

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT

School of Engineering Science

Tuotantotalous

Tino Uvanto

SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN MYYNTIORGANISAATIOSSA

Tarkastajat:

Professori, TkT Hannu Rantanen
Dosentti, TkT Minna Saunila

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Tino Uvanto

SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN MYYNTIORGANISAATIOSSA

Diplomityö

2020

78 sivua, 20 kuvaa

Tarkastajat: Professori, TkT Hannu Rantanen ja Dosentti, TkT Minna Saunila

Hakusanat: myyntityö, myyntiorganisaation suorituskyky, suorituskyky

Keywords: sales, sales management, sales performance

Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa teollisuusyrityksen myyntiorganisaatiolle suorituskyvyn mittaukseen sekä -johtamiseen soveltuva mittaristomalli.

Tutkimus suoritettiin tapaustutkimuksena ja tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivisia menetelmiä. Tutkimuksen teoreettinen toimintaympäristö rakennettiin aiheesta kirjoitetun kirjallisuuden ympärille. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelututkimuksin.

Tutkimuksessa selvisi, että myyntiorganisaation suorituskyvyn mittaus ja johtaminen perustuu vahvasti myynnillisen- sekä asiakastiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen. Tätä tiedon keräämistä ja jäsentelyä varten teollisuus on jo vuosikymmeniä sitten ottanut käyttöönsä erilaisia asiakastietojärjestelmiä (Eng. CRM – *Customer Relationship Management*). Asiakastiedon keräämiseen ei itsessään ole olemassa yksittäistä oikeaa tapaa, mutta organisaatioissa on silti tarpeen ylläpitää selkeää ohjeistusta asiakastietojärjestelmiin liittyvistä toimintatavoista. Kirjallisuuden väitteiden mukaisesti moni myyntiorganisaatio kärsii puutteellisista asiakas- sekä myynnillisen tiedon tallennussäännöistä, mikä ilmiönä johtaa herkästi huonolaatuisiin tietokantoihin. Huonolaatuista asiakastietoa ei pystytä hyödyntämään, vaikka itse asiakastieto-ohjelmisto edustaisi alansa parhaimmistoa.

Tutkimuksen tavoitteena ollut myyntiorganisaation suorituskyvyn mittaukseen sekä -johtamiseen soveltuva mittaristo rakennettiin myyntiorganisaatioille kirjallisuudessa suositeltua mallimittaristoa mukaillen. Myyntiorganisaation mallimittaristoon yhdistettiin myös ajatuksia sekä rakenteita suorituskykypyramidista, jotta mittaristo mukautuisi paremmin suuryrityksen organisaatorakenteeseen. Moniportaisen myyntiorganisaation johtamisessa suorituskykypyramidi on rakenteeltaan tarkoitukseen soveltuva.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Suorituskyvyn mittauksen perusteet selvitettiin ja löydösten perusteella rakennettiin kohdeyrityksen jälkimyyntiorganisaatioille suorituskyvyn johtamiseen soveltuva yhteinen mittaristo.

ABSTRACT

Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT
School of Engineering Science
Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Tino Uvanto

Performance management in sales organizations

Master's thesis

2020

78 pages, 20 figures

Examiners: Professor, D.Sc Hannu Rantanen and Docent, D.Sc Minna Saunila

Keywords: Sales, Sales Management, Sales Performance

The objective of this study was to construct a performance measuring and -managing system for an industrial sales organization.

The study was conducted as a case study and the methods used to gather information were qualitative. The theoretical context of the study was based on scientific literature from the related fields while the empirical research took place in the case -organization via personnel interviews.

The results of this study suggest that sales performance and management is much based on gathering and evaluating customer- and sales operational information. For this specific purpose, the industrial world has already utilized the Customer Relationship Management (CRM) systems. There is however a series of mistakes an organization can make with CRM systems, all of which reduce the effectiveness of the system. As per theoretical literature findings, it is common for organizations to store all kinds of information to the CRM systems, perhaps without clear understanding where all this information is needed and by whom. Such non-structured ways of working are likely to produce low quality databases which cannot be used for management purposes.

A performance management system was constructed for the case -sales organization. The indicator system was formed based on guidance suggested by the literature findings. As the case -organization operates in a large company with multi-layer sales management, it was decided to add ideologies from the performance pyramid into the sales performance management system in order to better adjust the system to fit in its operating environment.

In conclusion, the given research questions regarding performance management in sales organizations were resolved. In addition, a performance management system was constructed for the chosen case -sales organization.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö valmistui kesällä 2020, jolloin maassamme vallitsi poikkeuksellinen viruspandemia. Vapaa-ajanviettomahdollisuuksien sulkiessa tartuntariskin vuoksi joukoittain oviaan, jäi jäljelle vain vähäinen määrä vaihtoehtoisia aktiviteetteja kilpailemaan tutkijan henkilökohtaisesta vapaa-ajasta. Kansallisen valmiuslain aikana työ valmistui huomattavasti ennakoitua lyhyemmässä ajassa, vaikkakin tosin samalla päiväkohtaiset työmäärät ylittivät ajoittain hyvän maun rajan.

Diplomityön tekeminen on ollut varsin mielenkiintoinen kokemus. Tämä aihealue on askarruttanut minua tähänastisella työurallani jo pidemmän aikaa. Mahdollisuus pureutua aiheeseen ajan, osaamisen sekä ohjauksen turvin oli yksi keskeisistä syistä, joiden vuoksi tähän koulutukseen hakeuduin. Haluan kiittää Lappeenrannan Teknillisen Yliopiston tuotantotalouden laitoksen opetushenkilökuntaa hyvästä opetuksesta, sekä erityismainintana Professori Hannu Rantasta tämän työn rakentavasta ja ammattitaitoisesta ohjauksesta.

Kaarinassa 28.8.2020

Tino Uvanto

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimusongelma ja taustat	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	8
1.3	Tutkimusmenetelmät ja työvaiheet	9
1.4	Tutkimuksen rakenne	11
2	MYYNTITYÖ	13
2.1	Myyntityön muodot ja henkilöstön tehtävät	13
2.2	Myyntiprosessi	15
2.3	Myyntiorganisaatiot	17
3	SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	20
3.1	Syitä suorituskyvyn mittaamiselle	20
3.2	Suorituskyvyn määrittely	21
3.3	Suorituskyvyn osa-alueet	22
3.4	Yrityksen sidosryhmät	23
3.5	Suorituskyvyn mittaristoja	25
3.5.1	Balanced Scorecard	26
3.5.2	Benchmarking	28
3.5.3	Suorituskykypyramidi	28
3.5.4	Suorituskykymatriisi	29
3.6	Suorituskyvyn mittarit	31
4	MYYNTIORGANISAATION SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN	32
4.1	Myyntiorganisaation suorituskyvyn mittaus ja mittausympäristö	33
4.2	Myyntiorganisaation suorituskyvyn osatekijät	34
4.3	Myyntistrategia ja tavoiteasetanta	37
4.4	Myynninohjaus	38

4.5	Myynninohjausjärjestelmän orientoituminen	41
4.6	Asiakastieto ja myynninohjausjärjestelmät.....	42
4.7	Myyntiorganisaation suorituskyvyn mittarit.....	47
5	EMPIIRINEN AINEISTO JA HAASTATTELUT	50
5.1	Yrityksen organisaatorakenne ja myyntiorganisaatiot.....	50
5.2	Myyntiorganisaatioiden haastattelut	53
5.3	Yhteenveto sekä havainnot haastatteluista.....	58
6	MITTARISTON RAKENTAMINEN	61
6.1	Mittariston rakentamisen lähtökohtia	62
6.2	Mittariston käyttötarkoitus ja pohjarakenne	64
6.3	Mittariston tasot	65
6.3.1	Mittariston ylin yhteenvetotaso	65
6.3.2	Asiakassegmenttikohtaiset tulosarvot	66
6.3.3	Taloudelliset-, tyytyväisyys- sekä resurssien allokointimittarit.....	68
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	70
7.1	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	70
7.2	Johtopäätös työn tuloksesta.....	71
8	YHTEENVETO.....	73
	LÄHTEET	76

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus käsittelee suorituskyvyn johtamista myyntiorganisaatiossa. Tutkimuksessa etsitään vastaukset siihen, miten suorituskyvyn johtamista tulisi myyntiorganisaatiossa suorittaa sekä rakennetaan tarkoitukseen soveltuva suorituskyvyn mittaristo case - myyntiorganisaatiolle.

1.1 Tutkimusongelma ja taustat

Valmistavassa teollisuudessa tuotantoyksikön suorituskykyä ja tuottavuutta voidaan klassisesti mitata vertaamalla yksikön käyttämiä resursseja sen valmistamien tuotteiden määrään. Muutokset joko käytetyissä resursseissa tai aikaansaaduissa tuotantomäärissä voidaan yleensä tulkita joko kasvattaneen tai laskeneen tarkasteltavan yksikön tuottavuutta. Erilaisia tuotannon tunnuslukuja voidaan laskea, sillä laskentaperusteet ovat selvästi määriteltävissä numeraalisista lähtöarvoista.

Myyntiorganisaation suorituskyvyn mittaus samoilla valmistavan teollisuuden mittareilla on haasteellisempaa. Myyntiorganisaation resurssointi on yrityksen sisäisestä laskentatoimesta saatavilla, mutta kyseisen myyntiorganisaation resursseillaan aikaansaama tuotos on tyypillisesti haasteellisempi määrittää.

Historian saatossa myyntiorganisaatiot ovat monesti sijoittuneet yrityksissä suoritettavan suorituskyvyn ja tuottavuuden seurannan ulkopuolelle. Osassa yrityksistä tilanne on sama yhä edelleen. Tuotantoyksiköistä poiketen myyntityön on monesti ajateltu olevan pitkälti intuitioon ja improvisaatioon perustuvaa toimintaa, jossa jotkut syystä tai toisesta menestyvät toisia paremmin (Homburg ym., 2012, s. 23-24). Myyjien on usein nähty toimivan itseohjautuvasti omien henkilökohtaisten vahvuksiensa tukemina. Parhaiten menestyviä yksilöitä on pidetty työyhteisöissään lähes sankareina, jotka vain yksinkertaisesti osaavat tehdä kaiken oikein. Systemaattista suorituskyvyn tarkastelua ei monessakaan yrityksessä ole ulotettu kattamaan myyntiorganisaatioiden toimintaa. Syyt tälle ilmiölle ovat Homburgin työryhmän (2012, s. 23-24) mukaan moninaisia. Monessa yritysjohdossa vallitsee epätietoisuus siitä, miten myyntiorganisaation suorituskykyä tulisi mitata. Moni yritysjohtaja myös epäilee, että

myyntiorganisaation kannustimia sekä toimintaa järjestelmällä saattaa tahtomattaan aiheuttaa myyntitulosten heikkenemisen. Myyntiorganisaatiot itse saattavat olla haluttomia suorituskyvyn seurantaan, sillä ne saattavat pelätä, että käytettyjen resurssien tarkastelu johtaisi lopulta myös resurssien määrän leikkaamiseen tulevaisuudessa. Nämä yllä mainitut tekijät yhdessä ovat yrityksissä tukeneet itsenäisen, erillisen sekä osittain omavaltaisen myyntiorganisaation toimintamallia. (Homburg ym., 2012 s. 23-25)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on rakentaa teollisuusyrityksen myyntiorganisaatiolle suorituskyvyn mittaukseen sekä -johtamiseen soveltuva mittaristomalli. Mittariston toteutuksessa asetetaan painoarvoa erityisesti suuryritysten mittaustarpeille, sillä mittauksen tarve ja sen avulla aikaansaatu hyöty tyypillisesti korostuvat organisaation kokoluokan kasvaessa. Tämän työn tutkimuskohteeksi valittu yritys täyttää suuryrityksen mittakriteerit.

Edellä mainitun tutkimuksen päätavoitteen saavuttaminen edellyttää vastaamista siitä johdettuihin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten myyntiorganisaation suorituskykyä tulee mitata?
2. Minkälaisella suorituskyvyn mittaristolla myyntiorganisaation suorituskykyä voidaan johtaa?

Tämä tutkimus rajataan suorituskyvyn johdon näkökulmaan. Työn ulkopuolelle jää siten esimerkiksi myyntityön operatiivisen menestymisen aihealue. Tässä työssä ei käsitellä hyväksi havaittuja myyntitekniikoita, vaan tämä työ on suunnattu myyntiorganisaation johdolle organisaation suorituskyvyn johtamiseen.

Tämän työn ulkopuolelle jää myös lopputuloksena aikaansaadun suorituskyvyn mittariston implementointi kohdeyritykseen. Tämä vaihe jää yrityksen omaan harkintaan ja mahdolliseen toteutukseen.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja työvaiheet

Työn ensimmäisiin vaiheisiin kuuluu tutkimusmenetelmien ja tutkimusstrategian valitseminen. Erilaisilla tutkimustavoilla on vaikutusta siihen, minkälainen tutkimuksen lopputuloksesta tulee, mutta toisaalta tutkimusmenetelmä ei itsessään kategorisoi tutkimusta hyväksi tai huonoksi (Hirsjärvi & Hurme, s.123 & 132).

Lähdesmäen ja kumppaneiden (2009, Tutkimusstrategiat -verkkoaineisto) näkemyksen mukaan tutkimusstrategia toimii tutkimuksen toteutusta ohjaavana periaatteena. Tutkimusstrategia ohjaa työssä suoritettavien tutkimusmenetelmien valintaa.

Yksi yleisesti käytetty tutkimusmenetelmä on empiirinen tutkimus. Empiirisessä tutkimuksessa tutkimustuloksia kerätään tekemällä konkreettisia havaintoja ja mittauksia tutkimuskohteesta. Empiirisiä tutkimuksia ovat esimerkiksi tapaustutkimukset, määrälliset tutkimukset ja poikittaistutkimukset. (Lähdesmäki ym., 2009, Tutkimusstrategiat -verkkoaineisto)

Toinen yleisesti käytetty tutkimusmenetelmä on teoreettinen tutkimus, jossa tutkimusongelmaan perehdytään ajatusrakennelmien kautta. Tutkimuskohdetta ei havainnoida välittömästi, vaan kohteesta pyritään rakentamaan malleja, selityksiä ja rakenteita aiemman tutkimustiedon pohjalta. (Lähdesmäki ja kumppanit, 2009, Tutkimusstrategiat -verkkoaineisto)

Tämän työn tutkimusmenetelmäksi valitaan empiirinen tapaustutkimus (case study). Lähdesmäen ja kumppaneiden (2009, Tutkimusstrategiat -verkkoaineisto) mukaan tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan valitusta tutkimuskohteesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tapaustutkimus tutkimusstrategiana on väljästi määrittävä ja sitä voidaan harjoittaa monen analyysimenetelmän avulla.

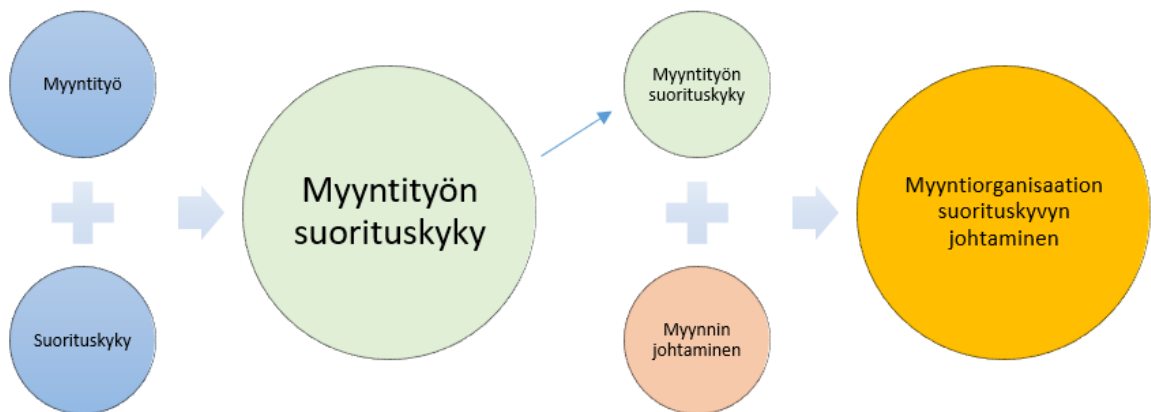
Tämän tutkimuksen tavoite on löytää ratkaisu nimettyyn ongelmaan nimetyssä organisaatiossa. Tutkimustavoitteen saavuttaminen edellyttää syvällisempää perehtymistä yksilölliseen tutkimuskohteeseen, jolloin yleisluontoista ratkaisua ei ole mahdollista saavuttaa. Tutkimuskohteen toimiala, organisaatio sekä myytävät tuotteet ovat keskeisessä roolissa myyntiorganisaation suorituskykyä tarkasteltaessa sekä siten myös siihen soveltuvaa

mittaristoa rakennettaessa. Työn ratkaisun kannalta on keskeistä perehtyä kohdeyrityksen yksilöllisiin rakenteisiin ja toimintaympäristöihin.

Tutkimus jakautuu kolmeen vaiheeseen:

Vaihe 1: Suorituskyvyn mittaus ja -johtaminen

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa koostetaan alan tieteellisiin julkaisuihin pohjautuva katsaus siitä mitä on myyntityö, organisaation suorituskyky ja sen mittaus, myyntiorganisaation suorituskyky sekä myyntiorganisaation suorituskyvyn johtaminen. Myyntityöstä sekä organisaation suorituskyvystä omina aihealueinaan on saatavilla kattavasti tutkimustietoa, joista yhdistelemällä saadaan yhteenveto siitä mitä on myyntiorganisaation suorituskyky. Myyntiorganisaation suorituskyvyn määritelmään yhdistetään myynnin johtamisen näkökulma, jolloin saadaan teoria myyntiorganisaation suorituskyvyn johtamisesta. Alapuolella havainnollistava kuva 1 eri aihekokonaisuuksien yhdistämisestä.



Kuva 1. Diplomityön aihekokonaisuuksien yhdistäminen.

Vaihe 2: Case -organisaation mittaustarpeet ja näkökulmat

Työn seuraavassa vaiheessa suoritetaan empiirisen aineiston keruu. Tavoitteena on havainnoida tutkimusongelman toimintaympäristö sekä tapauskohtaiset erityispiirteet.

Vaihe suoritetaan tutkimalla case -organisaation olemassa olevaa myyntiorganisaatioiden johtamisjärjestelmää yrityksessä saatavilla olevien sisäisten toimintaohjeiden avulla sekä haastattelemalla case -myyntiorganisaation johdossa työskenteleviä henkilöitä.

Vaihe 3: Suorituskyvyn mittariston rakentaminen

Työn viimeisessä vaiheessa rakennetaan case -yritykselle myynnin suorituskyvyn johtamiseen soveltuva suorituskyvyn mittaristo. Mittaristo tulee pohjautumaan vaiheissa 1 ja 2 kerätyn teoreettisen sekä empiirisen tutkimustiedon pohjalle. Mittaristo rakennetaan nimettyyn myyntiorganisaatioon.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Työ koostuu kahdeksasta luvusta. Ensimmäisessä luvussa kerrotaan työn taustoista, tarpeesta, tutkimusongelmista, tutkimusmenetelmistä, rajouksista sekä rakenteesta.

Työn toisessa luvussa käsitellään myyntityötä, joka on toinen työn kahdesta pohjatason teoriakokonaisuudesta. Myyntitoiminnan peruspiirteet, myyntiorganisaatiot sekä niissä suoritettavat toimenpiteet muodostavat tämän työn työskentely-ympäristön.

Työn kolmannessa luvussa käsitellään suorituskykyä ja sen mittausta, joka on jälkimmäinen työn kahdesta pohjatason teoriakokonaisuudesta. Tässä luvussa suorituskyvyn mittausta tarkastellaan universaalista näkökulmasta, ei yksinomaan myyntiorganisaation tarpeita ajatellen. Suorituskyvyn mittausta ja siihen liittyvät mittaristot voidaan myös katsoa olevan varsin keskeinen osa tämän työn perusrakennetta.

Neljännessä luvussa sovitetaan yhteen lukuja kaksi ja kolme sekä tuodaan mukaan myynnin johtamisen näkökulma. Luvussa rakennetaan kokonaisuus myyntiorganisaation suorituskyvyn johtamisesta, johon nojaten työn empiirinen osuus voi alkaa.

Viidennessä luvussa tutkitaan Case -organisaatiota. Luvussa esitellään lyhyesti yritys, sen toimiala sekä muita työn kannalta merkityksellisiä yrityskohtaisia huomioita. Esittelyn jälkeen

tutkitaan olemassa olevia johtamisjärjestelmiä sekä suoritetaan eri organisaatioiden henkilöhaastattelut. Case -organisaation johtavissa asemissa haastateltavilta henkilöiltä kerätään näkemyksiä heidän kokemistaan suorituskyvyn johtamisen tarpeista, näkemyksistä olemassa oleviin järjestelmiin sekä mahdollisista koetuista puutteista.

Kuudennessa luvussa rakennetaan case -organisaatiolle teorialukujen 2-4 sekä luvussa 5 kerätyn empiirisen aineiston pohjalta suorituskyvyn mittaristo. Mittariston rakentamisen lisäksi selostetaan sen toiminta, käyttötarkoitus sekä muut huomionarvoiset asiat.

Seitsemännessä luvussa esitetään johtopäätökset työn tuloksista sekä arvioidaan tulosten merkityksellisyyttä. Asetettuihin tutkimuskysymyksiin esitetään saadut vastaukset ja työn lopputuloksen puitteissa arvioidaan mahdollisia jatkotoimenpiteitä sekä suosituksia.

Kahdeksas luku on yhteenvetoluku, jossa tehty työ sekä keskeisimmät tulokset esitellään pääpiirteittäin.

2 MYYNTITYÖ

Myynti ja myyntityö ovat toiminto, jonka perustason tavoite on esitellä ja kaupata yrityksen tuotteita ja palveluita niistä kiinnostuneille asiakkaille. Bergströmin & Leppäsen (2016, E-kirja luku 5.5 s. 1/44) mukaan yrityksen harjoittama mainonta ja muu viestintä herättävät asiakaskunnan kiinnostuksen ja muovaavat ennakoasenteita pohjaksi varsinaiselle myyntityölle. Myyntityön tavoite on vahvistaa kiinnostuneen asiakkaan ostopäätöstä sekä luoda ja ylläpitää kannattavia asiakassuhteita. Käytännössä jokaisessa yrityksessä on oltava myyntitoiminto, jonka tehtävänä on kaupata yrityksen tuotokset niistä kiinnostuneille tahoille.

2.1 Myyntityön muodot ja henkilöstön tehtävät

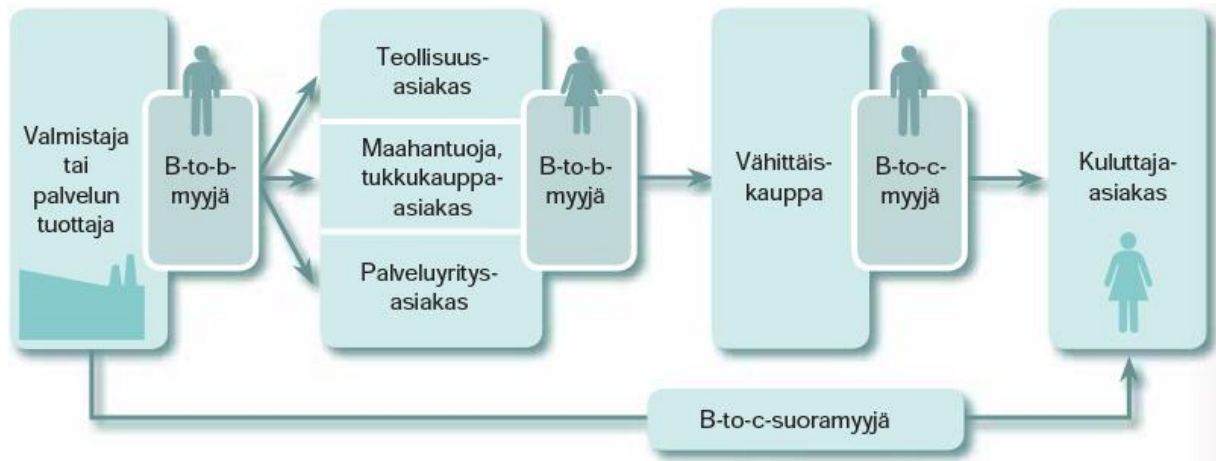
Myyntityötä voidaan tarkastella eri näkökulmista eri perustein. Bergström & Leppänen (2016, E-kirja luku 5.5 s. 1/44) esittävät, että myyntityötä voidaan tarkastella esimerkiksi vertailemalla, kuka asiakas on, minkälaisia tuotteita myydään tai missä myynti tapahtuu.

Myyntipaikan suhteen erilaisia myyntityön lajeja on karkeasti kahta päätyyppiä. *Toimipaikkamyynnissä* asiakas tulee myyjän luo käymään kauppaa myyjän hallinnoimissa toimitiloissa. Käytännön esimerkki toimipaikkamyynnistä on kivijalkamyymälä. *Kenttämyynnissä* myyntihenkilö puolestaan saapuu asiakkaan toimitiloihin esittelemään kaupattavia tuotteita ja palveluita. (Bergström & Leppänen, 2016, E-kirja luku 5.5 s. 1/44.)

Myyjä voi lähestyä lopullista ostajaa suoraan (*direct selling*) tai erilaisten jakelukanavien kautta (*retail selling*). Bergström & Leppänen (2016, E-kirja luku 5.5 s. 1/44) esittävät, että loppuasiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna myyntityö jakautuu *B-to-B: Business-to-Business* -myyntiin, jossa loppuasiakas on toinen yritys sekä *B-to-C: Business-to-Consumer* -myyntiin, jossa loppuasiakas on tuotteen loppukuluttaja.

Myyjän pääasiallisen tehtävän perusteella myyntityö voidaan jakaa (Bergström & Leppänen, 2016, E-kirja luku 5.5 s. 1/44 ja 2/44) uusien asiakkaiden ja tilausten hankkijoihin (*order-getters*) sekä olemassa olevien asiakkaiden tilausten vastaanottajiin (*order-takers*). *Tilausten hankkijan* voidaan katsoa harjoittavan varsinaista myyntityötä siinä missä *Tilauksen*

vastaanottaja työskentelee esimerkiksi myymälän kassalla, tehden passiivisempaa myyntityötä. Erilaisia myyntityön muotoja ja -portaita on havainnollistettu alla olevassa kuvassa 2.



Kuva 2. Myyntityön muotoja (Bergström & Leppänen, 2016, E-kirja luku 5.5 s. 2/44).

B-to-B –myynnissä toimii varsinaisten myyjien lisäksi usein myös myynninedistäjiä. Heidän tehtävänsä on esimerkiksi suorittaa asiakaskäyntejä ja esitellä tuotteita, mutta he eivät kuitenkaan ota vastaan asiakastilauksia. Bergström & Leppänen (2016, E-kirja luku 5.5 s. 2/44) esittävät, että myynninedistäjät ja myyjät saattavatkin osallistua asiakastilaisuuksiin ja muihin erilaisiin tilaisuuksiin yhdessä.

Myyntityön tukena yrityksissä työskentelee myös myynnin tukitoimintoja (*sales support*). Bergströmin & Leppäsen (2016, E-kirja luku 5.5 s. 2/44) mukaan myynnin tukitoiminnot pitävät sisällään erilaisia myynnin avustavia työtehtäviä. Avustajat ja assistentit valmistelevat myyjille materiaaleja, esityksiä ja muita aineistoja. Tiedonhankkijat puolestaan analysoivat asiakasrekistereitä sekä tietokantoja kartoittaen potentiaalisia ostajaehdokkaita. Yhteydenottajien tehtävä on pitää myyjien puolesta yhteyttä asiakkaisiin. Asiantuntijat ja koordinaattorit avustavat myyjää erilaisissa tuotteeseen ja toimitusprosesseihin liittyvissä kysymyksissä. Tekninen tuki vastaa tietojärjestelmien ylläpidosta ja valvonnasta. Erilaisia myyntityön tehtäviä on havainnollistettu alla kuvassa 3:



Kuva 3. Myynnin muodot tehtävien mukaan jaoteltuna (Bergström & Leppänen, 2016, E-kirja luku 5.5 s. 3/44).

2.2 Myyntiprosessi

Myyntiprosessin vaiheet ja pituus riippuvat pääasiassa myytävästä tuotteesta, myyjästä sekä asiakkaasta. Uusintaostot olemassa olevalta asiakkaalta tapahtuvat tyypillisesti nopeammin kuin uusien asiakkaiden hankinta ja heiltä myyntityön seurauksena saatavat ensimmäiset ostotilaukset. Bergström & Leppänen (2016, E-kirja luku 5.5 s. 11/44 ja 12/44) esittävät, että asiakkaan näkökulmasta ostotilauksen taloudellisella suuruudella on yleensä hidastava vaikutus ostoprosessin nopeuteen.

Myyntiprosessin vaiheet on hahmoteltu alla olevassa kuvassa 4.



Kuva 4. Myyntiprosessin vaiheet (Bergström & Leppänen, 2016, E-kirja luku 5.5 s. 12/44).

Tämän tutkimuksen rajausten mukaisesti työssä ei käsitellä syvemmin erilaisia hyväksi koettuja myyntikäytäntöjä tai -tyylejä, mutta myyntiorganisaation suorituskyvyn mittauksen ja analysoinnin kannalta katsotaan oleelliseksi selventää, mistä tekijöistä hyvä myyntityö yleisesti koostuu. Bergström & Leppänen (2016, E-kirja luku 5.5 s. 4/44 – 8/44) esittävät, että hyvä myyntityö kykenee kartoittamaan asiakkaan tilanteen ja tarpeet siten, että yritys kykenee tarjoamaan asiakkaalle sopivaa vaihtoehtoa kartoitetun tarpeen tyydyttämiseksi. Hyvä myyntityö myös kykenee esittelemään myytävän tuotteen hyödyt asiakkaalle siten, että asiakas ymmärtää niiden merkityksen ja arvon. Hyvän myyntityön tulisi myös kyetä antamaan asiakkaalle lisätietoja ja opastusta siten, että asiakkaan on helpompi käyttää kaupattavaa tuotetta. Ideaalitilanteessa asiakas säästää aikaa, vaivaa ja rahaa asioidessaan ammattitaitoisen myyntityön kanssa.

Myyjän tehtävänä on siis toimia osin tiedonvälittäjänä, mutta myös omalla toiminnallaan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Hyväkään tuote ei välttämättä myy itse itseään, vaan myyntiin tarvitaan asiantuntemusta, varsinkin jos tuote on monimutkainen asiakkaalle räätälöitävä kokonaisuus. Myyjä parhaimmillaan kykenee avustamaan asiakasta tekemään toimintansa kannalta viisaita valintoja.

Donaldson (2007, s. 8) esittää, että myynnin henkilöstön merkitys tuotteiden myynnissä kasvaa sitä suuremmaksi, mitä monimutkaisempia ja kehittyneempiä tuotteita yrityksellä on myytävänä.

2.3 Myyntiorganisaatiot

Myyntityötä suorittamaan tarvitaan yrityksessä myyntihenkilöstöä. Myyntihenkilöstö järjestäytyy toimimaan myyntiorganisaationa. Myyntiorganisaation muodostaminen voidaan tehdä neljällä pääjaottelumallilla. (Homburg et al, 2012, s. 94-100):

- **Tuotemyyntiorganisaatio**, jossa organisaation rakenteellinen ydin on itse tuotteessa tai palvelussa, jota organisaatio myy samalla tavoin kaikille asiakkailleen.
- **Myyntialuejaotellussa** myyntistrategiassa eri mantereiden, maiden tai alueiden myyntivastuu on jaettu niitä varten perustetuille myyntiorganisaatioille.
- **Asiakaslähtöinen** myyntiorganisaatio on organisaatiomalli, jossa eri asiakkaita varten on perustettu myyntiorganisaatioita, jotka saattavat olla keskenään erilaisia. Esimerkiksi yksityis- ja yritysasiakkaita saattavat palvella omat myyntiorganisaationsa.
- **Myyntikanavien** perusteella rakennetut myyntiorganisaatiot, joissa samaa tuotetta saatetaan myydä esimerkiksi puhelinmyyntinä, verkkokaupassa sekä kivijalkamyymälässä.

Tuotemyyntiorganisaation vahvuus on myyntityöntekijöiden korkean luokan tuotetietoisuus. Myyjät ovat tuoteasiantuntijoita, jotka hallitsevat myymänsä tuotteen yksityiskohdat tavalla, joka mahdollistaa monimutkaistenkin kokonaisuuksien esittelemisen ja perustelemisen asiakkaalle. Tuotemyyntiorganisaatioiden myyntityöntekijät harvoin tarvitsevat myynnin tukea, sillä he pystyvät ratkomaan useimmat esiin tulevat ongelmat itsenäisesti. Tuotemyyntiorganisaatioiden myyntityöntekijät ovat myös varsin kykeneväisiä yhteistyöhön toisten tuotekeskeisten organisaatioiden kanssa, sillä he usein puhuvat samaa tuoteteknistä kieltä. Tuotemyyntiorganisaation tyypillinen heikkous on asiakaskeskeisyyden puuttuminen. Tuotemyyjä ja asiakas saattavat olla eri maista ja kulttuureista, mikä saattaa hankaloittaa keskinäistä yhteistyötä. Tuotemyyjä on tyypillisesti myös keskittynyt vain oman tuotteen myymiseen, jolloin yrityksen muiden tuotteiden myyminen samalle asiakkaalle jää vähäisemmäksi.

Myyntialuejaotellun myyntiorganisaation vahvuus on asiakasläheisyys niin fyysisesti kuin kulttuurillisesti. Alueellisesti jaoteltu myyntiorganisaatio on tyypillisesti perillä omalla alueellaan toimivien asiakkaidensa toimialaan vaikuttavista alueellisista erityispiirteistä ja niihin kohdistuvista muutoksista. Myyntihenkilöstö puhuu samaa kieltä asiakkaan kanssa ja he jakavat todennäköisesti myös yhteisen sosiaalisen kulttuurin. Myyntialue –mallin heikkoutena on sen mukana muodostuva koordinoitutarve eri alueiden välillä. Alueittain toimivien myyntiorganisaatioiden päätöksenteko on tyypillisesti jalkautettu myös alueille itselleen, jolloin erilaisia toimintamalleja syntyy eri alueiden välille, tehden kokonaisuuden johtamisesta haasteellisempaa.

Asiakaslähtöisen myyntiorganisaatiomallin vahvuus on vahva keskittyminen yksilöllisiin asiakastarpeisiin. Yksittäisen asiakkaan toimintaa seurataan hyvin läheisesti, mikä mahdollistaa laajempien kokonaisuuksien käsittelemisen, tarjoamisen ja myymisen. Myyntityöntekijöistä tulee tässä mallissa asiakas asiantuntijoita. Asiakaslähtöisen mallin heikkous ilmenee myyjien tuotekohtaisen tiedon puutteina sekä siitä seuraavana suurempana tuotetuen tarpeena. Asiakas asiantuntija - tai asiakaspäällikkö - tuntee hyvin asiakkaansa, muttei kaikkia organisaationsa myymiä tuotteita.

Myyntikanavajaotellun myyntiorganisaatiomallin vahvuus on kyseisen myyntikanavan erityisosaaminen. Esimerkiksi internetin kautta käytävässä verkkokaupassa korostuu kyseisen myyntikanavan hallitseminen ja positiivisen asiakaskokemuksen luominen. Tämän mallin heikkoutena voidaan nähdä myyntikanavateknisesti orientoituneiden myyjien puutteet itse myytävissä tuotteissa sekä myös asiakaskontaktin pirstoutuminen lukuisiin eri myyntikanaviin. Samalle asiakkaalle saatetaan myydä tuotteita useassa eri kanavassa, jolloin kokonaistilanteen tiedostaminen vaatii koordinoitua.

Käytännössä monikaan yritys ei sovelle toiminnassaan vain yhtä edellä mainituista myyntiorganisaatiomalleista, vaan käytössä on samanaikaisesti useampia eri malleja. Homburg ym. (2012, s. 100) toteavatkin, että usein yritysten myyntiorganisaatioita voi kutsua toimintamalliansa suhteen hybrideiksi. Tästä syystä yrityksen myyntiorganisaatiota rakennettaessa tai valittaessa oleellinen kysymys ei siten olekaan ”Mitä näistä neljästä myyntiorganisaatiomallista käytämme?”, vaan ”Miten suuren painoarvon asetamme

esimerkiksi asiakaskohtaiselle myynnille?”. Eri organisaatiomallien välisiä paremmuseroja ei voida yksiselitteisesti määritellä, vaan niissä jokaisessa on omat hyvät ja huonot puolensa.

3 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN

Tuotannollisen toiminnan suorituskyvyn ja tuottavuuden mittausta erilaisissa muodoissaan on harjoitettu jo pitkään. Sana tuottavuus on esiintynyt ensimmäisten käyttösovellusten joukossa maataloudessa, jossa mielenkiinto kohdistui siihen paljonko viljaa peltoala pystyy kasvattamaan. Edellisen 50 vuoden aikana ensi sijassa tietotekniikan kehitys on tuonut mukanaan ennennäkemättömän tehokkaita uusia laskentakeinoja sekä muita työkaluja yrityksen toiminnan ja suorituskyvyn tarkasteluun. Kehityskulkua suorituskyvyn mittauksen suuntaan on ohjannut myös yleisen ajatusmaailman siirtyminen vahvemmin huomioimaan yrityksen eri sidosryhmiä. Homburg kumppaneineen (2012, s. 6) esittääkin, että omistajat tänä päivänä haluavat entistä tarkemmin tietää mitä heidän yrityksensä tekee, miksi ja minkälainen kannattavuus toiminnalla on. Nykyaikana resurssien käyttäminen erilaisten prosessien ja toimintojen ylläpitämiseen on perusteltava sidosryhmille.

3.1 Syitä suorituskyvyn mittaamiselle

Pieni yritys saattaa hyvinkin kyetä suoriutumaan operatiivisesta liiketoiminnastaan menestyksellisesti ilman erityisempiä suorituskyvyn mittauksia. Pienen yrityksen johtajalla tai johtoryhmällä saattaa olla vuosikymmenten kokemuksen tuoma perusteellinen käsitys omista tuotantoprosesseistaan sekä riittävän tarkka käsitys liiketoiminnan tärkeimmistä tunnusluvuista, kuten kannattavuudesta. Yrityksen kokoluokan kasvaessa saavutetaan kuitenkin väistämättä piste, jossa seurattavien osatekijöiden, kuten tulojen, menojen tai asiakkaiden määrä kasvaa mittaluokkaan, jota aistinvaraisesti ei enää kyetä hoitamaan. Yritysjohto havaitsee tarvitsevansa järjestelmällisempää taloudellista seurantaa, mikä kuitenkaan yksinään ei tarjoa kovinkaan laajakatseista näköalaa yrityksen harjoittamaan liiketoimintaan. Taloudelliset mittarit eivät anna tietoa esimerkiksi toiminnan laadusta tai asiakastyytyväisyydestä. Rantanen ja Holtari (1999, s.1) esittävätkin, että pelkän taloudellisen informaation turvin saatetaan tehdä hyvinkin kohtalokkaita virhearviointeja yrityksen tulevaisuuden suuntaa määritettäessä.

Yrityksen omaa toimintaa tarkasteleva suorituskyvyn mittaus ja analysointi on yrityksen sisäinen keino aikaansaada kokonaisvaltaisempi näkemys sen omien toimintojen

toimivuudesta, yrityksen liiketoiminnallisesta menestymisestä sekä menestymiseen johtaneiden osatekijöiden keskinäisistä syy-seuraussuhteista. Rantanen & Holtari (1999, s. 1) esittävät, että suorituskyvyn mittausta tulisi tarkastella yritystasolla sekä toimintotasolla.

Perusteita suorituskyvyn mittaukselle luo yrityksen kokoluokan kasvun lisäksi myös toimintaympäristön muutokset. Kiristynvä kilpailu tuo mukanaan painetta entistä tarkempaan kustannustietoisuuteen, prosessien tehokkuuden valvontaan sekä toiminnan yleiseen kehittämiseen. Ukko kumppaneineen (2008, s. 10) esittävät, että kustannustietoisuudessa menestyäkseen on yritysten kyettävä muodostamaan perinteisesti seurattujen taloudellisten tunnuslukujen rinnalle myös ei-taloudellista suoritettietoa omasta toiminnastaan.

Yllä olevat kappaleet yhteen vetäen yrityksen suorituskyvyn mittaus antaa yritykselle keinon tarkastella itsenäisesti oman toimintansa eri osa-alueita. Samalla yritys mahdollistaa myös puuttumisen havaitsemiinsa ongelmatilanteisiin sekä toimintansa ohjaamisen paremmaksi katsomaansa suuntaan.

3.2 Suorituskyvyn määrittely

Suorituskyvyn tarkastelu on syytä aloittaa määrittelemällä mitä suorituskyvyllä tarkoitetaan. Yrityksen suorituskyvyn voidaan katsoa olevan sen kyky saavuttaa sille asetettuja tavoitteita (Lönnqvist et al. 2006, s. 19). Asetetut tavoitteet liittyvät tyypillisemmin sidosryhmien tarpeisiin (Laitinen, 1998, s. 279-280). Erilaisilla yrityksillä ja toimijoilla on erilaisia suorituskyvyn tavoitteiden painopisteitä. Yksityisellä yrityksellä painotusta kohdistetaan tyypillisesti omistajien taloudellisen hyödyn maksimoimiseen, siinä missä esimerkiksi julkisessa omistuksessa olevalla laitoksilla merkittävää huomiota kiinnitetään tyypillisesti toiminnan kustannustehokkuuteen.

Aikakäsitteen suhteen suorituskykyä voidaan arvioida menneisyyden tai nykytilan kehityksessä. Ukko ym. (2007, s.2-3) esittävät työssään kahta eri näkökulmaa suorituskyvyn tarkasteluun:

- 1) Suorituskyvyn arviointi tarkastelemalla yrityksen jo aikaansaatuja suoritteita.
- 2) Suorituskyvyn arviointi arvioimalla yrityksen tämänhetkistä kykyä suoriutua sille annettavasta tehtävästä.

Suorituskyky voidaan jakaa myös sisäiseen ja ulkoiseen suorituskykyyn. Sisäinen suorituskyky ja sen mittaaminen on yrityksen johtoryhmän hyödyksi tuotettua sisäistä tietoa yrityksen sisäisestä toiminnasta ja prosesseista, kuten esimerkiksi tuotannon läpimenoajoista tai taloudellisuudesta. Ulkoinen suorituskyky on puolestaan se suorituskyky, jonka sidosryhmät yrityksen ulkopuolella näkevät ja kokevat. Yrityksen ulkoiseen suorituskykyyn liittyvät esimerkiksi asiakastyytyvyisyys, liiketoiminnan taloudellinen kannattavuus sekä vakavaraisuus. (Rantanen & Holtari, 1999, s.11-13.)

Suorituskykyä tarkasteltaessa jaottelua voidaan tehdä myös taloudellisen sekä ei-taloudellisen suorituskyvyn välillä. Tangen (2005, s.43) esittää suorituskyvyn jakamista taloudelliseen- sekä operatiiviseen alueeseen, joista jälkimmäisessä huomioidaan ei-taloudellisia suureita kuten kustannuskilpailukyky, joustavuus, nopeus, luotettavuus sekä laatu.

3.3 Suorituskyvyn osa-alueet

Yrityksen toiminnan suorituskykyä voidaan jakaa erilaisiin osa-alueisiin. Vielä noin puoli vuosisataa sitten vallinnut ajatusmaailma käsitti suorituskyvyn sisältämään lähinnä toiminnan taloudellisia tunnuslukuja. Kaplan (1984, s. 98) työssään esitti yrityksen kilpailukykyä kehittämisen vaativan taloudellisten tunnuslukujen rinnalla myös ei-taloudellisten osatekijöiden huomioimisen.

Erilaisia suorituskyvyn osa-alueita ja käsitteitä (Rantanen & Holtari, 1999, s. 8-9):

- **Tuloksellisuus.** Käsite kuvaa sitä, miten hyvin yritys on kyennyt saavuttamaan reaali- ja rahaprosessille asetetut tavoitteet.
- **Tehokkuus.** Käsite kuvaa sitä, miten hyvin suunniteltu ja toteutunut suoritemäärä vastaavat toisiaan. Tehokkaassa toiminnassa saavutetaan asetetut tavoitemäärät.
- **Laatu.** Käsite kuvaa systeemin kykyä täyttää asiakkaan tarpeet ja odotukset.
- **Kannattavuus.** Käsite kertoo taloudellisten resurssien käytön tehokkuudesta ja kuvastaa toiminnan tulojen ja menojen välistä suhdetta.

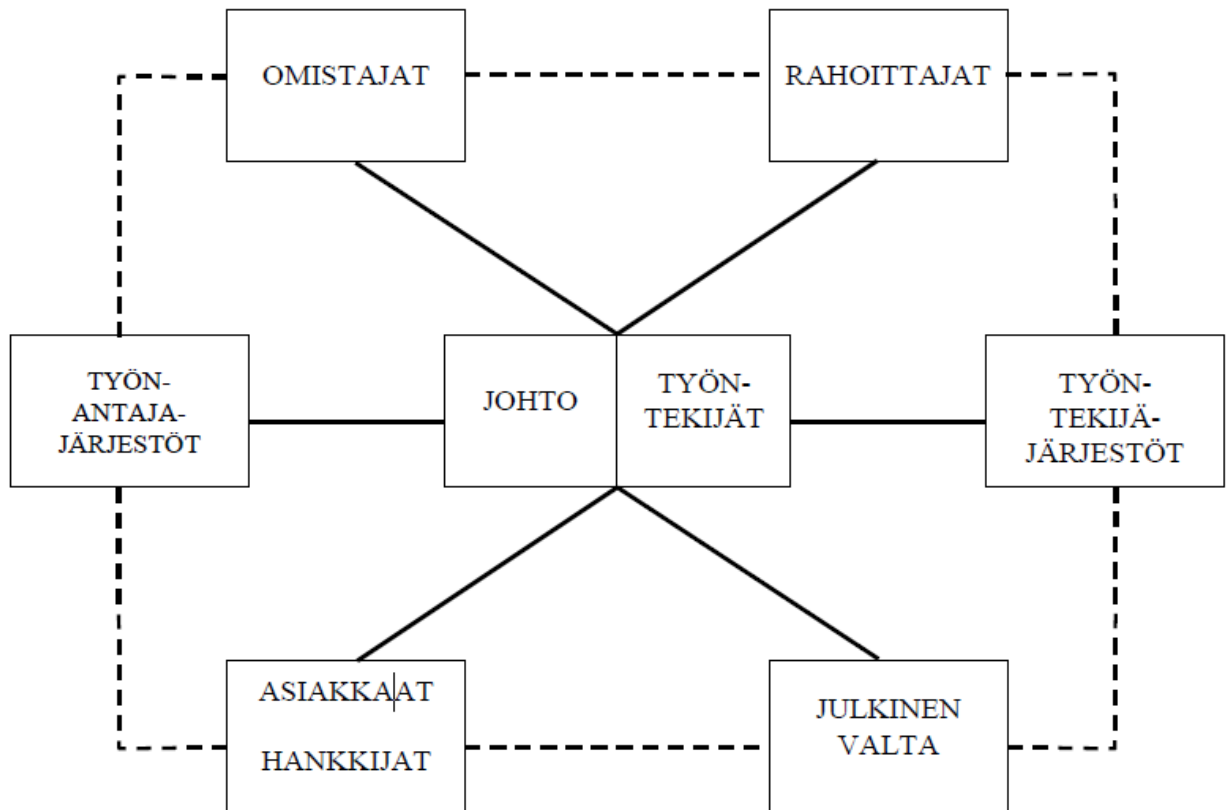
- **Tuottavuus.** Käsite vertaa toimintaan käytettyjä resursseja toiminnan aikaansaamaan tuotokseen.
- **Työolosuhteiden laatu.** Käsite kuvastaa systeemissä työskentelevien ihmisten tarpeiden tyydyttymistä.
- **Uudistuskyky.** Käsitteen voi soveltaa tarkoittamaan luovuutta ja kykyä uudistaa toimintaa.

Rantanen ja Holtari (1999, s.8) toteavat, että eri osa-alueiden merkitys vaihtelee eri organisaatioiden välillä. Organisaation luonteesta riippuen jonkun suorituskyvyn osa-alueen merkitys voi olla merkittävää tai vähäpätöistä. Laitinen (1998, s. 280) puolestaan esittää, että seurattavien osa-alueiden ja niihin perustuvien suorituskyvyn mittareiden tulee kattaa kaikki päätöksenteon näkökulmasta oleelliset ulottuvuudet, jotta päätöksenteko voisi olla tehokasta.

3.4 Yrityksen sidosryhmät

Laitinen (1998, s.57) esittää yrityksen olevan sidosryhmien muodostama yhteistyöjärjestelmä, joka pyrkii tyydyttämään sidosryhmiensä tarpeet mahdollisimman tehokkaasti. Näin ollen yrityksen suorituskyvyn seuranta on varsin looginen kiinnostuksenkohde yrityksen sidosryhmille. Uusi-Rauva (1994, s.23) puolestaan toteaa, että erilaisia tyydytettäviä tarpeita voi olla lukuisia, joista yksi varsin keskeinen ja yleisesti noteerattu on liiketoiminnan kannattavuus. Yrityksen tulee kyetä pitkällä aikavälillä rahoittamaan oman toimintansa aikaansaama kassameno tuotteidensa myynnistä aikaansaadulla kassatulolla.

Yrityksen sidosryhmiä on Kettunen (1979, s. 21) esittänyt alla olevassa kuvassa 5 seuraavasti:



Kuva 5. Yrityksen sidosryhmät (Kettunen 1979, s.21).

Omistajat:

Yrityksen omistajat ovat sijoittaneet varallisuuttaan yritykseen. Heidän luontainen tarpeensa on saada sijoittamalleen pääomalle jokin positiivinen tuotto, huomioiden myös pääoman vaihtoehtokustannuksen, eli sen minkälaista tuottoa varallisuudelle olisi saatavilla muissa käyttökohteista. Omistajien näkökulmasta yritykseen sijoitetun varallisuuden tuoton pitää olla linjassa koetun riskin kanssa.

Johto:

Yritysjohdon tehtävänä on johtaa yritystä Omistajien toiveita mukailleen. Yritysjohdon palkkaus on usein vahvasti sidottu yrityksen toiminnalliseen tulokseen.

Työntekijät:

Yrityksen työntekijät sitoutuvat rahallisen korvauksen vastineeksi luovuttamaan yritykselle sovittun määrän aikaansaamaansa työsuoritetta. Yrityksen työntekijöillä on tekemänsä työn suhteen sosiaalisia sekä henkisiä tarpeita, joiden tyydyttäminen on yhteydessä työntekijöiden motivoituneisuuteen.

Asiakkaat:

Yrityksen asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita niiden kokemansa arvon perusteella. Arvon vastineeksi asiakkaat puntaroivat tuotteesta maksamaansa hintaa. Pitkäaikaisella ja luotettavalla asiakassuhteelta on arvoa myös asiakkaan silmissä.

Toimittajat:

Yritykselle osavalmisteita toimittavien toimittajien intresseissä on muodostaa kannattava sekä luotettava asiakassuhde.

Rahoittajat:

Yrityksen toimintaan pääomaa tarjoavat rahoittajat ovat kiinnostuneita lainatulle pääomalle maksetusta korosta sekä lainasuhteeseen sisältyvästä riskistä.

Työmarkkinaryhmät:

Työmarkkinajärjestöjen solmimat sopimukset vaikuttavat yleissitovasti niin yrityksen kuin työntekijöidenkin työehtoihin.

3.5 Suorituskyvyn mittaristoja

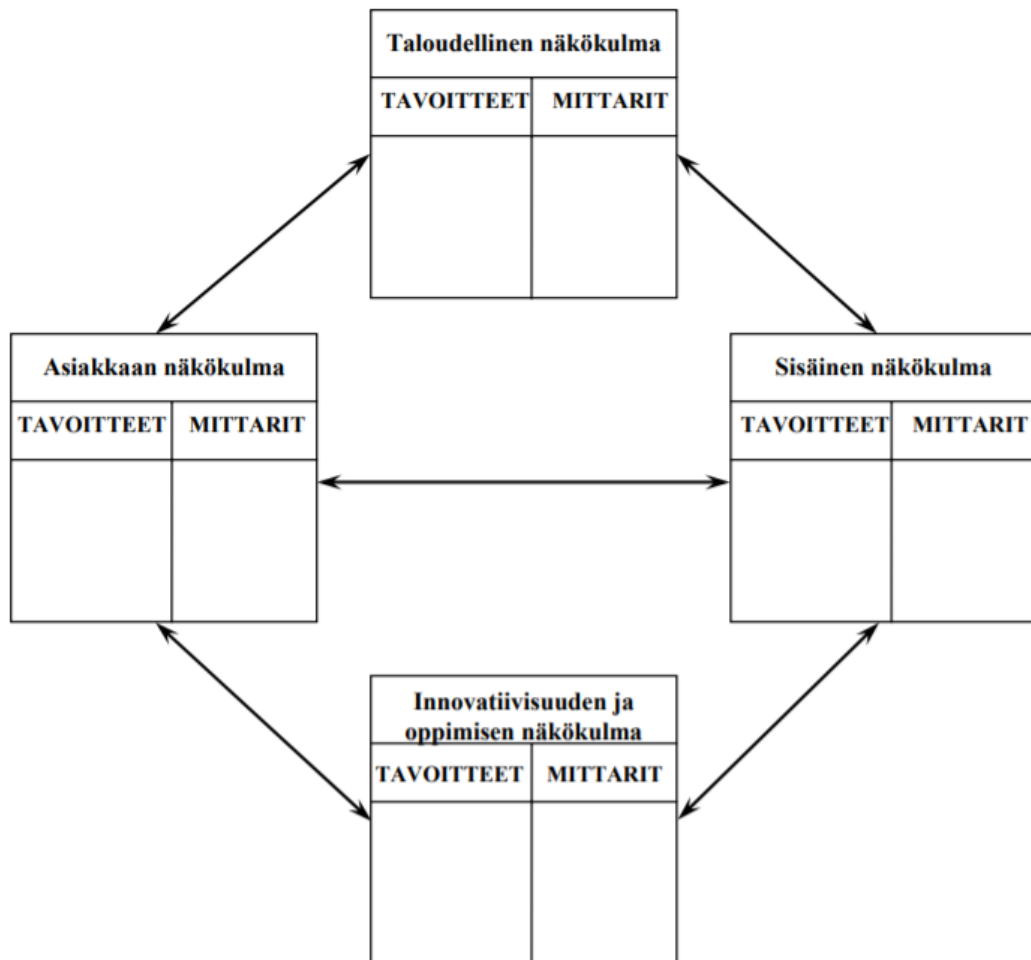
Erilaisia suorituskyvyn mittaristoja on kehitetty erilaisten tarpeiden perusteella lukuisia. Kenties kansainvälisesti tunnetuimmat mittarit ovat Kaplanin ja Nortonin *Balanced Scorecard* sekä Lynchin ja Crossin *Performance Pyramid System*. Näiden ohella on olemassa useampia vähemmän tunnettuja mittaristoja sekä yritysten itsensä räätälöimiä yrityskohtaisia järjestelmiä. (Rantanen & Holtari, 1999, s. 44.)

Lähestulkoon jokaisessa suorituskyvyn mittaristossa on pohjalla sama perusajatus organisaation tärkeäksi kokeman toimintatiedon keruusta, tarkastelusta sekä vertailusta. Jokainen mittaristo pyrkii vaihtelevin painoarvoin huomioimaan erilaisia yritystoiminnan osa-alueita. Eroja mittaristojen välille syntyy erilaisten ulottuvuuksien nimeämisessä, luokittelussa ja keskinäisten kausaalisuhteiden määrittelyissä. Yrityksen kokoluokka, strategia sekä toimintaympäristö vaikuttavat siihen, minkälainen mittaristo palvelisi sitä todennäköisesti parhaiten. Yrityksen suorituskyvyn mittariston tulisi olla yrityksen strategian kanssa yhteneväinen (Robinson, 2005, s. 20).

3.5.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard, vapaasti suomentaen *tasapainotettu mittaristo*, on Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 kehittämä tavoitejohtamisen työkaluksi tarkoitettu toiminnanohjauksen suorituskykymittaristo. Balanced Scorecard on kansainvälisesti varsin tunnettu. Mittaristo jakaa yrityksen suorituskyvyn neljään näkökulmaan, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma. Yhdessä nämä neljä näkökulmaa muodostavat kokonaisvaltaisen yleiskuvan yrityksen suorituskyvystä. Balanced Scorecard rakennetaan aina kohdeyritykselle räätälöidysti. Valittujen mittareiden tulee olla yrityksen strategian kannalta merkityksellisiä.

Balanced Scorecard:in rakenne on esitetty kuvassa alla kuvassa 6.



Kuva 6. Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992, s. 72).

Taloudellinen osa-alue tarkastelee yrityksen taloudellisia tavoitteita. Tarkastelua tehdään yrityksen omistajien näkökulmasta. Mittausta voidaan harjoittaa esimerkiksi tunnusluvuilla kuten kasvunopeus, markkinaosuus, pääoman tuotto tai omavaraisuusaste.

Asiakasnäkökulman osa-alue tarkastelee yritystä asiakkaan silmin. Mitattavat tunnusluvut ovat asiakkaan kokemia suureita, kuten tuotteiden laatu, toimitusnopeus ja -varmuus sekä asiakaspalvelun toimivuus.

Sisäisten prosessien osa-alue nimensä mukaisesti tarkastelee yrityksen omia prosesseja, jotka näkyvät vain yritykselle itselleen. Mitattavia suureita ovat esimerkiksi tuotannon läpimenoajat, materiaalihukka, varastonkierto sekä tuotantoon sitoutunut pääoma.

Innovatiivisuuden ja oppimisen osa-alue kuvaa yrityksen kykyä kehittää itseään ja henkilöstöään. Mitattavia suureita ovat esimerkiksi tuotekehityksen tulokset tai kyky luoda asiakkaalle enemmän arvoa.

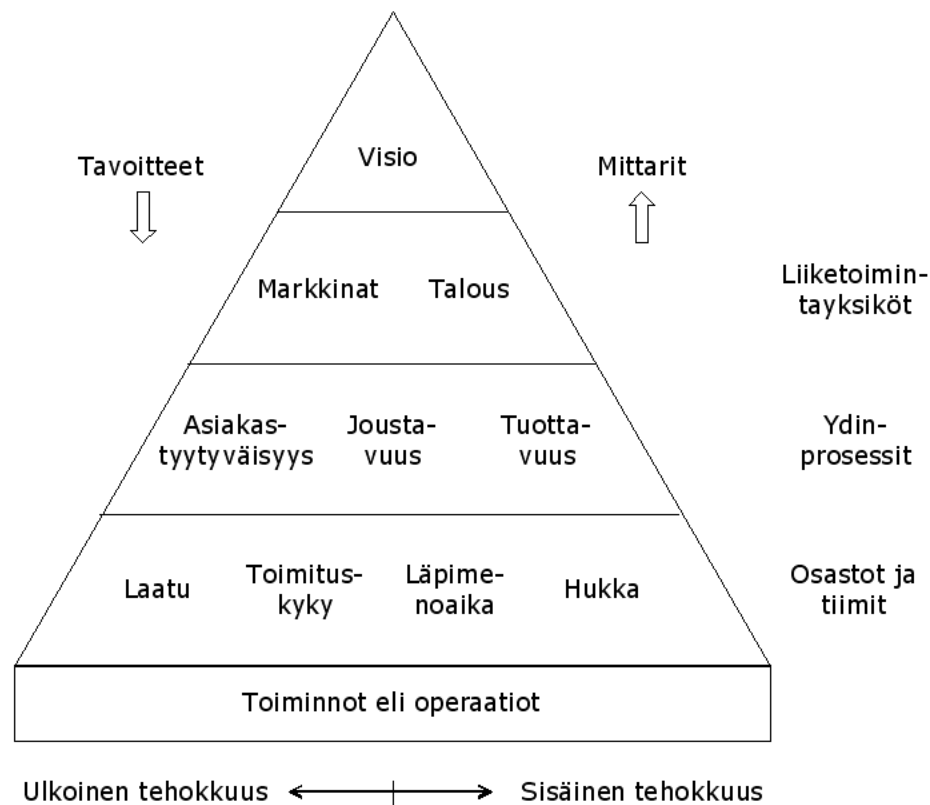
3.5.2 Benchmarking

Benchmarking -prosessissa verrataan kahta tai useampaa toimintoa toisiinsa. Vertailtavat toiminnot voivat olla esimerkiksi myyntitiimejä tai tuotantoyksiköitä. Tyypilliset vertailtavat suureet ovat laatu, aika sekä kustannus. Eroavaisuuksia havaitsemalla voidaan tunnistaa parannuskohteita sekä myös kopioida parhaaksi todetut käytännöt yksiköstä toiseen.

Dua ja kumppanit (2015, s. 221) jakavat benchmarking -prosessin sisäiseen ja ulkoiseen ulottuvuuteen. Sisäistä benchmarkingia yritys harjoittaa vertailemalla esimerkiksi omien tuotantolaitostensa samankaltaisia prosesseja toisiinsa. Ulkoisessa benchmarkingissa puolestaan verrataan omaa suorituskykyä esimerkiksi kilpailijan suorituskykyyn. Ulkoista benchmarkingia kutsutaankin toisinaan myös kilpailija-benchmarkingiksi (*competitive benchmarking*).

3.5.3 Suorituskykypyramidi

Lynchin ja Crossin vuonna 1991 esittelemää suorituskykypyramidia voidaan pitää jonkinasteisena sukulaisena Kaplanin ja Nortonin vuonna 1992 esittelemälle Balanced Scorecard:ille. Suorituskykypyramidi kuvaa Balanced Scorecardin tavoin yrityksen suorituskyvyn rakentumisen keskinäisessä vuorovaikutuksessa olevien osatekijöiden kautta. Alla oleva kuva 7 havainnollistaa suorituskykypyramidin rakennetta.



Kuva 7. Suorituskykypyramidi (Lynch & Cross, 1995, s. 65).

Suorituskykypyramidi jaetaan neljään tasoon. Ylimmältä tasolta yrityksen visio sanelee sen alapuolelle asetettujen tasojen strategiat ja tavoitteet. Liiketoimintayksiköt seuraavassa tasossa määrittelevät omat tavoitteensa yrityksen vision perusteella ja rakentavat niiden pohjalta omat ydinprosessinsa. Ydinprosesseista johdetaan tavoitteet niitä suorittaville osastoille ja tiimeille. Tavoitteet ketjuutuvat, jolloin ylemmän tason tavoitteen saavuttaminen vaatii myös alemman tason alatavoitteiden toteutumista. (Lynch & Cross, 1995, s. 66.)

3.5.4 Suorituskykymatriisi

Suorituskykymatriisi, jota joskus kutsutaan myös tulomatriisiksi tai tavoitematriisiksi, on varsin yksinkertainen suorituskyvyn taulukointimittaristo. Suorituskykymatriisi on peräisin 80-luvulta ja sen alkuperäinen käyttötarkoitus oli tuottavuuden ja tehokkuuden seuranta työtiimeissä, mutta myöhemmin sitä on menestyksellisesti käytetty myös monen muun suorituskyvyn osa-alueen seurantaan ja kehittämiseen.

Suorituskykymatriisin käyttö perustuu organisaation menestystekijöiden listaamiseen taulukkomuotoon, jossa suorituskykyasteita jaetaan rakennetun arvosana-asteikon mukaisesti. Matriisin rakennushetkellä voidaan asettaa nykyinen suorituskykyarvo mittariston keskivaiheille, jonka jälkeen määritellään asteikko nykyhetken ja tavoitearvon välille. Nykyinen yhteenlaskettu suorituskyvyn indeksiarvo tulisi olla 100 pistettä. Eri menestystekijöitä voidaan painottaa erilaisin kertoimin, jos menestystekijät koetaan keskenään toinen toistaan arvokkaammiksi. Mittariston tuloksia tarkastellaan sovituin väliajoin ja parannuksen suorituskyvyssä havaitaan parempana suorituskyvyn indeksiarvona. Alla olevassa kuvassa 8 on esitetty suorituskykymatriisin yleisrakenne.

		Menestystekijä 1 mittari	Menestystekijä 2 mittari	Menestystekijä 3 mittari	Menestystekijä 4 mittari	Menestystekijä 5 mittari	
							kauden tulokset
							taso 10
A S T E I K O T							taso 9
							taso 8
							taso 7
							taso 6
							taso 5
							taso 4
							taso 3
							taso 2
							taso 1
							taso 0
							paino-arvot
							painotettu tulos
							indeksi

Kuva 8. Suorituskykymatriisi (Hannula, 2000, s.10).

3.6 Suorituskyvyn mittarit

Suorituskyvyn mittaristot koostuvat suorituskyvyn mittareista. Mittareita valitaan niistä toiminnan osa-alueista sekä prosesseista, jotka mittaristoa käyttävän organisaation näkökulmasta koetaan tärkeiksi. Mittariston on heijastettava yrityksen strategiaa (Ukko et al, 2007, s. 60). Mittareiden määrälle ei ole tarkkaan määriteltyä ihannelukuarvoa. Liian pieni määrä mittareita saattaa jättää jonkin toiminnan osa-alueen huomioimatta. Liian suuri määrä mittareita saattaa puolestaan johtaa tietotulvaan, jonka seasta oleellisten asioiden poiminta muodostuu haasteellisemmaksi. Mittauksen mukanaan tuomat mittauskustannukset myös kasvavat suhteessa mitattavien suureiden määrään. Lönnqvist ja kumppanit (2006, s. 113) esittävät, että 8-12 mittaria olisi yleisesti hyväksi katsottu mittarimäärä.

Laitinen (2003, s. 147-168) esittää käytettäville mittareille muutamia vähimmäisvaatimuksia, jotka täyttämällä ne soveltuisivat käytettäviksi yritysjohton päätöksenteon tukena:

- **Edullisuus.** Mittauksesta saatavan hyödyn on ylitettävä kustannukset, jotka syntyvät mittauksen suorittamisesta.
- **Luotettavuus.** Mittariston käyttäjän pitää pystyä luottamaan mittaustulokseen.
- **Relevanttius.** Mitattavan suureen pitää olla merkityksellistä päätöksenteon kannalta.
- **Reliabiliteetti.** Mittaustulosten pitää olla riittävän tarkkoja.
- **Validiteetti.** Mittaustuloksissa ei saa esiintyä mittauskohinaa tai -harhoja.

4 MYYNTIORGANISAATION SUORITUSKYVYN JOHTAMINEN

Myyntityön suorituskyvystä on viime vuosikymmeniltä olemassa useita tutkimuksia. Lukuisista tutkimuksista huolimatta myynnin suorituskyvylle ei ole muodostunut täysin vakiintuneita määritelmiä. Zallocco ja kumppanit (2009, s.6) esittävät, että joskus myyntityön suorituskykyä tarkastellaan vahvasti lopputulosten arvioimiseen pohjautuvasta näkökulmasta. Toisaalla suorituskyky puolestaan käsitetään sisältämään enemmänkin myyntityössä käytettäviä toimintatapoja ja prosesseja.

Myyntityö ja myyntiorganisaatioiden työtehtävät kattavat nykyään usein myös paljon muutakin kuin pelkän perinteisen transaktionaalisen kaupankäynnin. Myyntiorganisaatioiden vastuulla saattaa tänä päivänä olla myös huolehtia esimerkiksi asiakaslojaaliudesta, asiakastyytyväisyydestä, markkinaolosuhteiden seurannasta sekä pitkäaikaisten kumppanuussuhteiden rakentamisesta ja ylläpidosta. Myyntiorganisaatiot edustavat enenevässä määrin yritysten julkisia kasvoja, joiden kautta yritys viestii yhteisöönsä ja myös vastaanottaa palautetta. Zallocco ja kumppanit (2009, s.2-4) toteavat, että myyntiorganisaatiot toimivat tärkeinä viestinvälittäjinä markkinoiden ja yrityksen sidosryhmien välillä.

Erialaisten myyntiorganisaatioille annettujen tehtävien ja vastuiden kirjo on laaja ja usein myös pitkälti organisaatiokohtainen. Myyntiorganisaation suorituskyvyn voidaankin siten katsoa sisältävän kaikki ne toiminnot ja prosessit, jotka myyntiorganisaation vastuulle on yhtiössä ja sen toimintastrategiassa allokoitu. Zallocco ja kumppanit (2009, s.3-6) huomauttavat, että myynnin suorituskyky on usein myös linkittynyt markkinoinnin strategiaan päätöksin, jotka tyypillisesti määrittelevät esimerkiksi painotettavia tuote- ja asiakassegmenttejä.

Myyntiorganisaatioiden laajentuneet tavoitteet ja niiden saavuttaminen ovat enenevässä määrin yrityksen sidosryhmien kiinnostuksen kohteena. Perinteisesti myyntityön tulokset on mitattu yksinkertaisina myynnillisten tavoitteiden saavuttamisina, mikä lyhyellä aikavälillä onkin yrityksen toiminnan kannalta varsin keskeistä. Homburg kumppaneineen (2012, s.6) esittävät, että nykyään sidosryhmien mielenkiinto on siirtymässä vahvemmin pidemmän aikavälin strategiaan tavoitteisiin, kuten esimerkiksi haluttujen markkinaosuuksien saavuttamisiin, kannattavien asiakassopimusten solmimisiin sekä pidempiaikaisten asiakassuhteiden

ylläpitoon. Babakus ja kumppanit (1996, s.2) puolestaan toteavat, että myyntiorganisaation suorituskyvyn seuranta ja johtaminen on tärkeää, sillä siten yritys pystyy ohjaamaan toimintaansa kohtia haluamaansa päämäärää.

4.1 Myyntiorganisaation suorituskyvyn mittaus ja mittausympäristö

Myyntiorganisaation suorituskyvyn mittaukselle on olemassa useita käyttötarkoituksia. Donaldson (2007, s. 186-187) on listannut neljä keskeistä suorituskyvyn mittauksen tarkoitusta:

1. Myyntihenkilöstön suorituskyvyn arvioiminen
2. Myyntihenkilöstön kannustaminen
3. Myyntihenkilöstön palkkausjärjestelmän perusta
4. Myynninohjaus

Myyntihenkilöstön suorituskyvyn arvioiminen on myynninjohtamisjärjestelmän näkökulmasta luonnollisesti tärkeää. Johtoryhmän kyky ohjata myyntiorganisaatiota nojaa toiminnasta saatavaan tilannetietoon. Donaldson (2007, s. 187) esittää, että myyntityön suorituskykyä arvioidaan usein puhtaasti myyntilukujen perusteella, vaikkakin myyntilukujen muodostumiseen vaikuttaa kaikki toiminnot ja prosessit, joita myyntiorganisaatio suorittaa.

Myyntihenkilöstön kannustaminen puolestaan on oleellinen osa organisaation suorituskyvyn ylläpitämistä. Donaldson (2007, s. 187) esittää, että myyntihenkilöstön kannustaminen ja motivoiminen saavuttamaan annetut tavoitteet ovat keskeinen myyntiorganisaation suorituskyvyn johtamisen keino. Tavoitteiden tulisi olla korkeita, mutta silti saavutettavissa olevia.

Myyntihenkilöstön kannustinjärjestelmän rinnalle kytketään tyypillisesti bonuspalkkiojärjestelmä. Myyntihenkilölle asetetun tavoitteen saavuttaminen tuo henkilökohtaisen bonuksen, joka toimii motivoivana tekijänä. Ilman toimivaa suorituskyvyn arviointijärjestelmää myyntihenkilöstön palkkausjärjestelmän käyttö on epäselvää.

Myyntinohjaus on myyntiorganisaation johtoportaan keskeinen tavoite. Myyntitoiminnan operatiivinen johtaminen vaatii yksinkertaista taloudellista lopputulosta syvällisempää tietoa toiminnan osatekijöistä.

Jotta myyntiorganisaation suorituskyvyn mittaus ja sen avulla suoritettu myyntitoiminnan ohjaus palvelisi Donaldsonin edellä mainitsemia tarkoituksia, on huolehdittava järjestelmän oikeudenmukaisuudesta. Donaldson (2007, s. 187) esittää, että erilaisia suoritteita mitattaessa on otettava huomioon mittausympäristö, jossa osa lopputulokseen vaikuttavista osatekijöistä ei ole myyntityöntekijän hallittavissa.

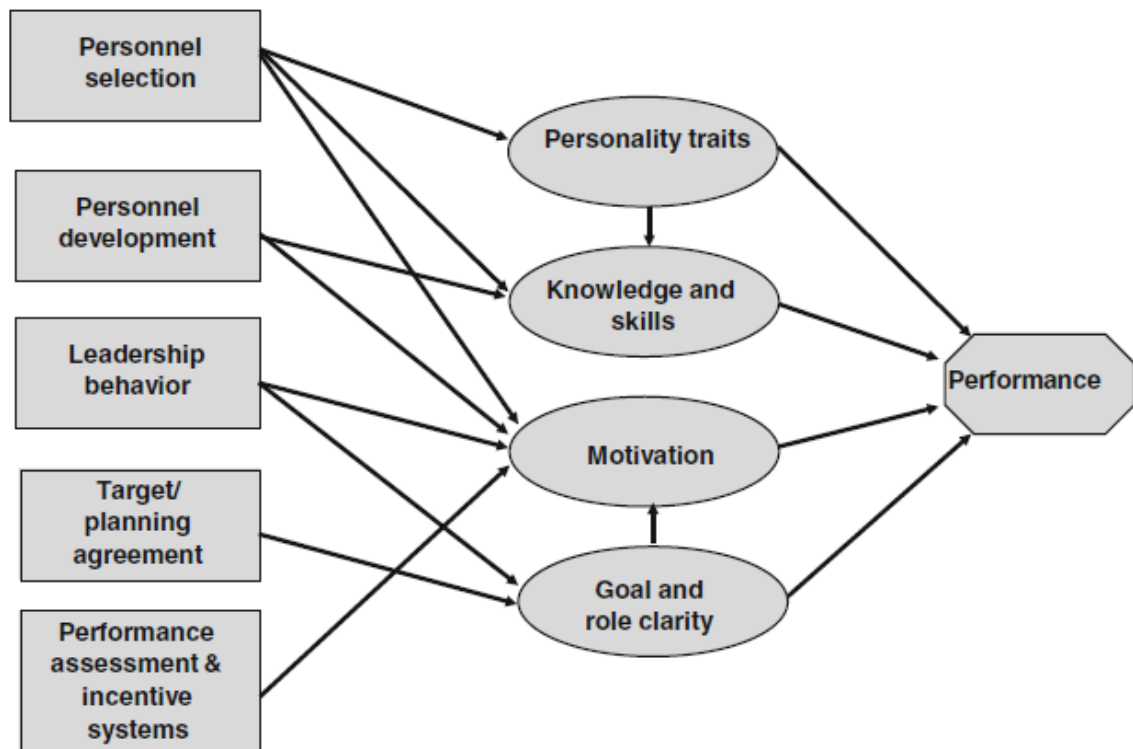
Myyntihenkilöstön työllään aikaansaama tulos on riippuvainen myyntiympäristössä tapahtuvista muutoksista. Simpkins (2004, s. 145) esittää, että ainakin seuraavat tekijät ovat kausaalisuhteessa yrityksen tuotteiden ja palveluiden kokonaismyynnin määrään:

- Säädosmuutokset koskien yrityksen tuotteita ja palveluita
- Säädosmuutokset koskien toimialaa, jolle tuotteita ja palveluita myydään
- Uudet tai merkittävästi muuttuneet kilpailevat tuotteet markkinoilla
- Kohdemarkkinan taloudellinen yleistilanne ja sen kehitys
- Uudet tekniset innovaatiot toimialalla
- Toimituskanavien muutokset

4.2 Myyntiorganisaation suorituskyvyn osatekijät

Aikaisemmat myyntityön suorituskyvyn johtamiseen tähdänneet tutkimukset 1980-luvulla nojautuivat lähes yksinomaan myyntityöntekijöiden henkilökohtaisten luonteenpiirteiden ja ominaisuuksien tarkasteluun. Babakuksen ja kumppaneiden (1996, s.2) näkemyksen mukaan kantavana ajatuksena oli teoria siitä, että hyvin menestyviä myyntityöntekijöitä tarkastelemalla voitaisiin eritellä ne yksilölliset ominaisuudet ja piirteet, jotka heitä yhdistävät. Muut myyntityön tuloksiin jo silloin tunnetusti vaikuttaneet tekijät, kuten esimerkiksi markkinaolosuhteet ja organisaatioissa noudatetut myyntistrategiat, noteerattiin olemassa olevina osatekijöinä. Noteeraamisesta huolimatta näiden osatekijöiden painoarvoon myyntityön kokonaissuorituskyvyssä ei juurikaan kiinnitetty huomiota.

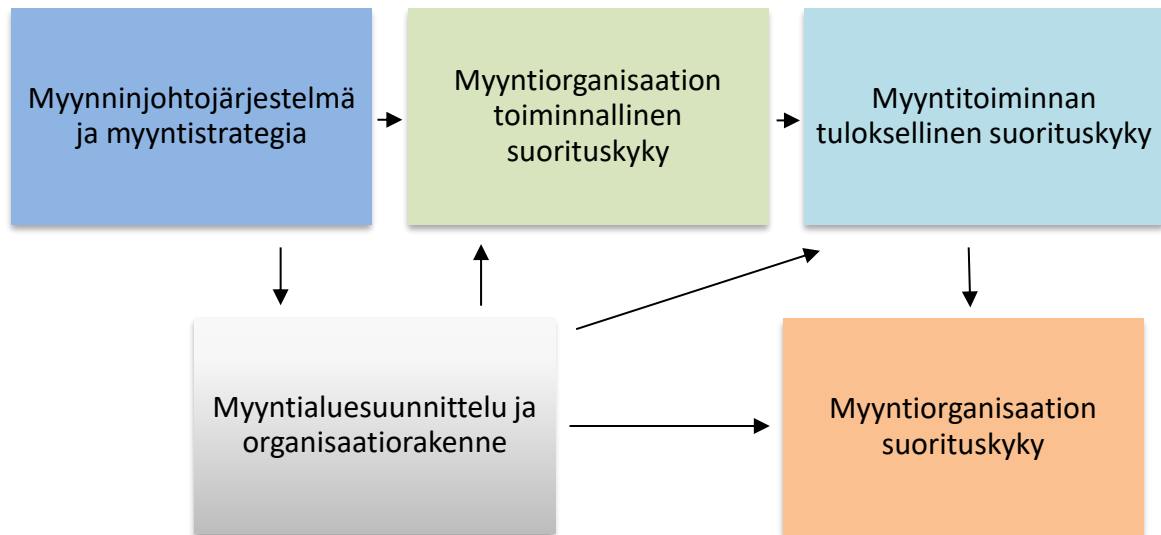
Yksittäisen myyntityöntekijän suorituskyyky katsotaan Homburgin ja kumppaneiden (2012, s. 118) alla olevan kuvan 9 mukaisesti olevan yhdistelmä hänen luonteenpiirteitä, ammattitaitoa, motivaatiota sekä tavoitetietoisuutta:



Kuva 9. Myyntityöntekijän suorituskyyky (Homburg et al. 2012, s. 118).

1990 -luvulle tultaessa myyntiorganisaatioiden suorituskyyvyn johtamisessa alettiin kiinnittämään enemmän huomiota myyntityön tuloksiin epäsuorasti vaikuttaviin osatekijöihin. Myyntiorganisaation suorituskyykyä alettiin tarkastelemaan yhdistelmänä organisatorista suorituskyykyä sekä organisaatioissa työskentelevien työntekijöiden yksilösuorituskyykyä, jotka molemmat altistuvat toimintaympäristössä jatkuvasti tapahtuville muutoksille. Myyntiorganisaation suorituskyyvyn ja myyntityöntekijän suorituskyyvyn nähtiin olevan eri asioita, vaikkakin käsitteinä läheistä sukua toisilleen. Babakus kumppaneineen (1996, s.5) esittää, että myyntiorganisaation suorituskyyky käsittelee laajemmin koko organisaatiolle sen toimintaympäristössä asetettujen tavoitteiden saavuttamista, siinä missä myyntityöntekijän yksilöllinen suorituskyyky rajautuu hänen henkilökohtaisiin toimintamalleihinsa sekä niillä aikaansaatuihin yksilöllisiin tuloksiin. Myyntiorganisaation suorituskyykyyn vaikuttavia

tekijöitä sekä niiden keskinäisiä vuorovaikutussuhteita havainnollistetaan alla olevassa kuvassa 10.



Kuva 10. Myyntiorganisaation suorituskyvyn osatekijät -hahmotelma (Babakus, Cravens, Grant, Ingram & LaForge, 1996. s. 5).

Myynninjohtojärjestelmä sekä myyntistrategia määrittelevät myyntiorganisaatioiden organisaatorakenteet, komentoketjut, käytettävissä olevat resurssit, myyntialueet sekä myyntiorganisaatioissa noudatettavat toimitavat, työkalut ja prosessit. Myynninjohtojärjestelmä, myyntistrategia, myyntialuesuunnittelu sekä organisaatorakenne yhdessä luovat perustan myyntiorganisaation toiminnalliselle suorituskyvylle. Myyntiorganisaation toiminnallinen suorituskyky käsittelee kaikkia niitä toimintoja ja prosesseja, joita myyntityöntekijät suorittavat asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Myyntitoiminnan toiminnallinen suorituskyky yhdessä myyntialuesuunnittelun ja organisaatiomallin kanssa rakentavat organisaation tuloksellisen suorituskyvyn. Myyntiorganisaation tuloksellinen suorituskyky tarkastelee organisaation toiminnallaan aikaansaamia lopputuloksia. Tuloksellista suorituskykyä myyntialuerakenteisiin verraten voidaan lopulta tarkastella myyntiorganisaation suorituskyvyn kokonaisuutta.

Yllä olevien osatekijöiden vuorovaikutussuhteista Babakus ja kumppanit (1996, s- 5-16) esittävät seuraavia lainalaisuuksia:

- Suurempi myyntiorganisaation toiminnallinen suorituskyky johtaa myös suurempaan myyntiorganisaation tulokselliseen suorituskykyyn.
- Suurempi myyntiorganisaation tuloksellinen suorituskyky johtaa myös parempaan myyntiorganisaation tuottavuuteen.
- Aktiivisempi myyntitoiminnan toiminnallinen kontrolli johtaa parempaan myyntitoiminnan toiminnalliseen suorituskykyyn.
- Suurempi myyntitoiminnan toiminnallinen kontrolli parantaa myös myyntihenkilöstön tyytyväisyyttä myyntialuesuunnitteluun.
- Suurempi tyytyväisyys myyntialuerakenteeseen johtaa parempaan myyntiorganisaation suorituskykyyn.

Babakus kumppaneineen (1996, s. 5) myös esittävät, että myyntiorganisaation suorituskyvyn ohjauksessa tulisi keskittyä tekijöihin ja tavoitteisiin, joihin myyntihenkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa ja siten saavuttaa.

4.3 Myyntistrategia ja tavoiteasetanta

Yrityksen visionääristen tavoitteiden kautta myyntiorganisaatiolle on rakennettava selkeä myyntistrategia. Myyntistrategia varmistaa, ettei erilaisia myyntitoimintoja ja -prosesseja suoriteta pelkän vaistomaisen harkinnan seurauksena. Myyntistrategialle Homburg kumppaneineen (2012, s. 43-57) esittävät tutkimuksiensa perustella kuutta keskeistä sisältövaatimusta:

1. Myyntistrategia on oltava olemassa. Monessa yrityksessä myyntistrategia sekoittuu esimerkiksi markkinointistrategiaan tai tuotestrategiaan, eikä varsinaisen myyntistrategian sisältöä tai edes sen olemassaoloa välttämättä tunneta.
2. Myyntistrategian tulee pohjautua markkinaolosuhteisiin. Asiakaskysynnän tunnistaminen ja tyydyttäminen on oltava myyntistrategian ytimessä. Myyntistrategian tulee vastata kysymyksiin:

- a. *Keitä ovat asiakkaamme?*
 - b. *Mitä tarpeita asiakkaillamme on?*
 - c. *Mitä asiakkaan tarpeita yhtiömme kykenee tyydyttämään?*
 - d. *Miten segmentoimme asiakaskuntaamme?*
 - e. *Miten priorisoimme olemassa olevien asiakkaidemme palvelemisen omien resurssiemme näkökulmasta, verrattuna uusien asiakkaiden hankintaan?*
 - f. *Miten pidämme kiinni asiakasuskollisuudesta?*
 - g. *Mihin asiakasryhmään kiinnitämme eniten huomiota asiakasuskollisuuden näkökulmasta?*
 - h. *Minkälaisin toimin ja työkaluin asiakasuskollisuutta ylläpidetään?*
3. Myyntistrategian on oltava dynaaminen. Markkinaolosuhteet elävät ja muuttuvat jatkuvasti, jolloin myyntistrategian on muututtava niiden mukana.
 4. Myyntistrategian tulee selvittää kaikki organisaatiossa käytettävät myyntityökalut ja -toimenpiteet. Tällä varmistetaan koko organisaation mukautuminen yhtenäiseen toimintajärjestelmään.
 5. Myyntistrategiaa pitää noudattaa. Myyntistrategian ja organisaation päivittäisen toiminnan tulee vastata toisiaan.
 6. Myyntistrategia pitää jalkauttaa koko myyntiorganisaatioon.

Dannenber ja Zupanic (2009 s. 60) puolestaan toteavat myyntistrategioista, että niiden tulee eritellä organisaation tavoitteet asiakaskohtaisesti ja asiakassegmenteittäin. Myyntistrategian tulee selvittää, millä resursseilla tavoitteisiin pyritään ja minkälaisella organisaatorakenteella toimintaa harjoitetaan. Dannenberg ja Zupanic myös esittävät, että myyntistrategian tulisi olla luonnollinen jatkumo yrityksen markkinointistrategialle.

4.4 Myynninohjaus

Myyntiorganisaation toimintaa ohjataan asettamalla sille tavoitteita. Tavoitteiden saavuttamista mitataan suorituskyvyn mittareilla. Zallocco ja kumppanit (2009, s.2-6) esittävät, että myyntiorganisaation tavoitteiden tulisi olla linjassa yrityksen vision ja sen pohjalta yritykselle laaditun liiketoimintastrategian kanssa. Tavoitteiden saavuttamista seuraavien mittareiden tulisi ohjata myyjiä toimimaan yhtiön strategian ja siten yhtiön edun mukaisesti.

Myyntiorganisaation intensiteetissä on Homburgin ja kumppaneiden (2012, s. 111) näkemyksen mukaan olemassa kaksi ääripäätä, joista molempia yritysten on syytä välttää. Ensimmäinen ääripää on hyvin väljä ohjaus, jossa myyntiorganisaatiolle on luotu strategia sekä toimintaohjeet, mutta niiden toteutumista ei riittävästi seurata. Tällöin myyntiorganisaatio lipuu ikään kuin sokkona läpi markkinoidensa, ilman että mikään markkinareaktio tai muuttunut asiakaskäyttäytyminen aikaansaa todellista vastetta yrityksen myyntitoiminnassa. Tällöin luvun 4.4 vaatimus myyntistrategian pohjautumisesta markkinaolosuhteisiin tapahtuu vain teoriassa. Toinen myyntiorganisaation ääripää on äärimmäisyyksiin viety ohjauksen tarkkuus, jolle tunnuksenomaista on valtavien tietomäärien kerääminen vailla tarkempaa käsitystä siitä, mihin kaikkea kerättyä tietoa tullaan käyttämään. Suurien, usein osin satunnaisesti kerättyjen tietomäärien syvälinen analysoiminen ja tulosten menestyksellinen soveltaminen käytännön myyntitoimintaan saattaa lopulta muodostua mahdottomaksi, jolloin merkittävästi resursseja sitova prosessi menettää merkitystään.

Myyntiorganisaation ohjaaminen poikkeaa muun yrityksen toiminnan ohjaamisesta myyntitoiminnan itseohjautuvamman luonteen vuoksi. Myyntiorganisaation työntekijöillä on usein laajemmat valtuudet tehdä itse oman työnsä järjestelyjä koskevia päätöksiä. Dannenberg ja Zupanic (2009, s. 165) esittävätkin, että myyntiorganisaation suorituskykyä ohjattaessa omalaatuisten haasteiden muodostaa se, ettei myyntiorganisaation johtoportaan ole aina olemassa täysin selkeää kuvaa siitä mitä ja missä kukin myyntityöntekijä parhaillaan tekee.

Myyntiorganisaatiossa tavoiteasetannalla on syytä kiinnittää huomiota asetettavien tavoitteiden laatuun ja ominaisuuksiin. Dannenberg ja Zupanic (2009, s. 172-173) esittävät, että yksilö-, tiimi- sekä yksikkötason tavoitteiden tulisi olla mitattavissa olevia suureita, jotta niiden tulkinnassa ei ilmenisi epäselvyyksiä. Myyntityöntekijöiden tulisi myös voida omalla työllään vaikuttaa heille annettujen tavoitteiden edistymiseen, jotta tavoitteiden eteen ponnistelu koettaisiin mielekkääksi. Asetettavien tavoitteiden tulisi olla myyntihenkilöstön näkemyksen mukaan haasteellisia saavuttaa, mutta kuitenkin silti saavutettavissa olevia. Asetettavien tavoitteiden tulisi olla myös yksinkertaisia ja helposti sisäistettäviä. Yksittäisillä myyntityöntekijöillä ei Dannenbergin ja Zupanicin (2009, s. 172-173) mukaan olisi syytä olla

enempää kuin 3-5 tavoitetta kerrallaan, jotta heillä olisi todellinen mahdollisuus käyttää aikaansa ja resurssejaan tavoitteiden saavuttamiseen.

Myynti ohjaamista tavoiteasetannalla harjoittaessa on vaarana luoda tilanne, jossa myyntityöntekijöiden oma etu ei muodostu täysin yhteneväiseksi yrityksen edun kanssa. Tällöin myyntityöntekijä, suunnitellessaan omien töidensä järjestelyjä, saattaa priorisoida omia tavoitteitaan yrityksen tavoitteiden sijaan. Esimerkiksi myyntivolyymiä tavoitteena käytettäessä, ja sen perusteella myyntityöntekijää palkittaessa, myyntityöntekijää saattaa houkuttaa antaa asiakkaalleen enemmän alennusta saadakseen kaupan varmistettua, mutta näin tehdessään hän samalla myös kutistaa yritykselle tärkeää katetta. Asiakaskäyntien perusteella myyjien palkitseminen voi puolestaan luoda tilanteen, jossa myyntityöntekijä keskittyy vain mahdollisimman monen asiakkaan tapaamiseen, huolimatta siitä johtaako nämä lukuisat tapaamiset lopulta kauppojen syntymiseen.

Myyntiorganisaation tavoitteet tulee asettaa siten, että niiden saavuttaminen täyttää yrityksen sidosryhmien tavoitteet. Myyntiorganisaation tavoitteet tulee samanaikaisesti asettaa myös siten, että myyntihenkilöstö kokee ne oikeudenmukaisiksi sekä kannustaviksi tavoitteilla. Donaldson (2007, s. 189) esittää, että myyntiorganisaation tavoiteasetannan tulisi heijastua markkinoiden yleiseen talouskehitykseen sekä siihen, mikä on mahdollista saavuttaa.

Erilaisia myyntiorganisaatioiden tavoitelajeja ovat esimerkiksi:

- Myyntimäärät ja niiden muutos suhteutettuna markkinoiden yleiseen talouskehitykseen.
- Toteutumat ja niiden pohjilta asetetut parannustavoitteet.
- Tavoitteet, esimerkiksi yksittäisen kaupan saaminen tarkastelujaksolla.
- Myyntiorganisaation itseasetetut tavoitteet.
- Kilpailutilanteen mukaan asetettu myyntitavoite.

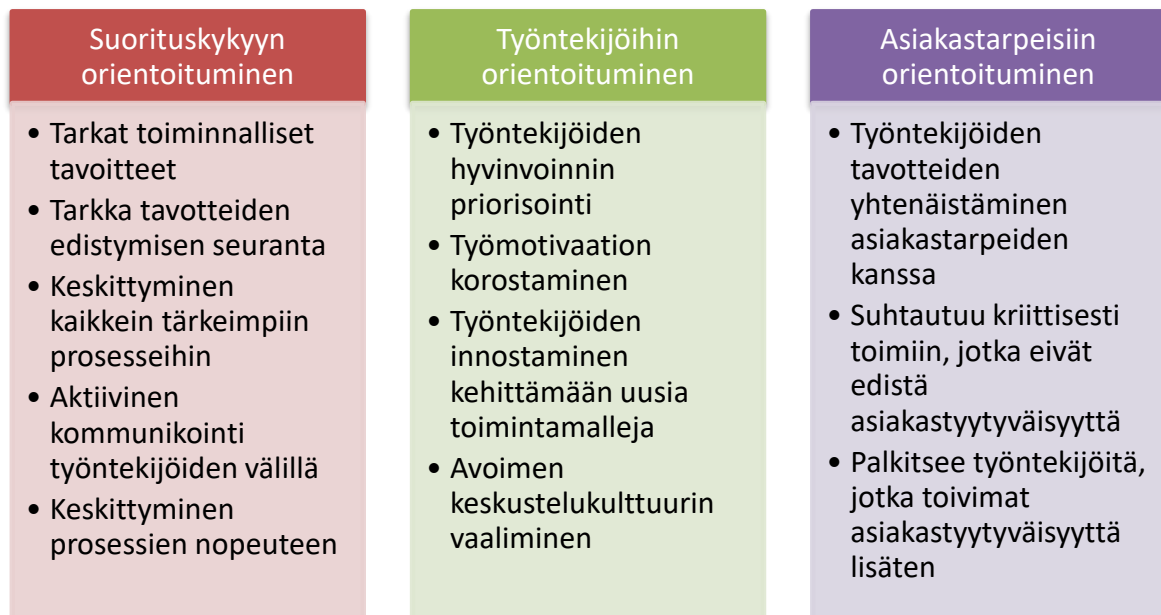
Myyntiorganisaation kokonaissuorituskykyä tarkasteltaessa tulee ottaa myös muut suorituskyvyn osatekijät huomioon. Myyntiorganisaation tavoitteiden saavuttamiseksi organisaatiot kuluttavat resursseja, joiden välinen suhde tuotoksiin määrittää aikaansaatu suorituskykyä. Simpkins (2004, s. 155-156) esittää, että myyntiorganisaation kokonaissuorituskyvyn ohjaamisessa huomiota on syytä kiinnittää myyntitulojen lisäksi muun

muassa kuluseurantaan, kateseurantaan, brändiarvon kehityksen seurantaan, sidosryhmien kokeman arvon kehitykseen sekä yrityksen sisäisten toimintojen välisen yhteistyön sujuvuuden seurantaan.

4.5 Myynninohjausjärjestelmän orientoituminen

Myyntiorganisaatioiden ohjauksessa on olemassa erilaisia ohjaustyyliä tai ohjauksen orientoitumistapoja perustuen siihen, miten organisaatiota johdetaan. Babakus ja kumppanit (1996, s. 14) esittävät, että myyntiorganisaation ohjaamistyyli voi perustua joko myyntitoimintojen ohjaamiseen, tai myyntitulosten tavoiteohjaamiseen. Organisaatiot, jotka keskittyvät myyntitoimintojen ohjaamiseen, asettavat myyntityöntekijöilleen yksityiskohtaisia tavoitteita erilaisten myyntiprosessien suorittamisen suhteen. Myyntitulosten tavoiteohjauksessa puolestaan myyntityöntekijöille asetetaan tulostavoitteet, joiden saavuttamiseen työntekijät saavat itse muodostaa parhaat toimintatapansa. Tulostavoitteiden saavuttaminen on yleensä sidoksissa myös myyntityöntekijän palkkausjärjestelmään, jolloin työntekijälle muodostuu sisäinen motiivi etsiä parhaaseen lopputulokseen johtavat työtavat. Homburg kumppaneineen (2012, s. 99) esittävät tärkeänä huomiona, että myynninohjausjärjestelmän tulisi olla sovitettavissa yhteen myyntiorganisaatorakenteen kanssa. Myyntiorganisaatorakenteita käsiteltiin yleisesti tämän työn luvussa 2.5.

Dannenberg, H. & Zupanic, D. (2009 s. 196-197) puolestaan toteavat, että erilaisia myynninohjaustyyliä on pääpiirteissään kolme. Nämä kolme tyyliä on hahmoteltu alla olevassa kuvassa 11.



Kuva 11. Myyntiorganisaatioiden ohjausmallit. (Dannenber, H. & Zupanic, D. 2009 s. 197.)

Dannenber ja Zupanic (2009, s. 197) esittävät, että monessakaan myyntiorganisaatiossa ei harjoiteta ohjaustyyliä, jossa jokainen yllä mainituista kolmesta mallista olisi samanaikaisesti vahvasti esillä. Jokaisen yllä mainitun kolmen mallin samanaikainen soveltaminen olisi teoriatasolla hyödyllistä, mutta käytännössä toimintamalli osoittautuisi työlääksi ylläpitää.

4.6 Asiakastieto ja myynninohjausjärjestelmät

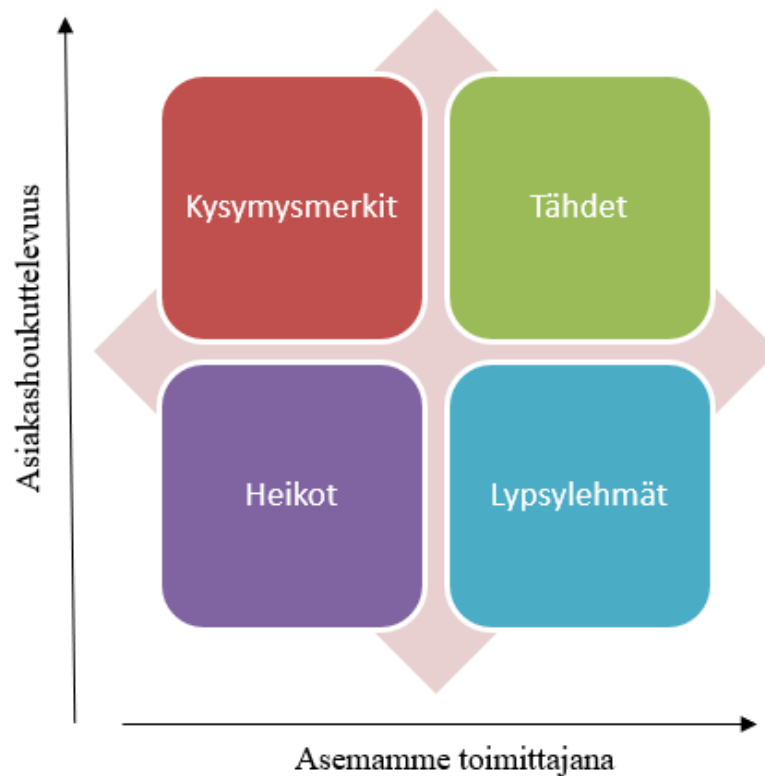
Myyntiorganisaation suorituskyvyn johtamisessa tieto ja sen saatavuus ovat ensisijaisen tärkeitä. CRM (Eng. Customer Relationship Management) -ohjelmistot, vapaasti suomentaen *asiakkuuksien hallintajärjestelmät* tai *myynninohjausjärjestelmät*, ilmestyivät yritysmaailmaan tätä tarkoitusta varten jo vuosikymmeniä sitten.

Myynninohjausjärjestelmän tulisi tarjota myyntityöntekijöille sekä heidän esimiehilleen heidän tarvitsemaansa toiminnallista tietoa mahdollisimman tiivistetysti, yksinkertaisesti ja selkokielisesti. Homburg kumppaneineen (2012, s. 155-157) esittävät että myynninohjausjärjestelmän tulisi olla käyttäjäystävällinen, millä viitataan ohjelmiston helppokäyttöisyyteen, nopeuteen, luotettavuuteen sekä selkeyteen. Myynninohjausjärjestelmän

tulisi myös olla integroitavissa yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään, jotta rinnakkaisia tietojärjestelmiä ei syntyisi ja jotta tiedonsaanti tuotannosta sekä varastoista olisi myyjille välitöntä ja luotettavaa. Järjestelmää kokonaisuutena tarkastellessa olisi myös syytä käsitellä kustannustehokkuutta sekä turvallisuutta.

Asiakastieto itsessään muodostaa myyntityöjärjestelmien ytimen. Homburg kumppaneineen (2012, s. 161-162) esittävät että käytännössä mitä tahansa asiakaskohtaista tietoa voidaan kerätä ja tallentaa asiakastietojärjestelmään, mutta sattumanvaraisesti toimien on vaarana kadottaa käsitys siitä, mikä tieto on tärkeää.

Asiakaskategorisoinnilla myyntiorganisaatio pystyy määrittelemään minkä verran myyntipalveluita ja -resursseja kohdistetaan kullekin asiakasryhmälle. Asiakaskategorisointiperuste voi olla esimerkiksi tarjousten läpimenoprosentti, vuotuinen myyntivolyymi, asiakassuhteen kesto tai jokin muu asiakaskäyttäytymiseen perustuva suure. Tavoitteena kategorisoinnissa on kohdentaa myyntitoiminnan resurssit niiden asiakkaiden palvelemiseen, jotka todennäköisimmin ostavat tarjottavia tuotteita ja palveluja. Teollisessa liiketoiminnassa voidaan karkeasti arvioida, että 15% yrityksen asiakaskunnasta muodostaa 85% yrityksen myyntituloista (Homburg et. all. 2012, s. 166). Alla oleva kuva 12 hahmottelee asiakkaiden jakoa myyntitulojen suhteessa.



Kuva 12. Asiakaskategoriat (Hahmotelma, Homburg et. all. 2012, s. 172).

- **Tähti**asiakkaat saattavat muodostaa vain kymmenyksen yhtiön asiakaskunnasta, mutta he tuovat silti esimerkiksi kolmanneksen kaikista myyntituloista. Näiden asiakkaiden palveleminen ja tyytyväisenä pitäminen on yrityksen menestyksen kannalta erittäin tärkeää.
- **Lypsylehmät** saattavat muodostaa esimerkiksi puolet yhtiön asiakaskunnasta ja myyntituloista. Heidän palvelemisensa tuottaa tasaista, keskinkertaista tulosta. Nämä asiakkaat muodostavat lukumääränsä turvin yrityksen perusasiakaskunnan. Lypsylehmien liiketoiminnat eivät sisällä merkittäviä palvelutason nostamisen mahdollisuuksia.
- **Kysymysmerkki** -asiakkaat saattavat muodostaa esimerkiksi viidennes yrityksen asiakaskunnasta, mutta he tuottavat vain muutaman prosentin kokonaisymyynnistä. Kysymysmerkki -asiakkaiden liiketoimissa, ja samalla myös palvelusuhteissa, olisi

potentiaalia kasvaa tähtiasiakkuudeksi, jonka vuoksi he ovat hyvin kiinnostavia asiakkaita. Heidän palvelemisensa ei kuitenkaan ole nykyhetkessä kokonaisuutena kannattavaa, jolloin heidän suhteen tulisi joko päästä paremmalle palvelutasolle, tai muutoin vähentää näihin asiakkaisiin kohdistettavien resurssien määrää.

- **Heikot** asiakkaat ovat kaikki ne asiakkaat, joiden palveleminen syö enemmän resursseja kuin mitä asiakkuus tuottaa myyntituloina. Heikkojen asiakkaiden kanssa ei syystä tai toisesta kyetä syventämään ja laajentamaan yhteistyötä, jonka vuoksi heidän palvelemisensa tulisi pyrkiä taloudellisesti kannattamattomana lopettamaan.

Asiakaskannattavuuksia tarkastellen myyntiorganisaatio voi pyrkiä kategorisoimaan asiakasryhmiä, joiden kanssa yritys solmii parhaiten kannattavia kauppvoja. Asiakaskohtainen kokonaiskannattavuus lasketaan vähentämällä myytyjen tuotteiden katteista kaikki asiakaskohtaisesta palvelusta ja toiminnoista koituneet kustannukset. Alla oleva kuva 13 havainnollistaa asiakaskohtaisen palvelun kustannuskertymän.



Kuva 13. Asiakaskannattavuuden kustannuskertymä (Hahmotelma, Homburg et. all. 2012, s. 176).

CRM -ohjelmistojen käyttöön liittyy monessa yrityksessä haasteita tietomäärien hallinnan sekä tulkinnan suhteen. Dannenberg ja Zupanic (2009, s. 184) toteavat, että asiakastietojärjestelmät ovat monessa yrityksessä käytössä lähinnä pelkkiä asiakastietokantoina, vailla sen syvällisempiä ohjausrooleja. Asiakastietojärjestelmien vajaakäytölle tyypillisiä oireita ovat myyntihenkilöstön epätietoisuus tiedoista, joita järjestelmään tulisi syöttää sekä mihin syötettyjä tietoja tarvitaan. Epätietoisuus käyttötarkoituksista heikentää henkilöstön motivaatiota käyttää järjestelmää täsmällisesti, mikä puolestaan entisestään heikentää järjestelmän tuottaman tiedon luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta.

Onkin tärkeää tiedostaa, että CRM -ohjelmisto itsessään ei luo yritykselle automaattista myyntityön ohjausta, vaan sen ympärille organisaatioon tulee rakentaa yhtenäinen toimintamalli, joka yksiselitteisesti selventää mitä tietoa järjestelmään tallennetaan, miten tallennetaan, kuka tiedon syöttää järjestelmään ja miten järjestelmän tuottamia tuloksia tulkitaan. Dannenberg ja Zupanic (2009, s. 186) linjaavat, että myyntiorganisaation myyntityön ohjausjärjestelmä sisältää asiakastietojärjestelmän sekä sen ympärille rakennetun organisatorisen toimintakulttuurin.

Dannenberg ja Zupanic (2009, s.186) nostavat esiin kolme tyypillisiä ongelmakohtaa CRM -ohjelmistojen käytössä:

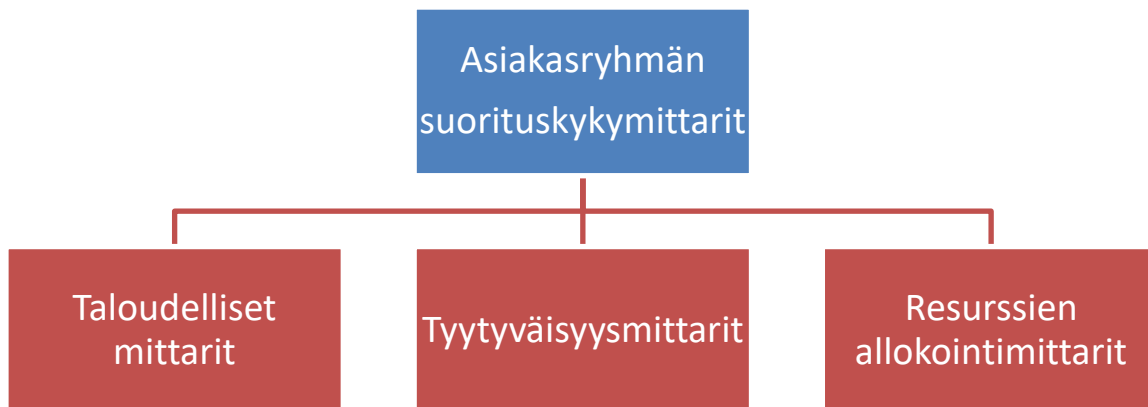
1. Kerätty asiakastieto on vääränlaista myyntityön ohjaamisen kannalta. Tietoa yksittäisestä kaupasta saatetaan syöttää järjestelmään vasta kaupan joko varmistuttua tai peruunnuttua, jolloin on liian myöhäistä tehdä lopputulokseen vaikuttavia ohjaavia toimenpiteitä. Avoimien tarjouksien näkyvyys saattaa olla järjestelmässä huono. Tieto laahaa reaali maailmaa jäljessä.
2. Asiakastietoa ei käytetä hyväksi muodostamaan asiakasryhmiä ja -kategorioita. Kaikki asiakkaat saavat samaa myyntipalvelua, jolloin myyntiresursseja ei todennäköisesti kohdenneta tehokkaasti.
3. Myyntihenkilöstö koulutetaan käyttämään CRM tieto-ohjelmistoa, mutta toimintaohjeistusta CRM tieto-ohjelmiston ympärillä ei onnistuta jalkauttamaan organisaatioon. Tämä tyypillisesti johtaa tilanteeseen, jossa epämääräistä asiakastietoa

syötetään asiakastietojärjestelmään vailla suurempaa käsitystä siitä, mihin tietoa tarvitaan. Syntyy huonolaatuisia tietokantoja, joiden avulla organisaation toimintaa ei kyetä luotettavasti ohjaamaan.

Oikein toteutettuna CRM -asiakastietojärjestelmä tarjoaa myyntiorganisaatiolle kiistatonta hyötyä. Dannenberg ja Zupanic (2009 s. 184) esittävät, että oikein toteutettu asiakastietojärjestelmä aikaansaa myyntiprosesseihin läpinäkyvyyttä, jolloin avoimia tarjouksia voidaan tarkastella ja luokitella esimerkiksi läpimenotodennäköisyyksien perusteella. Jokaiselle prosessiin osallistuvalla työntekijällä voidaan allokoida omat työtehtävät, päätösvastuut ja niihin kytkeytyvät hyväksyntäketjut automaattisesti. Ajantasainen asiakastietojärjestelmä mahdollistaa asiakaskunnan segmentoinnin valittujen kriteerien perusteella, mikä on tehokkaan resurssien hallinnan avainehto. Asiakastietojärjestelmän ympärille rakennettavan toimintaympäristön onnistunut jalkautus organisaation henkilöstölle varmistaa sen, että työntekijät työskentelevät yhtenäisen kommunikaatioalustan kautta yhtenevin toimintamallein, jolloin myös toiminnan ohjaaminen muodostuu tehokkaammaksi.

4.7 Myyntiorganisaation suorituskyvyn mittarit

Myyntiorganisaatioiden suorituskyvyn mittarit voidaan jakaa luvussa 4.6 hahmotellun kuvan 13 mukaisesti asiakaskategorioiden, asiakastyytyväisyyden sekä asiakaskannattavuuden mukaan. Asiakasryhmäkohtaisen mittaristomallin rakenteen Homburg ja kumppanit (2012, s. 175) hahmottelevat alla olevan kuvan 14 mukaan:



Kuva 14. Asiakasryhmäkohtaiset suorituskykyymittarit (Homburg et. al, 2012, s. 175).

Taloudelliset mittarit seuraavat asiakkaan, tai asiakaskategorian, myyntituloja, myyntikatteita, keskimääräisiä asiakasryhmän elinkaariarvoja ja muita vastaavia valittuja taloudellisia tunnuslukuja. Erilaisille tulosarvoille tulee asettaa myyntistrategiaan perustuen tavoitearvoja, joiden saavuttamista mitataan. Tavoitearvojen olisi syytä perustua markkinaolosuhteisiin.

Asiakastyytyväisyyden mittareilla pyritään seuraamaan asiakaskategorian tyytyväisyyttä heidän saamaansa palveluun. Nämä mittarit ovat erityisen kiinnostavia *tähtiasiakkaiden* (viitaten ylläolevaan kuvaan 12) sekä *lypsylehmä* -asiakkaiden osalta, sillä heidän ostoskäyttäytymisensä turvaaminen on usein yrityksen toiminnan kannalta keskeistä. *Kysymysmerkki* -asiakkaiden sekä *heikkojen* asiakkaiden osalta huonompien tulosten saaminen asiakastyytyväisyydessä voidaan kenties katsoa olevan hyväksyttävämpää, sillä heidän asiakkuuksiensa palveleminen tuottaa muutenkin heikosti voittoa. Erilaisille tulosarvoille tulee asettaa myyntistrategiaan perustuen tavoitearvoja, joiden saavuttamista mitataan.

Resurssien allokoitumittarit kuvaavat mittarit seuraavat asiakasryhmän tai yksittäisen asiakkaan palveluun kohdistettavia yhtiön sisäisiä resursseja. Seurattavia suureita ovat esimerkiksi asiakaskäynnit ja -keskustelut, keskimääräiset tilauseräkoot asiakaskategorioittain, tehtyjen tarjousten määrä, tehtyjen toimitusten määrä sekä asiakkaalle maksuttomasti tuotettujen

lisäpalveluiden kustannukset. Erilaisille tulosarvoille tulee asettaa myyntistrategiaan perustuen tavoitearvoja, joiden saavuttamista mitataan.

5 EMPIIRINEN AINEISTO JA HAASTATTELUT

Tämän tutkimuksen tapaustutkimuskohteeksi valittiin Wärtsilä Finland Oy. Vuonna 1834 perustettu kotimainen teknologiakonserni on näin vuonna 2020 ennättänyt jo kunnioitettavaan 186 vuoden ikään. Yrityksen tämän päivän (2019) liikevaihto oli 5,2 mrd.€ ja yritys työllisti globaalisti noin 19 000 työntekijää. Yhtiön liiketoimintaa harjoitetaan yli 240 eri toimipisteessä, jotka sijaitsevat yli 80:ssä eri maassa. Yritys on listattu Helsingin pörssissä. (Yrityksen internet-sivut, www.wartsila.com, viitattu 11.8.2020.)

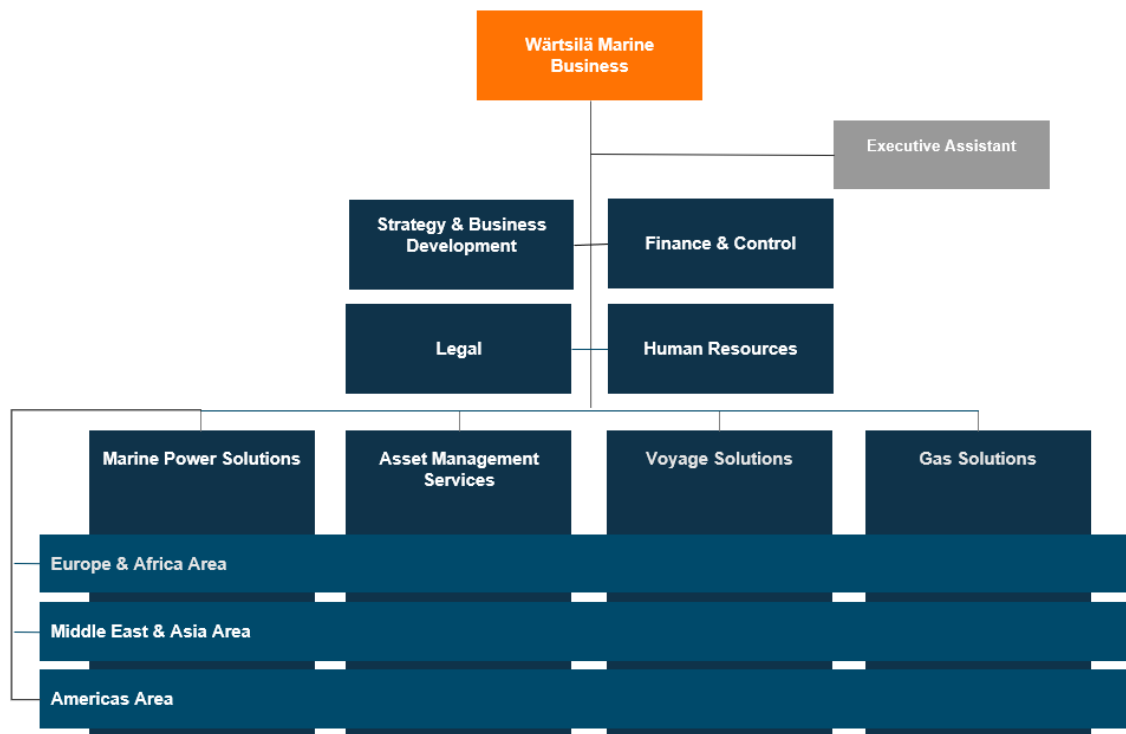
Näinä menneinä vuosikymmeninä yritys on harjoittanut liiketoimintaa useammallakin eri liiketoimialalla. Konserniin on kuulunut muun muassa telakkatoimintaa, paperiteollisuutta, posliinitehtaita, lasinvalmistusta, lukkoja sekä laivamoottoreiden valmistusta. Näistä viimeisin on säilynyt tähän päivään asti.

Keskinopea diesel -mäntämoottori esiteltiin Wärtsilän tuoteportfolioon toisen maailmansodan kynnyksellä 1938. Moottoreita valmistettiin alussa saksalaisen Krupp -yhtymän lisenssillä ja lähinnä vain omien laivatelakoiden tarpeisiin. Vuonna 1961 esiteltiin yhtiön ensimmäinen oma dieselmoottori, Wärtsilä Vasa 24. Moottori ei jäänyt viimeiseksi lajiaan. Näin vuonna 2020 keskinopeat mäntämoottorit ja niiden käytännön sovellukset kuuluvat kiistatta yhtiön keskeisimpään ydinliiketoimintaan. Yhtiön valmistamia keskinopeita mäntämoottoreita hyödynnetään laivaliikenteen propulsioon voimalähteinä sekä maa-asennuksina yhteiskunnalliseen sähköntuotantoon. Yhtiön toimittaman laitostekniikan yhteenlaskettu tehontuotto on vuonna 2020 176 GW. (Yrityksen internet-sivut, www.wartsila.com, viitattu 11.8.2020.)

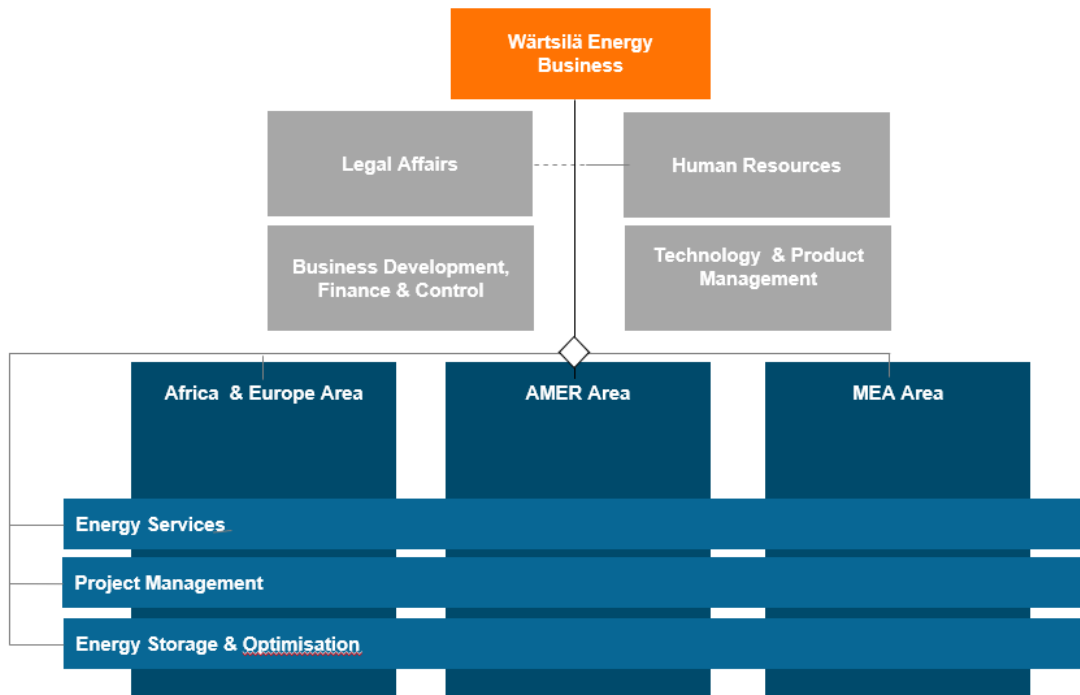
5.1 Yrityksen organisaatorakenne ja myyntiorganisaatiot

Wärtsilä on jakanut organisaationsa kahteen pääliiketoimintayksikköön: Marine Business sekä Energy Business. Marine liiketoiminta nimensä mukaisesti palvelee asiakkaitaan laivanrakennussektorissa, siinä missä Energy liiketoimintayksikkö vastaa kuivalle maalle asennettavista sähköntuotantoratkaisuista. (Yrityksen internet-sivut, www.wartsila.com, viitattu 20.5.2020.)

Yhtiön organisaatio on pääpiirteittäin jakautunut Suomessa ja Italiassa toimiviin tuoteyhtiöihin sekä globaalisti levittäytyneisiin verkkoyhtiöihin. Tuotekehitys, tuotanto sekä valtaosa teknisistä asiantuntijoista työskentelee Suomen sekä Italian tuoteyhtiöissä. Verkkoyhtiöt puolestaan muodostavat yrityksen asiakasrajapinnassa toimivan myyntiverkoston. Verkkoyhtiöt jakautuvat kolmeen aluemyyntiorganisaatioon, jotka on jaettu karkeasti mantereittain Pohjois- ja Etelä Amerikka, Eurooppa ja Afrikka sekä Lähi-Itä ja Aasia. Aluemyyntiorganisaatioiden tehtävänä on myydä ja kanavoida tuoteyhtiöiden tuotteet sekä palvelut omalla alueella toimiville asiakkailleen. Verkkoyhtiöissä toimii aluemyyntiorganisaatioiden lisäksi myös kenttähuollon palveluita tuottavia organisaatioita. Yhtiön varaosakeskus, josta käsin palvellaan globaalisti kaikkia yrityksen asiakkaita, on keskitetty Hollantiin. Alla olevissa kuvissa 15 ja 16 on esitetty Marine Business -organisaatio sekä Energy Business -organisaatio.



Kuva 15. Marine Business -organisaatio (Wärtsilä, 2020, yrityksen organisaatiorakenne).



Kuva 16. Energy Business organisaatio (Wärtsilä, 2020, yrityksen organisaatiorakenne).

Yhtiön myyntiorganisaatiorakenne kokonaisuudessaan on varsin moniportainen ja omia itsenäisiä myyntiorganisaatioita on kymmenittäin. Yhtiön tuoteportfoliossa olevien lukuisten teknisten tuotteiden myyntiä edistävät tuoteperheiden omat tuotemyyntiorganisaatiot. Globaalit markkinat on yhtiössä jaettu kolmeen päämyyntialueeseen, joille on luotu omat aluemyyntiorganisaatiot. Tuoteyhtiöiden tuotemyyntiorganisaatiot toimivat globaalisti yhteistyössä verkkoyhtiöissä sijaitsevien aluemyyntiorganisaatioiden kanssa. Aluemyyntiorganisaatiot toimivat asiakaskeskeisesti, sillä jokaiselle suurelle asiakkaalle on nimetty oma asiakkuuspäällikkö, jonka tehtävä on palvella yksinomaan omaa nimettyä asiakastaan. Aluemyyntiorganisaatioiden lisäksi on olemassa verraten uusi jälkimyynnin verkkokauppasovellus, joka muodostaa kokonaan oman jälkimyyntikanavansa yhtiön asiakaskunnalle. Verkkokaupan osuus myyntitoiminnasta on vielä prosentuaalisesti vähäinen, mutta sen suosio on voimakkaasti kasvava. Lukuun 2.5 viitaten voidaankin todeta, että kohdeyrityksen organisaatiorakenne on Homburgin ym. esittämän mukaisesti tyypillinen suuryrityksen harjoittama yhdistelmä jokaista kirjallisuuden luettelemaa myyntiorganisaatiomallia.

Yhtiössä toimivat erilaiset myyntiorganisaatiot voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään toiminnan luonteen perusteella:

- Uudismyyntiorganisaatiot toimivat nimensä mukaisesti uusien asiakkaiden hankinnassa. Heidän asiakkaansa ovat laivapuolella usein telakoita, jotka ovat tarjoamassa varustamolle uutta laivaa. Energiapuolella voimalaitosasiakkaat ovat yleensä joko julkisomisteisia energiayhtiöitä tai yksityisiä voimantuottajia.
- Jälkimyyntiorganisaatiot myyvät jo toimitettuihin asennuksiin varaosia, huoltopalveluja sekä erilaisia laitostekniikan elinkaari palveluja. Jälkimyyntiorganisaatiot käyvät yleensä kauppaa suoraan loppuasiakkaan kanssa, tai loppuasiakasta edustavan hallinnointiyhtiön kanssa.

Uudismyyntiorganisaatiot myyvät projektitoimituksia, joiden aikaikkuna ensimmäisestä asiakastapaamisesta tuotejärjestelmän toimitukseen saattaa kestää kuudesta kuukaudesta jopa viiteen vuoteen. Jälkimyyntiorganisaatio puolestaan palvelee asiakkaitaan varaosilla ja huoltopalveluilla, jossa aikaikkunan kyselyn ja toimituksen välissä on vain muutamia päiviä.

Yhtiössä toimivilla lukuisilla myyntiorganisaatioilla on jokaisella omat tavoitteet ja toiminnalliset prosessit. Suorituskyvyn mittauksen kannalta erityyppisten myyntiorganisaatioiden erilaiset tavoitteet ja toimitavat vaikuttavat myös käytettävän mittariston rakenteeseen. Kovin erilaisten toimintamallien mittaaminen samanlaisella mittaristolla saattaa osoittautua hankalaksi. Kuten Rantanen ja Holtari (1999, s.8) luvussa 3.3 totesivat, eri organisaatioiden mittaustarpeet ja merkitykselliseksi kokemat suorituskyvyn osa-alueet poikkeavat usein toisistaan. Yhden organisaation tärkeäksi kokema suorituskyvyn osa-alue voi toisen organisaation toiminnassa olla painoarvoltaan vähäpätöinen.

5.2 Myyntiorganisaatioiden haastattelut

Tämän työn empiirinen osuus rakentuu kohdeyrityksen myyntiorganisaatioiden johtotehtävissä työskentelevien työntekijöiden haastatteluista. Jotta saataisiin muodostettua mahdollisimman laaja-alainen kuva yrityksessä suoritettavasta myyntiorganisaatioiden suorituskyvyn

johtamisesta, haastatteluun valitaan edustajia molemmista luvussa 5.1 eritellystä myyntiorganisaatiotyypistä. Uudis- sekä jälkimyyntiorganisaatiotyypien lisäksi haastateltavat henkilöt valitaan tarkoituksellisesti myös jokaisesta kolmesta eri aluemyyntiorganisaatioista, jolloin haastatteluun saadaan mukaan myös eri mantereilla sijaitsevien organisaatorakenteiden omat mahdolliset erityispiirteensä. Haastatteluun vastasi myös jälkimyyntiorganisaatioiden globaalin johtoryhmän edustaja. Haastateltavia myyntiorganisaatioita on viisi ja näistä haastatteluun osallistui yhteensä yhdeksän erilaisissa myynninjohdollisissa työtehtävissä työskentelevää johtajaa sekä päällikköä.

Haastatteluiden keskeinen tavoite on selvittää tässä tutkimuksessa rakennettavan myyntiorganisaation suorituskyvyn mittariston käytön kannalta oleellisia kohdeyrityksen myyntiorganisaatioiden yksilöllisiä piirteitä ja käyttötarpeita. Suorituskyvyn mittaristot tulee sovittaa niitä käyttävien organisaatioiden operatiiviseen toimintaan, kuten Laitinen (1998, s. 280) työssään esittää.

Haastattelut suoritetaan etäyhteyksin hyödyntäen tarjolla olevaa tietotekniikkaa. Haastattelut tallennetaan ja niiden pohjalta referoidaan vastaukset alla oleviin haastattelukysymyksiin. Jokaiselta haastateltavalta kysytään samat haastattelukysymykset ja haastatteluiden yleinen rakenne on vapaamuotoinen keskustelu. Haastateltaville on haastattelua ennen kerrottu haastattelun aihe sekä työn yleinen luonne. Haastatteluiden referoinnissa jätetään mainitsematta haastateltavien henkilöiden nimet sekä tietyt yrityksen sisäiset tiedot, joilla ei ole tämän tutkimuksen kannalta keskeistä merkitystä. Tarkempi haastatteluyhteenveto jää kohdeyrityksen sisäiseen käyttöön.

Haastattelukysymykset jokaiselle haastateltavalle:

1. Miten organisaatiossanne harjoitetaan suorituskyvyn mittausta? Mitä asioita seurataan, miten ja kuinka usein?
2. Miten seurattujen mittareiden tuloksilla ohjataan toimintaa?

3. Minkälaisia kehitystarpeita näet suorituskyvyn mittauksessa organisaatiossasi?
Minkälaisia asioita olisit halukas seuraamaan, jos tietoa olisi saatavilla?

Myyntiorganisaatioiden haastattelut

Haastatteluun osallistuneista operatiivista myyntiorganisaatioista yksi on rooliltaan uudismyyntiorganisaatio ja kolme jälkimyyntiorganisaatioita. Viimeinen haastateltava organisaatio on tuote- sekä varaosamyynnin johtoryhmä.

Uudismyyntiorganisaatiot toimivat vahvassa yhteistyössä tuoteorganisaatioiden kanssa, joista käsin uudismyynnin toimintaa tuetaan teknisen asiantuntemuksen muodoin. Jälkimyyntiorganisaatiot puolestaan myyvät alueillaan toimiville asiakkaille huoltopalveluja ja varaosia sekä kanavoivat itsensä kautta asiakkailleen tuoteyhtiöiden erilaisia tuoteratkaisuja.

Haastatteluun osallistuneen johtoryhmän toiminnan keskeinen tehtävä on kohdeyrityksen jälkimyyntiorganisaatioiden globaali suorituskyky ja sen parantaminen.

Kysymys 1: Miten organisaatiossanne harjoitetaan suorituskyvyn mittausta? Mitä asioita seurataan, miten ja kuinka usein?

Jälkimyyntiorganisaatioissa seurataan tavallisimpia myyntilukuja, kuten liikevaihtoa, tilauskertymää, voitettujen kauppojen lukumäärää, katetta eri tuote- sekä asiakasryhmissä, tilauskirjaa eri tuoteryhmissä sekä asiakaskohtaisia myyntitilastoja. Toiminnalliset tiedot ovat saatavilla reaaliajassa yrityksen käytössä olevasta asiakastietojärjestelmästä.

Uudismyyntiorganisaatiossa suoritetaan jälkimyyntiin verraten vähemmän intensiivisesti suorituskyvyn mittausta. Osasyysksi tälle koetaan uudismyynnin toiminnan luonne, jossa merkittävin tekijä on toiminnan aikajänne. Yksittäinen myyntiprojekti saattaa kestää kuudesta kuukaudesta jopa viiteen vuoteen.

Asiakastyytyväisyyttä seurataan yhtiön yleisellä asiakastyytyväisyyskyselyllä, mutta yleisen näkemyksen mukaan tällä mittarilla ei ole kovinkaan suurta merkitystä myyntitoiminnalle. Syyksi tälle koetaan se, että tyytyväisyyskysely lähetetään asiakkaalle vasta varaosatoimituksen tai huoltopalvelun jälkeen, jolloin asiakas arvioi yhtiötä myös muidenkin tekijöiden näkökulmasta, kuin pelkän myyntitoiminnan. Varaosien toimitusnopeuteen tai huoltopalvelun laatuun ei myyntiosastolla ole merkittävää vaikutusvaltaa, vaikka kyseiset tekijät yhtiön kokonaiskuvan kannalta ovatkin erittäin keskeisiä.

Taloudellisista mittareista uudismyyntiorganisaatiossa seurataan pääasiassa tilauskertymää. Katetta ei juurikaan seurata, sillä katetavoitteen asettaa tuotteen tuoteorganisaatio, ei itse uudismyyntiorganisaatio. Käynnissä olevia myyntiprojekteja on samanaikaisesti vain muutamia, jonka vuoksi erilliselle mittausjärjestelmälle ei koeta suurta tarvetta. Tämänhetkistä projektimäärää pystytään seuraamaan ilman sen kummempia mittareita.

Uudismyyntiorganisaation tärkeäksi katsomat tavoitteet liittyvät kaupan toimituslaajuuden kasvattamiseen sekä asiakkaan sitouttamiseen jälkimyyntitoimintaan. Näitä molempia seurataan. Organisaatio pyrkii saamaan myytyä useampia yhtiön tuotteita rakenteilla olevaan laivaan sekä solmimaan uuden laivan ja asiakkaan kanssa huolto- sekä varaosasopimuksia. Tämänkaltaiset elinkaarisopimukset ovat yhtiön liiketoiminnan kannalta varsin keskeisiä ja siksi niihin kiinnitetäänkin paljon huomiota.

Johtoryhmä ei osallistu suoraan operatiiviseen myyntitoimintaan. Heidän seuraamansa liiketoiminnan suorituskyvyn mittarit sisältävät globaaliin varaosakaupan kehitykseen liittyviä tekijöitä, kuten tarjousten läpimenoprosentteja, yksittäisten varaosien myyntitilastoja, globaaleja tilauskertymiä sekä myyntitunnelin näkymiä (suomennettuna englannin kielen sanasta *sales funnel*). Mitattavat taloudelliset suoritusarvot ovat pitkälti saman suuntaisia aluemyyntiorganisaatioiden mittareiden kanssa. Johtoryhmässä monitoroidaan kaikkien aluemyyntiorganisaatioiden yhteenlaskettuja tuloksia.

Kysymys 2: Miten seurattujen mittareiden tuloksilla ohjataan toimintaa?

Operatiivisten organisaatioiden seuraamalla mittareilla sekä muulla toiminnalla ei juurikaan ole olemassa etukäteen suunniteltuja aktivoituvia toimenpiteitä tilanteissa, joissa mitattavat suureet merkittävästi muuttuisivat. Erilaiset vastaantulevat tapahtumat käsitellään tapauskohtaisesti.

Johtoryhmässä menetettyjä kauppoja seurataan aktiivisesti. Huomiota kiinnitetään tilastoissa ilmeneviin toistuvuuksiin, joista analyysyjä tekemällä pyritään selventämään toistuvuuksien syitä. Havaittujen syiden perusteella tehdään ratkaisevia toimenpiteitä, jotka jalkautetaan globaaleiksi toimintaohjeiksi aluemyyntiorganisaatioihin. Ongelmia ratkotaan case-by-case -periaatteella.

Poimintoja vastauksista:

- ”ongelmat ratkaistaan tapauskohtaisesti” -jälkimyyntiorganisaatiot

Kysymys 3. Minkälaisia kehitystarpeita näet suorituskyvyn mittauksessa organisaatiossasi? Minkälaisia asioita olisit halukas seuraamaan, jos tietoa olisi saatavilla?

Uudismyyntiorganisaation haastateltavat johtajat eivät nähneet kovin suuria puutteita nykyisessä toimintamallissa. Organisaatio saa käyttöönsä yhtiön tuottamia markkinatilanneanalyysyjä, jotka sisältävät myös merkittävimmät päivitykset kilpailutilanteesta. Haastateltavat johtajat pitävät kuukausittaista raporttia varsin kattavana.

Jälkimyyntiorganisaatioista haastatteluun osallistuneiden aluemyyntiorganisaatioiden johdossa koettiin useampiakin parannustarpeita olemassa olevaan suorituskyvyn mittausjärjestelmään. Kaikkein tärkeimmäksi parannustarpeeksi koettiin ennakoivien mittareiden käyttöönotto. Toiminnan ohjaamisessa tulisi nähdä tulevaan, ei menneeseen.

Sisäisissä myyntityökaluissa olisi myös jälkimyyntiorganisaatioiden mielestä parantamisen varaa, sillä joskus tietojärjestelmävirheet viivästyttävät toimituksia ja siten vaikuttavat asiakastytyväisyyteen. Osa työkaluista koetaan hankaliksi käyttää ja niiden parissa kuluu tarpeettoman paljon työaikaa. Tälle voisi myös olla syytä asettaa oma mittarinsa seuraamaan kokonaistilannetta, varsinkin jos jotain kehitystyötä myyntityökalujen suhteen tehdään.

Johtoryhmän haastateltavat ovat parhaillaan johtamassa työryhmää, jonka tarkoitus on parantaa yhtiössä käytettäviä myyntityökaluja sekä niiden tarjoaman datan laatua. Olemassa olevan myyntityökalujärjestelmän on havaittu tuottavan suuren määrän erinäistä tilannetietoa, mutta tiedon syöttötavoissa sekä jäsentelyssä ilmenevien puutteiden vuoksi lopputulos ei ole käyttökelpoisella tasolla. Ongelmat ovat ensisilmäyksellä pitkälti tietoteknisiä, mutta sisältävät myös tiedon syöttötapoihin perustuvia toimintaohjeiden epäyhtenäisyyksiä.

Poimintoja vastauksista:

- *” Toiminnan ohjaamisessa tulisi nähdä tulevaan, ei menneeseen.”*
- *” Mittareiden käytössä pitäisi olla selkeät ja yksiselitteiset pelisäännöt siitä, miten niitä laaditaan sekä miten tuloksia tulkitaan”*
- *”Liian monta erilaista mittaria”*
- *”Eri henkilöt tai osastot generoivat omia näkymiään yhtiön myyntityökaluista, jolloin jokainen näkymä helposti näyttää hieman keskenään erilaiselta, riippuen siitä, minkälaisia arvoja näkymään on valittu ja mitä sieltä on jätetty pois.”*
- *”Olemassa oleva mittaristomalli on liian lopputulos -painotteinen”*
- *”Lopputuloksen mittaaminen ei ole johtamisen kannalta erityisen hyödyllistä, sillä mihinkään ei voi silloin enää vaikuttaa”*

5.3 Yhteenveto sekä havainnot haastatteluista

Yhteenvetona haastatteluista voidaan todeta, että kaikissa myyntiorganisaatioissa käytetään varsin odotetusti myyntitoiminnan johtamiseen yhtiön omia myyntityökaluja sekä niiden tuottamaa reaaliaikaista tilannetietoa. Voidaan myös todeta, että kerätty mittaustieto edustaa pääasiassa mennyttä aikaa, jolloin myyntitoiminnan johtaminen perustuu pitkälti ajatukseen toiminnan parantamisesta tulevaisuudessa. Luvussa 4.6 mainittuja CRM -asiakashallintajärjestelmän yleisiä ongelmakohtia oli havaittavissa liittyen varsinkin järjestelmän käyttötapoihin. Moni haastatteluun vastannut johtaja koki, että monenlaista tietoa syötetään järjestelmään suuret määrät, mutta keinot tiedon hyödyntämiseen ovat epäselvät. Erilaisia tilannetietoja syötetään järjestelmään siinä toivossa, että joku jossain toisaalla sattuisi

tiedosta hyötymään. Suuri osa kerättävästä tiedosta edustaa mennyttä aikaa, jolloin reagointi kulloiseenkin tilanteeseen on jo väistämättä myöhäistä.

Lähes jokainen organisaatio katsoi tarvitsevansa enemmän tulevaisuuteen näköalaa tarjoavia mittareita. Tämänhetkiset seurattavat mittarit ovat vahvasti taloudelliseen myyntitulokseen kiinnittyviä, mikä on toisaalta varsin loogista, sillä myyntiluvut ovat yrityksen sidosryhmien kiinnostuksen lisäksi myös yksinkertainen numeraalinen tapa mitata myyntiorganisaatioiden toiminnan lopputulosta. Suoritusten tarkastelun lisäksi organisaatioissa voisi Babakuksen ym. (1996, s. 5) esittämän mukaisesti olla hyödyllistä ryhtyä tarkastelemaan myös muita myyntiorganisaation suorituskykyyn vaikuttavia osa-alueita, joista toiminnallinen suorituskyky erityisesti saattaisi tuoda lisäarvoa toimintaan.

Asiakas- tai sisäisten prosessien osa-alueita ei seurattu merkittävästi yhdessäkään haastattelussa organisaatioissa. Tarjous- sekä toimitusprosesseja seurattiin jonkin verran muutamassa jälkimyyntiorganisaatioissa. Toisaalta, yhdessä organisaatioissa kyseenalaistettiin toimitusprosessin seurannan linkittyminen myyntiorganisaatioon. Haastatteluun vastannut johtaja esitti, että kyse on toisen organisaation toiminnasta, johon myynnillä ei ole suoranaista vaikutusvaltaa.

Uudismyyntiorganisaatio poikkeaa toiminnan luonteessaan jälkimyyntiorganisaatioista. Käytettävät myyntityökalut ja tietojärjestelmät ovat tietoteknisesti samat, mutta itse myyntiprosessit ovat pitkälti erilaiset. Uudismyyntiorganisaatioissa saatetaan työskennellä vain muutaman projektin kanssa koko vuoden aikana, jolloin heidän näkökulmasta tarjousaikojen ja toimitusten mittaaminen ei ole merkityksellistä. Uudismyyntiorganisaatiolla ei ole myöskään yhtiön organisaatorakenteessa vastuuta katetasoista, jolloin niiden seuraaminen on vähempiarvoista. Kate itsessään on tärkeä, mutta sitä seuraa myytävän tuotteen oma tuoteorganisaatio. Jälkimyyntiorganisaatioilla on katetuottovastuu, jonka vuoksi niissä katetta seurattiinkin tarkemmin.

Kehitystarpeiksi lähes jokainen haastateltu johtaja mainitsi käytettävien mittaristojen yksinkertaistamisen ja yhtenäistämisen. Tuotettua tietoa on monen mielestä liikaa ja se on usein siinä muodossa, jossa se halutaan kuulijalle esittää. Samasta aineistosta muodostetaan eri

lopputuloksiin päätyviä yhteenvetoja, joka rapauttaa järjestelmän uskottavuuden. Useamman haastateltavan näkemyksen mukaan yhtiössä olisi tarpeen sopia yhteiset säännöt eri mittareiden laatimisille sekä niiden tulosten tulkitsemisille. Tarvetta tulevaisuuteen katsoville mittareille korostettiin.

6 MITTARISTON RAKENTAMINEN

Tämän työn tavoite on rakentaa teollisuusyrityksen myyntiorganisaatiolle suorituskyvyn mittaukseen sekä -johtamiseen soveltuva mittaristo. Suorituskyvyn johtamismittaristot räätälöidään aina kohdeorganisaation tarpeisiin sopivaksi, joka myös samalla tarkoittaa, ettei yhtä yleismallista mittaristoa ole mahdollista rakentaa. Tenhunen (2000, s. 3) esittää, että yrityksen suorituskyvyn mittariston perusta on yrityksen visio, strategia sekä keskeisimmiksi koetut menestystekijät. Eri yrityksillä ja eri organisaatioilla on tyypillisesti erilaiset visiot ja strategiat.

Tämän työn tapaustutkimuksen kohdeyrityksessä on lukuisia myyntiorganisaatioita. Erityyppiset myyntiorganisaatiot suorittavat keskenään erilaista myyntitoimintaa, jonka vuoksi ne poikkeavat toisistaan myös niiden visioiden sekä strategioiden suhteen. Tenhusen (2000, s. 3) esitykseen viitaten tästä seuraa, että tässäkin työssä case -organisaatiolle rakennettava suorituskyvyn mittaristo ei tule olemaan yleismallinen ratkaisu kohdeyrityksen jokaisen myyntiorganisaation suorituskyvyn seurantaan.

Rakennettava mittaristo valitaan palvelemaan kohdeyrityksen jälkimyyntiorganisaatioita sekä niiden kategorisia mittaustarpeita. Luvussa 5 suoritettujen haastattelujen perusteella jälkimyyntiorganisaatioiden toiminnassa suorituskyvyn mittaristosta voisi olla merkittävää hyötyä, ja toisaalta valtaosa kohdeyrityksen myyntiorganisaatioista on tyypiltään jälkimyyntiorganisaatioita. Valitsemalla case -organisaatioksi jälkimyyntiorganisaation, voidaan rakentaa mittaristo, joka soveltuu suurimmalle osalle kohdeyrityksen myyntiorganisaatioista.

Rakennettavan suorituskyvyn mittariston perusta pohjautuu alan tieteellisestä kirjallisuudesta tehtyihin poimintoihin, kohdeyrityksen olemassa olevaan organisaatioon ja myyntityökaluihin, toimialaympäristöön sekä myyntihenkilöstön haastatteluissaan esittämiin yksilöllisiin näkemyksiin. Alla oleva kuva 17 havainnollistaa mittariston rakentamisessa käytettyjä perustietoja.



Kuva 17. Suorituskyvyn mittariston perusta

6.1 Mittariston rakentamisen lähtökohtia

Tämän mittariston rakentamistyö perustuu kohdeyrityksessä tunnistettuun tarpeeseen myyntiorganisaatioiden suorituskyvyn johtamisjärjestelmän kehittamisestä. Yrityksessä on käyty hiljattain läpi useampia organisaatiomuutoksia, joiden seurauksena lukuisia uusia organisaatorakenteita on muodostettu. Moni uusi organisaatorakenne on luonteeltaan myyntiorganisaatio. Ajoitus suorituskyvyn mittausjärjestelmän kehittämisen osalta on varsin sopiva.

Lukuun 4 viitaten voidaan todeta, että myyntiorganisaation suorituskyvyn johtamiseen käytettävä mittaristo ei voi olla itsenäinen ja erillinen tietokanta tai -järjestelmä muun toiminnan ja myyntityökaluston ulkopuolella. Itsenäisenä siitä tulisi todennäköisesti Dannenbergin ja Zupanicin (2009, s. 184) esittämä huonolaatuinen tietokanta, joka hyödyn antamisen sijaan vain sitoisi henkilöstön resurssija. Myyntiorganisaation johtamisjärjestelmän tulee muodostaa koko organisaation toiminnallisen ytimen, ja siihen osallistuminen tulee olla jokaisen myyntityöntekijän velvollisuus.

Mittariston rakentamista edeltäen yrityksessä ja case -organisaatioissa on syytä suorittaa myyntistrategian kirkastaminen, erityisesti organisaatiossa käytettävien myyntityöjärjestelmien sekä niihin liittyvien prosessien ja toimintaohjeiden suhteen. Tässä työssä ei ole sisällöllisesti käsitelty kohdeyrityksen olemassa olevaa myyntistrategiaa, sillä siihen ei ole suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta kompetenssia ottaa kantaa, mutta tärkeää on silti tuoda esille se, että myyntistrategian on otettava tarkasti kantaa luvussa 4.4 esitettyihin vähimmäisvaatimuksiin. Alla poiminta yhdestä Homburgin ym. (2012, s.43) esittämästä myyntistrategian vähimmäisvaatimuksesta:

”Myyntistrategian tulee selventää kaikki organisaatiossa käytettävät myyntityökalut ja -toimenpiteet. Tällä varmistetaan koko organisaation vihkityminen yhtenäiseen toimintajärjestelmään (Homburg et. all. 2012, s. 43)”

Haastattelututkimuksen vastaukset vahvistavat myyntistrategian päivittämisen tarpeen edellä mainittujen tekijöiden osalta.

CRM -asiakastietojärjestelmän keskeinen merkitys myyntiorganisaation suorituskyvyn johtamisessa on kiistaton. Tämän työn suorituskyvyn mittarit onkin syytä sisällyttää kohdeyrityksessä jo käytössä olevaan CRM -järjestelmään. Kohdeyrityksen myyntiorganisaatioissa suoritettujen haastattelututkimusten tulokset antaisivat viitteitä siitä, että asiakastieto-ohjelmaa osataan kyllä teknisesti käyttää, mutta ohjelman toimintaympäristö ja tietojenkäsittelyperiaatteet ovat osittain epäselvät. On varsin tärkeää, että myyntiorganisaatioihin jalkautetaan yksiselitteiset toimintaohjeet ja -periaatteet siitä, miten CRM järjestelmää halutaan ja pitää käyttää.

CRM järjestelmän käyttöön liittyen yhtiössä tulisi selventää ylhäältä alaspäin linjaten miten organisaatioiden halutaan raportoiden toimintaansa. Halutuille raportointirakenteille tulisi asettaa mahdollisimman joustamattomat laadintaohjeet, jotta raportoidessa ilmenisi mahdollisimman vähän organisaatiokohtaista, valinnan vapauden mukanaan tuomaa vaihtelua. Tällä varmistettaisiin organisaatioiden tulosten keskinäinen vertailukelpoisuus sekä toimintojen tehokkaampi johtamiskelpoisuus.

Tämän työn jälkimyyntiorganisaatiolle rakennettavan suorituskyvyn mittariston tulee olla riittävän organisaatiotyyppikohtainen, jotta se tuottaisi hyötyä sitä käyttävän organisaation johdolle, mutta myös yhteensopiva laadittavan konsernitason raportointijärjestelmän kanssa. Ideaalitilanteessa samankaltaista raportointi- ja johtamisjärjestelmää käytettäisiin organisaatiossa ylhäältä alas asti, jolloin alempien tasojen tulosten yhdisteleminen ylemmän tason käyttämiin mittareihin olisi yksinkertaista, ideaalisesti jopa tietoteknisesti automatisoitua.

6.2 Mittariston käyttötarkoitus ja pohjarakenne

Ukko ja kumppanit (2007, s.59) esittävät, että suorituskyvyn mittaristoa rakennettaessa on ensimmäisten tehtävien joukossa päätettävä mittariston käyttötarkoitus. Erilaisia käyttötarkoituksia suorituskyvyn mittaristolle ovat esimerkiksi prosessien valvonta, henkilöstön palkitseminen tai strateginen johtaminen. Valvovat mittaristot tyypillisesti varmistavat prosessien keskeytyksettömän ja oikeanlaisen suorittamisen, kiinnittäen käyttäjänsä huomiota poikkeamiin tavanomaisesta. Johtamiseen tarkoitetut mittaristot puolestaan sidotaan yrityksen strategiaan ja siinä määriteltäviin tavoitteisiin. Johtamisen mittarit seuraavat yrityksen sisäistä ja ulkoista toimintaa, jolloin muutoksia mitatuissa arvoissa yleensä toivotaan havaittavan strategisten tavoitteiden mukaisesti.

Tässä työssä laadittavan suorituskyvyn mittariston pääkäyttötarkoitus on jälkimyyntiorganisaation operatiivisen myyntitoiminnan suorituskyvyn johtaminen. Operatiivisen myyntitoiminnan ohjauksen kannalta mittariston yleinen katsantakulma on syytä kohdistaa kohti tulevaisuutta. Tälle ajatukselle vahvan selkänöjan antaa myös yhtiössä luvussa 5 suorittu haastattelututkimus, jossa jokainen myyntijohtaja esitti kehitysehdotuksena tulevaisuuspainotteisempia suorituskyvyn mittareita.

Mittaristo on syytä rakentaa yhtiössä laajasti käytössä olevan asiakashallintajärjestelmän sisään. Mittaristo tulee saamaan valtaosan syöttötiedoistaan suoraan asiakashallintajärjestelmästä, jolloin suorituskyvyn mittariston rakentaminen saman tietojärjestelmän sisään vähentää tiedonsiirtotarpeita ja -rajapintoja huomattavasti.

Mittariston perusrakenteeksi valitaan Homburgin ja kumppaneiden myyntiorganisaatioille hahmottelema mittaristomalli, soveltaen siihen myös ajatuksia suorituskyky pyramidista.

6.3 Mittariston tasot

Myyntiorganisaation suorituskyvyn mittaristo rakentuu pyramidimaisesti tasoista, jotka syöttävät tietoa alemmilta tasoilta ylemmille tasoille. Ylemmillä tasoilla asetettujen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää myös alempien tasojen tavoitteiden saavuttamista. Alla oleva kuva 18 havainnollistaa tulostasojen rakenteen.

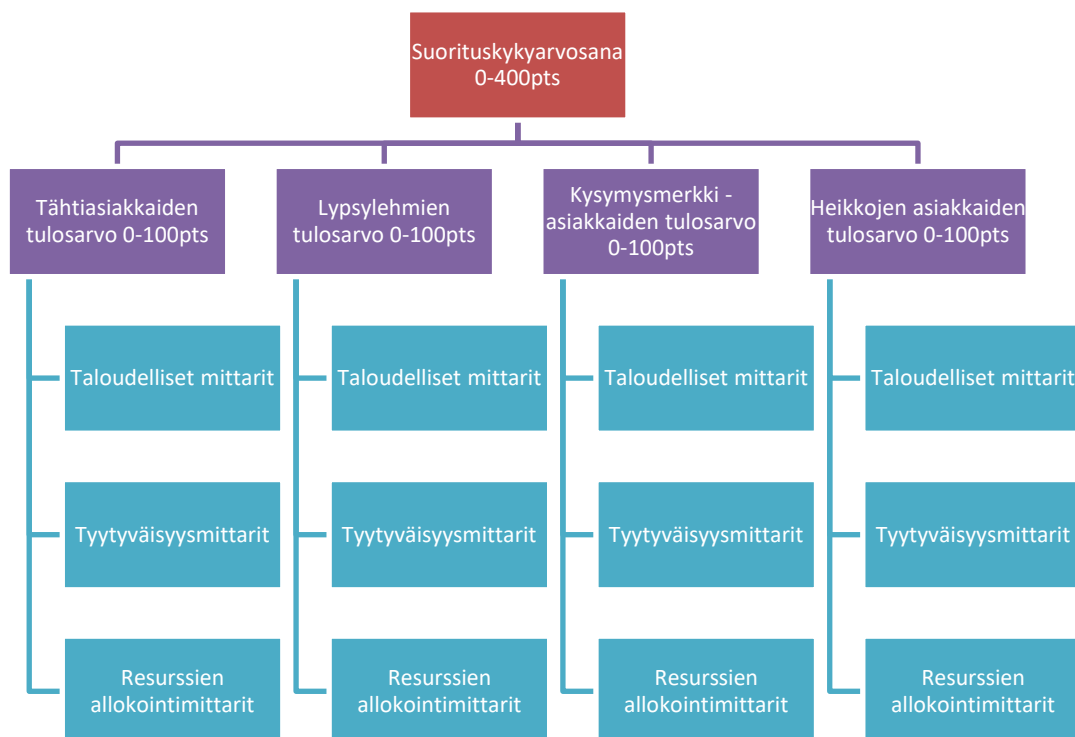


Kuva 18. Suorituskyvyn mittariston tasot.

6.3.1 Mittariston ylin yhteenvetotaso

Mittariston ylin taso antaa jälkimyyntiorganisaation johdolle yhteen vetävän suorituskykyarvon koko myyntitoiminnan tuloksellisuudesta. Suorituskykyarvo perustuu arvosanoihin, joita organisaatio antaa itse itselleen luomansa tulos-arvosana -asteikon mukaisesti. Myyntijohto voi asettaa esimerkiksi erilaiset tavoitteet *tähtiasiakas-* sekä *lypsylehmäsegmenttien* taloudellisten mittareiden tuloksille. Asetettavat tavoitteet tulee perustua olemassa olevaan myyntistrategiaan.

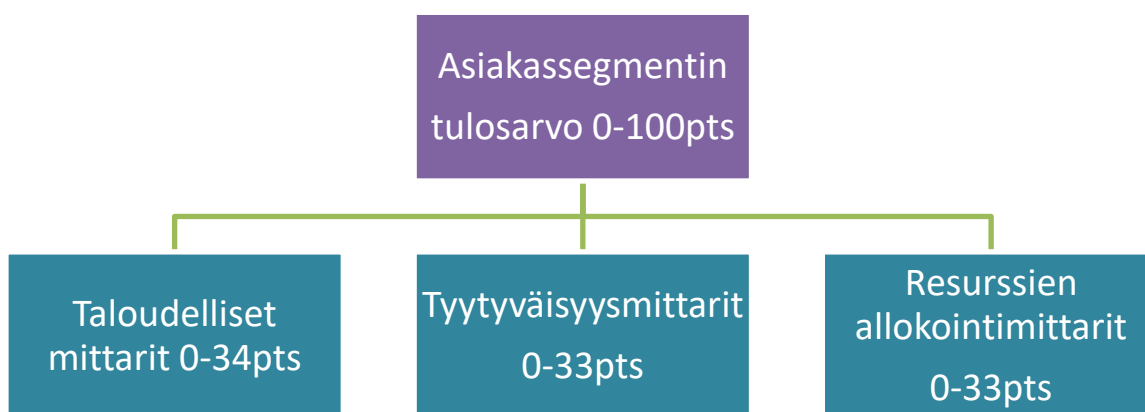
Mittariston ylin taso laskee yhteen jokaisen asiakassegmentin tulosarvon perusteella laskennallisen suorituskykyarvosanan. Suorituskykyarvosana on syytä olla numeraalinen, sillä silloin se on Dannenbergin ja Zupanicin (2009, s. 172-173) suosituksen mukaisesti yksinkertainen ymmärtää ja laskea. Suorituskykyasteikko asiakassegmenteittäin voi olla esimerkiksi 0-100 pistettä, ja siten yhteen vetävän suorituskykyarvosanan maksimipistemäärä on 400 pistettä. Eri asiakassegmenteille voi antaa erilaisen painoarvon, mikäli se on myyntistrategian näkökulmasta perusteltua. Tämän työn esimerkkimittaristossa 400 pisteen saavuttaminen tarkoittaisi, että myyntiorganisaatio on saavuttanut kaikki myyntijohdon sille asettamat tavoitteet jokaisessa 100 pisteen painoarvoisessa asiakassegmentissä. Alla oleva kuva 19 havainnollistaa suorituskykyarvosanan rakentumisen.



Kuva 19 Suorituskykyarvosanan muodostuminen

6.3.2 Asiakassegmenttikohtaiset tulosarvot

Jokaiselle neljälle asiakassegmentille luodaan rakenteeltaan samanlainen mittaristo ylimmän mittaristotason alapuolelle. Asiakassegmentin tulosarvo tulee suorituskykyarvosanan mukaisesti olla numeraalinen, jotta se on helposti laskettavissa. Asiakassegmenttitason mittari saa, tässä esimerkkimittaristossa, arvosanansa 0-100 yhdistelmänä kolmesta alamittarista, jotka demonstroidaan alla olevassa kuvassa 20.



Kuva 20. Asiakassegmentin mittaristo.

Myyntiorganisaation johtoryhmä määrittää asiakassegmentikohtaiset (*Tähtiasiakkaat, Lypsylehmät, Kysymysmerkit* sekä *Heikot asiakkaat*, viitaten kuvaan 12) tulostavoitteet. Esimerkiksi resurssien allokoinnissa heikkojen asiakkaiden sekä tähtiasiakkaiden tavoitearvot voivat olla hyvin erilaiset, jolloin myös erilaiset toteutuneet tulokset oikeuttavat erilaiseen määrään suorituskykypisteitä. Esimerkiksi asiakaskohtainen palvelunopeustavoite voi heikkojen asiakkaiden kohdalla antaa parhaan arvosanan maksimissaan 72 tunnin vastausajan täytyessä, mutta tähtiasiakkaiden kohdalla paras arvostus edellyttää maksimissaan 24 tunnin vastausaikaa.

Myyntijohto määrittää tavoitearvot sekä niihin linkitettävän suorituskykyarvosana-asteikon. Tässä esimerkkimittarissa kaikki kolme mittaristotyyppiä saavat tasaisen painotuksen, jolloin asiakassegmentin 100 pisteen kokonaisarvosana jakautuu tasan 33, 33 ja 34 pistettä per mittari. Desimaalilukuja välttääkseen yksi mittaristo saa yhden pisteen suuremman painoarvon.

6.3.3 Taloudelliset-, tyytyväisyys- sekä resurssien allokoitumittarit

Mittariston pohjimmaisella tasolla jokaisessa asiakassegmentissä on itse operatiivista toimintaa seuraavat suorituskyvyn mittarit. Kuten ylempien tasojen mittareille, myös näille mittareille myyntijohto asettaa numeraaliset tavoitteet.

Taloudellisia mittareita valitaan luvussa 4.5 Simpkinsin (2004, s. 155-156) ehdottaman mukaisesti:

- Myyntitulojen seuranta, suhteessa myyntistrategiassa määritettyyn potentiaaliseen myyntituloon.
- Kate seuranta, suhteessa asetettuun katetavoitteen.
- Tarjousten läpimenoprosentti

Haastattelututkimuksen tulosten perusteella valitaan taloudellisiksi mittareiksi myös tulevaisuuteen katsovia mittareita:

- Avoimien tarjouksien lukumäärä
- Avoimien tarjouksien taloudellinen arvo

Asiakastyytyväisyyttä tulee seurata tyytyväisyyskyselyin sekä asiakassegmenttikohtaisia palveluaikoja mittaamalla. Haastattelututkimuksen perusteella monikaan myyntijohtaja ei kokenut nykyisenmukaista asiakastyytyväisyyskyselyä kovinkaan merkitykselliseksi mittariksi heidän toiminnassaan. Moni haastateltavista koki, että asiakastyytyväisyyskysely antaa vastauksia asiakkaan tyytyväisyyteen yritystä kohtaan kokonaisuutena, ei pelkästään myyntiorganisaation toiminnan osalta. Lienee kuitenkin syytä olettaa, että asiakastyytyväisyys koko yritystä kohtaan on varsin oleellinen osatekijä myös myyntiorganisaation toiminnan kannalta. Kuten Zallocco työryhmineen (2009, s. 2-4) luvussa 4 esittää, myyntiorganisaation rooli on nykyään pitkälti myös edustaa yhtiön julkisivua asiakaskuntansa suuntaan ja siksi asiakastyytyväisyyden seuranta tulisivikin olla osa myyntiorganisaation suorituskyvyn seurantaa. Voi olla, että asiakastyytyväisyyttä ei koeta tarpeelliseksi seurata tiiviisti jokaisessa asiakassegmentissä. Myyntijohto määrittää asiakassegmenttikohtaiset asiakastyytyväisyystavoitteet sekä painoarvot.

Resurssien allokointia seuraamaan valitaan myös luvun 4.5 Simpkins:in (2004, s.155-156) ehdottaman mukaisesti:

- Kuluseuranta, liittyen ensisijaisesti eri asiakaskategorioille asetettuihin palvelutavoitteisiin.
- Myyntihenkilöstön tuottavuusseuranta
- Yrityksen sisäisten toimintojen välisen yhteistyön sujuvuuden seuranta

Resurssien allokoinnissa myyntijohto määrittää myyntistrategian perusteella tavoitearvot. Resurssien halutunlaisen allokoitumisen seuranta on syytä harjoittaa, varsinkin jos myyntiorganisaatio on rakenteeltaan sen kaltainen, että sama myyntihenkilöstö palvelee jokaisen asiakassegmentin asiakkaita. Tämänkaltaisessa tilanteessa resursseja saattaa huomaamatta allokoida resurssienallokointisuunnitelman vastaisesti.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa teollisuusyrityksen myyntiorganisaatiolle suorituskyvyn mittaukseen sekä -johtamiseen soveltuva mittaristo. Rakennettavan suorituskyvyn mittariston haluttu pääkäyttötarkoitus oli myyntitoiminnan operatiivisen suorituskyvyn johtaminen.

7.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Asetetut tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten myyntiorganisaation suorituskykyä tulee mitata?
2. Minkälaisella suorituskyvyn mittaristolla myyntiorganisaation suorituskykyä voidaan johtaa?

Näihin kysymyksiin saatiin tehdyssä tutkimuksessa vastaukset:

1. Myyntiorganisaation suorituskyvyn mittaus ja ohjaus vaatii pohjatiedokseen toimiala- sekä markkinakohtaisen myyntistrategian. Myyntiorganisaation toiminnan toiminnallisia- sekä taloudellisia tuloksia tulee verrata myyntistrategiassa määritettyyn markkinapotentiaaliin eli siihen, minkälainen tulos kulloisessakin myyntiympäristössä olisi mahdollista saavuttaa. Myyntiorganisaation suorituskyvyn mittaus on paljolti asiakas- sekä organisatorisen toiminnallisen tiedon keräämistä sekä analysointia. Näiden tietojen käsittelyssä myynninohjaustyökalut, CRM -järjestelmät, ovat tänä päivänä laajalti käytössä. Myynninohjaustyökalut eivät kuitenkaan itsessään suorita automaattisesti suorituskyvyn mittausta, saati ohjaamista. Tietojärjestelmän ympärille on organisaatiossa rakennettava toimintaympäristö, joka varmistaa että haluttu tieto päätyy järjestelmään oikeanlaisena ja oikeaan paikkaan.

2. Myyntiorganisaatioiden suorituskyvyn mittaus perustuu organisaatiolle sen myyntistrategiassa tärkeiksi tavoitteiksi määritettyjen toimien ja tuloksien seurannasta. Eri myyntiorganisaatioille on eri yrityksissä allokoitu erilaisia vastuita, joista transaktionaalinen kaupankäynti on usein vain yksi monesta. Suorituskyvyn mittarit tulee organisaatiokohtaisesti valita sellaisiksi, että niillä pystyy seuraamaan juuri kyseiselle organisaatiolle asetettuja tavoitteita. Jokaisen myyntiorganisaation tavoite tulisi olla jakaa asiakaskuntansa segmentteihin ja muodostaa strategia jokaisen segmentin myynti- sekä palvelutavoitteista. Erilaisten segmenttien tavoitteet ja painoarvot tulee määrittellä myyntistrategiassa, joka luonnollisesti on eri myyntiorganisaatioissa erilainen.

Asiakastietojärjestelmät ovat myyntiorganisaation suorituskyvyn mittauksessa sekä johtamisessa selvässä avainasemassa. Tuotannollisessa toiminnassa suorituskykyarvoja voidaan tarvittaessa jalkautua tuotantolaitokseen konkreettisesti mittaamaan, mutta myyntiorganisaation toiminnan yleiskuva selviää ainoastaan myyntitoiminnasta kerätystä tiedosta.

7.2 Johtopäätös työn tuloksesta

Työn lopputuloksista voi tehdä johtopäätöksen, että myyntiorganisaation suorituskykyä voi ja tulee mitata organisaatiokohtaisesti valituilla menestystekijämittareilla. Mittariston tulee reflektoida juuri kyseiselle myyntiorganisaatiolle luotua myyntistrategiaa. Asiakastiedon kerääminen ja tehokas hyödyntäminen on myyntiorganisaation suorituskyvyn johtamisessa merkitykseltään keskeinen.

Kirjallisuuslähteissä esitettiin yleiseksi myyntiorganisaatioiden johtamisen haasteeksi asiakastietojärjestelmien epäyhtenäiset käyttötavat myyntihenkilöstön keskuudessa. Tietojärjestelmiin voidaan tallentaa mitä tahansa myyntitoiminnallista tietoa, mutta vailla selkeitä yhtenäisiä toimintaohjeita, kattava tiedonkeruutoiminta aikaansaa vain huonolaatuisia tietokantoja, joiden käyttökelpoisuus päätöksenteossa on heikkoa. Haastattelututkimuksessa

havaittiin kohdeyrityksessä ja sen organisaatioissa selkeitä viitteitä tästä yleiseksi luonnehditusta ilmiöstä.

Toinen kirjallisuuslähteissä mainittu mahdollinen kompastuskivi asiakastietojärjestelmien käytössä myynninjohtamiseen liittyi seurattavien mittareiden jälkijättöisyyteen. Huomionarvoiseksi seikaksi esitettiin, että tarjousprosessien lopputuloksia tarkastelemalla ei kyetä vaikuttamaan tarjousprosessien menestymismahdollisuuksiin. Myyntiorganisaation johtamisessa tulisikin siten suunnata mittaristo painotetusti kohti tulevaisuutta ja keskittyä vielä avoimna olevien tarjousprosessien priorisoimiseen. Tämän työn haastattelututkimuksessa saadut vastaukset olivat pitkälti samassa linjassa edellä mainittujen kirjallisuusväitteiden kanssa. Lähes jokainen haastateltu myyntijohtaja mainitsi toiveen siirtyä käyttämään enemmän *leading indicatoreita* (eng. johtava mittari) organisaationsa johtamisen apuvälineenä.

8 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen taustalla oli meriteollisuus ja siinä tapahtuvat suuret, ympäristönsuojeluun sekä luonnonvarojen säästämiseen tähtäävät globaalit megatrendit. Uudet, aikaisempaa merkittävästi kireämmät päästövaatimukset energiantuotantomuodoissa sekä -järjestelmissä pakottavat alan toimijat uudistamaan itsensä ja tuoteportfolionsa nopeasti, mikäli ne haluavat kyetä tarjoamaan säädökset täyttäviä ratkaisuja vielä jatkossakin. Toimialalla esiteltävät uudenlaiset innovaatiot murtavat vanhoja vakiintuneita rakenteita, eivätkä muutokset kohdistu pelkästään teknisiin laitteisiin, vaan myös niitä valmistaviin ja myyviin organisaatioihin. Tämänkaltaisten mittavien muutosten keskellä suorituskyky ja siitä kiinni pitäminen on varsin keskeinen aihepiiri alan toimijoille. Suorituskykyä itsessään on valmistavassa teollisuudessa tutkittu jo varsin laajalti, joten tämä tutkimus haluttiin kohdentaa erityisesti myyntiorganisaatioiden toimintaan, sillä myös myyntiorganisaatioiden toiminnalla ja suorituskyvyllä on merkittävä rooli yrityksen menestymisen mahdollistajana.

Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa teollisuusyrityksen myyntiorganisaatiolle suorituskyvyn mittaukseen sekä -johtamiseen soveltuva mittaristo. Mittariston käyttötarkoitus tuli olla operatiivisen myyntitoiminnan johtaminen.

Tutkimusongelmana oli selvittää, miten myyntiorganisaation suorituskykyä tulee mitata sekä minkälaisella mittaristolla toimintaa olisi hyvä johtaa. Tutkimusta suoritettiin painotetusti suuren teollisuusyrityksen näkökulmasta katsoen. Yleistäen, suuremmalla myyntiorganisaatiolla on myös suurempi suorituskyvyn johtamisen tarve sekä mittauksella saavutettavissa oleva hyöty.

Tutkimuksen toteutustapa oli tapaustutkimus. Peruste tutkimusmenetelmän valinnalle on työn tavoite löytää ratkaisu nimettyyn ongelmaan nimetyssä organisaatiossa, jolloin yleisluontoista ratkaisua ei ole mahdollista saavuttaa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin keräämällä poimintoja suorituskyvyn mittausta sekä myynnin johtamista käsittelevästä tieteellisestä kirjallisuudesta. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla case -yrityksessä työskenteleviä myyntijohtajia.

Tutkimuksen tavoitteena ollut myyntiorganisaation suorituskyvyn johtamiseen soveltuva mittaristo rakennettiin myyntiorganisaatioille kirjallisuudessa suositeltua mallimittaristoa mukailleen. Myyntiorganisaation mallimittaristoon yhdistettiin myös ajatuksia ja rakenteita suorituskykypyramidista, perustuen kohdeyrityksen organisaatorakenteeseen sekä haastatteluissa ilmenneisiin havaintoihin. Moniportaisen myyntiorganisaation johtamisessa suorituskykypyramidi on rakenteeltaan hyvin tarkoitukseen soveltuva.

Tutkimusta tehdessä kävi selväksi, että yleismallinen myyntiorganisaation suorituskyvyn mittaristo ei palvelisi tehokkaasti jokaista case -yrityksen lukuisista myyntiorganisaatioista, sillä niiden tavoitteet ja toimintamallit poikkesivat toisistaan. Rakennettu mittaristo kohdennettiin case -yrityksen jälkimyyntiorganisaatioille ja niiden tyypillisille mittausvaatimuksille.

Myyntiorganisaation suorituskyvyn mittaus ja johtaminen perustuu vahvasti myynnillisen sekä asiakastiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen. Tätä tiedon keräämistä varten yritysmaailma on jo vuosikymmeniä sitten ottanut käyttöönsä erilaisia asiakastietojärjestelmiä (eng. CRM – *Customer Relationship Management*). Kaikenlaista asiakas- sekä toimintatietoa voidaan tallentaa näihin tietojärjestelmiin, mutta epäjohdonmukaisesti organisoituna se myös samalla muodostaa asiakastietojärjestelmien suurimman sudenkuopan. Kirjallisuuden väitteiden mukaisesti moni myyntiorganisaatio kärsii puutteellisista myyntitiedon tilastointisäännöistä, mikä ilmiönä johtaa suuriin huonolaatuisen tiedon tietokantoihin. Myyntityöntekijät syöttävät aikaa vievästi monenlaista tietoa järjestelmiin, vailla tarkkaa käsitystä siitä mihin tietoa voidaan hyödyntää. Epämääräinen tieto ei palvele käyttäjiänsä, sillä siihen ei voi luottaa.

Myyntiorganisaation suorituskyvyn johtaminen perustuu asiakaskunnan segmentointiin ja erillisten toimintamenetelmien laatimiseen jokaiselle asiakassegmentille. Myyntistrategia on myyntiorganisaation suunnannäyttävä. Myyntistrategiassa yrityksen tulisi selkeästi linjata mitkä tavoitteet se määrittelee jokaiselle asiakassegmentille. Tavoitteiden tulisi perustua realistisiin markkinaolosuhteisiin. Myyntiorganisaation suorituskykyä arvioidaan suhteessa realistisiin pidettyihin tavoitteisiin.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Suorituskyvyn mittauksen perusteet selvitettiin ja löydösten perusteella rakennettiin kohdeyrityksen jälkimyyntiorganisaatioille suorituskyvyn johtamiseen soveltuva yhteinen mittaristo. Mittaristo jakautuu kolmeen päämittausalueeseen, jotka ovat taloudelliset mittarit, asiakastyytyväisyyden mittarit sekä myyntiresurssien allokoimiseen liittyvät mittarit. Suorituskykypyramidiajattelun mukaisesti eri myyntiportaot seuraavat omia mittareitaan, jotka johdetaan alempien tasojen mittareiden tulosarvoista. Tällä tavoin organisaation ylimmän johdon tavoitteet kanavoituvat alas operatiiviselle tasolle.

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.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. 16.-17. painos. Helsinki: Edita.

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

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

Donaldson, B. 2007. *Sales management: Theory and practice*. 3rd ed. Basingstoke: Macmillan.

Dua, P., Kumbhakar, S. C. & Ray, S. C. 2015. *Benchmarking for Performance Evaluation: A Production Frontier Approach*. New Delhi: Springer India.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. 4. painos. Helsinki: Yliopistopaino

Hannula, M. 2000. *Tavoitematriisi -työkalu toiminnan kehittämiseen*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Homburg, C., Schäfer, H. & Schneider, J. 2012. *Sales Excellence: Systematic Sales Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg : Imprint: Springer.

Kaplan, R. S. 1984. Yesterday's Accounting Undermines Production. Harvard Business Review, July-August 1984, s. 95-101.

Laitinen, E. K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki, Kauppakaari Oyj, Yrityksen tietokirjat. 360 s.

Lynch, R. L. & Cross K. F. 1995. Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement. 2. ed. Cambridge, Blackwell Publishers Inc

Lähdesmäki, T., Hurme, P., Koskimaa, R., Mikkola, L., Himberg, T. Jyväskylän yliopisto. 2017. Menetelmäpolkuja humanisteille. [verkkodokumentti]. Saatavilla: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/menetelmapolku>

Lönnqvist, A. Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen. Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. painos. Helsinki: Edita

Rantanen, H & Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden yksikkö. Tutkimusraportti 112. 65 s. ISBN 951-764-311-X.

Robinson, H., Anumba, C., Carillo, P. & Al-Ghassani, A. 2005. Business performance measurement practices in construction engineering organisations. Measuring Business Excellence, vol. 9, no. 1, pp. 13-22.

Simpkins, R. A. 2004. The Secrets of Great Sales Management: Advanced Strategies for Maximizing Performance. AMACOM.

Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. 2007. *Operations management*. 5th ed. Harlow: Pearson Education.

Tangen, S. 2005. Demystifying productivity and performance. International Journal of Productivity and Performance Management, vol. 54, no 1, pp. 34-46.

Ukko, J., Karhu, J., Pekkola, S., Rantanen, H. & Tenhunen, J. 2007. Suorituskyky Nouseen ! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahdenyksikkö. 66 s. ISBN 978-952-490-074-4.

Uusi-Rauva, E. 1996. Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaus. 2. korj. p. Tampere, Tampereen teknillinen korkeakoulu, Teollisuustalous, Opetusmonisteita 2/96. 76 s

Zalocco, 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