennusteisiin ei panosteta kovinkaan paljon resursseja. Taustalla on myös organisaation pieni koko ja resurssien yleinen vähäisyys. Tämän takia ennusteessa ja tavoitteissa keskitytään ainoastaan päätuotteeseen, Helsingin ja Aasian välisiin lentoihin sekä Pohjois-Amerikan operaatioihin. Tavoitteet ovat ensisijaisesti volyymitasolla, mutta tavoitteet liittyvät myös kustannustasoon ja laatuun.

Nykyisessä prosessissa myyntiorganisaation johtaja jakaa tavoitteet aluejohtajille. On aluejohtajansa itsensä vastuulla miten hän jalkauttaa oman kokonaistavoitteensa alaisuudessaan työskenteleville oman organisaation henkilöille ja GSA:ille. Myyntijohtajaa siis seuraa kokonaiskuvaa aluejohtajien kautta ja aluejohtajat taas mittaavat ja tarkastelevat verkoston eri toimijoita. Kun kysyttiin sopimuksista vastaavan henkilön näkökulmaa, hän näki komissiotasot eräänlaisina tavoitetasoina. Tahtotilana Euroopan myyntiorganisaation vielä meneillään olevassa muutosprosessissa on se, että aluejohtajat keskittyisivät myymisen sijaan enemmän strategiseen suunnitteluun, markkinoiden analysoimiseen ja mahdollisesti tavoitteiden asettamiseen, ja heidän alaisuudessa

työskentelevät myyntipäälliköt taas itse myyntityöhön ja GSA:iden kanssa tehtävään päivittäiseen kommunikointiin.

Mitä aluejohtajien tekemään tavoitteiden jakamiseen tulee, haastatteluissa selvisi, että yhtä selkeää toimintatapaa tavoitteiden jakamisessa ei ole. Suomen ja Manner-Euroopan aluejohtaja jakaa tavoitteensa GSA:ille. GSA:ille jaetun tavoitteen yhteenlaskettu summa on hieman korotettu siitä, mitä hänen henkilökohtainen tavoitteensa on ja tavoite jaetaan aina puoleksi vuodeksi kerrallaan. Tavoitteet annetaan kokonaismyyntivolyymitasolla ja siihen on sidottu myös tuottotavoite. Hieman GSA:sta riippuen heille saatetaan antaa myös asiakaskohtaisia tavoitteita, esimerkiksi, että menetetty asiakas täytyy hankkia takaisin, tai että tietyn asiakkaan osuutta pitää ylläpitää.

Aasian vientimarkkinat ovat huomattavasti suuremmat Eurooppaan verrattuna ja usein Aasiasta saapuvien lentojen tarkastelu suorituskykynäkökulmasta on ylimmän johdon mielestä suoraviivaisempaa; esimerkiksi Tokiosta lähtevä lento on puhtaasti Japanin GSA:n vastuulla. Tämä perustuu juuri markkinoiden kokoon ja siihen, että kapasiteetti on mahdollista myydä lähtömaan markkinoilla. Kun puhutaan Helsingistä Aasiaan ja Amerikkaan suuntaavista lennoista, ei ylin johto koe vastuun jakoa enää kovin helpoksi. Helsingistä lähtevien lentojen rahtikapasiteettiä myydään useasta maasta käsin. Euroopassa lentorahtimarkkinoilla on ylikapasiteettia, ja siksi rahtivirtojen kerääminen useammasta maasta on jopa välttämätöntä. Erityisesti myyntiorganisaation johto toivoisi tarkempaa markkina-analyysiä Euroopan markkinoista, jotta vastuuta pystyttäisiin jakamaan siten, että rahtikapasiteetti saataisiin myytyä mahdollisimman tuottoisalla tavalla. Heikommin kysytyt kohteet tuntuvat jäävän kysyttyjen kohteiden varjoon ja etenkin heikommin suoriutuvat reitit kaipaisivat strukturoidumpaa myyntisuunnitelmaa. Lisäksi kapasiteetti jaetaan "first come, first serve" mallilla eli ensimmäisenä sisään tuleva tarjouspyyntö saa osansa rahtikapasiteetista, jos vain asiakas hyväksyy tarjouksen. Päällimmäisenä kysymyksenä onkin, auttaisiko suunnitellumpi ohjaaminen täyttämään myös tyhjät lentokoneiden ruumat tai edes parantamaan täyttöastetta, ja kasvattamaan korkean täyttöasteen kohteiden keskituottoja.

5.3 Ohjaaminen ja mittaaminen

Finnair Cargon oman myyntihenkilöstön mittareina toimii euromääräisten myyntivolyymien lisäksi

- FAP% - Flown as Planned, joka tutkii kuinka usein lähetys on kulkenut varauksen mukaisesti. Tavoitteena on ohjata myyntiä huomioimaan myös saatavilla oleva kapasiteetti ennen asiakaslupauksen tekemistä.
- RATK - Revenue per Avalailabe Ton Kilometer, joka tarkoittaa tuottoja saatavilla olevia tonnikilometrejä kohden. Toisin sanoen tämä luku huomioi tuotot saatavilla olevaan kapasiteettiin nähden.
- Kustannukset/kilo, joka nimensä mukaisesti seuraa kustannustason kehitystä
- Usein mitataan myös kilokohtaisia keskituottoja ja tuottojen kehitystä

Tuottoja seurataan oman myynnin kanssa kuukausittain ja suuremmat eroavaisuuden käydään läpi. Lisäksi käydään läpi korjaavat toimenpiteet tarvittaessa.

Aluejohtajat seuraavat ulkoisten myyntiorganisaation tuloksia myös kuukausitasolla ja antavat suorituskyvystä palautetta. Maissa, joissa markkinaosuus on suurempi kuin 1 %, markkinaosuutta seurataan, lisäksi seurataan myyntihintoja markkinahintoihin nähden. Mittareita käydään läpi yhdessä GSA:n kanssa. Ohjaaminen pyritään toteuttamaan myyntitapaamisilla. Aluejohtajat ja myyntipäälliköt tapaavat ulkoisten myyntiorganisaatioiden edustajia säännöllisin väliajoin; suurimpia noin 6-8 kertaa ja verkoston kannalta pienimpiä noin 1-2 kertaa vuodessa. Tapaamisissa käydään läpi myynnin kehitystä, siihen johtaneita syitä, muutostarpeita, muutoksia Finnair Cargon tavoitteissa ja odotuksissa sekä myyntistrategiaa. Myyntikokousten lisäksi Finnair Cargon myyntihenkilöstö käy GSA:n kanssa asiakaskäynneillä. Pääsääntöisesti Finnair Cargon henkilöstö valitsee asiakkaat, jotka haluaa käydä tapaamassa ja GSA järjestää tapaamiset. Myös GSA saa kertoa näkemyksensä, minkä asiakkaiden kanssa haluaisi käydä myös lentoyhtiön edustajan kanssa ja toiveet pyritään ottamaan huomioon.

Vielä vähän aikaa sitten GSA:t saivat bruttomyynnistä kiinteän prosenttiosuuden. Komissiomallia on sittemmin muutettu kolmitasoiseksi. Käytännössä puhutaan kuitenkin kaksitasoisesta komissiomallista, koska kolmannen tason saavuttaminen on erityisen haastavaa, eikä kovinkaan moni GSA ole päässyt kolmannelle tasolle. Komissiotasot ovat vuosittaisille myyntivolyymeille asetettuja. Portaittain kasvava komissio on ainoa rahallinen kannustin, mutta rahan lisäksi ulkoisia myyntiorganisaatioita pyritän motivoimaan nopeilla vastausajoilla, reagoimalla nopeasti erilaisiin tilanteisiin, esimerkiksi GSA:n tyytymättömyyteen ja kiittämällä hyvin tehdystä työstä.

GSA:ille tarjotaan koulutusta Finnair Cargon tietojärjestelmien käytöstä joko niin, että GSA tulee vierailemaan Suomessa tai sitten Finnair Cargosta joku lähtee vierailemaan GSA:n luona. Ylläpitävää koulutusta tarjotaan lähinnä sähköpostitse lähetettävien tiedotteiden kautta.

Haastatteluissa nousi esille tarve lisätä tiedonsaantia myös Finnair Cargon kapearunkoverkostosta.

5.4 Tietojärjestelmät ja niihin tulevat muutokset

Nykyinen tietojärjestelmä, eGo, toimii niin operatiivisena järjestelmänä, laskutuksen työkaluna, tietokantana ja varausjärjestelmänä. eGo ei kuitenkaan vastaa nykytilan tarpeisiin ja ehkä siksi järjestelmän toimittaja on päättänyt lopettaa järjestelmän päivittämisen. Tällä hetkellä on käynnissä uuden järjestelmän hankintaprosessi ja uusi järjestelmä on tarkoitus ottaa käyttöön vuoden 2015 lopussa tai 2016 alussa.

Keskeisin haaste järjestelmässä työn näkökulmasta on raportointityökalujen puutteellisuus; raportoinnin taso on hyvin alkukantaista, eikä anna työkaluja tiedon nopeaan analysointiin. Kun järjestelmästä haetaan tietoa, saadaan tieto niin sanotusti raakadata-muodossa; kymmeninä, satoina ja joskus jopa tuhansina riveinä. Joskus tieto ei ole edes rivimuotoisena, jolloin jo tiedon työstämiseen taulukkolaskennassa käytettävään muotoon vie aikaa. Yleinen käytäntö on, että

tieto ajetaan MS Officen Exceliin, jossa sitä työstetään. Raportointityökalujen uupuminen on johtanut raskaiden, Excel-pohjaisten työkalujen rakentamiseen.

Raportointityökalujen puutteellisuuden lisäksi suuri ongelma on tiedon hidas päivittyminen. Lähetyskohtainen volyymitieto päivittyy noin kaksi päivää sen jälkeen, kun lento on lentänyt. Tiedoista näkee rahtikirjan numeron, asiakasnumeron, lähetyksen painon, volyymipainon, lähtö- ja määräaseman, lennetyt tonnikilometrit sekä lentonumerot, joilla lähetys on lentänyt. Kun puhutaan tuottotiedoista, ne päivittyvät järjestelmään huomattavasti myöhemmin, jopa kaksi viikkoa lähetyksen lentämisen jälkeen.

Kuukausittaisen allokaatioiden käyttöasteraportoinnin tukena käytetään myöskin eGosta saatavaa tietoa. Allokaatioilla tarkoitetaan tietylle asiakkaalle tehtävää tilavarausta. Allokaatiosta sovitaan aina erikseen ja allokaatio on tietylle lennolle, tiettynä viikonpäivänä aina samankokoinen tilavaraus. Allokaatioiden käyttöasteseurantaa varten saa tietoa tietojärjestelmästä heti lennon lähdettyä. Keskeisin ongelma eGon antamassa datassa on se, että järjestelmä vaatii allokoiduilta lähetyksiltä eräänlaisen allokaatiotunnuksen. Jos tunnusta ei käytetä, järjestelmä tulkitsee allokaation käyttämättömäksi, vaikka todellisuudessa se olisi käytetty. Tiedon laadun takia allokaatioseuranta on haasteellinen ja työläs toteuttaa, koska pullonkaula voi olla varausprosessissa tai asiakkaan päässä, ja pullonkaulan tunnistaminen on hidasta, jopa mahdotonta.

Nykyisen järjestelmän korvaaja ei ole ainoa meneillään oleva muutos. Finnair Cargo Oy:ssä tehtiin vähän aikaa sitten päätös hinnoittelujärjestelmän hankkimisesta. Hinnoittelutyökalun implementointiprojekti on jo alkanut ja järjestelmän on määrä olla käytössä vuoden 2015 ensimmäisen vuosineljänneksen aikana. Järjestelmä ja sen ympärille rakentuvat prosessit hakevat vielä muotoaan, mutta jo nyt tiedetään, että se tulee käyttöön myös GSA:ille. Hinnoitteluohjeistuksen lisäksi järjestelmä tukee asiakkaan arvon laskemista ja mahdollisuuden selvittää helposti, kuinka paljon hintaehdotuksista on hyväksytty. Järjestelmään ollaan myös suunnittelemassa osiota, jolla pystyttäisiin seuraamaan sen käyttöä.

Ulkoisena tietokantana toimii World ACD -tietokanta. Tietokannasta saa tietoa maailman lentorahtimarkkinoista niin asiakas- kuin tuotetasolla. Tietokanta tarjoaa tietoa muun muassa lähetysten koosta ja hinnoista. Vertailuarvoksi ei saa valittua suoraan toista lentoyhtiötä, vaan vertailuarvona toimii järjestelmässä olevien muiden lentoyhtiöiden keskiarvo. Järjestelmä tarjoaa tietoa myös huolitsijoista, mutta huolitsijatasolla ei taas ole mahdollista saada rahtivolyymeitä tuotteittain, eikä tietokanta kohdista tiettyä huolitsijaa suoraan millekään lentoyhtiölle. Tietokannan ongelmana on, että se ei välttämättä tarjoa realistista kuvaa kaikista markkinoista, koska tietokannassa on mukana vain ne lentoyhtiöt, ketkä päättävät ostaa palvelun. Esimerkiksi Pohjoismaissa suuri toimija SAS ei ole mukana World ACD:ssä. Suuntaa-antavana markkinatietokantana se kuitenkin toimii. Tähän ongelmaan on pyritty vastaamaan hankkimalla CASS-markkinatietokantapalvelusta säännöllisiä raportteja tietyistä markkinoista.

Kasvavaa sähköpostitulvaa pyritään pienentämään uudella palautteenantojärjestelmällä, WebCRM:llä. Tarkoituksena on ohjata palaute, reklamaatiot ja muut kyselyt järjestelmän kautta annettaviksi. Järjestelmän käyttöönottoon on päädytty, koska se vähentää sähköpostia, suuntaa kyselyt oikeaan osoitteeseen ja mahdollistaa tilastojen ylläpidon ja toimii myös raportointityökaluna. Järjestelmän kautta on mahdollista esimerkiksi raportoida reklamaatioista ja tunnistaa osa-alueet, joista reklamaatioita jätetään.

6 ANALYYSI

Myyntiyksiköiden ulkoistuksessa on haettu kustannussäästöjä ja niitä on myös saatu. Myynnin ulkoistaminen on ollut osa Finnair konsernin 200 miljoonan säästöohjelmaa. Säästökohteena omien myyntihenkiöiden korvaaminen GSA:illa koettiin sopivaksi säästökohteeksi, koska GSA:iden käyttöä voidaan jopa kutsua alalla normiksi. Mittaamisen prosessit ja myynnin ohjaaminen ovat jääneet kaipaamaan jäsennetympää ratkaisua. Ohjaamiselle on kuitenkin selkeä tarve, koska ulkoiset myyntiorganisaatiot kattavat noin 60–70% kokonaismyynnistä.

6.1 Edellytykset muutokselle

Mittaamista ja ohjaamista ei pystytä aloittamaan ilman tiettyjä muutoksia toimintamalleissa. Ensimmäinen edellytys on tavoitteiden asettaminen ja kommunikointi myös ulkoisille palveluntarjoajille. Tavoitteiden asettaminen on mittaamisen lähtökohta ja tärkeä ohjauskeino. Jos tavoitteita ei aseteta, eivät mittarit pysty toimimaan halutulla tavalla. Ulkoisten myyntiorganisaatioiden on mahdotonta tietää tarkalleen, mitä heiltä odotetaan, jos sitä ei heille kerrota tavoitteiden muodossa.

Kokonaismyyntivolyymitavoite ei ohjaa resurssienkäyttöä tarpeeksi ja monen tutkimuksen mukaan kokonaismyyntivolyymit ovat vaarallinen tavoite, juurikin resurssien hallinnan puutteellisuuden vuoksi. Lisäksi myyntivolyymitavoite ohjaa myyntiä myötäilemään asiakkaiden toiveita, eikä suuntaamaan resursseja vähemmän kysyttyjen tuotteiden myyntiin. Tavoitteiden asettamisen ongelmana on toiminnan reaktiivisuus, kun se sen sijaan kaipaisi proaktiivisempaa, ennakoivampaa lähestymistapaa ja tähän liittyy myös kapasiteetin jakamisen analyyttisempi suunnittelu. Kohteittain asetettujen tavoitteiden avulla pystyttäisiin välttymään tältä tilanteelta ainakin osittain, kun resurssien kohdistamista eri kohteiden myyntiin pystyttäisiin ohjaamaan. Lisäksi tavoitteiden asettaminen pakottaisi oman myyntiorganisaation tekemään tarkempaa markkina-analyysiä, miettimään eri markkinoiden potentiaalia ja sitä, millä tavalla kapasiteetti saataisiin myytyä mahdollisimman tuottoisalla tavalla.

Tavoitteiden asettamisen ympärille pitäisi luoda prosessit ja yhteiset pelisäännöt. Kohde- ja tuotekohtaiset tavoitteet myös vähentäisivät nykyistä "first come, first serve" -toimintatapaa.

Vaikka työssä keskitytään Eurooppaan, on luotettavan verkostotason tiedon saamiseksi tärkeää implementoida uudet toimintamallit ja mittarit koko verkostoon maailmanlaajuisesti. Implementointi globaaliksi toimintamalliksi edellyttää vastuiden selkeyttämistä oman organisaation sisällä. Tällä hetkellä myynnin ja kapasiteetin kontrollointi on hyvin "Eurooppa-keskeistä" tarkoittaen sitä, että Helsinki-Vantaalta käsin optimoidaan pääsääntöisesti Helsingistä lähteviä lentoja ja niiden kapasiteettia sekä Euroopan rekkaverkostoa. Suomeen Aasiasta palaavien lentojen kapasiteetti ja myynti on lähes täysin aluejohtajien käsissä. Myynnin ohjaamisesta ja hallinnasta on saatava globaali prosessi, ei pelkästään Suomen ja Euroopan toimiin keskittyvä.

Yksi keskeisimmistä muutostarpeista on prosessien määrittämisen lisäksi niiden tunteminen. Jos myynti ei huomioi tavoitteiden asettamisessa komissiorakennetta, eikä komissiorakenteesta ja GSA-sopimuksista päättävä taho huomioi myynnin antamia tavoitteita, ei lopputulos ole paras mahdollinen. Palkitseminen nostettiin useissa tutkimuksissa tärkeimmäksi kannustimeksi, ja siksi näiden osapuolten välinen kommunikointi ja toistensa roolien ymmärrys on erittäin tärkeässä roolissa. Seuraavassa luvussa lisää tavoitteiden ja palkitsemisen korrelaatiosta.

6.2 Mittarit ja tavoitteet

Oman myyntiorganisaation mittarit eivät suoraan sovellu ulkoisten myyntiorganisaatioiden suorituskyvyn mittaamiseen. Niissä vastuun kohdistaminen tietylle verkoston toimijalle on erittäin haastavaa, ellei jopa mahdotonta. Kun mietitän omaan myyntiorganisaatioon sovellettavia mittareita, ei esimerkiksi FAP % tai verkostotason RATK sovellu ulkoisten organisaatioiden seuraamiseen. RATK:n kohdistaminen tietylle GSA:lle voi olla vaikeaa, jopa mahdotonta, kun taas FAP %:iin vaikuttaa muutkin tekijät, kuin lähetyksen varaaminen jo täyteen myydylle lennolle. FAP % vaikuttaa muun

muassa rahdin katoamiset, dokumentaatiovirheet ja terminaalissa tapahtuvat muut virheet sekä sään mahdollisesti aiheuttama painokapasiteetin äkillinen pienentyminen. Jos FAP % pystytään luotettavasti jakamaan vastuualueisiin ja siten kohdistamaan myynnin vastuun osuus mittarista, silloin FAP % ei välttämättä ole huono vaihtoehto. Näin saataisiin myös ulkoiset myyntiorganisaatiot varmistamaan tila lennolta ennen asiakaslupauksen tekemistä, jos heidän tekemiensä reititysten toteutumista seurattaisiin.

Mittaaminen on kuitenkin erittäin kriittisessä roolissa, jotta Finnair Cargo pystyy seuraamaan myyntiverkostonsa tehokkuutta tarpeeksi tarkalla tasolla ja selvittämään, mistä esimerkiksi suorituskyvyn laskeminen ja muut pullonkaulat johtuvat. Tämän takia oikeiden ja relevanttien mittareiden määrittäminen on erityisen tärkeää.

Monet tutkimukset ja teorialähteet nostivat esille pelkkien volyymitavoitteiden asettamisen vaarallisuuden ja ehdottivat volyymitavoitteiden jakamista tuotetasolle; nyt kun tuotteena on kaikessa yksinkertaisuudessaan lentorahtikapasiteetti, joka koostuu eri rahtikohteista, voidaan rahtikohteet mieltää tässä tapauksessa eräänlaisiksi tuotteiksi. Eri kohteiden kysyntä vaihtelee suuresti ja reittikohtaisilla tavoitteilla pystyttäisiin ohjaamaan myyntiä suuntaamaan resursseja myös niihin kohteisiin, joiden myyminen on hankalaa kysynnän vähäisyyden ja/tai markkinoilla vallitsevan ylikapasiteetin takia. Kun mietitään Aasiasta saapuvia lentoja, joissa kapasiteetin jakaminen usean toimijan kesken ei ole suurikaan ongelma, myynnin ohjaaminen myymään tiettyjä kohdemarkkinoita voisi kasvattaa tuottoja kustannuksiin nähden.

Finnair Cargolla on myös tuotteistuksen kautta kehitettyjä tuotteita, kuten merenelävien erikoiskuljetukset ja lämpötilakontrolloidut lääkekuljetukset. Yksi mahdollisuus olisi myös harkita tavoitteiden asettamista näille tuoteryhmille. Tuoteryhmittäin asetetut tavoitteet auttaisivat nostamaan tuottoja, koska erikoisrahtikuljetukset ovat yleensä arvokkaampia ja hinnaltaan korkeampia palveluita. Myyntivolyymeiden mittaaminen olisi lisäksi helppoa. Toisaalta

nykyisen järjestelmän päivittymisen takia myyntivolyymeita seuraavat mittarit seuraisivat toteumia hieman jäljessä.

Nykyiset työkalut eivät mahdollista reaaliaikaista seurantaa etenkään tuottojen suhteen. Pelkkien kilomääräisten volyymien seuraaminen olisi mahdollista suhteellisen lyhyellä aikajänteellä, mutta pelkkien kilojen seuraaminen tuottojen sijaan voi olla riskialtista ja antaa suorituskyvystä väärän kuvan. Myöskään kilojen ja eurojen raportointi eri aikaan samalta jaksolta ei välttämättä toimi, koska volyymitavoitteiden täytyttyä, voisi olla ristiriitaista ensin kehua hyvää suorituskykyä ja parin viikon jälkeen mahdollisesti moittia väärin kehittyneitä tuottoja. Tämän takia niin yksikkö- kuin euromääräiset volyymit tulisi raportoida esimerkiksi kuukausitasolla, noin kaksi viikkoa kuukauden vaihteen jälkeen.

Keräämällä tietoa pitkällä aikavälillä, volyymimittareita voisi käyttää kuukausitason seurannan lisäksi indikoimaan tilanteen kehitystä ja tutkia trendejä. Volyymimittarin rinnalle vertailuarvoksi voisi ottaa World ACD -markkinatietokannan tarjoaman vertailuarvon markkinoiden kokonais-kehityksestä, jolloin tiedetään, johtuuko myyntivolyymien kehitys yksin myynnin suorituskyvyn muutoksesta vai koko markkinan muutoksesta. Lisäksi vertailuarvona voitaisiin käyttää edellisvuoden toteumia. Toteumat tulisi toisaalta suhteuttaa kapasiteetin muutokseen, jotta toteumiin vertaaminen olisi relevanttia.

Tutkimuksissa ehdotetaan tuottojen tai katteiden seuraamista myyntivolyymien lisäksi, jotta vältytään esimerkiksi kiusaukselta laskea hintoja volyymitavoitteiden saavuttamiseksi. Keskituottojen seuranta olisi sopiva ratkaisu Finnair Cargon kannalta, koska World ACD tarjoaisi tälle mittarille markkinakohtaisen vertailuarvon. Tavoite voitaisiin sitoa niin keskituottoon kuin vertailuarvon suhdelukuun, jolloin myös markkinahinnan muutos tulisi huomioitua. Toisaalta Finnair Cargossa meneillään oleva hinnoitteluvastuun muutos ja uuden hinnoittelujärjestelmän käyttöönotto saattaa vaikeuttaa tätä asetelmaa. Jos hinnoittelu siirtyy pois myynnin päätösvalalasta, onko relevanttia käyttää keskituottoja myynnin suorituskykymittarina? Vaikka tilanne ei

muuttuisi nykyisestä mallista, on viimeinen sana hinnoittelussa aluejohtajilla, jolloin koko tuottovastuuta ei voida laittaa ulkoisille myyntiorganisaatioillekaan. Tärkeää olisi määrittää vastuunjako uudessa hinnoitteluprosessissa ja kuinka suuri vastuu kenelläkin on. Hinnoittelujärjestelmään tulee osio, jolla pystyy seuraamaan ehdotettujen hintojen noudattamista. Järjestelmä avaa mahdollisuuden mitata esimerkiksi työkalun käyttöä ja ehdotettujen hintojen käyttöä ja toteutumista. Seuraamalla hintaehdotusten noudattamista voidaan hinnoitteluvastuuta mahdollisesti mitata ja vastuuta kohdistaa.

Tutkimukset ehdottivat myös muun muassa puheluiden ja asiakaskäyntien määrän asettamista tavoitteeksi. Tavoitteena ja mittarina tämä voi olla haastava, koska ulkoiset palveluntarjoajat työskentelevät myös muille lentoyhtiöille. Tämä sisältää sen riskin, että toisen lentoyhtiön nimissä tehty asiakaskäynti kirjataan Finnair Cargon nimiin, jotta päästään tavoitteeseen. Mittaaminen perustuisi myös ulkoisten organisaatioiden tarjoamaan tietoon, joka ei välttämättä ole käyttökelpoista. Nykyisillä työkaluilla tämä mittari ei ole relevantti.

Asiakassegmentteihin keskittyvät tavoitteet, kuten uusien asiakkaiden hankinta tai vanhojen asiakkaiden ylläpito voisivat olla varteenotettavia tavoitteita. Tavoitteiden seuraaminen olisi suhteellisen helppoa olemassa olevilla työkaluilla. Ainoastaan tavoitetasojen asettaminen voi olla haasteellista. Euroopassa markkinat eroavat hyvin paljon eri maiden välillä, ja sen takia eri maissa toteutettavan asiakasstrategian suunnittelu ja implementointi voi viedä kohtuuttoman paljon aikaa. Tämä puoltaa myyntisuunnittelun syvällisempää toteutusta vain verkoston kannalta suurimpien toimijoiden osalta.

Myynnin tehokkuuden mittaaminen hyväksyttyjen tarjousten avulla mitattuna olisi erittäin hyödyllistä, koska se tukisi myynnin lisäksi myös hinnoittelua. Tällä hetkellä tämän mittaaminen tuskin onnistuu ilman kohtuuttomasti kasvavaa työmäärää, mutta mahdollisesti WebCRM:n ja hinnoittelutyökalun avaamien mahdollisuuksien avulla tämäkin muuttuu mahdolliseksi. Samalla pystyttäisiin seuraamaan GSA:n asettamaa panosta Finnair Cargon myymiseen, kun tarjousten määrää suhteutettaisiin markkinoiden kokoon. Työmäärän ja

tarjousten tavoitetason määrittäminen voi olla haastavaa ja mittarin tueksi kannattaisi ottaa markkinoiden muutos, markkinaosuuden muutos ja tarjouspyyntöjen määrän muutos. Tarjouspyyntöjen määrän muutos suhteutettuna markkinoiden koon muutokseen voi viestiä paljonkin siitä, johtuuko tarjouspyyntöjen määrän muuttuminen GSA:n työpanoksen muuttumisesta vai markkinoiden muutoksesta. Markkinoiden pienentyessä, mutta tarjousten ja etenkin hyväksyttyjen tarjousten määrän pysyessä samana, kertoisi mittari tehokkaasta ja sitoutuneesta myyntiorganisaatiosta.

Kvalitatiiviset mittarit ovat kvantitatiivisia mittareita huomattavasti haasteellisempia. Finnair Cargon olisi kuitenkin hyvä tietää, kuinka hyvin GSA:t pystyvät myymään Finnair Cargoa. Toisin sanoen GSA:iden tulisi tuntea Finnair Cargon palvelut ja prosessit, voidakseen markkinoida Finnair Cargoa tehokkaasti. Tällaisten taitojen mittaaminen voitaisiin toteuttaa esimerkiksi koulutuksen jälkeen järjestettävällä testillä.

Koska GSA-suhteita ei pysty suoraan vertaamaan kumppanuussuhteisiin, on varmasti myyntivolyymi ja -tuottokohtaiset tavoitteet niin reitti-, kuin tuotetasolla osuvimpia tähän tilanteeseen. Suhde ei ole suoraan verrattavissa kumppanuussuhteeseen, koska se edellyttäisi muun muassa riskien jakamista. Muun tiedon jakaminen kannattaa toteuttaa harkiten, kun kumppanuussuhde ei ole syvä kumppanuussuhde. Mahdollisesti markkinaosuutta ja markkinoiden muutosta voitaisiin seurata sisäisesti, jos tällaista tietoa ei haluta antaa ulkoiselle organisaatiolle. Lisäksi ulkoisista organisaatioista saatava tieto ei ole aina luotettavaa, eikä keinoja muiden tavoitteiden seurantaan välttämättä ole. Alustavasti kannattaisi lähteä analysoimaan ja laskemaan volyymitason tavoitteita. Kun työkaluja tulee lisää ja järjestelmämuutokset saadaan ajettua läpi, voi tavoitteiden asettamiseen tulla uusia mahdollisuuksia. Tärkeää olisi myös punnita, mikä osa tavoitteista halutaan kommunikoida GSA:ille ja mitkä seurannan työkalut halutaan pitää omissa käsissä.

Kuten edellisessä luvussa todettiin, Euroopan myyntiverkosto koostuu hyvin erikokoisista ja voisi sanoa jopa verkoston kannalta eriarvoisista yrityksistä. Kun

vain kourallinen Euroopan verkoston maista tuo jopa yli 85 % myyntivolyymeistä, kannattaa harkita, onko kaikkien toimijoiden mittaaminen ja ohjaaminen samassa mittakaavassa järkevää resurssien käytön optimoinnin kannalta. Esimerkiksi kustomoitujen asiakasstrategioiden kehittäminen yhteistyössä vain muutaman suuremman toimijan kanssa voisi olla resursseihin nähden mahdollista, mutta lisäisi myös molemminpuolista ymmärrystä ulkoistussuhteessa.

GSA-verkoston ajatteleminen yhtenäisenä myyntiverkostona ei ole paras mahdollinen lähestymistapa. GSA:t ovat kuitenkin toisistaan riippumattomia ja harvoin kilpailevat samoilla markkinoilla, koska Finnair Cargon GSA:t ovat pääsääntöisesti maakohtaisia. Pekkolan (2013) tutkimuksessa saavutettuja etuja ei välttämättä pystytä hyödyntämään GSA:iden kanssa, koska markkinat eivät ole riippuvaisia toisistaan. Joitain yhteneväisyyksiä on, kuten kysynnän kasvu ennen joulua, mutta muuten suoraa korrelaatiota Euroopan maiden välillä ei ole. Pekkola nosti esiin esimerkiksi verkostotason tiedon helpottavan yksittäisiä myyntiverkoston yksiköitä, koska tieto muiden suorituskyvystä auttaa heitä analysoimaan myös omaa suorituskykyään. Pekkolan tutkimuksessa verkoston yritykset olivat keskenään kilpailijoita. Finnair Cargon tapauksessa tieto GSA:n oman markkina-alueen muutoksesta tukisi suorituskykyanalyysiä enemmän, kuin koko verkoston suorituskyky. Erityisesti, kun aletaan puhua globaalista verkostosta, ei verkostotason tieto tue yksittäisen GSA:n suorituskykyanalyysiä. Verkostotason suorituskyky on lähinnä työkalu yrityksen johdolle, kuin yksittäiselle GSA:lle.

6.3 Ohjauskeinot

Ensisijainen ohjauskeino Finnair Cargon tilanteessa on tavoitteet. Niiden asettaminen on välttämätöntä, jotta GSA:ita pystytään ohjaamaan haluttuun suuntaan resurssien käytössä ja myynnissä. Tavoitteiden avulla Finnair Cargo pystyy viestimään toiveistaan ja GSA:n työskentely helpottuu, kun he tietävät, miten toimia. Keskeisin ongelma on se, että tavoitteiden asettamiselle ei ole yhtenäistä prosessia ja toimintamallit eroavat aluejohtajien kesken. Lisäksi

pohdittiin, auttaisiko ohjaaminen parantamaan tuottoja ja lentokoneiden täyttöasteita.

Koska GSA:lla on listoillaan useampia lentoyhtiöitä, mahdollisesti jopa Finnair Cargon kilpailijoita, eivät pelkät tavoitteet riitä ohjauskeinoksi. Pelkät myyntivolyymitavoitteet voivat johtaa siihen, että GSA keskittyy myymään niin sanotusti helpommin myyviä yhtiöitä. Myytävyyteen voi vaikuttaa tarjottu kuljetusaika, hinta, lentoyhtiön maine sekä kapasiteetin saatavuus. Suomen sijaitessa Itämeren takana on Keskieurooppalaisilla lentoyhtiöillä jo valmiiksi kuljetusaikaetu puolellaan, joka mahdollisesti heikentää Finnair Cargon houkuttelevuutta niin asiakkaan kuin ulkoisen myyntiorganisaation silmissä. Tämän takia volyymitavoitteet tulisi sitoa palkitsemisjärjestelmään. Tavoitteiden sitominen palkkioihin edellyttäisi komissiorakenteen muuttamista. Haasteena rakenteen muuttamisessa on se, että kokonaiskustannukset eivät saisi kasvaa merkittävästi. Mahdollisuutena voisi olla komissiotasojen porrastusten muuttaminen siten, että komissio kasvaisi eksponentiaalisesti mitä lähemmäs tavoitetta päästään. Toinen vaihtoehto voisi olla maksaa kiinteä bonus tavoitteiden saavuttamisesta. Bonus voitaisiin sitoa tavoitteiden saavuttamisasteeseen. Jotta kokonaiskustannukset eivät kasva merkittävästi, olisi komission oltava huomattavasti alhaisempi, jotta hyvästä suorituskyvystä maksettava palkkio olisi tarpeeksi iso ollakseen kannustava. Finnair Cargo hyötyisi säästämällä kustannuksissa GSA:n myynnin laskiessa liian alhaiselle tasolle nykytilaan verrattuna. Haasteena komissiorakenteen muutoksessa voi olla GSA:n haluttomuus vaarantaa saapuvia rahavirtoja. Pahimmassa tapauksessa GSA päätyy tekemän töitä huomattavasti halvemmalla, jos tavoitetasoa ei saavuteta. Komissiorakenteen päivittäminen vaatii laskemista ja neuvotteluja GSA:n kanssa; rakenteen tulisi olla kuitenkin molemmille osapuolille edullinen. Tavoitteiden sitominen komissioon edellyttää tietysti sopimusmallin muuttamista, jolloin myynnin täytyy mahdollisesti osallistua enemmän sopimuksen laatimisprosessiin.

Kun komissiorakenne saadaan ajettua läpi, on GSA:t hyvä ottaa tavoitteiden asettamiseen mukaan. Suoraan tulokseen vaikuttavat tavoitteet voivat tuntua

epäreiluilta, jos heidän näkemystään markkinatilanteesta ei huomioida. Tavoitteiden ympärille voidaan rakentaa suunnitteluprosessi, jossa myös GSA on mukana. Tavoitteiden asettaminen ulkoiselle toimijalle voi olla haasteellista koska näkemykset tavoitetasoista voivat olla täysin erilaiset, erityisesti, jos komissio on sidottu tavoitteiden saavuttamiseen.

Mitä immateriaalisiin kannustimiin tulee, Finnair Cargo voi tukea ulkoisten myyntiyksiköiden myyntityötä tarjoamalla tietoa ja koulutusta palveluistaan ja prosesseistaan. Myös markkinointimateriaalin tarjoaminen on tärkeässä roolissa. Immateriaalisten ohjauskeinojen tehokkuus on hankalasti mitattavissa, mutta Finnair Cargon tunnettuuden takia mahdollisesti välttämättömiä.

Mitä aineettomiin kannustimiin tulee, kannattaisi GSA:t ottaa mukaan myyntistrategioiden kehittämiseen, koska se kasvattaisi molemminpuolista ymmärrystä ja luottamusta. Tähän liittyy myös asiakkaiden segmentointi lokaalilla tasolla. Finnair Cargon tulee myös ylläpitää laatuaan ja olla avoin laatumittareiden tuloksista, jotta GSA pystyy viemään tietoa asiakkaille ja lisäämään Finnair Cargon "myyvyyttä". Tutkimusten mukaan yrityksen imago, on erittäin tärkeässä roolissa aineettomissa kannustimissa, joka tukee avoimuuden lisäämistä. Avoimuuteen liittyy myös mittareista ja tavoitteiden saavuttamisesta raportoiminen sovittuun aikaan.

6.4 Mittaamisen viitekehykset

Työssä esiteltiin kaksi mallia suorituskyvyn mittaamiseen, BSC- ja DMP-mallit. On tärkeää huomata, että DMP-malli on kehitetty BSC:n pohjalta. Suurin ero näiden mallien välillä on se, että DMP korostaa tulevaisuuden suunnittelun ja ihmisten tärkeyttä. DMP huomioi koko markkinatilanteen, kun BSC keskittyy enemmän asiakasnäkökulmaan. Kun erityisesti Euroopassa vallitsee jatkuva ylikapasiteetti, ja kilpailu kiristyy entisestään, olisi asiakkaisiin keskittyvä mittaristo ehkä järkevämpi vaihtoehto. Hyvät asiakassuhteet voivat auttaa kapasiteetin myymisessä ja vakauttaa täyttöasteiden heilahtelua. Vaikka markkinat muuttuvat nopeasti, on huolitsijamarkkinoilla kuitenkin tietyt suuret yritykset. Kun lentorahtiyhtiöiden asiakkaina toimivat huolitsijat eivätkä suoraan

lähettäjät ja valmistajat, kannattaa markkinoiden muuttumisesta huolimatta keskittyä ensisijaisesti suhteisiin huolintaliikkeiden eli asiakkaiden kanssa.

BSC on näistä kahdesta mallista käytetympi ja tutkitumpi, jolloin sen käyttömahdollisuuksista on mahdollista saada helpommin lisätietoa. Toisaalta, DMP on pyrkinyt huomioimaan BSC:n puutteita, jolloin DMP voisi olla kattavampi vaihtoehto. Tietysti vaihtoehtona voisi olla täysin uuden mittariston kehittäminen, mutta se söisi aikaa ja resursseja.

BSC on vaihtoehtona parempi, koska nykyinen kilpailutilanne edellyttää suurempaa huomiota asiakkaisiin. Lisäksi vähäinen tutkimus DMP-mallista puoltaa kääntymistä paremmin tunnetun viitekehyksen suuntaan.

7 RATKAISUEHDOTUKSET

Tässä luvussa esitetään nykytilan ja analyysin perusteella tehtyjä johtopäätöksiä ja ratkaisuehdotuksia. Ratkaisuehdotuksissa esitellään ensin mahdolliset mittarit, mutta tavoitetasoihin ei oteta kantaa, koska tavoitteiden määrittäminen tulee toteuttaa tarkoin tehdyn markkina-analyysin ja strategian pohjalta.

7.1 ehdotetut mittarit

Ehdotan tavoitteiden asettamista ensisijaisesti kohdetasolla kokonaisvolyymitavoitteen sijaan. Reittitasolla asetetut tavoitteet ohjaavat myyntiä käyttämään resursseja halutulla tavalla. Reittitason tavoitteet nykyistä tarkempaa markkina-analyysiä ja siten auttavat jopa tunnistamaan uusia mahdollisuuksia. Finnair Cargossa kokeiltiin tarkan markkina-analyysin tekemistä GSA:iden puolesta. Markkina-analyysin raportissa nostettiin esille rahtivirtoja niin kohdetasolla kuin asiakastasolla. Analyysi tarjottiin GSA:n käyttöön ja pyydettiin mallista palautetta. GSA koki analyysin tarjonneen heille uusia mahdollisuuksia, joista he eivät aikaisemmin tienneet. Lisäksi annettu hinta-indikaatio ja toivottujen reittien nimeäminen koettiin suureksi avuksi. Auttaminen markkina-analyysissa koettiin positiiviseksi ja kun tähän yhdistettäisiin tavoitteet ja palkitseminen, saataisiin GSA:n motivaatiota kasvatettua entisestään. Jotta yksittäistavoitteet eivät olisi liian haastavia tavoittaa kokonaisuutena, voidaan harkita myös kokonaistavoitteen asettamista, joka antaisi osatavoitteille pienen liikkumavaran.

Reittitason volyymitavoitteiden lisäksi rinnalle otettaisiin keskituottotavoite, hintatason laskemisen välttämiseksi. Keskituottotavoitteen vertailuarvoksi otettaisiin sekä historiatietoihin pohjautuva hintakehitys, että markkinahinnan kehitys. Markkinahinta saadaan World ACD:stä. Volyymitavoitteita seurattaisiin kuukausitasolla, mutta samalla tutkittaisiin pitkän aikajänteen trendejä.

Tuotekohtaisia volyymitavoitteita voitaisiin asettaa markkina-alueesta riippuen, esimerkiksi lääkelähetysten osalta Belgiaan, koska Belgian ympärillä on suuri

lääkealan yritysten keskittymä. Tuotekohtaiset tavoitteet tulee analysoida tapauskohtaisesti.

Jotta pystytään seuraamaan asiakkuuksien kehitystä, tulisi mitata myös uusien asiakkuuksien hankintaa ja samalla vanhojen asiakkuuksien kehitystä. Tarvittavat tiedot ja vertailuarvot saadaan World ACD:stä. Asiakkuuksien mittaamisella saataisiin tietoa GSA:n toiminnasta ja pystyttäisiin mittaamaan strategian toteutumista. Asiakkuuksien kehitystä voisi mitata myös säännöllisin väliajoin järjestettävällä asiakaskyselyllä ja sitoa tulokset mittariin. Asiakaskyselyn vaarana on, että kaikki asiakkaat eivät vastaa. Seuraaminen tulisi ensisijaisesti toteuttaa myyntivolyymien ja asiakasstrategian tavoitetason kautta.

Asiakkuuksien kehitys täytyisi toteuttaa pitkän aikavälin tarkasteluna, koska World ACD -tietokanta päivittyy jopa kaksi kuukautta viiveellä. Näin ollen lyhyen aikavälin tarkastelu vertailuarvon kanssa ei ole mahdollista lyhyellä aikavälillä. Lyhyellä aikavälillä voitaisiin tarkastella uusien asiakkaiden hankintaa tai vanhojen menetystä, mutta kehitys ja markkinatilanteeseen vertaamista ei pystyttäisi toteuttamaan samanaikaisesti. Toinen vaihtoehto on tehdä asiakasstrategia World ACD:n avulla ja asettaa tavoitetaso sitä kautta. Mittareilla seurattaisiin näin tavoitetason toteutumista, eikä vertailtaisi samanaikaisesti asiakkaan markkinaosuuden kehittymiseen. Markkinaosuuden kehitys otettaisiin huomioon esimerkiksi puolivuosittain strategian tarkistuksen yhteydessä. Nykyisten työkalujen puitteissa tavoitetason toteutumisen seuranta olisi järkevämpää, kuin ´mittarin sitominen vertailuarvoon.

Nykyiset työkalut eivät mahdollista esimerkiksi tarjouspyyntöjen määrän mittaamista, mutta mahdollisesti työkalujen kehittyessä tätä vaihtoehtoa voidaan harkita. En suosittele tämän seuraamista nykyisillä työkaluilla.

Kun hinnoittelujärjestelmä otetaan käyttöön, voidaan lisätä sen käyttöön sidottuja mittareita. Nämä tulee kuitenkin arvioida erikseen, kun tiedetään tarkemmin järjestelmän ominaisuudet ja sen ympärille rakennetut prosessit. Toinen järjestelmä, jonka ympärille voidaan rakentaa mittareita, on WebCRM.

Mittarin avulla voitaisiin ohjata GSA:ita käyttämään järjestelmää sähköpostin sijaan.

Resurssien käytön optimoinnin kannalta tulisi selvittää, onko kaikkien GSA:iden mittaaminen samassa mittakaavassa tehokasta. Aluksi kannattaisi lähteä implementoimaan mittaristoa vain muutamaan suurimpaan toimijaan, jolloin saadaan indikaatiota siitä, onko mittaristo tehokas ja saadaanko sillä haluttuja tuloksia aikaan.

GSA:iden tietoutta voitaisiin mitata esimerkiksi internetin välityksellä tehtävällä kokeella. Kokeessa voisi olla 20-50 yksityiskohtaista kysymystä. Tuloksen sitominen palkitsemisjärjestelmään kannustaisi GSA:ita selvittämään ja pitämään tietouttaan yllä Finnair Cargon palveluista. GSA:iden tietouden varmistaminen ja mittaaminen auttaa selvittämään palvelun laatua, koska palveluiden tunteminen vaikuttaa tutkimuksien mukaan suoraan myynnin suorituskykyyn. Koe voitaisiin järjestää esimerkiksi kerran vuodessa.

Allokaatioiden käyttöastetta on ehdotettu mittaamisen työkaluksi, mutta järjestelmän aiheuttamien haasteiden takia mittari ei ole relevantti, koska vastuun jakaminen on haastavaa; allokaatioiden käyttämättömyys voi johtua järjestelmästä, asiakkaasta tai buukkausprosessista. En mittaisi suorituskykyä allokaatioiden kautta.

Jos mittareita mietitään kattavuuden kannalta käyttäen BSC-mallia, keskituotto- ja volyymitavoitteet kattaisivat taloudellisen näkökulman, mutta tukisivat myös sisäisiä liiketoiminnallisia tavoitteita ohjaamalla tiettyjä GSA:ita keskittymään tiettyihin reitteihin ja kohteisiin. Asiakkuuksien kehittymisen mittaaminen tukee niin asiakasnäkökulmaa kuin strategista näkökulmaa. Asiakasnäkökulman kannalta myös GSA:iden Finnair Cargo -tietoutta kannattaa mitata. Tuotekohtaiset tavoitteet, kuten lääkekuljetusten määrä, ja niissä suoriutuminen tukee innovaatioiden ja oppimisen näkökulmaa, koska se toteutuneet tuotevolyymit markkinatilanteeseen nähden kertovat tuotteistuksen ja innovaatioiden onnistumisesta. WebCRM:n käyttöönoton jälkeen voidaan alkaa

mitata vastausaikoja, jotka viestivät laadusta ja palvelusta. Täytyy kuitenkin miettiä, onko vastausajat suoraan myynnin mittari, vai pitäisikö niillä mitata esimerkiksi asiakaspalvelun tehokkuutta. Vaikkei FAP % ole sopiva mittari GSA:ille, tukee sen mittaaminen asiakkuusnäkökulmaa kertomalla Finnair Cargon laadusta ja sitä kautta on mittarina erittäin tärkeä.

Ulkoisten organisaatioiden mittareiksi ehdotetaan siis myyntivolyymiä kohdetasolla, keskituottoja, asiakasstrategian toteutumista asiakkuuksien muutoksen mittaamisen kautta sekä kokeen avulla mitattavaa Finnair Cargon ja sen palveluiden tuntemista. Muita mittareita voidaan alkaa tutkia, kun kysymyksiin uusien järjestelmien tiimoilta saadaan vastaukset.

7.2 Tavoitteet ja ohjaaminen

Tavoitteiden asettamiseen tulee asettaa prosessi, joka on yhtenäinen aluejohtajien kesken. Tavoitteet tulisi sitoa ensisijaisesti edellisessä kappaleessa mainittuihin mittareihin, koska samat mittarit helpottavat eri GSA:iden suorituskyvyn vertaamista toisiinsa. Tietysti tavoitetasot tulee määrittää markkinatilanteen ja -potentiaalin mukaiseksi. Yhtenäisellä määrittämis-prosessilla pyritään takaamaan, että tavoitetasot määritellään samoin perustein, jolloin tavoitetasot olisivat yhtä helposti tai vaikeasti tavoitettavissa kaikkien GSA:iden kesken. Näin myös pullonkaulojen tunnistaminen helpottuu.

Tavoitteiden ja suorituskyvyn sitominen komissioon ja komissiorakenteen muuttaminen suorituskykykeskeiseksi ovat välttämättömiä, jotta tavoitteet toimisivat kannustimena. Tavoitteet ilman jonkinlaista palkitsemisjärjestelmää ovat yhtä tyhjän kanssa, eivätkä takaa, että tavoitteita yritettäisiin saavuttaa. Palkitsemismallia tulisi alkaa tutkia ja varmaankin on päädyttävä osittain ratkaisuun, jossa palkitsemismalli ja tavoitteet vaihtelevat eri GSA:iden välillä.

Mitä ohjaamiseen tulee, tavoitetasot toimivat ohjaavana työkaluna erinomaisesti. Ohjaamista aineettomilla keinoilla kannattaa kuitenkin miettiä pelkkien tavoitteiden lisäksi. Keinoja voivat olla GSA:n mukaan ottaminen asiakasstrategian luomiseen ja tavoitteiden asettamiseen. Näin pystyttäisiin

vaikuttamaan siihen, että GSA varmasti kokee tavoitteet reiluiksi ja realistisiksi, ja kokee mielipiteensä merkitsevän. Mahdollisesti myös koulutuksen kehittäminen sähköpostiviestinnästä pidemmälle voisi auttaa motivoimisessa, mutta tämä vaatii kustannusten selvittämistä.

Ehdotuksena on, että tavoitteiden asetannan ympärille rakennetaan prosessi ja yhteiset pelisäännöt. Tavoitteiden sitomista palkitsemisjärjestelmään kannattaa lähteä tutkimaan, mutta tutkimusten valossa tavoitteiden saavuttamisen sitominen komissioihin on jopa välttämätöntä.

7.3 Jatkotoimenpiteet

Jotta mittaristo voidaan implementoida, tulee ensin määrittää vastuut myyntiorganisaation sisällä ja lähteä työstämään tavoitteidenasettamisprosessia. Tavoitteiden määrittämisen lisäksi tulee märittää mahdolliset komissiomallit ja tehdä niistä kannattavuuslaskelmat.

Jatkotutkimuksena voisi selvittää, mikä on ohjaamisen tuoma lisäarvo rahallisesti. Sitä kautta voidaan lähteä selvittämään onko ohjaaminen kaikkien GSA:iden kohdalla kannattavaa, kun verrataan saatua hyötyä ja käytettyjä resursseja.

8 YHTEENVETO

Tutkimuksen lähtökohtana oli tutkimuskysymys "Miten ulkoistettua myyntiverkostoa voidaan ohjata ja mitata?" Tutkimuskysymykseen lähdettiin hakemaan vastausta tutkimalla myynnin tavoitteita, mahdollisia mittareita, suorituskykyä ja ohjaamiskeinoja. Tutkimuksessa nousi esille tavoitteiden asettamisen tärkeys ja tavoitetasojen määrittäminen. Mittaamisen viitekehyksissä esiteltiin kaksi hyvin samantyyppistä viitekehystä, BSC- ja DMP-mallit. Mallit nostivat esiin suorituskyvyn moninaisuuden ja sen, että mittareiden tulisi tulkita suorituskykyä eri näkökulmista. Mittareiden tulisi BSC-mallin mukaan kattaa mittareita taloudellisesta näkökulmasta, asiakkaan näkökulmasta, tukea innovoinnin tutkimista sekä vastata strategisiin tavoitteisiin. Näillä näkökulmilla mittaristosta saadaan kattava ja mahdolliset ristiriidat poissulkeva. Tutkimuksissa nostettiin esille myös mittareiden määrä ja se, että mittareita ei tulisi liikaa. Monet tutkimukset esittivät sopivaksi määräksi noin 3-5 mittaria.

Työssä haettiin mittareita case-yrityksen tarpeisiin ja case-tutkimus toteutettiin haastatteluiden avulla. Case-tutkimuksen analyysin perusteella mittareiksi ehdotettiin myyntivolyymeitä, keskituottoja, asiakasstrategian toteutumisen seuraamista asiakkuuksien kehityksien kautta mitattuna ja eräänlaista koetta, jolla pystytään mittamaan ulkoisen myyntiorganisaation tietoutta case-yrityksestä. Mittareita ehdotettiin sidottaviksi palkitsemisjärjestelmään, joka edellyttää komissiorakenteen uudistamista.

Koska suorituskyky on erittäin laaja käsite ja siihen vaikuttaa monet eri tekijät, oli aihetta lähdettävä rajaamaan. Jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, vaihteleeko ohjaamisen ja mittaamisen tarve verkoston eri toimijoiden kesken.

LÄHTEET

Babakus, E., Cravens D.W., Grant, K., Ingram, T.N. & LaForge, R.W. 1996. Investigating the Relationships Among Sales Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness. International Journal of Research in Marketing. Vol. 27, Iss. 13, pp. 345-363.

Biazzo, S., Garengo, P. 2012. Performance measurement with the Balanced Scorecard: A Practical Approach to Implementation within SMEs. Berlin: Springer.

Caligiuri, P., Lepak, D. & Bonache, J. 2010. Managing the Global Workforce. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Churchill, G.A., Ford, N.M., Hartley, S.W. & Walker, O.C. JR. 1985. The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. Journal of Marketing Research. Vol. 22, Iss. 5, pp. 103-108

Dannenberg, H. & Zupanic, D. 2009. Excellence in Sales: Optimizing Customer and Sales Management. Wiesbaden: Gabler.

Donaldson, B. 1998. Sales Management: Theory and Practice. Second Edition. London: Macmilan Press Ltd.

Flapper, S., Fortuin, L. & Stoop, P. 1996. Towards Consistent Performance Management Systems. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 16, Iss. 7, pp. 27-37.

Ghalayini, A.M. & Noble, J.S. 1996. The Changing Basis of Performance Measurement. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 16 Iss. 8, pp. 63-80.

Homburg, C., Schäfer, H. & Schnider, J. 2012. Sales Excellence: Systematic Sales Management. Berlin: Springer.

Homburg, C., Droll, M., & Totzek, D. 2008. Customer Prioritization: Does It Pay Off, and How Should It Be Implemented? Journal of Marketing, vol. 72, September. pp. 110-130.

Hudson, M., Lean, J. & Smart, A. 2001. Improving Control Through Effective Performance Measurement in SMEs. Production Planning and Control. Vol. 12, Iss. 8, pp. 804-813.

Jiang, W. 2014. Business Partnership and Organizational Performance: The Role of Resources and Capabilities. Berlin: Springer.

Kilpinen, M. Manger BI and Airline Partners. Haastattelu. 13.11.2014.

Klein, S., Poulymenakou, A. 2006. Managing Dynamic Networks. Berlin: Springer.

Likierman, A. 2009. The Five Traps of Performance Measurement. Harvard Business Review, Vol. 53, Iss. 10, pp. 96-101.

Madhani, P. 2014. Managing Sales Compensation Across the Economic Cycle: Direct Sales Force Versus Independent Reps. Compensation and Benefits Review. Vol. 46, Iss. 1, pp. 16-24.

Maltz, A.C., Shenhar, A.J., & Reilly, R.R. 2003. Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures. Long Range Planning. Vol. 36, Iss. 2, pp. 187-204.

Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki: Johda markkinointia ja myynti yhdessä. Helsinki: Talentum.

McDonald, M., Rogers, B., & Woodburn, D. 2006. Key Customers: How to manage them profitably. 4th edition. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Mueller, F. 2011. Sales Management Control Strategies in Banking: Strategic Fit and Performance Impact. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Neely, A. 1998. Measuring Business Performance: Why, What and How. London: Profile Books Ltd.

Nopanen, P. Sales Director. Haastattelu. 30.11.2014.

Pekkola, S. 2013. Managing a Network by Utilizing Performance Measurement Information. Measuring Business Excellence, Vol. 17, Iss. 1, pp. 72-79.

Pöyhönen, A. Sales Director. Haastattelu. 27.11.2014.

Rockart, J. 1979. Chief Executives Define Their Own Data Needs. Harvard Business Review. Vol. 57, Iss. 2, pp. 81-93.

Simons, R. 2000. Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. New Jersey: Prentice-Hall.

Skutnabb, J-M. Sales Director. Haastattelu. 05.10.2014.

Taticchi, P. 2010. Business Performance Measurement and Management: New Contexts, Themes and Challenges. Heidelberg: Springer.

Tjemkes, B., Vos, P. & Burgers, K. 2012. Strategic Alliance Management. London: Routledge.

Turtiainen, M. Vice President, Global Sales and Marketing. Haastattelu. 18.11.2014.

Zallocco, R., Pullins, E.B. & Mallin, M.L. 2009. A re-examination of B2B sales performance. Journal of Business & Industrial Marketing. Vol. 24, Iss. 8, pp. 598-610.