

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO LUT
School of Engineering Science
Tuotantotalous

Tuomas Luhtala

SUORITUSKYKYMITTARISTON KEHITTÄMINEN RATKAISUMYYNNIN ORGANISAATIOSSA

Diplomityö

Tarkastajat:

Professori Hannu Rantanen

Tkt Minna Saunila

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Tuomas Luhtala

Työn nimi: Suorituskykymittariston kehittäminen ratkaisumyynnin organisaatiossa

Vuosi: 2020 **Paikka:** Helsinki

Diplomityö, Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto LUT, tuotantotalous
82 sivua, 15 kuvaa, 4 taulukkoa

Tarkastaja: Professori Hannu Rantanen

Hakusanat: suorituskyvyn mittaaminen, myyntiorganisaation suorituskyky, ratkaisumyynti

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka ratkaisumyynnin organisaation suorituskykymittaristoa tulisi kehittää, jotta se tukisi suorituskyvyn kokonaisvaltaista analysointia ja kehittämistä. Työn alkuosa keskittyy suorituskyvyn mittaamisen ja myyntiorganisaation suorituskyvyn teoriaan. Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena ja tietoa hankittiin haastattelujen avulla. Haastatteluihin ja teoriaan perustuen esitetään suorituskykymittariston kehitysehdotukset. Ratkaisumyynnin tuloksellisen suorituskyvyn mittaamisessa voidaan hyödyntää perinteisiä myynnin suorituskykymittareita. Ratkaisumyynnille ominaiset piirteet, kuten myyntiprosessien kompleksisuus, useat sidosryhmät ja pitkä läpimenoaika eivät välttämättä mahdollista laajaa mittaamista vaan toiminnallista suorituskykyä tulee varmistaa yksityiskohtaisella myyntiprosessilla ja sen aikaisilla katselmoineilla, jotka toimivat toiminnallisen suorituskyvyn ulottuvuuksien mittareina. Suorituskykymittariston kehittämisessä tulee ottaa huomioon useita näkökulmia niin mittarien osalta kuin yrityksen sen hetkisen tilanteen ja toimintaympäristön suhteen. Suorituskyvyn mittaaminen ei itsessään kehitä suorituskykyä vaan tarvitaan myös tulosten analysointia ja korjaavia toimenpiteitä tulosten pohjalta.

ABSTRACT

Author: Tuomas Luhtala

Title: Development of performance measurement system in solution sales organization

Year: 2020 **Place:** Helsinki

Master's Thesis, Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, Industrial Engineering and Management

82 pages, 15 figures, 4 tables

Examiners: Professor Hannu Rantanen

Keywords: performance measurement, solution sales, sales organization performance

The aim of the research was to find out how solution sales organization's performance measurement system should be developed to support comprehensive analysis and development of performance. The first part of the work focuses on the theory of performance measurement and sales organization performance. The study was conducted as a case study and information was acquired through interviews. Based on the interviews and theory, suggestions for the development of the performance measurement system was given. Traditional sales performance indicators can be used to measure the performance of solution sales organization. Attribute specific to solution sales, such as complexity of sales process, multiple stakeholders and long lead times, may not necessarily allow measurement in wide scale, but behavioral performance should be ensured through detailed sales process and reviews that serve as measures of behavioral performance. When developing a performance measurement system, several aspects must be taken into account regarding both the indicators and the company's current situation and operating environment. Mere performance measurement is not enough to improve performance, analysis of the measured performance and implementation of corrective actions are also needed.

ALKUSANAT

Haluan kiittää diplomityön ohjaajaa professori Hannu Rantasta innostavasta ja ajattelua laajentavasta opetuksesta. Erityisesti haluan kiittää puolisoani ehtymättömästä kärsivällisyydestä ja tuesta opiskelujeni ja tutkimuksen kirjoittamisen aikana.

Helsingissä 2.11.2020

Tuomas Luhtala

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tutkimuksen tavoite.....	8
1.3	Tutkimusote	9
1.4	Tutkimusraportin rakenne	10
2	SUORITUSKYVYN ANALYSOINTI.....	11
2.1	Keskeiset määritelmät	11
2.2	Suorituskyvyn osa-alueet	12
2.3	Suorituskyvyn mittaamisen ja analysoinnin tasoja ja näkökulmia	15
2.4	Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitukset.....	16
2.5	Suorituskykymittariston kehittäminen	19
2.5.1	Vaatimuksia suorituskykymittariston suunnittelulle	20
2.5.2	Mittariston suunnittelu.....	23
2.5.3	Mittariston käyttöönotto	27
2.5.4	Mittariston käyttö	28
2.5.5	Mittariston ylläpito	29
2.6	Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset	30
2.7	Suorituskyvyn mittaristomalleja	32
2.7.1	Balanced Scorecard	33
2.7.2	Suorituskykypyramidi	36
2.7.3	Palvelualojen mittaristomalli.....	37
2.7.4	Sake -suorituskyvyn analysointijärjestelmä	38
2.7.5	Dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä.....	40

3	SUORITUSKYKY MYYNNIN KONTEKSTISSA	42
3.1	Myyntiorganisaation suorituskyky ja sen ohjaaminen.....	42
3.2	Myyntiorganisaation tuloksellisuus	46
3.3	Ratkaisumyynti ja sen erityispiirteet.....	47
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	50
4.1	Case -yritys	50
4.2	Myyntiorganisaation nykyinen suorituskykymittaristo	51
4.3	Haastattelujen toteutus	52
4.4	Haastattelujen tulokset	53
5	TULOSTEN ANALYSOINTI.....	59
6	MITTARISTON KEHITYSEHDOTUKSET	68
6.1	Suorituskykymittarien kehitysehdotukset	68
6.2	Suorituskyvyn analysoinnin prosessin kehitysehdotukset	70
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	72
8	YHTEENVETO	74
	LÄHTEET	76

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Suorituskyvyn mittaamisen läpimurto niin liike-elämän kuin tutkimuksen parissa tapahtui 1990-luvun puolivälissä ja se on tänä päivänä laajasti käytössä eri toimialoilla (Bititci et al. 2018, s. 653). Suorituskyvyn mittaamista hyödynnetään yrityksissä niin strategian implementoinnissa kuin toiminnan kehittämisessä (Franco-Santos et al. 2012, s. 79). Suorituskyvyn mittaaminen ja sen vaikutukset organisaatioiden suorituskykyyn ovat kuitenkin edelleen merkittävä keskustelun aihe (Bititci et al. 2018, s. 653).

Suorituskyvyn jatkuva kehittäminen liiketoiminnan kaikilla osa-alueilla on yrityksen keskeisiä menestystekijöitä. Jotta yrityksen jonkin toiminnon suorituskykyä voidaan järjestelmällisesti ja objektiivisesti arvioida ja kehittää, pitää toimintoja myös mitata (Halachmi 2005, s. 503). Myyntiorganisaation tehtävänä yrityksessä on hankkia uusia kannattavia asiakkaita ja siten myyntiorganisaation hyvä suorituskyky on tärkeää yrityksen tulevaisuuden kannalta.

Yritysten välisessä eli B2B -kaupankäynnissä myyntitoiminnon rooli on muuttunut muun muassa liiketoimintamallien kehittymisen ja ratkaisumyynnin omaksumisen myötä. Tutkimuksen case-yritys toimii usealla mantereella teollisuuden kunnossapidon palvelumarkkinoilla. Nykyisellään case-yrityksen ratkaisumyynnin organisaatiossa on käytössä mittaristo, jolla sen suorituskyvyn ulottuvuuksia mitataan. Tämän työn tarkoituksena on selvittää kuinka nykyistä suorituskykymittaristoa tulisi kehittää, jotta ratkaisumyynnin organisaation suorituskyvyn mittaaminen, arviointi ja kehittäminen olisi kokonaisvaltaista.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka ratkaisumyynnin organisaation suorituskykymittaristoa tulisi kehittää, jotta se tukisi suorituskyvyn kokonaisvaltaista analysointia ja kehittämistä. Toiminnan nykytilan ja kehitystarpeiden selvittämiseksi haastatellaan case-yrityksen Euroopan myyntiorganisaation edustajia sekä tutustutaan suorituskyvyn mittaamista käsitteleviin tutkimusartikkeleihin ja kirjallisuuteen. Haastattelujen tavoitteena on kerätä tietoa nykyisistä mittareista ja siitä, kuinka niitä hyödynnetään. Samalla pyritään selvittämään, kuinka myyntiorganisaation edustajat kokevat mittarien tukevan myynnin suorituskyvyn analysointia, kehittämistä ja toiminnan johtamista. Haastatteluiden toivotaan myös vastaavan kysymykseen, mitä ovat ne ratkaisumyynnin erityispiirteet, jotka tulisi erityisesti huomioida mittareita suunniteltaessa. Haastatteluista ja lähdekirjallisuudesta saadun tiedon perusteella laaditaan mittariston kehitysehdotus.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Minkälaisia yksittäisiä suorituskykymittareita ratkaisumyynnin mittaamisessa käytetään tänä päivänä?
2. Mitä ratkaisumyynnin erityispiirteitä tulisi huomioida mittareita kehitettäessä?
3. Minkälainen mittaristomalli tukisi ratkaisumyynnin suorituskyvyn kokonaisvaltaista johtamista?

Työn fokus on liiketoiminnan ja sen sisällä B2B ratkaisumyynnin organisaation suorituskyvyn analysoinnin kentässä. Suorituskyvyn analysointia ja sen osa-alueita liiketoiminnan näkökulmasta käsitellään työn teoriaosassa yleisellä tasolla. Tutkimusosassa syvennyttään myynnin suorituskyvyn ulottuvuuksiin lähdekirjallisuuden sekä case -yrityksen Euroopan myyntiorganisaation edustajien haastatteluilla.

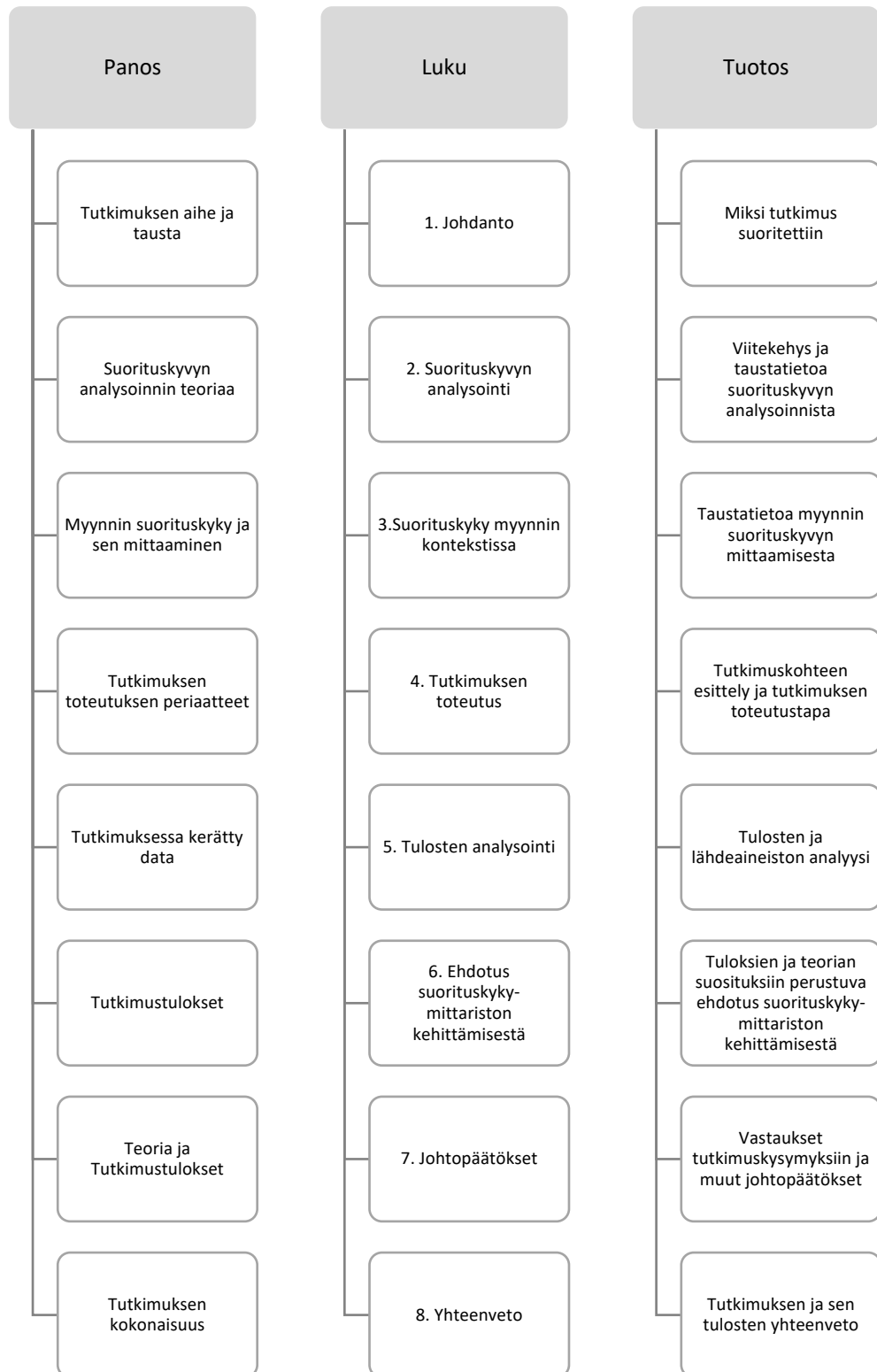
1.3 Tutkimusote

Lähestymistapoja tutkimuksen tekemiseen on useita, ylätasolla tutkimusstrategiat voidaan jakaa karkeasti empiiriseen ja teoreettiseen sekä niiden alla kvantitatiiviseen (määrälliseen) ja kvalitatiiviseen (laadulliseen). Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroiksi on mainittu muun muassa se, että määrällinen tutkimus pyrkii yleistettävyyteen, ennustettavuuteen ja kausaaliselityksiin, kun puolestaan laadullinen tutkimus on kontekstuaalista ja tulkitsee sekä pyrkii ymmärtämään toimijoiden näkökulmia. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erottelu ei ole yksiselitteistä tai välttämättä tarpeellista. Laadullista ja määrällistä lähestymistapaa käytetään nykypäivänä tutkimuksissa rinnakkain tai peräkkäisinä vaiheina. (Hirsjärvi & Hurme 2015, s. 21-26)

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen tapaustutkimus, jossa keskeinen tavoite on tuottaa tietoa tutkittavasta kohteesta sekä tiedon pohjalta tuottaa kehitysehdotus. Ojasalo et al. (2015, s. 37) mukaan tapaustutkimus soveltuu hyvin tilanteisiin, joissa halutaan ymmärtää jonkin organisaation tilannetta ja tavoitteena on tuottaa kehitysehdotus ilmenneen ongelman ratkaisemiseksi. Tapauksen voi muodostaa esimerkiksi koko yritys, sen osasto tai esimerkiksi prosessi.

Tutkimuksen aineistona käytetään tiedeartikkeleita, kirjallisuutta sekä case -yrityksen edustajien haastatteluita. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina eli teemahaastatteluina. Teemahaastattelun etuna nähdään muun muassa se, että tutkija voi haastattelun aikana tarkentaa ja syventää kysymyksiä haastateltavien vastauksien perusteella, kuitenkin pyrkien pitäytymään tutkimuksen ongelman asetteluun piirissä (Tuomi & Sarajärvi 2018, s. 168-169).

1.4 Tutkimusraportin rakenne



2 SUORITUSKYVYN ANALYSOINTI

2.1 Keskeiset määritelmät

Suorituskyvylle, suorituskyvyn mittaamiselle sekä suorituskykymittareille ja -mittaristoille on kirjallisuudessa useita määritelmiä (esim. Bititci 2015; Laitinen 2003; Lönnqvist et al. 2006; Neely et al. 1995). Tässä luvussa käydään läpi keskeisten käsitteiden määritelmiä, jotka auttavat ymmärtämään niiden tarkoitusta liiketoiminnallisessa kontekstissa.

Suorituskyky

Suorituskyky (engl. performance) on moniulotteinen käsite ja sille on esitetty kirjallisuudessa useita määritelmiä. Laitinen (2003, s. 366) määrittelee yrityksen suorituskyvyn sen ”kyvyksi saada aikaan tuotoksia asetetuilla ulottuvuuksilla suhteessa asetettuihin tavoitteisiin”. Lönnqvist et al. (2006, s. 14) määrittelevät suorituskyvyn ”mitattavan kohteen kyvyksi saavuttaa asetettuja tavoitteita”. Molempien määritelmien mukaan suorituskyvyn määrittämiseen liittyy oleellisesti tavoitteiden asettaminen sekä suhteellisuus, koska tavoitteet ovat kontekstista riippuvaisia. Lisäksi Laitinen (2003, s. 366) ja Lönnqvist et al. (2010 s. 84) tekevät eron termien suorituskyky ja suoritus välille, suorituskyky viittaa tulevaisuuteen ja parhaaseen mahdolliseen suoritukseen, kun puolestaan suoritus liittyy menneeseen, jo toteutuneeseen tulokseen.

Suorituskyvyn mittaaminen

Neely et al. (1995, s. 80) määrittelevät suorituskyvyn mittaamisen (engl. performance measurement) prosessiksi, jossa kvantifioidaan toiminnan tehokkuus ja tuloksellisuus. Lönnqvist et al. (2006, s. 14) mukaan ”suorituskyvyn mittaamisella tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on selvittää tai määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkin liiketoiminnallisen tekijän tila”. Mittaamalla kiinnostuksen kohteena olevan osa-alueen tunnistettuja menestystekijöitä saadaan tietoa

liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen tueksi (Lönnqvist et al. 2006, s. 14). Suorituskyvyn mittaaminen on siis joukko toimintoja, jossa mittaamisen kohteena olevasta asiasta kerätään tietoa, joka esitetään ymmärrettävässä muodossa tunnusluvun avulla, joka puolestaan kuvaa kohteen suorituskykyä.

Suorituskykymittari

”Mittari tarkoittaa täsmällisesti määritettyä menetelmää, jonka avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä” (Lönnqvist et al. 2006, s. 13). Neely et al. (1995, s.118) määritelmän mukaan mittari voidaan määritellä instrumentiksi, jota käytetään toiminnan tehokkuuden ja/tai tuloksellisuuden kvantifioinnissa. Mittari mahdollistaa mittaamisen kohteena olevan mahdollisesti epähavainnollisen asian laittamisen perspektiiviin ja sen suorituskyvyn määrittämisen.

Suorituskykymittaristo

Lönnqvist et al. (2006, s. 13) määrittelevät suorituskykymittariston (engl. performance measurement system) ”kokonaisuudeksi, joka muodostuu mittauskohteen kannalta keskeisistä mittareista”. Neely et al. (1995, s. 81) mukaan suorituskyvyn mittausjärjestelmä voidaan määritellä joukoksi mittareita, joita käytetään toimenpiteiden tehokkuuden ja tuloksellisuuden kvantifointiin.

2.2 Suorituskyvyn osa-alueet

Suorituskyky on ylätasoinen käsite, jonka voidaan nähdä pitävän sisällään kaikki muut yrityksen menestymistä tarkastelevat taloudelliset ja ei-taloudelliset käsitteet (Tangen 2004, s. 43). Suorituskyvystä puhuttaessa on mitattavan kohteen tarkastelu yleensä moniulotteista, jolloin huomioidaan yrityksen kaikki sidosryhmät kuten omistajat, rahoittajat, johto, työntekijät, asiakkaat, toimittajat ja viranomaistahot sekä niiden tarpeet riittävällä tasolla. Eri sidosryhmien huomioiminen on lopulta myös kaikkien sidosryhmien etu ja keskeinen menestystekijä. (Lönnqvist et al. 2010, s. 84; Laitinen 2003, s. 21) Lönnqvist et al. (2010, s. 84) toteavat, että

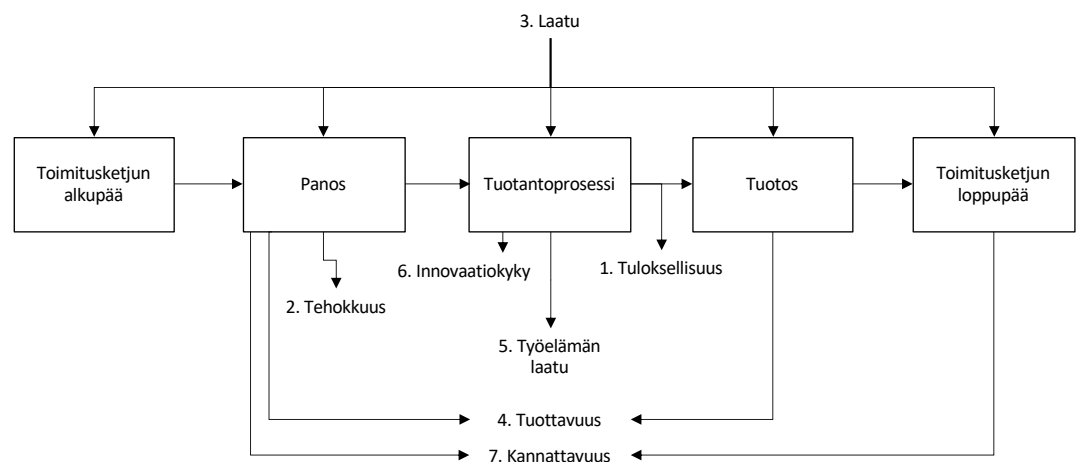
”kannattavuus on yrityksen kokonaissuorituskyvyn lopullinen mittari”, mutta suorituskykyä on tarkasteltava myös muista kannattavuuteen vaikuttavista näkökulmista.

Sinkin [1985, s. 41-46] mallissa suorituskyky jaetaan seitsemään osa-alueeseen:

- **tehollisuus tai tuloksellisuus** (*engl. effectiveness*), joka kuvaa sitä, miten hyvin yritys on kyennyt saavuttamaan reaali- tai rahaprosessille asetetut konkreettiset mitattavissa olevat tavoitteet.
- **tehokkuus** (*engl. efficiency*), joka kuvaa suunnitellun panoskäytön ja toteutuneen panoskäytön suhdetta, toisin sanoen sitä, miten hyvin yritys on kyennyt saavuttamaan asetetut tavoitteet annetussa ajassa
- **laatu** (*engl. quality*), joka kuvaa systeemin kykyä täyttää käyttäjän, asiakkaan tarpeet ja odotukset
- **kannattavuus** (*engl. profitability*), joka kertoo taloudellisten resurssien käytön tehokkuudesta eli kuvaa tulojen ja menojen suhdetta. Se kertoo myös, kuinka suuren rahamääräisen voiton yritys kykenee tulojensa ja menojensa erotuksena saamaan aikaan
- **tuottavuus** (*engl. productivity*), joka kuvaa yrityksen reaali-prosessin suorituskykyä tuotantopanosten muuttamisessa tuotannon tuloksiksi. Tuottavuus ilmaistaan useimmiten tuotoksen ja sen aikaansaamiseksi käytetyn panoksen välisenä suhteena
- **työolosuhteiden/työelämän laatu** (*engl. quality of work life*), joka kertoo systeemissä olevien ihmisten tarpeiden tyydyttyneisyydestä ja motivaatiosta
- **innovatiivisuus**, joka kuvaa yrityksen kykyä luoda uudistuksia. (Rantanen & Holtari 1999, s. 8-9)

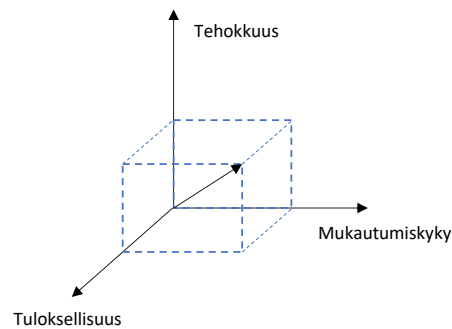
Sinkin & Tuttlen [1989] malli suorituskyvyn osa-alueiden keskinäisistä vuorovaikutussuhteista on esitetty kuvassa 1 (Tangen, 2004, s. 730). Kuvaa yksinkertaistusti tulkiten voidaan todeta, että jos yrityksen toimintaprosessit ovat tuloksellisia ja riittävän laadukkaita sekä panosten käyttö tehokasta, on yrityksen toiminta toden-

näköisesti tuottavaa. Jos lisäksi henkilöstön työelämän laatua ja innovaatiokyvykkyyttä saadaan ylläpidettyä ja kehitettyä, on yrityksen liiketoiminta todennäköisesti lyhyellä tähtämellä kannattavaa, joka mahdollistaa menestymisen myös pitkällä tähtämellä. (Tangen 2004, s. 729-730; Rolstadås 1998, s. 990-992) Tangen (2004, s. 730) kuitenkin toteaa, että Sinkin ja Tuttlen malli on vajavainen nykypäivän toimintaympäristöön, se ei huomioi esimerkiksi joustavuutta ja asiakasnäkökulmaa, joiden merkitys on noussut olennaisesti viime vuosikymmeninä.



Kuva 1. Sinkin ja Tuttlen [1989] malli suorituskyvyn osa-alueiden välisistä yhteyksistä (Tangen 2004, s. 730)

Mosengin ja Bredrupin [1993] mallissa kuvassa 2 suorituskyky esitetään kolmen osa-alueen yhdistelmäksi: tehokkuus, tuloksellisuus ja mukautumiskyky (engl. adaptability). Kaksi ensimmäistä suorituskyvyn osa-aluetta ovat vastaavia kuin Sinkin ja Tuttlen esittämässä viitekehysessä, kolmannella elementillä eli mukautumiskyvyllä Moseng ja Bredrup tarkoittavat tässä yhteydessä yrityksen valmiutta mukautua tulevaisuuden tuomiin muutoksiin. (Tangen 2004, s. 729-730)



Kuva 2. Suorituskyvyn ulottuvuudet Mosengin ja Bredrupin [1993] mallissa (Tangen 2004, s. 731)

2.3 Suorituskyvyn mittaamisen ja analysoinnin tasoja ja näkökulmia

Rantanen & Holtari (1999, s. 3) esittävät raportissaan suorituskyvyn mittaamisen ja analysoinnin perusjaoksi neljää tasoa: kansantalous, toimiala, yritys ja yksilö/yksittäinen toiminto. Laitinen (2003, s. 175-177) lähestyy asiaa erityisesti yksittäisen yrityksen sisällä sekä sen päätöksenteon näkökulmasta ja määrittää viisi mittaamisen ja analysoinnin tasoa: yrityksen omistajat, ylin eli strateginen johto, keskijohto eli taktinen johto, alempi eli operatiivinen johto ja suoritusporras. Suorituskyvyn mittaamisen ja analysoinnin taso sekä näkökulma määräytyy käytännössä aina tapauskohtaisesti.

Yrityksen suorituskykyä voidaan tarkastella myös sisäisen ja ulkoisen suorituskyvyn näkökulmasta, tällöin jako perustuu analyysin näkökulmaan. Sisäistä suorituskykyä tarkasteltaessa keskitytään yleensä yrityksen osien suorituskyvyn tarkasteluun ja analyysin suorittaja on yritys itse. Puhuttaessa ulkoisesta suorituskyvystä, yritystä tarkastellaan yleensä kokonaisuutena ja arvioidaan sen kykyä menestyä ympäröivässä yhteiskunnassa. (Rantanen & Holtari 1999, s. 11)

Sisäisen suorituskyvyn tarkastelussa on yleensä käytössä hyvin yksityiskohtaista informaatiota. Rantasen & Holtarin (1999, s. 12) mukaan sisäisen suorituskyvyn olennaisimpia osa-alueita ovat tuottavuus, tehokkuus ja taloudellisuus, mutta myös laatu, toimitusaika, läpimenoaika ja kapasiteetin käyttö ovat keskeisiä sisäisen

suorituskyvyn analysoinnin alueita. Sisäisen suorituskyvyn analysoinnissa käytettävät mittarit ovat pääasiassa luonteeltaan fyysisiä. Ulkoisen suorituskyvyn analyysissä on haasteena yleensä tiedon saatavuus, joka voi rajoittua vain julkisesti saatavilla oleviin lähteisiin, kuten tilinpäätösinformaatioon. Ulkoisen suorituskyvyn mittaamisen kohteet ovat yleensä taloudellista suorituskykyä peilaavia ja perinteisiä ulottuvuuksia ovat kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus. (Rantanen & Holtari 1999, s. 13)

Myös erilaisten suorituskyvyn mittaristomallien välillä tarkastelunäkökulmien moninaisuus tulee esille. Kaplanin & Nortonin (1993, s. 2) tasapainotetussa mittaristossa (engl. Balanced scorecard) on esitetty neljä keskeistä suorituskyvyn tarkastelun näkökulmaa: taloudellinen perspektiivi, asiakkaan perspektiivi, sisäinen perspektiivi sekä innovatiivisuuden ja oppimisen perspektiivi. Lynch ja Cross puolestaan esittävät suorituskykypyramidissaan (engl. Performance pyramid) hierarkkisten tarkastelutasojen jaon sisäiseen ja ulkoiseen tehollisuuteen (Laitinen 2003, s. 385-387). Neelyn suorituskykyprisman (engl. Performance prism) ulottuvuudet ovat edellä mainittuja täydentäviä, sen tarkastelunäkökulmat ovat sidosryhmien tyytyväisyys, sidosryhmien panos, strategiat, prosessit ja kyvykkyydet (Tangen 2004, s. 733-734).

2.4 Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitukset

Suorituskyvyn mittaamista käytetään yleensä johtamisen- ja ohjaamisen työkaluna (Lönnqvist et al. 2006, s.11). Malmi & Brown (2008, s. 292) viitekehys johdon ohjausjärjestelmistä (management control systems) luokittelee hybridimittaristot (hybrid measurement systems), kuten esimerkiksi tasapainotettu tuloskortti, kyberneettiseksi ohjausjärjestelmiksi (kuva 3). Kyberneettinen järjestelmä voi olla organisaatiossa informaatio- tai ohjausjärjestelmä, se kummaksi järjestelmä luokitellaan, riippuu sen käyttötavasta.

Kyberneettisellä ohjausjärjestelmällä on tutkijoiden mukaan viisi kuvaavaa ominaisuutta:

- mittarit, jotka mahdollistavat kiinnostuksen kohteena olevan asian tai ilmiön mittaamisen
- suorituskyvylle on asetettu selkeät tavoitteet, jotka toiminnassa pyritään saavuttamaan
- palauteprosessi, joka mahdollistaa saavutetun tuloksen vertaamisen tavoitteeseen
- analysointiprosessi, saavutetun tuloksen ja tavoitteen välisen varianssin analysointi
- kyky muuttaa systeemin käyttäytymistä. (Malmi & Brown 2008, s. 292)

Kulttuurikontrollit						
Klaanit		Arvot				Symbolit
Suunnittelu		Kyberneettiset kontrollit				Palkitseminen ja kompensointi
Pitkä aikaväli	Lyhyt aikaväli	Budjetit	Taloudelliset mittarit	Ei-taloudelliset mittarit	Hybridi mittarit	
Hallinnolliset kontrollit						
Hallintorakenne		Organisaatorakenne				Käytännöt ja periaatteet

Kuva 3. Malmi & Brown (2008, s. 291) viitekehys johdon ohjausjärjestelmistä

Lönnqvist et al. (2006, s. 123-124) mukaan suorituskyvyn mittaamista (mittareita ja mittaristoja) käytetään moniin eri tarkoituksiin, koska mittarien valintaan ja käytötarkoitukseen vaikuttavat olennaisesti muun muassa yrityksen sen hetkinen strategia, toimintatavat ja kulttuuri. Samoilla mittareilla voi eri organisaatioissa olla erilainen priorisointi ja vaikutustavoite (Lönnqvist et al. 2006, s. 123). Kirjallisuudessa suorituskyvyn mittaamiselle on määritelty useita käyttötarkoituksia. Simons [2000] on luokitellut mittarit käyttötarkoituksen mukaan viiteen luokkaan: päätöksenteko, kontrollointi, ohjaaminen, koulutus ja oppiminen sekä kommunikointi organisaation ulkopuolelle (Lönnqvist et al. 2006, s. 123).

Lönnqvist et al. (2006, s. 123-33) listaavat, että yrityksen johdon näkökulmasta suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena voi olla esimerkiksi:

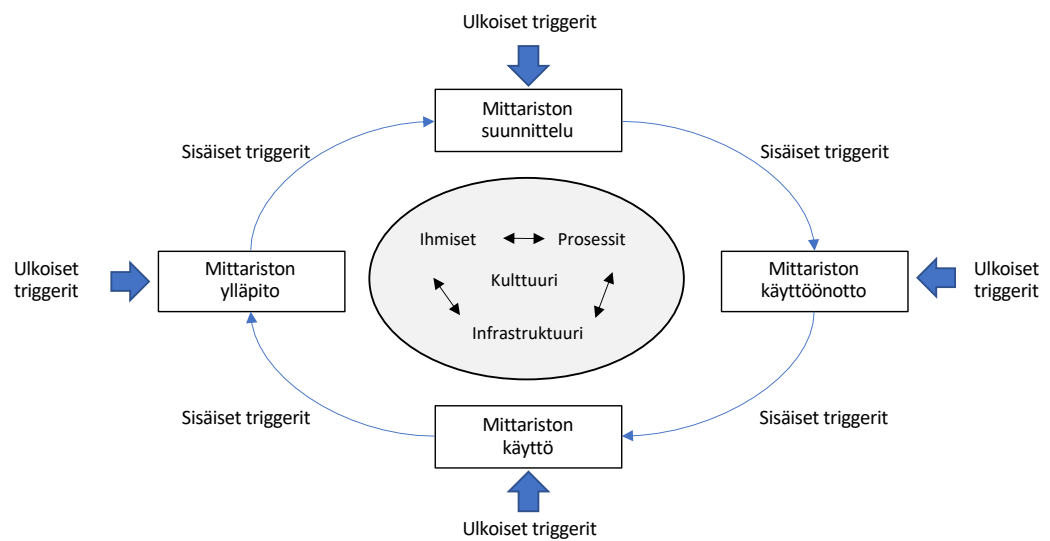
- henkilöstön toiminnan ohjaaminen
- viestintä, mittaamisen kohteena olevan asian tärkeyden korostaminen
- toiminnan nykytilan arviointi
- hälyttäminen, ilmoittaa ongelmista toiminnassa
- ruokkia positiivista kilpailua, esimerkiksi tiimien välille
- ennustaa tulevaa
- hallita organisaation osaamisresursseja
- keskeisen tiedon tiivistäminen organisaation informaatiovirroista
- jatkuva parantaminen
- työntekijöiden motivointi
- sidosryhmien tiedontarpeen tyydyttäminen
- tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi
- tavoitteiden linjaaminen yhdenmukaisiksi kautta organisaation.
- strategian jalkauttaminen konkreettisina tavoitteina
- strategian toteutuksen seuranta
- tuottaa tietoa uuden strategian suunnitteluun.

Työntekijän näkökulmasta mittaamisen tarkoituksena voi olla esimerkiksi:

- Oman tai tiimin työn kehittäminen
- keskittyminen asioihin, jotka vaativat eniten parantamista
- päätöksentekoa tukevan informaation hankkiminen
- tunnistaminen: miten oma työpanos liittyy muuhun liiketoimintaan
- tunnistetaan johdon mielestä työntekijän oman työn keskeisimmät asiat (Lönnqvist et al. 2006, s. 123-133).

2.5 Suorituskykymittariston kehittäminen

Bourne et al. (2000, s. 757) ovat esittäneet, että suorituskykymittariston kehittäminen (kuva 4) koostuu kolmesta vaiheesta: mittariston suunnittelu, mittariston käyttöönotto sekä mittariston käyttö. Lisäksi suorituskykymittaristo vaatii ylläpito-prosessin, jonka tarkoitus on säilyttää mittariston relevanttius muuttuvassa toimintaympäristössä (Bourne et al. 2000, s. 759).



Kuva 4. Suorituskykymittariston kehittämisen vaiheet ja niihin vaikuttavat tekijät (mukaillen Bourne et al. 2000 s. 757; Kennerley et al. 2002, s. 1241)

Bourne et al. (2000, s.758-759) mukaan tulee huomioida, että malli on periaatteellinen, käytännössä vaiheet voivat olla päällekkäisiä ja jotkin mittareista voidaan ottaa käyttöön jo ennen kuin toisia on edes suunniteltu. Prosessi ei myöskään etene suoraviivaisesti suunnittelusta strategian haastamiseen, vaan se vaatii tarkastelua ja kehittämistä eri tasoilla, kun toiminnan olosuhteet muuttuvat. Tutkijat lisäävät, että suorituskykymittariston ylläpito-prosessin tulisi sisältää seuraavat prosessit:

- tehokas menettely tavoitteiden tarkasteluun
- menettely yksittäisten mittarien kehittämiseen, kun suorituskyky ja olosuhteet muuttuvat

- prosessi koko mittariston tarkasteluun määräajoin sekä aina strategian päivittämisen ja kilpailuympäristön muutosten yhteydessä
- mittariston hyödyntäminen strategian perustana olevien oletusten haastamiseen. (Bourne et al. 2000, s. 758-759)

Bourne et al. (2000, s. 757) suorituskykymittariston kehittämisen mallia täydentää Kennerley et al. (2002, s. 1238-1239) esittämä viitekehys keskeisistä suorituskykymittariston käyttövaiheen jälkeiseen kehitykseen vaikuttavista tekijöistä, joita ovat: prosessit, jotka liittyvät mittariston käyttöön; ihmiset, joita mittaus koskee esimerkiksi kohteena tai tiedon hyödyntäjänä; järjestelmät, jotka liittyvät mittariston käyttöön; organisaatiokulttuuri, joka voi vaikuttaa mittaamisen onnistumiseen monessa eri vaiheessa. Nämä tekijät voivat olla sekä kehityksen mahdollistajia että esteitä.

Lisäksi suorituskykymittariston kehittämisen kannalta tulisi huomioida myös sisäiset ja ulkoiset triggerit, jotka voivat käynnistää muutostarpeen. Ulkoisina triggerinä voivat toimia muun muassa asiakkaat, markkinat, lainsäädäntö, uudet teollisuuden alat, työn luonteen muuttuminen (esim. ulkoistus) ja tulevaisuuden epävarmuustekijät. Sisäisiä triggeriteitä voivat olla esimerkiksi organisaation sen hetkinen suorituskyky, ei-toivottu käyttäytymismalli sekä tehokas toiminnan tarkastelu organisaation eri tasoilla. (Kennerley et al. 2002, s. 1226-1227)

2.5.1 Vaatimuksia suorituskykymittariston suunnittelulle

Suorituskykymittariston tuottaman tiedon pohjalta tehdyillä päätöksillä on suuri merkitys yrityksen menestymiseen pitkällä tähtäimellä. Tämän vuoksi Laitisen (2003, s. 147) mukaan mittarien tulee täyttää viisi keskeistä ominaisuutta: relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti ja uskottavuus.

Relevantti mittari tuottaa tietoa, joka on päätöksen teon kannalta olennaista. Mitä relevantimpi mittari, sen suurempi mittarin painoarvo. Jo pienet muutokset mittarin arvoissa voivat muuttaa tehtäviä päätöksiä. Kääntäen, jos mittari ei ole relevantti, ei sen tuottamalla tiedolla ole päätöksenteossa merkitystä. (Laitinen 2003, s. 148)

Edullisuudella tarkoitetaan mittarin tiedon tuottamiseen käytettäviä panoksia suhteessa tiedon relevanttiuteen. Tieto voidaan nähdä yhtenä yrityksen tuotannon tekijöistä, jonka tuottaminen aiheuttaa kustannuksia ja tuottaa yritykselle lisäarvoa päätöksenteossa relevanttiutensa perusteella. (Laitinen 2003, s. 155-156)

Validiteetti tarkoittaa tiedon oikeellisuutta, eli mittari mittaa tarkoitettua kohdetta riittävän harhattomasti. Laitinen (2003, s. 158) demonstroi, että jos esimerkiksi on tarkoitus mitata jonkin tuotteen kokonaiskustannuksia, mutta järjestelmä jättää huomioimatta jonkin kustannuserän, ovat mittaustulokset jatkuvasti alakantissa ja tulokset ovat harhaisia.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan mitattavan arvon tarkkuutta. Jos mitattavan tiedon keräämisessä on useita vaiheita, joita ei ole hyvin dokumentoitu, se saattaa aiheuttaa erilaisia mittaustapoja, joka puolestaan aiheuttaa hajontaa mittarin arvoihin. Tarkkuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi määrittelemällä tarkat mittaussäännöt. (Laitinen 2003, s. 160)

Uskottavuus tarkoittaa tässä yhteydessä sitä, että päätöksentekijä uskoo mittarin tuottamaan tietoon ja käyttää sitä hyväkseen päätöksenteossaan. Jos esimerkiksi päätöksentekijä ei ymmärrä tuotteen kokonaiskustannusten laskentaperusteita ja perustaa päätöksensä muuhun tietoon tai intuitioon, mittari ei ole uskottava. (Laitinen 2003, s. 162-163)

Globersonin [1985] ja Maskellin [1989] töihin perustuen Neely et al. (2000, s. 1131) ovat kategorisoineet taulukossa 1 niitä periaatteita, joita suorituskykymittariston ja yksittäisten mittarien kehittämisessä tulisi ottaa huomioon. Kategorisointi perustuu siihen, liittyykö kehittämisen periaate suorituskykymittariston suunnitteluvaiheeseen vai mittariston tuottamaan tietoon.

Taulukko 1. Suorituskykymittariston suunnitteluprosessin tavoiteltavat periaatteet (mukaillen Neely et al. 2000, s. 1131)

Suorituskykymittariston suunnitteluprosessin tavoiteltavat periaatteet	Odotusarvo suorituskykymittariston tuottamalle tiedolle
Mittarit tulisi johtaa yrityksen strategiasta	Mittarien tulisi mahdollistaa vertailukehittäminen
Jokaisella mittarilla pitää olla täsmällinen tarkoitus	Mittarien tulisi olla mieluummin suhdelukuja kuin absoluuttisia lukuja
Mittarin tietolähde ja suorituskyvyn laskentakaava pitää määritellä selvästi	Mittarin tulisi olla mittaamisen kohteena olevien kontrollissa
Kaikkien (asiakas, työntekijät, päälliköt) tulisi osallistua mittarien kehittämiseen	Suositaan enemmän objektiivisia kuin subjektiivisia mittareita
Mittarien valinnassa pitää huomioida organisaation ominaisuudet	Myös ei-taloudellisia mittareita tulee käyttää
Mittarien päivittämisen tulisi olla helppoa, jos olosuhteet muuttuvat niin mittarien relevanttiutta pitää arvioida uudelleen	Mittarien tulisi olla yksinkertaisia ja nopeita käyttää
	Mittarien tulisi antaa nopea palaute suorituskyvystä
	Mittarien tulisi ruokkia jatkuvaa parantamista, ei toimia pelkästään valvonnan työkaluna

Neely et al. (1997, s. 1136) ovat lisäksi laatineet toimintatutkimuksensa pohjalta viitekehyksen yksittäisen suorituskykymittarin määrittelykortista, johon tutkijat ovat pyrkineet sisällyttämään ne elementit, joista hyvä suorituskykymittari koostuu. Kortin tarkoituksena on varmistaa muun muassa se, että suorituskykymittarit olisivat selkeitä ja että niiden laskentatapa ja tietolähde olisi täsmällisesti määritetty. Kortti sisältää kaikkiaan kolmetoista elementtiä. Lönnqvist et al. (2010, s. 121) esittävät vastaanlaisesti hieman tiiviimmin ne periaatteet, jotka jokaisen mittarin kohdalla olisi vähintäänkin sovittava:

- mistä mittarin data saadaan?
- miten usein mittaus toistetaan ja raportoidaan?
- kuka vastaa mittarista?
- mikä on mittarin tavoitearvo?
- kenelle ja missä mittaustulokset raportoidaan?

Mittarien kehittämisessä tulee huomioida myös niiden ominaisuus suhteessa mitattavaan asiaan, jonka mukaan yksittäisiä mittareita voidaan luokitella muun muassa

suoriin ja välillisiin sekä subjektiivisen ja objektiivisen. Esimerkkinä suorasta mittarista voidaan mainita yrityksen asiakaskysely, joka mittaa suoraan asiakastyytyväisyyttä. Reklamaatioiden määrä puolestaan on välillinen mittari. Se ei kerro suoraan asiakastyytyväisyydestä, mutta sillä voidaan katsoa välillisesti olevan negatiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen. (Lönnqvist et al. 2010, s. 118-119) Lönnqvist et al. (2010, s. 119) mukaan välillisiä mittareita käytetään paljon, koska niitä on helppo kehittää ja ne tuottavat konkreettista informaatiota toiminnan kehittämiseksi.

Subjektiiviset mittarit puolestaan perustuvat mielipiteisiin tai arviointeihin, josta esimerkkinä jo mainittu asiakastyytyväisyys. Objektiiviset mittarit puolestaan perustuvat faktoihin, kuten jonkin asian laskentaan tai tapahtuman keston. Esimerkiksi uusien sopimusasiakkaiden lukumäärä per vuosi on objektiivinen mittari. Eri-laisilla mittareilla on vahvuutensa ja niitä tarvitaan eri tilanteissa. Objektiivisiä mittareita on arvostettu siksi, että ne ovat usein vähemmän tulkinnanvaraisia kuin subjektiiviset. On kuitenkin monia ilmiöitä, joita voidaan arvioida paremmin subjektiivisilla mittareilla, kuten esimerkiksi maine, osaaminen tai työhyvinvointi. (Lönnqvist et al. 2010, s. 119)

2.5.2 Mittariston suunnittelu

Suorituskykymittariston suunnitteluvaihe voidaan jakaa kahteen osaan: tärkeimpien tavoitteiden tunnistamiseen ja niiden avulla mitattavien kohteiden määrittämiseen sekä itse mittarien suunnitteluun (Bourne et al. 2000 s. 757). Laitisen (2003, s. 366) mukaan suorituskyvyn mittaaminen ilman fokusointia on joukko irrallisia mittareita, joiden avulla on haastava hahmottaa kokonaisuutta. Fokusoimisella tarkoitetaan tärkeimpien ulottuvuuksien valitsemista ja ”mittaamisen ulottuvuuksien tärkeys puolestaan riippuu yrityksen sen hetkisestä strategisesta tilanteesta ja vaihtelee tilanteiden vaihdellessa” (Laitinen 2003, s. 367). Tutkijat ovat laajasti yhtä mieltä siitä, että mittarit tulisi johtaa yrityksen strategiasta (Bourne et al. 2000, s. 757).

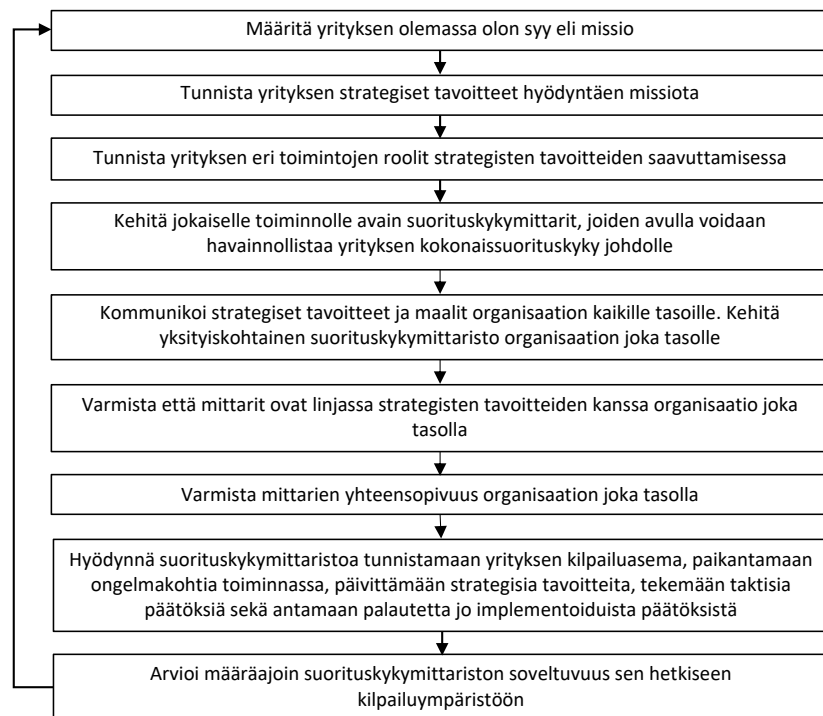
Suorituskykymittariston suunnitteluvaihe itsessään nähdään arvokkaaksi oppimisprosessiksi, jossa asiakkaan ja muiden sidosryhmien tarpeet jalostetaan liiketoiminnan tavoitteiksi ja niille sopiviksi mittareiksi (Bourne et al. 2000, s. 767). Suunnitteluvaiheessa yrityksen johdon tulee yksiselitteisesti priorisoida ne asiat, joiden suorituskykyä halutaan mitata. Tämä mahdollistaa uusien näkemysten esiin nousemisen (Neely et al. 2000, s. 1121).

”Suorituskyvyn mittaamisessa mitattavia asioita kutsutaan menestystekijöiksi (engl. success factors) ja olennaista on valita yrityksen kannalta oikeat menestystekijät” (Lönnqvist et al. 2006, s. 22-23). Menestystekijöillä tarkoitetaan asioita, jotka ovat liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian kannalta yrityksellä keskeisiä. Kriittisillä menestystekijöillä (engl. critical success factors) tarkoitetaan asioita, joissa yrityksen on ehdottomasti saavutettava korkea suorituskyky menestyksen takaamiseksi. Menestystekijät voidaan luokitella taloudellisiin ja ei-taloudellisiin menestystekijöihin. Menestystekijöiden välillä on syy-seuraussuhteita, joiden perusteella ne voidaan jakaa myös syytekijöihin ja seuraustekijöihin. (Lönnqvist et al. 2006, s. 22) Esimerkiksi tuloksellinen markkinointi voi olla syytekijä kasvaneelle kysynnälle ja siten kasvaneelle myynnille, joka tässä yhteydessä on siis seuraustekijä. Kasvanut myynti voi myös samalla olla syytekijä yrityksen parantuneelle kannattavuudelle.

Suorituskykymittariston suunnittelussa pitää myös huomioida, että mittaristo on riittävän kattava (engl. comprehensive), eli sisältää päätöksenteon näkökulmasta olennaiset ulottuvuudet. Toinen perusedellytys mittaristolle on, että sen tulisi olla integroitu (engl. integrated) kokonaisuus, tämä tarkoittaa sitä, että mittariston mittarit muodostavat loogisen kokonaisuuden ilman päällekkäisyyksiä. Kolmanneksi, mittariston tulisi pitää sisällään taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. (Laitinen 2003, s. 367)

Erilaisia suorituskykymittariston suunnittelumalleja löytyy kirjallisuudesta useita (esim. Kaplan & Norton 1993, Neely et al. 2000; Laitinen 2003). Wisner & Fawcett (1991, s. 9) ovat esittäneet yhdeksän vaiheisen mallin (kuva 5) suorituskykymit-

tariston kehittämiseen. Mallin lähtökohtana on, että mittarit tulisi johtaa yrityksen strategiasta. Ylemmän johdon perinteisten taloudellisten mittareiden lisäksi tulisi kehittää mittareita myös taktiselle tasolle läpi organisaation. Tehokas suorituskykymittaristo integroi yrityksen eri toiminnot siten, että ne toimivat hyvin yhdessä ja luovat lisäarvoa. Kun yrityksen suorituskyky ja kilpailuasema muuttuu, tulisi mittareita tarkastella ja päivittää. (Wisner & Fawcett 1991, s. 8-9)

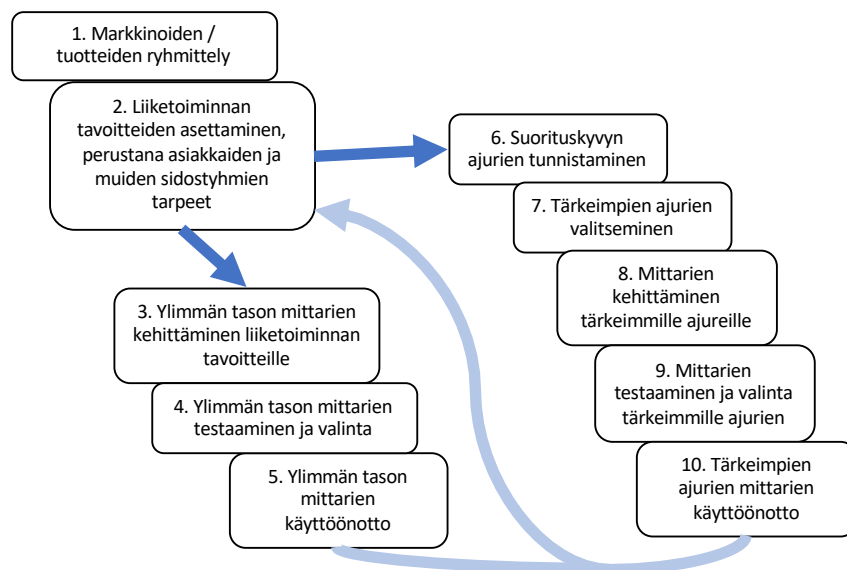


Kuva 5. Wisner & Fawcettin (1991, s. 9) kaavio suorituskykymittariston kehittämisprosessin vaiheista

Keegan et al. (1989, s. 49-50) ovat esittäneet, että suorituskykymittariston suunnittelu sisältää kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa määritetään yrityksen strategiset tavoitteet ja niistä johdetaan liiketoimintayksiköiden tavoitteet ja toimenpiteet. Toinen vaihe pitää sisällään lukumääräisesti ja tavoitteisiin nähden sopivien ja johdonmukaisten mittarien kehittämisen. Kolmas vaihe keskittyy tavoitteiden ja suorituskykymittarien jalkauttamiseen yritysjohton ajatteluun, jossa voi hyödyntää esimerkiksi budjetointiprosessia. Lopuksi on tärkeää varmistaa järjestelmän takaisinkytkentä johtamiseen eli se, että mittaristoa hyödynnetään päivittäisessä pää-

töksenteossa yrityksen strategian toteuttamiseksi. Mikäli yrityksen strategia muuttuu, tulisi siihen sopimattomat mittarit poistaa, koska ne voivat haitata uusien tavoitteiden toteuttamista. Keegan et al. ehdottavat toisen vaiheen, eli mittarien kehittämisen, lähestymistavaksi viiden yleisen mittarin valitsemista: laatu, asiakasyytyväisyys, nopeus, tuotteen/palvelun kustannustehokkuus, toiminnan kassavirta. Sen jälkeen edellä mainituista voidaan johtaa loput mittarit, kunhan varmistetaan, että jokainen niistä on integroitu niin hierarkkisesti kuin eri liiketoimintojen välillä ja perustuvat yrityksen kustannusten aiheuttajien ymmärtämiseen.

Neely et al. (2000, s. 1120) mukaan monet mittaristomallit sisältävät valmiin viitekehyksen niistä osa-alueista, joille mittareita tulisi kehittää, mutta niissä harvoin neuvotaan kuinka toimivia mittareita voisi kehittää. Neely et al. (2000) suorittamassa laajassa toimintatutkimuksessa tutkijat laativat kirjallisuuden suosituksiin perustuvan suorituskykymittariston kehitysprosessin. Teoreettista versiota testattiin tutkimuksen kohteena olleissa yrityksissä suorituskykymittariston kehittämiseen. Kokemusten ja palautteen pohjalta tutkijat paransivat teoreettista mallia useassa vaiheessa tutkimuksen aikana ja lopulta päätyivät kuvassa 6 esitettyyn 10 -vaiheiseen malliin.



Kuva 6. Neely et al. (2000) suorituskykymittariston suunnitteluprosessi (mukaillen Neely et al. 2000, s. 1139; Bourne et al. 2003, s. 1298-1299)

Neely et al. (2000) mallin ensimmäisessä vaiheessa yrityksen palvelut tai tuotteet ryhmitellään, mikäli niillä selvästi erilaiset kilpailukyvyn vaatimukset markkinoilla. Seuraavaksi kehitetään liiketoiminnalle johdonmukaiset tavoitteet, joiden perustana on asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeet. Kolmannessa vaiheessa kehitetään ylimmän tason suorituskykymittarit liiketoiminnan tavoitteille. Neljännessä vaiheessa varmistetaan ylimmän tason mittarien kattavuus ja johdonmukaisuus sekä päätetään niiden käyttöönottamisesta. Viides vaihe on mittareiden käyttöönotto. Vaiheissa 6-10 suunnitellaan mittarit organisaatioon alemmille tasoille. Lähtökohtana tälle prosessille on toisessa vaiheessa asetetut liiketoiminnan tavoitteet, jotka perustuvat asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeisiin. Molemmista suunnitteluvirroista palataan toiseen vaiheeseen ja prosessi ikään kuin käynnistyy uudelleen. (Bourne et al. 2003, s. 1298)

2.5.3 Mittariston käyttöönotto

Bourne et al. (2000, s. 758; 767) mallissa mittariston implementointi on määritelty vaiheeksi, jossa otetaan käyttöön tarvittavat ICT -järjestelmät ja menettelyt, jotta tietoa voidaan kerätä ja prosessoida säännöllisen mittaamisen toteuttamiseksi. Se voi tarkoittaa esimerkiksi tietojärjestelmien kehittämistä uuden tarvittavan tiedon keräämiseksi tai vaikka kokonaan uuden käytännön aloittamista, kuten säännöllisen sidosryhmätyytyväisyyden mittauksen lanseeraamista. Käyttöönotto itsessään on luonteeltaan mekaanisempi työvaihe, jonka läpimenoaikaan voi vaikuttaa positiivisesti ottamalla tietojärjestelmistä vastaavat henkilöt mukaan suorituskykymittariston kehittämiseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Lönnqvist et al. (2010, s. 123) nostavat esiin tiedottamisen kriittisyyden käyttöönotossa. On tärkeää, että asialla on niin yrityksen johdon kuin henkilöstön hyväksyntä. Keskeistä tiedottamisessa on tuoda esille muun muassa mittariston käyttötarkoitus sekä sisältö. Itse mittariston suunnitteluprosessiin osallistuvien työntekijöiden lisäksi myös muun henkilöstön osallistaminen on tärkeää esimerkiksi pyytämällä kehitysehdotuksia.

2.5.4 Mittariston käyttö

Suorituskyvyn mittaamisen tuottaman tiedon perusteella voidaan tunnistaa mittaamisen kohteena olevan toiminnan nykytila ja sen suhde tavoitteeseen sekä voidaan tehdä päätöksiä korjaavista toimenpiteistä (Lönnqvist 2006, s. 141). Lönnqvist (2006, s. 141) toteaa, että mittaaminen ei itsessään korjaa mahdollisia suorituskykyongelmia, vaan sen jälkeen pitää tehdä analyysi ja päättää toimenpiteistä. Bourne et al. (2000, s. 758) jakavat mallissaan mittariston käytön kahteen päätarkoitukseen yritysjohdon näkökulmasta. Ensiksi, mittarien tulisi mitata kuinka hyvin strategian toteuttamisessa on onnistuttu, koska mittarien tulisi olla yrityksen strategiaa tukevia. Toiseksi, mittarien tuottamaa tietoa pitäisi käyttää strategian ja sen olettamusten oikeellisuuden haastamisessa. (Bourne et al. 2000, s. 758; Lönnqvist et al. 2006, s. 134) Mittariston käyttö on aina kontekstista riippuvaista, tärkeintä on, että mittaristoa käytetään, jotta siihen kohdistetut resurssit eivät mene hukkaan (Lönnqvist et al. 2010, s. 141).

Lönnqvist et al. (2006, s. 134-135) tuovat esiin raportoinnin tärkeyden osana suorituskykymittariston käyttöä. Raporttien laajuus, sisältö ja raportoinnin taajuus vaihtelevat sen mukaan, kenelle ja mihin tarkoitukseen raporteja tuotetaan. Yritysjohdon osalta raportointi taajuus voi olla esimerkiksi kerran kuussa. Operatiivisella tasolla suorituskykymittareita hyödynnetään esimerkiksi päivittäisen toiminnan ohjaamiseen ja tietoa tarvitaan ja raportoidaan päivittäin. Lönnqvist et al. (2006, s. 135-136) mukaan tehokkaassa raportoinnissa tulisi huomioida seuraavat seikat:

- mahdollisimman visuaalinen esitystapa (numeroita ja kuvia)
- yksityiskohtaisen informaation lisäksi yhteenveto, josta selviää nopeasti kaikkien näkökulmien suorituskyvyn tilanne
- tulosten pitää olla saatavilla milloin tahansa
- tiedon keräämisen ja raportoinnin kustannustehokkuus.

2.5.5 Mittariston ylläpito

Edellä esitellyn kolmen suorituskykymittariston kehitysvaiheen jälkeen systeemi vaatii jatkuvaa parantamista. Mittaamisen kohteille asetettuja tavoitteita tulee aika ajoin katselmoida ja yksittäisiä mittareita tulee arvioida, kun suorituskyky ja toimintaolosuhteet muuttuvat. Mikäli yrityksen liiketoimintaympäristö kohtaa merkittäviä muutoksia tai yrityksen strategiaa päivitetään, tulisi koko mittaripaketti arvioida uudelleen. Mittaristoa pitää käyttää strategian ja sen oletusten haastamiseen. (Bourne et al. 2000, s. 758-759)

Keskeinen tavoite suorituskykymittariston ylläpitämisessä on, että se heijastaa yrityksen sen hetkisiä tavoitteita sekä toimintaympäristöä ja että sitä muutetaan niiden vaatimusten kanssa samassa tahdissa. Usein yrityksissä lanseerataan uuden strategian yhteydessä uusia mittareita, jotka ovat relevantteja yrityksen uusien prioriteettien osalta, mutta vanhoja mittareita ei välttämättä poisteta. Tällaisessa tilanteessa on riskinä tietoähky sekä mittariston käyttökelpoisuuden heikkeneminen. (Kennerley et al. 2003, s. 215)

Kennerley et al. (2002, s. 1242) ovat tunnistaneet suorituskykymittariston jatkokehityksen mahdollistajiksi (taulukko 2) prosessit, ihmiset, infrastruktuurin ja kulttuurin. Tässä yhteydessä prosessilla tarkoitetaan, että yrityksessä on olemassa selkeät menettelyt suorituskykymittarien tarkasteluun, muuttamiseen ja käyttöönottoon. Toinen mahdollistaja on ihmiset, eli yrityksessä on oltava riittävä osaaminen edellä mainittujen prosessien toteuttamiseen. Infrastruktuurilla puolestaan tarkoitetaan järjestelmiä, joilla tietoa kerätään, analysoidaan ja raportoidaan. Näiden järjestelmien tulee olla riittävän joustavia. Kulttuuri - yrityksessä tulee vallita riittävä mittaamisen kulttuuri, toisin sanoen mittaamisen tuomat hyödyt ja mittarien relevanttiuden tärkeys ymmärretään.

Taulukko 2. Suorituskykymittariston kehityksen mahdollistajat (Mukaiillen Kennerley et al. 2003, s. 217)

Prosessit	Järjestelmät	Ihmiset	Kulttuuri
Säännöllinen prosessi mittarien katselmointiin	ICT –kyvykkyyden ylläpitäminen	Mittarien tarkasteluun ja muuttamiseen tarvittavan resurssin saatavuus	Mittaamista tukeva kulttuuri – ylin johto tukee mittaamista ja mittaamisen potentiaali ymmärretään
Mittaamisen integrointi kehityshankkeisiin ja strategian luomiseen	Riittävän joustavat ICT-järjestelmät tiedon keräämiseen, analysointiin ja raportointiin	Mittaamisen kyvykkyyden ylläpito organisaation sisällä	Ymmärretään ja hyväksytään kehityksen tarve
Mittaamista johdetaan sen johdonmukaisuuden ja jatkuvuuden turvaamiseksi	Operatiivisten ja ICT-tavoitteiden sekä resurssien yhdistäminen	Osaamisen varmistaminen - mittarien tehokas käyttö ja konkreettisten tavoitteiden muuttaminen mittareiksi	Suorituskyvystä kommunikoidaan tehokkaasti ja sille on oma viestintäkanava
Prosessi sisäisten ja ulkoisten muutoksen triggerien tunnistamiseen	Riittävät resurssit pelkästään suorituskykymittariston kehittämiseen	Yhteisö – mittarien käyttäjät ylläpitää osaamista ja jakaa käytäntöjä sekä vertailudataa	Tulosten pohjalta tehdään toimenpiteitä, arvioidaan strategiaa ja prosesseja
Prosessi parhaiden käytäntöjen jakamiseen	Maksimoitu datan saatavuus ja minimoitu datan raportointi		Mittareita käytetään avoimesti ja rehellisesti

Kennerley et al. (2002, s. 1241) mukaan suorituskykymittariston kehityksen ehdoton perusedellytys on, että sitä käytetään aktiivisesti. Lisäksi on tärkeä tiedostaa, että suorituskykymittaristo itsessään sisältää kolme toisistaan riippuvaista komponenttia: yksittäiset mittarit, mittaristot ja mittaamisen mahdollistava infrastruktuuri. Tutkijat toteavat, että kehitysprosessin neljä vaihetta, suorituskykymittariston käyttö, tarkastelu, muuttaminen ja käyttöönotto muodostavat jatkuvan syklin. Jotta kehityssykli toimisi, on edellä mainittuja kehityksen mahdollistajia ylläpidettävä ja kehitettävä.

2.6 Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset

Franco-Santos et al. (2012, s. 79) kartoittivat tutkimuksessaan nykyaikaisten suorituskykymittaristojen käytön vaikutuksia voittoa tavoittelevissa organisaatioissa. Tutkimuksessa tutkijat käsitelivät kaikkiaan 76 empiirisen tutkimuksen tuloksia, jonka pohjalta suorituskykymittariston käytön vaikutukset organisaatiossa kategoriaitiin kolmeen dimensioon: vaikutus ihmisten käyttäytymiseen (kuten esimerkiksi motivaatioon, päätöksentekoon, johtajuuteen), vaikutus organisaation kyvykkyyksiin (esimerkiksi strategian toteuttamiseen, kommunikaatioon) ja vaikutus suoritus-

kykyyn (esimerkiksi tiimien ja johdon suorituskykyyn sekä yrityksen taloudelliseen ja ei-taloudelliseen suorituskykyyn).

Franco-Santos et al. (2012, s. 99) tutkimuksen tulokset tukevat muun muassa seuraavia väitteitä:

- suorituskyvyn mittausjärjestelmä on avainasemassa strategian jalkauttamisessa ja kommunikoinnissa, johtamisprosessissa sekä mahdollistajana organisaation kyvykkyyden kehittämisessä.
- Suorituskyvyn mittausjärjestelmät helpottavat liiketoimintastrategian kehittämistä, jalkauttamista ja tarkastelua, koska ihmisten päätöksenteko ja toiminta on fokusoitunut strategisten tavoitteiden mukaisesti.
- Suorituskyvyn mittausjärjestelmä vaikuttaa kommunikointiin organisaatiossa tuottamalla relevanttia tietoa, joka vaikuttaa ihmisten ajatuksiin, toimintaan ja kanssakäymiseen, sekä rutiineihin ja johtamiskäytäntöihin muuttamalla johtajien käytöstä.

Tutkimus antaa tukensa myös sille, että suorituskykymittariston kyky vaikuttaa positiivisesti suorituskykyyn on suoraan riippuvainen siitä, kuinka järjestelmä on suunniteltu, kuinka sitä kehitetään ja käytetään sekä kuinka hyvin se sopii kulloiseenkin yhteyteen, missä sitä käytetään. Suorituskykymittariston suunnittelussa olennaista on, että systeemin mittarit ja tavoitteet ovat strategiaa tukevia, kontrolloitavissa, ajantasaisia sekä teknisesti päteviä. Lisäksi mittarien kausaalisuhteiden varmistaminen on tärkeää. Suunnitteluprosessin osalta tutkijat ovat yhtä mieltä siitä, että sen tulisi olla läpinäkyvä ja konsultoiva, johon työntekijät pääsevät osallistumaan ja vaikuttamaan. Suorituskykymittariston kehitysprosessin tulisi olla iteraatiivinen ja pyrkiä jatkuvaan parantamiseen. Suorituskykymittariston käytön osalta on yksimielisyys myös siitä, että tasapaino strategisen ja operatiivisen käytön sekä informointi- ja motivointitarkoituksen välillä on tärkeä löytää, mutta selkeää ohjenuoraa tämän tasapainon löytämiseen ei ole. Suorituskykymittariston vaikuttavuus on riippuvainen monista sisäisistä tekijöistä, kuten työntekijöiden kokemuksesta, organisaation strategisesta orientaatiosta, rakenteesta, informaatiojärjes-

telmistä, kulttuurista, johtamistyylistä ja näiden lisäksi ulkoisista tekijöistä kuten markkinoiden kilpailutilanteesta ja toimintaympäristön epävarmuuksista. (Franco-Santos et al. 2012, s. 99)

Tutkimuksen tuloksista nousi esiin myös, että suorituskyvynmittaamisella voi olla negatiivisia vaikutuksia organisaatiossa. Suorituskykymittariston käyttöönotto voi olla paljon aikaa vievä sekä kallis projekti, joka saattaa lisätä työmääriä ja luoda sisäisiä jännitteitä organisaatioon. Suorituskykymittaristot voivat saada aikaan myös suorituskyvyn arviointiharjoja sekä käsityksiä epäoikeudenmukaisuudesta, kun niitä käytetään suorituskyvyn arvioinnissa sekä palkitsemistarkoituksessa. (Franco-Santos et al. 2012, s. 99) Franco-Santos et al. (2012, s. 100) toteavat, että pelkkä suorituskykymittariston käyttöönotto ei todennäköisesti paranna yrityksen suorituskykyä. Lukemattomat tekijät, joista osa on kontrolloitavissa ja osa ei, voivat vaikuttaa näiden järjestelmien vaikuttavuuteen.

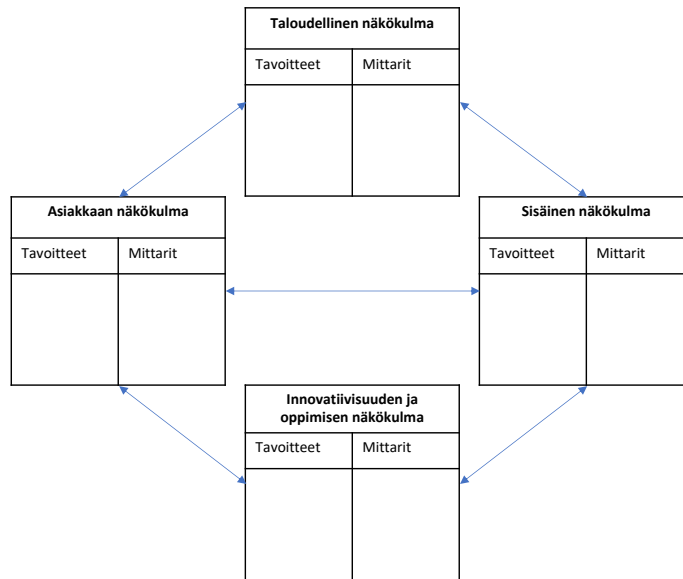
2.7 Suorituskyvyn mittaristomalleja

Ravelomanantsoa et al. (2019, s. 5039-5040) listaavat tutkimusartikkelissaan jopa 60 erilaista mittaristomallia, jotka poikkeavat toisistaan ominaisuuksien, kuten mittaristomallin suunnitteluun liittyvien suositusten, suunnitteluarkkitehtuurin, geneeristen suorituskykymittarien tai suunnittelua avustavia työkalujen soveltaminen osalta. Tässä luvussa esitellään tarkemmin viisi erilaista mittaristomallia, jotka avaavat mittaristomallien kirjoja ja eroja. Esiteltävistä malleista Kaplanin & Nortoin Balanced Scorecard lienee kansainvälisesti tunnetuin ja sovelletuin mittaristomalli, myös Lynchin & Crossin Performance Pyramid on yksi kirjallisuudessa useimmin siteeratuista. Fitzgerald et al. palvelualojen mittaristomalli on puolestaan nimenomaisesti palvelualaloille kehitetty. Lisäksi esitellään kaksi Suomessa kehitettyä pienille ja keskisuurille yrityksille soveltuvaa mittaristomallia: Laitisen Dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä sekä Lappeenrannan-Lahden teknillisessä yliopistossa kehitetty SAKE-suorituskyvyn analysointijärjestelmä.

2.7.1 Balanced Scorecard

Vuonna 1992 julkaistu Kaplanin & Nortonin Balanced Scorecard viitekehyksen perusajatus oli yrityksen strategisten tavoitteiden jalkauttaminen ja seuranta kokonaisvaltaisten taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita sisältävän mittaripakettien avulla. Alkuperäinen malli sisältää neljä suorituskyvyn tarkastelun näkökulmaa (kuva 7), joiden sisälle yksittäiset mittarit kehitetään: taloudellinen perspektiivi, asiakkaan perspektiivi, sisäinen perspektiivi sekä innovatiivisuuden ja oppimisen perspektiivi. Kaplan ja Norton pitivät malliaan eteenpäin katsovana, taloudelliset mittarit kertovat jo tapahtuneista asioista kun taas asiakkaan, sisäisen sekä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulman mittarit antavat tietoa nykyhetken suorituskyvystä ja viitteitä tulevasta. Mittaristomallin etuna kehittäjät näkivät lähestymistavan, jossa mittarit johdetaan niin sanotusti ylhäältä alas eli mittareilla on selvä yhteys yrityksen strategiaan, kun taas tilanteissa, joissa mittarit johdetaan alhaalta ylös, lopputulos voi olla hyvin irrallinen strategiaan nähden. (Kaplan & Norton 1993, s. 1-2)

Kaplanin & Nortonin (1993, s.1) mukaan liikkeelle mittarien kehittämisessä tulisi lähteä yrityksen visiosta ja strategiasta ja sen pohjalta määritellä, mitkä ovat eri suorituskyvyn mittaamisen näkökulmien kriittiset menestystekijät. Tämän jälkeen tulisi kehittää sellaiset mittarit, jotka peilaavat onnistumista ja edistymistä määritettyjen menestystekijöiden kohdalla. Olennaista mittariston suunnittelemisessa on siis varmistaa, että mittarit perustuvat yrityksen strategisiin tavoitteisiin ja kilpailuympäristön vaatimuksiin. Lisäksi rajoittamalla mittarien kokonaisuus kokonaisuudessaan noin 15 - 20 mittariin, fokus pysyy strategisissa menestystekijöissä. Laitinen (2003 s. 376) toteaaakin, että ”fokusoimalla muutamaan tärkeään mittariin, tarjoaa Balanced Scorecard myös suojan mahdollista osaoptimointia vastaan pakottamalla strategisen johdon näkemään kaikki tärkeät mittarit yhtenä kokonaisuutena ja arvioimaan miten parannukset joissakin tekijöissä vaativat uhrauksia toisissa tekijöissä”.



Kuva 7. Balanced Scorecard viitekehys (Kaplan & Norton 1992).

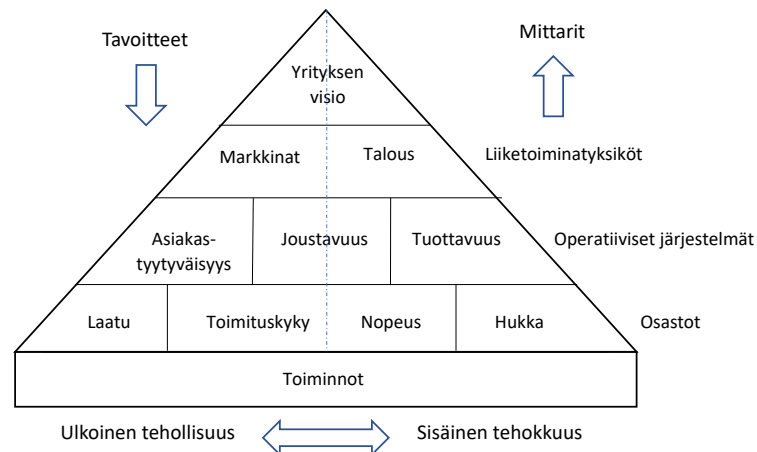
Balanced Scorecardin asiakkaan perspektiivin on tarkoitus mitata niitä toimia, joilla asiakkaiden tarpeet saadaan tyydytettyä, sekä varmistaa, ettei yritys ali- tai ylisuorita näiden osalta. Tyypillisesti mittarit heijastavat esimerkiksi palvelun tai tuotteen toimitusaikaa, laatua ja kustannuksia. Mittarit kertovat yrityksen suorituksesta asiakasrajapinnassa sekä markkinoilla. Sisäisessä näkökulmassa keskitytään niiden ydinprosessien mittaamiseen, joissa onnistuminen on ratkaisevaa yrityksen taloudellisen menestymisen ja asiakastyytyväisyyden kannalta. Mittareita voivat olla esimerkiksi tuottavuus, läpimenoaika ja kustannukset. Sisäisten prosessien mittarit kertovat yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuudesta. Innovatiivisuuden ja oppimisen perspektiivin mittarien tavoite on mitata sitä, kuinka organisaatio kehittyy ja pystyy tulevaisuudessa vastaamaan sisäisten prosessien ja asiakkaiden asettamiin entistä vaativampiin tarpeisiin. Taloudellinen perspektiivi tarkastelee yrityksen toiminnan kannattavuutta eli taloudellista suorituskykyä. Näkökulman mittareita voivat olla esimerkiksi kasvu, pääoman tuotto prosentti tai kassavirta. Taloudellisen näkökulman tulokset kertovat menneen jakson suorituksesta sekä strategian onnistumisesta talouden perspektiivistä. Taloudellinen näkökulma peilaa myös sitä, kuinka tavoitteet muissa ulottuvuuksissa on saavutettu ja kuinka ne näkyvät taloudellisessa suorituskyvyssä. (Perkins et al. 2014, s.156-157)

Kaplan ja Norton ovat jalostaneet malliaan useaan otteeseen ensiversion julkaisun jälkeen. Alkuperäinen ajatus oli tuottaa kohtuullisen yksinkertainen malli, joka tarjoaa nopeasti näkymän yrityksen kokonaisvaltaisesta suorituskyvystä. Lawrie & Cobbold (2004, s. 615) käsittelevät tutkimuksessaan Balanced Scorecardin evoluutiota, jossa olennaisena kehityksenä alkuperäisen version ja toisen sukupolven Balanced Scorecardin välillä he mainitsevat muun muassa logiikan, että jokaiselle näkökulmalle tulisi kehittää strategiset tavoitteet sekä niille muutama mittari per tavoite. Kaiken kaikkiaan strategisia tavoitteita tulisi asettaa noin 20-25 kappaletta. Strategisten tavoitteiden asettamisen nähtiin selkeyttävän mittarien valintaa eri näkökulmiin. Toinen kehitysaskel oli strategisten tavoitteiden kausaalisuhteiden visualisointi eli strategiakarttojen kehittäminen havainnollistamaan eri perspektiivien välisten tavoitteiden riippuvuussuhteet. (Lawrie & Cobbold 2004, s. 615)

Kolmannen sukupolven Balanced Scorecardin kehitystä kuvaa kaksi keskeistä muutosta. Niistä ensimmäinen liittyy mittariston suunnitteluun ja toinen mittaamisen näkökulmien esiintuomiseen. Kolmannen sukupolven Balanced Scorecardin suunnittelun alkuvaiheessa tulisi laatia visio siitä, miltä yritys näyttää sovitun ajanjakson loputtua. Vision tulisi sisältää myös konkreettisia määrällisiä tavoitteita. Vision on todettu auttavan yrityksen johtoa ymmärtämään suunnitteluprosessia paremmin, jolloin strategisten tavoitteiden asettaminen ja yhteisymmärrys niistä saavutetaan nopeammin. (Perkins 2014, s 162-163) Toinen merkittävä muutos on taloudellisen ja asiakkaan perspektiivin yhdistäminen tulokset -näkökulmaksi ja sisäisen sekä innovatiivisuuden ja oppimisen -näkökulman yhdistäminen toimenpiteet -näkökulmaksi. Alkuperäisten neljän perspektiivien määrittely on nähty etenkin julkisella sektorilla jäykäksi. Jos strategiset tavoitteet kolmannen sukupolven Balanced Scorecardissa on määritelty vision pohjalta, on ollut vaivatonta linkittää toimenpide- ja tulonäkökulmien strategiset tavoitteet. Keskeistä kahden perspektiivin mallissa on varmistaa, että kaikki olennaiset näkökulmat ovat tavoitteiden muodossa edustettuna. (Lawrie & Cobbold 2004, s. 616-618)

2.7.2 Suorituskykypyramidi

Suorituskykypyramidi (engl. The Performance pyramid) on alun perin Judsonin [1990] ideoima ja Lynchin & Crossin [1991] edelleen kehittämä mittaristomalli (kuva 8). Mallissa on tarkoituksena linkittää yrityksen strategia ja toiminnot ylhäältä alaspäin johdetuilla tavoitteilla, joiden perustana on asiakkaiden preferenssit. Tavoitteisiin perustuvat mittarit puolestaan johdetaan alhaalta ylöspäin. Suorituskykypyramidi koostuu kaikkiaan neljästä tavoitetasosta. Malli jakaa suorituskyvyn myös ulkoiseen tehollisuuteen, pyramidin vasen puoli, ja sisäiseen tehokkuuteen, pyramidin oikea puoli. (Laitinen 2003, s 385; Tangen 2004, s. 731)



Kuva 8. Suorituskykypyramidi (Lynch & Cross 1992)

Suorituskykypyramidin kehittämisessä lähdetään liikkeelle yrityksen vision eli ensimmäisen tason tavoitteen määrittämisestä. Visiosta puolestaan johdetaan markkinoita ja taloutta koskevat tavoitteet liiketoimintayksiköille. Toiselle tasolle kehitettävät mittarit kertovat, kuinka vision saavuttamisessa onnistutaan. Mikäli pyramidin toisen tason tavoitteet halutaan saavuttaa, tulee onnistua kolmannen tason, prosessin, tavoitteissa, jotka liittyvät asiakastytyväisyyteen, joustavuuteen ja tuottavuuteen. Kolmannen tason mittarit puolestaan heijastavat sitä, kuinka hyvin toisen tason tavoitteiden saavuttamisessa onnistutaan. Samalla logiikalla edeten, kolmannen tason tavoitteet voidaan saavuttaa, mikäli onnistutaan neljännen tason tavoitteissa, jotka liittyvät laatuun, toimituskykyyn, läpimenoaikaan ja hukkaan.

(Rantanen & Holtari 1999, s. 48) Lynch ja Cross painottavat, että suorituskyky-ramidin mittarit tulee räätälöidä yrityskohtaisesti liiketoimintaprosessin toimintoketjuihin sekä niiden kausaalisuus tulee varmistaa. (Laitinen 2003, s. 386)

2.7.3 Palvelualojen mittaristomalli

Fitzgerald et al. (1991, s. 34) mittaristomalli (Performance Measurement System for Service Industries) on kehitetty palvelualojen yrityksille monivuotisen kenttä-tutkimuksen pohjalta. Mittaristomallissa (kuva 9) on kuusi ulottuvuutta, joiden sisälle mittarit populoidaan: kilpailukyky, taloudellinen suorituskyky, palvelun laatu, joustavuus, resurssien hyödyntäminen ja innovointi. Nämä ulottuvuudet jaetaan kahteen kategoriaan, tuloksiin, jotka kuvaavat valitun strategian menestystä sekä determinantteihin, joiden avulla voidaan vaikuttaa menestymiseen. Suorituskyky-mittariston tulisi sisältää niin taloudellisia kuin ei-taloudellisia, sisäisiä ja ulkoisia sekä kilpailijoihin ja asiakkaisiin keskittyviä mittareita. (Fitzgerald et al. 1991, s. 34.)

	Suorituskyvyn ulottuvuus	Mittareita
Tulokset	Kilpailukyky	Suhteellinen markkinaosuus ja asema Myynnin kasvu Asiakasperusteiset mittarit
	Taloudellinen suorituskyky	Kannattavuus Maksuvalmius Pääomarakenne Market ratio
Determinantit	Laatu	Luotettavuus Vasteaika Estetiikka / vaikutelma Puhtaus / siisteys Kodikkuus Ystävällisyys Kommunikaatio Kohteliaisuus Pätevyys Tavoitettavuus Saatavuus Turvallisuus
	Joustavuus	Tuotannon joustavuus Toimitusten joustavuus Tuotteen räätälöinnin joustavuus
	Resurssien käyttö	Tuottavuus Tehokkuus
	Innovointi	Innovaatioprosessin suorituskyky Yksittäisten innovaatioiden suorituskyky

Kuva 9. Fitzgerald et al. (1991, s. 36) palvelualojen mittaristomalli suomennettuna

Fitzgerald et al. (1991, s. 36) mukaan mittaamisen kohteiden määrittely tulisi johtaa yrityksen strategiasta, palvelun tyypistä (asiantuntijapalvelut vs. massapalvelut) sekä yrityksen kilpailuympäristöstä. Tutkijat nostavat esiin myös keskeiset erot valmistavan tuotannon ja palveluiden välillä, jotka vaikuttavat olennaisesti siihen, kuinka suorituskykyä voidaan mitata: palveluissa asiakas on läsnä prosessissa, palvelun aineettomuus (tuotoksen määrittely), palvelun laadun vaihtelu (heterogeenisyys), palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti sekä palveluiden katoavaisuus eli palvelua ei voi varastoida.

2.7.4 Sake -suorituskyvyn analysointijärjestelmä

SAKE -suorituskyvyn mittausjärjestelmä on pienille ja keskisuurille yrityksille suunnattu suorituskyvyn analysointijärjestelmä. Se on kehitetty Lappeenrannan teknillisen yliopiston Lahden yksikössä osana työministeriön Kansallista tuottavuusohjelmaa. Sen kehitys aloitettiin vuonna 2000 ja viimeisin versio on vuodelta 2014. (Tenhunen et al. 2000, s. 2)

SAKE:ssa sovellettavat suorituskyvyn osa-alueet sekä mittarien määrä ovat täysin yrityskohtaisia. SAKE:n suorituskykymittaristo koostuu maksimissaan kuudesta erillisestä matriisista. Yksittäinen matriisi edustaa yhtä suorituskyvyn osa-aluetta. Yhdelle matriisille voidaan kehittää maksimissaan kuusi mittaria eli mittarien maksimimäärä mittaristossa on 36 kappaletta. Kutakin valittua suorituskyvyn osa-aluetta edustavan matriisin sisällä yksittäisille mittareille annetaan painoarvot. Yksittäiselle suorituskykymittarille on siis mahdollista antaa suurempi painoarvo kokonaissuorituskyvyn muodostumisessa kuin toisille, riippuen sen tärkeydestä yritykselle. Myös matriisien kesken asetetaan painoarvot. Matriisien arvosanoista lasketaan painotusten mukainen keskiarvo, jolloin päämatriisille (kuva 10) saadaan arvosana yrityksen kokonaissuorituskyvystä. (Tenhunen et al. 2000, s. 5-27)

Tenhunen (2001, s. 3) suosittelee, että mittariston suunnittelussa tulisi lähteä liikkeelle yrityksen pitkän aikavälin visiosta. Vision pohjalta laaditaan strategia sekä määritetään kriittiset menestystekijät ja ydintoiminnot. Seuraavassa vaiheessa

asetetaan lyhyemmän aikavälin tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan noin kahden tai kolmen vuoden tähtäimellä. Nämä tavoitteet tulee esittää konkreettisina lukuina. Suorituskyvyn osa-alueiden valintaan ei ole yhtä mallia, tyypillisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on koettu tärkeäksi mitata mm. laatua, taloutta, toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta, toimitusvarmuutta, henkilöstönäkökohtia, asiakastyytyväisyyttä ja kehitystä. Yksittäisten mittarien kehittämässä Tenhunen kehottaa kiinnittämään huomiota niiden helppokäyttöisyyteen: niiden tulisi olla relevantteja, nopeita käyttää ja mitata. SAKE:n internetsivuilta on saatavissa laaja lista erilaisia mittareita hyödynnettäväksi mittariston kehitysprosessissa. (Tenhunen 2001, s. 3-4)

Päämatriisi						
OSA-ALUE	TULOS	TAVOITE	ARVOSANA	PAINO		
1		10				
2		10				
3		10				
4		10				
5		10			Paino on nyt: 0 %	
6		10			Paino oltava yht. 100% !	
Yrityksen suorituskyky:				0,0		
OSA-ALUEIDEN SELITYKSET	1	2	3	4	5	6
SUORITUSKYVYN OSA-ALUE	1	2	3	4	5	6
KAUDEN TULOS						
Taso 10	10	10	10	10	10	10
Taso 9	9	9	9	9	9	9
Taso 8	8	8	8	8	8	8
Taso 7	7	7	7	7	7	7
Taso 6	6	6	6	6	6	6
Taso 5	5	5	5	5	5	5
Taso 4	4	4	4	4	4	4
Taso 3	3	3	3	3	3	3
Taso 2	2	2	2	2	2	2
Taso 1	1	1	1	1	1	1
Taso 0	0	0	0	0	0	0
ARVOSANA	10	10	10	10	10	10

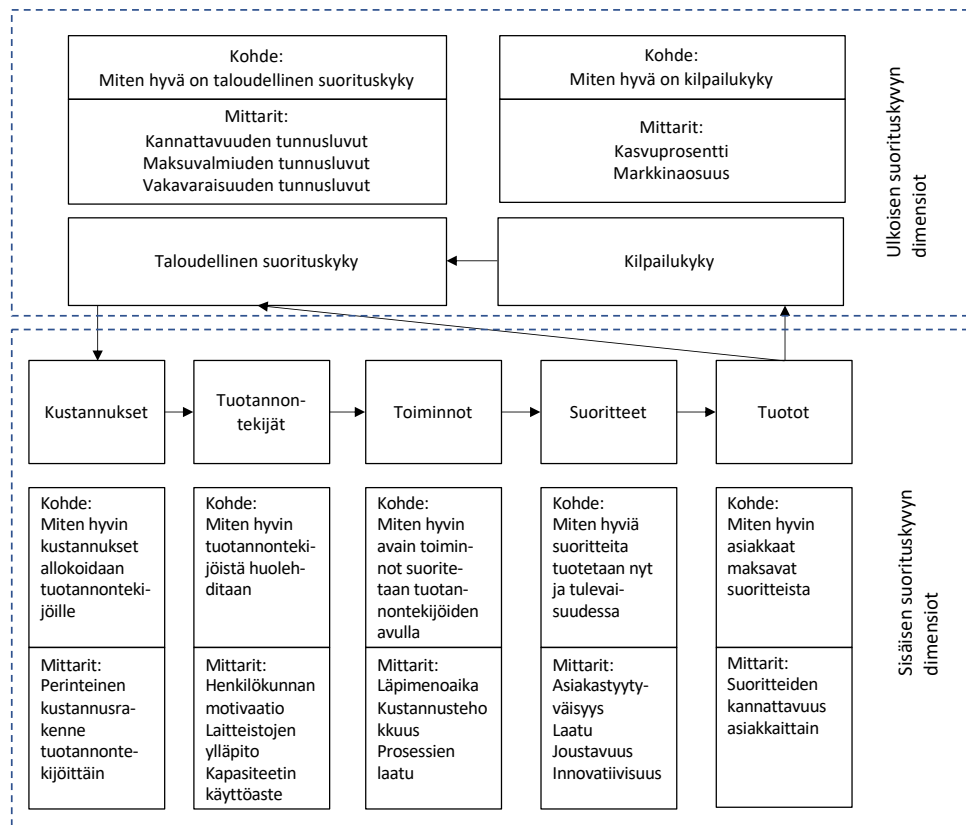
Kuva 10. Sake -suorituskyvyn analysointijärjestelmän päämatriisi (LUT-yliopisto 2020)

2.7.5 Dynaaminen suorituskyvyn mittausjärjestelmä

Laitisen (2003, s. 400) mukaan mittausjärjestelmien yleinen haaste on suorituskyvyn dimensioiden valinta ja niiden välisten kausaalisuhteiden varmistaminen. Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmän (kuva 11) ”periaate on se, että siinä seurataan resurssien kulkua yrityksen sisällä ja niiden muuttumista ydinprosessissa tuotoksi” ja tämän vuoksi dimensioiden määrittely on selkeää ja kausaalisuhteet muodostuvat luonnollisesti. Mallin toinen vahvuus on dynaamisuus eli mikäli suorituskyky jollakin osa-alueella paranee, nähdään sen vaikutukset ketjun muissa tekijöissä. (Laitinen 2003, s. 401)

Dynaamisen suorituskyvyn mittausjärjestelmä pitää sisällään kaksi ulkoisen suorituskyvyn dimensiota ja viisi sisäisen suorituskyvyn dimensiota. Taloudellinen suorituskyky ja kilpailukyky ovat ulkoisia ja kustannukset, tuotannontekijät, toiminnot, tuotteet, ja tuotot ovat sisäisiä suorituskyvyn ulottuvuuksia. (Laitinen 2003, s. 402)

Mallissa lähdetään liikkeelle sisäisen suorituskyvyn elementeistä. Kiertokulku alkaa kustannuksista, jossa mitataan, kuinka tehokkaasti resurssit on kohdistettu kustannuksina eri tuotannontekijöiden kesken, mittarina kustannusrakenne tuotannontekijöittäin. Seuraavassa vaiheessa tarkastellaan, kuinka tehokkaasti tuotannontekijöitä käytetään. Kuvaavia mittareita ovat esimerkiksi laitteiden käytettävyys ja kapasiteetin käyttöaste sekä henkilöstön tyytyväisyys. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan avaintoimintojen suorituskykyä. Sovellettavia ovat esimerkiksi läpimenoaikaan, kustannustehokkuuteen ja laatuun liittyvät mittarit. Neljäs vaihe liittyy yrityksen tuottamiin suoritteisiin, eli tuotteisiin ja palveluihin, ja niiden arvoon asiakkaiden näkökulmasta. Mittareita suoritteisiin liittyen voivat olla esimerkiksi asiakastyytyväisyys, joustavuus ja innovatiivisuus. Viides vaihe liittyy suoritteista saatavaan tuottoon. Viidennen vaiheen mittarina voi olla esimerkiksi asiakaskohtainen kannattavuus. (Laitinen 2003, s. 402-405)



Kuva 11. Dynaaminen suorituskykyjärjestelmä (Laitinen 2003, s. 403)

Sisäisten tekijöiden suorituskyky vaikuttaa tuottoihin, joka vaikuttaa ulkoisiin suorituskyvyn dimensioihin eli taloudelliseen suorituskykyyn ja kilpailukykyyn. Tyyppillisiä mittareita ovat taloudelliselle suorituskyvyllä ovat kannattavuus, maksuvalmius ja vakavaraisuus, kilpailukyvyn osalta kasvuun ja markkinaosuuteen liittyvät mittarit. Sisäinen suorituskyky vaikuttaa suoraan ulkoiseen suorituskykyyn ja se jälleen sisäiseen suorituskykyyn. Suorituskyvyn nousu tai lasku jossain vaiheessa vaikuttaa dynaamisesti muihin vaiheisiin, joten myös suorituskyvyn mittaamisen tulisi olla dynaamista. (Laitinen 2003, s. 404-405)

3 SUORITUSKYKY MYYNNIN KONTEKSTISSA

3.1 Myyntiorganisaation suorituskyky ja sen ohjaaminen

Zallocco et al. (2008, s. 599-601) mukaan myynnin suorituskyvylle ei ole yhtä selvää määritelmää tutkijoiden parissa saati yritysmaailmassa. Myyntityö on usein luonteeltaan itsenäistä, joka asettaa omat haasteensa myynnin suorituskyvyn mittaamiselle ja ohjaamiselle, lisäksi lienee mahdotonta määrittää universaalialoitintamallia, joka takaisi myyntityössä hyvän tuloksen. (Anderson & Oliver 1987, s. 77) Tässä luvussa käsitellään kahta myynnin ohjaamiseen ja suorituskyvyn mittaamiseen liittyvää teoriaa, jotka ovat agenttiteoria (engl. agency theory) ja organisaatioteoria (engl. organization theory).

Eisenhardt (1985, s. 136) mukaan agenttiteorian lähtökohtana on, että joku taho (päämies, esim. myyntipäällikkö) delegoi työtä toiselle taholle (agentti, esim. myyjä) suoritettavaksi. Teorian mukaan ongelma syntyy, koska päämiehen ja agentin tavoitteet lähtökohtaisesti eriävät toisistaan. Keskeistä agenttiongelman hallitsemiseksi on määritellä osapuolten välille oikeanlainen sopimus, jolla tavoitteiden ristiriitaa voidaan vähentää ja näin saavuttaa molempien osapuolten tavoitteet riittävässä määrin. Mikäli agentin toimintaa (engl. behaviour) myyntityössä voidaan valvoa ja mitata, on tiettyyn toiminnan standardiin perustuva sopimus soveltuva. Jos agentin toimintaa ei voida mitata, eli päämiehellä ei ole informaatiota siitä, toimiiko agentti päämiehen tavoitteisiin nähden sopivilla tavoilla ja riskillä, on päämiehellä kaksi vaihtoehtoa: päämies voi hankkia informaatiota agentin toiminnasta (esim. implementoimalla suorituskyvyn mittausjärjestelmän) tai päämies voi tehdä agentin kanssa toiminnan tuloksiin (engl. outcome), kuten esimerkiksi myynnin volyymiin ja kannattavuuteen perustuvan sopimuksen, jolloin palkkaus on sidottu myyjän aikaansaamaan tulokseen.

Ouchin (1979) organisaatioteoriaan pohjautuva lähestyminen organisaation ohjauksesta sisältää kaksi vaihtoehtoista strategiaa. Ohjaaminen voidaan toteuttaa suorituskyvyn mittaamisen kautta, jolloin tiedon saatavuus on avainasemassa. Tämän

strategian toteuttamisen haasteena on se, missä määrin suorituskyvyn eri osa-alueita voidaan mitata. Vaihtoehtoinen keino ohjaamiseen on organisaation eri jäsenten tahtotilojen erojen vähentäminen esimerkiksi koulutuksen ja klaanikulttuurin omaksumisen avulla. Tällöin tavoitteena on, että organisaatiossa tehdään töitä kohti yhteisiä maaleja, koska organisaation jäsenet ovat sisäistäneet nämä tavoitteet. Nämä kaksi strategiaa ovat liitoksissa toisiinsa: organisaatio voi suvaita jäseniä, joilla on eriävät maalit, jos tasapuolinen mittausjärjestelmä on olemassa. Toisaalta, myös suorituskyvyn mittausjärjestelmän puute suvaitaan, jos maalit ovat pitkälti yhteneväiset. Valinnan näiden strategioiden välillä määrittelee se, kuinka helppoa suorituskyvyn mittaaminen on. (Eisenhardt 1985, s. 135-136) Mikäli työtä tehdään tiimeissä, on tärkeää varmistaa palkitsemisen tasapuolisuus. Ouchin (1979) lähestymistapaa havainnollistaen, kun esimerkiksi myyntitiimi tekee voittavan tarjouksen, syntyy samalla ongelma, kuinka tiimin jäsenten ponnistelut voidaan palkita tasapuolisesti. Mikäli palkitseminen ei ole tasapuolista, tiimin jäsenet eivät oletettavasti näe vaivaa yhtäläillä seuraavassa tarjousprojekteissa ja tiimin suorituskyky todennäköisesti laskee. (Zallocco 2008 et al. s. 599)

Agentti- ja organisaatioteoriaan perustuen Anderson & Oliver (1987, s. 76-78) ovat esittäneet mallin, jonka mukaan myynnin ohjausjärjestelmät voidaan jakaa kahteen kategoriaan: myyntiprosessin tuloksia (engl. outcome) ja prosessin aikaista toimintaa (engl. behaviour) painottaviin. Tuloksia painottava järjestelmä pitää sisällään suoraviivaisia ja objektiivisiä mittareita, kuten esimerkiksi rahamääräinen myynti tietynä menneenä ajanjaksona. Myyjän valvonta tai ohjaaminen johdon toimesta on suhteellisen vähäistä, eli se minkälaisella toiminnalla tulokset saavutetaan ei ole ensisijaisesti fokuksen kohteena. Toiminnan tuloksiin perustuvan myynnin ohjaamisen ja mittaamisen etuina nähdään muun muassa sen suoma tekemisen vapaus myyjälle, kun myyntiprosessin aikaista toimintaa ei ohjata liikaa. Lisäksi mikäli palkitseminen on sidottu suurelta osin tuloksiin, oletetaan sen motivoivan myyjää toimimaan tavoilla, joilla todennäköisimmin saavutetaan hyviä tuloksia. Tuloksiin perustuvan järjestelmän kääntöpuolena nähdään sen strategiset puutteet esimerkiksi pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi myynnin johdon vähäinen myyntiprosessin aikainen ohjaus sekä toisaalta tuloksen tekemisen paine, voivat rohkaista myyjän

lunastamaan pikavoittoja, jos palkitseminen perustuu lyhyen aikavälin tuloksiin. Tuloksia painottavassa järjestelmässä saatetaan keskittyä esimerkiksi enemmän tuotteisiin, joiden myyminen on helpompaa ja asiakastyytyväisyyteen keskittyminen ei välttämättä ole riittävästi fokuksessa eikä tue yrityksen pitkän aikavälin strategian toteutumista.

Anderson (1987, s. 76-78) mukaan myyntiprosessin aikaista toimintaa painottava ohjausjärjestelmä keskittyy puolestaan enemmän oletettujen hyviin tuloksiin johtavien ajurien mittaamiseen nykyhetkessä, kuten esimerkiksi tietyn myyntistrategian ja -prosessien noudattamiseen. Toimintaa painottava järjestelmä sisältää subjektiivisempia mittareita, jotka liittyvät esimerkiksi myyjien osaamiseen, myyntitekniikkaan, vuorovaikutustaitoihin sekä muihin myyntiprosessin aikaisten tehtävien laadullisiin ulottuvuuksiin. Käyttäytymistä painottavan mallin haasteita voivat olla sen monimutkaisuus ja etenkin mittarien subjektiivisuus, joihin vaikuttavat muun muassa suorituskykyä analysoivan tahon ennakoasenteet, tietämättömyys sekä yleisesti subjektiivisten mittarien uskottavuus. Toimintaa painottava järjestelmä on yleensä myynnin johdon rakentama ja pohjautuu heidän näkemykseensä siitä, minäläiset toimintatavat myynnissä ovat tuloksellisia ja tämä voi myös aiheuttaa sen, että myyjät kokevat sen epäoikeudenmukaiseksi. Monimutkaistuessaan toimintaa painottavat järjestelmät vaativat myös esimiehiltä enemmän analysointikyvykkyyttä. Mallin vahvuutena pidetään kontrollia, jonka se tuo myynnin johdolle. Kontrollin avulla myyjä voidaan ohjata toimimaan tavalla, joka tukee yrityksen pitkän aikavälin tavoitteita, kuten esimerkiksi keskittymällä myymään strategista uutuustuotetta helpommin myytävien vanhojen tuotteiden sijaan, panostamalla asiakastyytyväisyyteen lisämyynnin kasvattamiseksi tai toteuttamaan tiettyä myyntitekniikkaa halutun mielikuvan saavuttamiseksi. Myyntitehtävissä voidaan myös kohdata olosuhteita ja tekijöitä, joihin myyjä ei voi itse vaikuttaa. Tällöin subjektiiviset mittarit osana suorituskyvyn mittaamista ja analysointia ovat tärkeitä, jotta voidaan välttyä epäoikeudenmukaiselta palkitsemiselta tai rankaisemiselta.

Kuvassa 12 on esitetty Eisenhardtin (1985, s. 135-136; 148) mallia mukaillen, toiminnan tulosten mitattavuuden ja muutosprosessin koodattavuuden vaikutus

myynnin suorituskyvyn ohjausjärjestelmän ja mittarien valintaan. Tulosten mitattavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka helppo toiminnan tuloksia on mitata, eli onko niistä saatavissa riittävän tarkkaa ja täydellistä dataa. Muutosprosessin koodattavuudella tarkoitetaan puolestaan sitä, kuinka hyvin haluttuihin tuloksiin johtava muutosprosessi, eli toiminta, tunnetaan ja voidaan koodata mitattaviksi tehtäviksi. Mallista voi tulkita, että mikäli muutosprosessin koodattavuus on korkea, mutta tulosten mitattavuus on matala, on toimintaa painottava ohjausjärjestelmä ja mittarit soveltuvampi valinta. Jos taas toiminnan tulosten mittaaminen on helppoa, mutta muutosprosessin koodattavuus matala, on tuloksia painottava ohjausjärjestelmä ja mittarit soveltuvin vaihtoehto. Mikäli sekä tulosten mitattavuus että muutosprosessin koodattavuus ovat korkeita, voidaan hyödyntää molempia. Klaanikontrolli puolestaan soveltuu tilanteisiin, joissa sekä tulosten mitattavuus ja muutosprosessin koodattavuus ovat matalia. Edellytyksenä klaanikontrollille on, että myyjien tavoitteet ovat hyvin yhteneväiset johdon kanssa.

		Muutosprosessin koodattavuus	
		<i>Korkea</i>	<i>Matala</i>
Tulosten mitattavuus	<i>Korkea</i>	Toiminta ja tulokset	Tulokset
	<i>Matala</i>	Toiminta	Klaani

Kuva 12. Tulosten mitattavuuden ja muutosprosessin koodattavuuden vaikutus suorituskyvyn ohjausjärjestelmän valintaan (mukaiillen Eisenhardt 1985, s. 135)

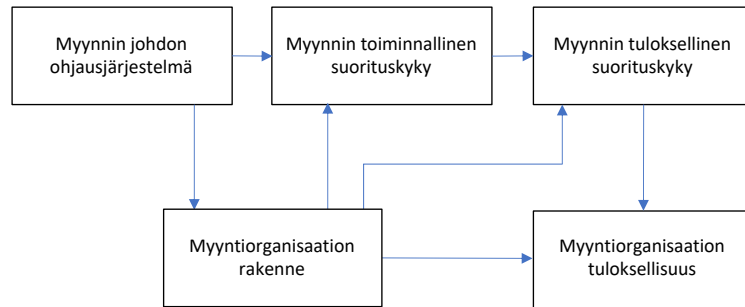
Myynnin suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisen perspektiivistä edellä esitettyä myynnin tuloksien ja toiminnan mittaamiseen perustuvia malleja voidaan hyödyntää sopivan ohjausjärjestelmän sekä suorituskymittarien kehittämisessä ja valinnassa. Perinteisesti myynnin suorituskyvyn mittaamisessa on painotettu tuloksia mittaavia järjestelmiä, koska sopivia mittareita kuten esimerkiksi nettomyynti tai myyntikate on ollut helppo kehittää. Käytännössä monet myynnin ohjausjärjestelmät sisältävät niin tuloksia kuin toimintaa painottavia mittareita. (Anderson &

Oliver 1987, s. 76-78) Myynnin suorituskyvyn mittarit tulisi aina valita tapauskohtaisesti siten, että ne kannustavat myyjää tekemään oikeita asioita oikeilla tavalla. Oikeilla asioilla viitataan tuloksellisuuteen, joka tarkoittaa organisaatiolle asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Oikeilla tavoilla viitataan asioiden tekemiseen tehokkaasti ja tuottavasti eli mahdollisimman järkevään resurssin käyttöön. (Zallocco et al. 2008, s. 600-601)

3.2 Myyntiorganisaation tuloksellisuus

Yrityksen myyntiorganisaation tuloksellisuus on erittäin tärkeää, koska se vaikuttaa koko yrityksen suorituskykyyn. Piercy & Lane (2005, s. 259) mukaan myyntiorganisaation tuloksellisuuden osalta tulisi keskittyä mittaamaan sitä, kuinka hyvin se onnistuu jalkauttamaan liiketoiminnan strategiaa sekä saavuttamaan sille asetettuja tavoitteita. Ensimmäisellä viitataan myynnin toiminnan mittaamiseen, kuten esimerkiksi jonkin valitun asiakas-strategian toteuttamiseen. Jälkimmäinen puolestaan viittaa myynnin tuloksiin eli perinteisten rahamittaisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Cravens et al. (2012, s. 102-104; 114) mukaan myyntiorganisaation tuloksellisuus muodostuu sen yksiköiden kokonaistuloksesta [Churchill et al. 1985]. Tuloksellisuutta voidaan arvioida koko myyntiorganisaation tai yksittäisen tiimin osalta. Tuloksellisuuden mittareita voivat olla esimerkiksi kokonaisymyynti, myyntikate, taloudellinen lisäarvo, markkinaosuus, asiakastyytyväisyys tai voitto, joita voidaan arvioida suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä kilpailijoihin. Myyntiorganisaation tuloksellisuuteen vaikuttavat muun muassa myyntiorganisaation johto, myyntiorganisaation kompetenssi, markkinat sekä vallitseva kilpailuympäristö. Näiden huomioiminen vaatii myynnin johdolta jatkuvia toimenpiteitä myyntiorganisaation tuloksellisuuden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Puhuttaessa toiminnallisesta tai tuloksellisesta suorituskyvystä yksittäisen myyjän kohdalla, tarkastellaan vain niitä tekijöitä, jotka ovat yksilön hallittavissa. Mukailleen Babakus et al. (1996) ja Cravens et al. (2012), kuvassa 13 on esitetty malli myyntiorganisaation tuloksellisuuden vaikuttavista tekijöistä ja niiden vuorovaikutussuhteista.



Kuva 13. Myyntiorganisaation tuloksellisuuden determinantit (Mukaiillen Babakus et al. 1996, s. 346; Cravens et al. 2012, s.107)

Babakus et al. (1996, s. 356 - 357) tutkimuksen mukaan johdon ohjausjärjestelmä on keskeisessä roolissa ja vaikuttaa niin toiminnan suunnitteluun kuin myynnin toiminnalliseen ja tulokselliseen suorituskykyyn. Tutkimuksessa todettiin myös, että toiminnallisen suorituskyvyn ja tuloksellisen suorituskyvyn välillä on vahva korrelaatio. Keskeistä myyntityön kannalta on olennaisten myyntitoimien suorittaminen (kuten esimerkiksi suunnittelu, esitykset, myyntitekniikat) riittävän hyvällä tasolla, jonka pitäisi johtaa hyviin tuloksiin. Edellä mainittu havainto on vastoin Anderson & Oliverin (1987) väitettä siitä, että toimintaan perustuvan ohjausjärjestelmän alaisuudessa toimivat myyjät suoriutuisivat heikommin perinteisten tulosmittarien kohdalla. Babakus et al. (1996) tutkimuksen tulokset indikoivat myös, että hyvin suunnitellut myyntiorganisaatiot suoriutuvat paremmin. Tämä on keskeinen huomion kohde myynnin johdolle suunniteltaessa organisaatioita ja niiden toimintamalleja.

3.3 Ratkaisumyynti ja sen erityispiirteet

Liiketoimintamallien muutosten seurauksena yritysten välisessä kaupassa myynnin rooli ja toimintamallit ovat muuttunut ratkaisumyynnin myötä itsenäisestä tuote- ja transaktiopainotteisesta toiminnasta kohti strategista ja jatkuvaa asiakassuhteen kehittämistä, jossa myynti toimii yhteistyön koordinaatiopisteenä eri toimintojen välillä. Edellä mainituista syistä useat tutkijat ovat ehdottaneet, että myynnin suorituskyvyn suhteen ensisijainen tarkastelun kohde tulisi olla yksittäisen myyjän

sijaan koko myyntiorganisaatio. (Storbacka et al. 2011, s. 35-36) Muun muassa kova kilpailu yritysten välillä, erottautuminen markkinoilla ja kasvutavoitteet ovat tekijöitä, miksi yritykset pyrkivät myymään yksittäisten tuotteiden tai palvelujen sijaan ratkaisuja eli tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä (Eggert et al. 2014, s. 16). Myös yrityksen kilpailuedun luomisen ja sen kestävyuden näkökulmasta ratkaisujen myyminen perusteltavaa, koska kilpailijoiden on vaikeampi kopioida niitä, sillä niiden kehittäminen vaatii syvempää asiakaskohtaista tietoa ja ymmärrystä (Shankar et al. 2009, s. 97).

Tuli et al. (2007, s. 1-2) mukaan ratkaisu käsitteenä tarkoittaa niitä toimittajan ja asiakkaan yhteisprosesseja, jotka ratkaisevat asiakkaan ongelman. Ratkaisu koostuu neljästä erillisestä prosessista: (1) asiakkaan vaatimusten määrittely, (2) tuotteen ja/tai palvelun kustomointi ja integrointi, (3) ratkaisun käyttöönotto ja (4) käyttöönoton jälkeinen tuki. Vaatimusmäärittelyssä on tarkoituksena selvittää asiakkaan tarpeet ratkaisun kehittämiseksi. Usein asiakkaat eivät ole tietoisia kaikista liiketoimintansa kehitystarpeista tai niiden konkretisoiminen voi olla vaikeaa. Tästä syystä on tärkeä haastatella ja kartoittaa useampia asiakkaan sidosryhmiä, jotta tunnistetut sekä vielä tunnistamattomat tarpeet saadaan esiin ja samalla saadaan laajempi ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta. Kustomoinnilla ja integroinnilla tarkoitetaan sitä, että ratkaisuun sisältyvät tuotteet ja/tai palvelut suunnitellaan toimimaan mahdollisimman hyvin yhdessä asiakkaan olemassa olevan toimintaympäristön kanssa. Käyttöönotolla tarkoitetaan ratkaisun eli tuotteiden ja palveluiden käyttöönottoa asiakkaan toimintaympäristössä. Monesti käyttöönottoon liittyy valmisteluja kuten testaamista, koulutusta sekä ratkaisun hienosäätämistä käyttöönotossa esiin tulleiden uusien asiakastarpeiden ratkaisemiseksi. Käyttöönoton jälkeisellä tuella tarkoitetaan kokonaisvaltaista jatkuvaa yhteistyön ylläpitämistä sekä ratkaisun edelleen kehittämistä eikä pelkästään esimerkiksi varaosien toimittamista kuten esimerkiksi perinteisessä tuotemyynissä (Tuli et al. 2008, s. 5-7).

Perinteiseen B2B tuotemyyntiin verrattuna ratkaisumyynissä myyjän työ ei siis pääty, kun kauppa on saatu, vaan se jatkuu kaikissa ratkaisuprosessin vaiheissa ja koko yhteistyön ajan (Ulaga & Kohli 2018, s. 163). Ratkaisumyynti on koko

yrityksen laajuinen ponnistus, jossa ratkaisujen suunnitteluun ja toimittamiseen tarvitaan resursseja myynnin lisäksi muun muassa markkinoinnista, tuotekehityksestä, operaatioista ja taloudesta, joten myös näille toiminnoille tulee määrittellä myyntiin liittyvät roolit ja tehtävät (Storbacka et al. 2011, s. 48). Nykyisen tutkimustiedon pohjalta ymmärretään, että ratkaisumyynti asettaa myyjille uudenlaisia vaatimuksia, koska he ovat keskeisessä asemassa tunnistamassa arvonluonnin mahdollisuuksia asiakkaan toiminnoissa (Böhm et al. 2020, s. 180). Ulaga & Loveland (2014 s. 118) ja Ulaga & Kohli (2018, s. 166) mukaan ratkaisumyynnin erityispiirteitä perinteiseen tuotemyyntiin verrattuna ovat muun muassa:

1. suurempi fokus toimittajan ja asiakkaan yhteistyöhön, koska ratkaisu ja arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa
2. vaatimusmäärittelyn sumeus alkuvaiheessa, koska asiakkaan toimintojen kehityspotentiaalin tunnistaminen sekä arvon konkretisoiminen edellyttää kartoitusta
3. monimutkaisemmat sidosryhmäverkostot sekä suurempi asiakassuhteen painotus, joka edellyttää asiakassuhteen jatkuvaa ja tiivistä ylläpitämistä ja kehittämistä.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Case -yritys

Tutkimuksen case -yritys toimii teollisuuden kunnossapidon palveluratkaisujen markkinoilla noin 20 eri maassa. Yrityksen asiakkaat edustavat useita eri teollisuuden aloja kuten esimerkiksi kappaletavara-, metsä-, elintarvike-, kemian-, kaivos- ja metalliteollisuutta. Yrityksen liikevaihto oli vuonna 2019 noin 197 miljoonaa euroa ja se työllisti keskimäärin 2500 työntekijää.

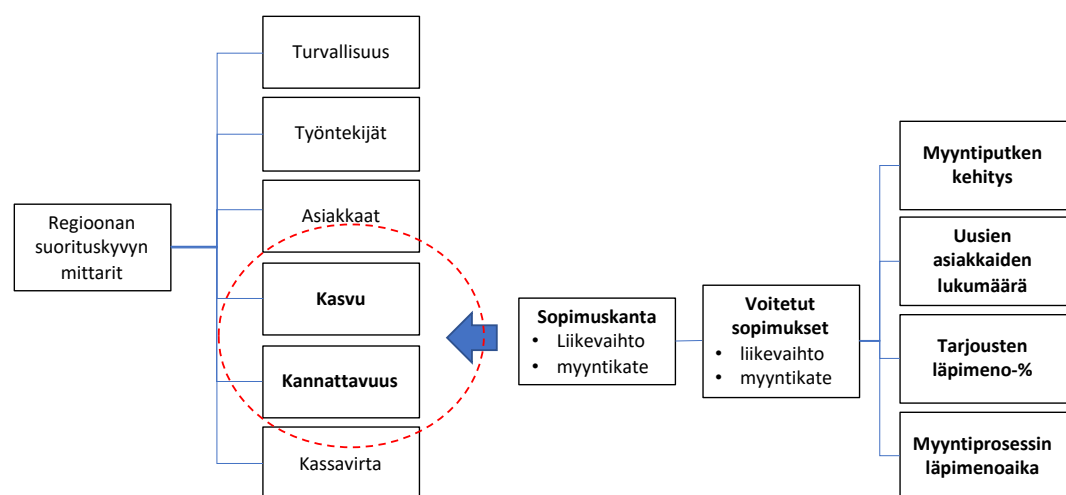
Case -yrityksen myyntiorganisaatio jakautuu neljään regioonaan: Suomi-Baltia, Eurooppa, Amerikka ja muut maat. Yksittäisen regionan myyntiorganisaatio käsittää keskimäärin kahdesta neljään henkilöä. Lisäksi regionan myyntiorganisaatiota tuetaan myyntiprosessin eri vaiheissa niin yrityksen operaatio- kuin kehitys-, talous-, laki- ja henkilöstöyksiköistä. Regionien myyntiorganisaatiot keskittyvät pääasiassa uusien asiakkuuksien hankkimiseen. Tässä tutkimuksessa myyntiorganisaatiolla tarkoitetaan jatkossa yksittäisen regionan myyntiorganisaatiota.

Myyntiorganisaation keskeinen tehtävä on tunnistaa markkinasta potentiaalisia uusia asiakkaita ja tavoitteena on turvata yrityksen kannattava kasvu rakentamalla pitkäaikaisia kumppanuuksia. Varsinainen ratkaisumyyntiprosessi käynnistyy yleensä kartoituksella, jossa selvitetään asiakkaan kunnossapitotoimintojen nykytila sekä sen kehitys ja -arvonluontipotentiaali. Selvityksen pohjalta asiakkaalle laaditaan ratkaisuehdotus eli kunnossapitotoimintojen kehityssuunnitelma sekä kaupallinen ehdotus ratkaisun toimittamisesta. Yleensä ensimmäistä ratkaisuehdotusta tarkennetaan, koska kartoitusprosessin aikana tunnistetaan lisää asiakastarpeita tai ne terävöityvät. Kun ratkaisun sisällöstä sekä sen toimittamisesta päästään sopimukseen, aloitetaan ratkaisun käyttöönoton valmistelu. Ratkaisun käyttöönottoa ja käyttöä tuetaan yleensä ensimmäiset kuukaudet tiiviimmin, jotta mahdolliset ongelmat ratkaisussa saadaan nopeasti korjattua. Tuli et al. (2007) esittämän ratkaisuprosessin vaiheet, asiakasvaatimusten määrittely, tuotteen ja/tai palvelun kustomointi ja

integrointi, ratkaisun käyttöönotto ja käyttöönoton jälkeinen tuki kuvaavat hyvin myös case-yrityksen ratkaisuprosessia.

4.2 Myyntiorganisaation nykyinen suorituskykymittaristo

Case-yrityksen regionakohtaiset suorituskyvyn päämittarit ja myyntiorganisaation suorituskykymittarien kytkeytyminen niihin on esitetty kuvassa 14. Myyntiorganisaation tuloksellista suorituskykyä kuvaavat mittarit on esitetty taulukossa 3 ja myyntiorganisaation toiminnallista suorituskykyä kuvaavat mittarit on esitetty taulukossa 4. Suorituskykymittarien data kerätään asiakkuuden hallinta eli CRM-järjestelmän (engl. customer relationship management system) avulla. Myyntiputkella tarkoitetaan myyntiprosessia, johon hyväksytään myyntistrategiaan perustuvan segmentoinnin pohjalta valitut potentiaaliset asiakkaat eli prospektit. Jokaisen myyntiputkessa (engl. pipeline) olevan prospektin (engl. prospect) omistaja eli myyntipäällikkö tai myyntijohtaja vastaa prospektin tietojen päivittämisestä CRM-järjestelmään, joka generoi mittarit datan pohjalta automaattisesti. Kun prospektin tilassa tapahtuu muutoksia, kuten esimerkiksi se etenee myyntiputkessa seuraavaan vaiheeseen, päivittää prospektin omistaja vaaditut tiedot CRM-järjestelmään, joka päivittää mittarit automaattisesti.



Kuva 14. Myynnin suorituskykymittarien kytkeytyminen regionaan suorituskykymittareihin.

Taulukko 3. Myyntiorganisaation tuloksellisuuden mittarit

Myyntin tavoitteet vs tulokset 2020			
KPI		Tavoite 2020	Toteuma YTD
Voitetut sopimukset (kEUR / vuosi)	kEUR/a		
	josta kEUR 2020		
Myyntikate (kEUR / vuosi)	kEUR/a		
	josta kEUR 2020		
Tarjousten läpimeno -%			
<i>(Määritelmä: voitettujen tarjousten lkm / kaikkien tehtyjen tarjousten lkm)</i>			
Tarjousten läpimenoaika (päivää)			
<i>(Määritelmä: keskimääräinen läpimenoaika P3-P5 vaiheiden välillä)</i>			
Uusien asiakkaiden lukumäärä			
<i>(Määritelmä: liikevaihto > x kEUR/a)</i>			

Taulukko 4. Myyntiorganisaation toiminnallisen suorituskyvyn mittarit

Raportti	Mittarit
Regioonan myyntiputki	Prospektien yhteenlaskettu vuotuinen liikevaihto per myyntiprosessin vaihe
	Prospektien yhteenlaskettu kokonaisliikevaihto per myyntiprosessin vaihe
	Prospektien lukumäärä per myyntiprosessin vaihe
Regioonan yleisnäkymä (samat mittarit saatavilla myyjäkohtaisesti)	Prospektien yhteenlaskettu kuluvalle vuodelle kohdistuva liikevaihto per maa
	Prospektien yhteenlaskettu kuluvalle vuodelle kohdistuva myyntikate per maa
	Prospektien vuotuinen liikevaihto ja lukumäärä per myyntiprosessin vaihe
	Prospektien lukumäärä myyntiprosessin vaiheen ja perustamiskuukauden mukaan

4.3 Haastattelujen toteutus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ratkaisumyynnin organisaation suorituskyky-mittariston kehittäminen. Haastatteluiden tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia yksittäisiä suorituskykymittareita ratkaisumyynnin mittaamisessa käytetään sekä lisäksi, mitä ratkaisumyynnin erityispiirteitä tulisi huomioida mittareita kehitettäessä ja minkälainen mittaristomalli tukisi ratkaisumyynnin suorituskyvyn kokonaisvaltaista johtamista. Tutkimusta varten haastateltiin viittä henkilöä, jotka edustavat case -yrityksen Euroopan myyntiorganisaatiota ja ovat asemaltaan yrityksen keski-

ja ylempää johtoa. Haastatelluilla on keskimäärin 14 vuoden kokemus ratkaisumyynnistä, myynnin kehittämisestä tai myynnin johtamisesta. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, joissa esitettiin aiheeseen liittyviä puoliavoimia ja avoimia kysymyksiä. Kysymykset toimitettiin haastateltaville henkilöille etukäteen haastattelupyynnön yhteydessä. Haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teams -viestintätyökalun avulla 1.4.2020 – 7.4.2020 välisenä aikana.

4.4 Haastattelujen tulokset

Nykyisen suorituskykymittariston vahvuudet ja heikkoudet

Haastattelun alkupään kysymykset käsittelivät suorituskyvyn mittaamisen tarkoitusta ja nykyisiä mittareita ja niiden priorisointia. Haastatelluilta kysyttiin myös heidän näkemystään nykyisen mittariston vahvuuksista ja heikkouksista.

Vastaajien näkemykset suorituskyvyn mittaamisen tärkeimmistä tavoitteista vaihtelivat myynnin ohjaamisesta oppimiseen ja tavoitteiden asettamisesta yrityksen strategian jalkauttamiseen. Yksi haastatelluista tiivistä suorituskyvyn mittaamisen tärkeimmät tavoitteet seuraavasti: *”Mittarien tulisi havainnollistaa tärkeimpien asioiden edistymistä ja olla linjassa strategian kanssa. Ylätasolla fokusmittareita ei tarvita kovin montaa, mutta alemmilla tasoilla pitää olla riittävästi selittäviä mittareita”*. Toinen vastaaja kommentoi mittaamisen tavoitteita samansuuntaisesti: *”Mittaamisen tärkein tavoite on seurata, että tehdäänkö niitä asioita, joita myyntistrategiassa on sovittu. Ymmärretään, että saadaanko tuloksia aikaan niillä toimenpiteillä, joita tehdään”*.

Käytössä olevat suorituskykymittarit koettiin toimiviksi. Suorituskykymittaristo sisältää useita taloudellisia mittareita, joka yhden vastaajan mukaan on myös loogista, koska *”niiden kehittäminen on helppoa ja numerot eivät valehtele”* ja *”koko bisneksen näkökulmasta tärkein mittari on myyntikate”*. Kahta tuloksellisuuden mittareista, tarjousten läpimeno-prosentti (engl. hit rate) ja tarjousten läpimenoaika (engl. conversion lead time), ei tällä hetkellä saada CRM -järjestelmästä

automaattisesti, tähän syynä mainittiin tekniset haasteet ja niiden ratkaisemisen kustannukset.

Prospektien etenemisen mittaamista myyntiputkessa vaiheesta toiseen pidetään nykyisen mittariston yhtenä vahvuutena: ”myyntiaktiviteettien mittaaminen on tärkeää, esimerkiksi myyntiputken kehitys, eli se kuinka myynticaset liikkuvat vaiheesta toiseen. Se havainnollistaa, saadaanko me asioita etenemään. Joka tapauksessa aktiviteettien mittaaminen tavalla tai toisella olisi tärkeää”. Yksi haastatelluista korosti myyntiputkessa olevien prospektien volyyymiä toteamalla, että: ”myynnin suorituskykyä arvioidessa ei saa liikaa tuijottaa euroja, vaan pitää myös huomioida kuinka monta potentiaalista asiakasta on putkessa, muuten on riskinä, että roikutaan vain yhden potentiaalisen asiakkaan varassa”. Mittariston puutteena puolestaan koettiin, ettei se mittaa myynnin suunnitteluun, kuten prospektointiin, liittyviä toimenpiteitä. Haastattelussa selvisi myös, että CRM-järjestelmän lisäksi myyjillä on epävirallisia mittareita, kuten asiakaskontaktien ja tapaamisten määrä. Yksi haastatelluista kommentoi tapaamisten mittaamisen tärkeyttä: ”koska edustan vanhan koulukunnan myyjiä, niin merkittävien asiakaskontaktien määrä on mielestäni oleellinen mittari. Niissä (tapaamisissa) luodaan yhteys ja luottamus asiakkaaseen”.

Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen tunnistettiin erittäin tärkeäksi. Myyntiorganisaation näkökulmasta arvioitiin, että pitkällä aikavälillä asiakastyytyväisyys on operatiivisen toiminnon vaikutus kentässä. Yleisesti asiakastyytyväisyyden mittauskäytäntöä kommentoitiin raskaaksi. Ongelmana nähtiin myös se, että mittaus tehdään vain kerran vuodessa, vaikka myynnin ja operaatioiden pitäisi olla asiakkaan tuntemuksista perillä jatkuvasti. Yksi vastaajista kiteytti, että ”happy or not -tyyppinen mittaus useamman kerran vuodessa antaisi kumppanuuden tilasta paremman kuvan”.

Haastatelluilta henkilöiltä kysyttiin myös, minkälaisia erityispiirteitä he tunnistavat ratkaisumyynnille ominaisiksi sekä minkälaisia haasteita ne mahdollisesti asettavat suorituskyvyn mittaamiselle. Erityispiirteinä nostettiin esiin muun muassa

myyntitapausten pitkät läpimenoajat, jotka ovat yleisesti kuukausista aina jopa kahteen vuoteen. Myös myyntitapausten sidosryhmien määrä on suuri niin asiakkaan kuin oman organisaation sisällä. Lisäksi myynnin ja operaatioiden yhteistyön merkitys myyntitapausten taloudellisen suorituskyvyn varmistamiseksi nousi esille. Jälkimmäinen kysymys ratkaisumyynnin erityispiirteiden aiheuttamista haasteista suorituskyvyn mittaamiselle osoittautui haastattelutilanteessa vaikeaksi eivätkä vastaajat pystyneet yksilöimään tarkempia esimerkkejä.

Muutamissa haastatteluissa vastaajat toivat esiin myös case -yrityksen PDP -tavoitteet (personal development plan), jotka ovat henkilökohtaisia kehityskeskusteluissa asetettavia esimerkiksi oppimiseen ja kehittymisen liittyviä mittareita. PDP -mittareita ei ole linkitetty myyntiorganisaation suorituskykymittaristoon.

Ratkaisumyynnin suorituskyvyn menestystekijät

Yhtenä keskeisenä ratkaisumyynnin suorituskyvyn menestystekijänä vastaajat nostivat esiin prospektoinnin, jonka osalta useassa vastauksessa korostui laadun merkitys: *”prospektien laatu on tärkeämpää kuin määrä, ettei juosta kaikkien perässä ja se, että tunnustetaan oikeat henkilöt eli ne kenellä on valtaa päättää asioista”*. Yksi vastaajista korosti, että myynnin suunnittelutyö kaipaa lisää panosta: *”suunnitteluvaiheeseen (prospektointi, asiakkaan liiketoiminnan ja sen haasteiden tuntemus, asiakkaan päätöksentekijöiden tunnistaminen) pitäisi panostaa enemmän kuin me tänä päivänä teemme”*. Prospektoinnin laatua indikoivina mittareina mainittiin myyntiputken mittarit, jotka mittaavat myyntiprosessin sisällä olevia prospekteja. Mittarit esittävät myyntiorganisaation olemassa olevat prospektit muun muassa euro- ja lukumääräisesti myyntiprosessin eri vaiheissa. Yksi haastateltavista tiivistä myyntiputken merkityksen seuraavasti: *”Riittävä pipeline pitää olla joka myyjällä, se on draiveri myynnin tulokselle”*.

Ratkaisumyynnin suorituskyvyn ajurina mainittiin myös myynnin toiminnallinen laatu, jota myyntiprosessin noudattaminen (engl. sales process compliance) tukee. Ratkaisumyynnin prosessi sisältää useita vaiheita ja niiden sisällä monia tehtäviä. Myyntiprosessin noudattamisella voidaan oletettavasti hallita myynnin toiminnallista laatua. Toisena esimerkkinä laadun ajureista mainittiin myyntitapauskohmainen kartoitus, jossa asiakasvaatimukset määritellään ja asiakkaan toimintojen nykytilan kartoitetaan. Kartoituksessa toteuttavan resurssin osaaminen on tärkeässä asemassa, koska tässä vaiheessa luodaan pohjaa myynnin toiminnalliselle laadulle ja tulokselliselle suorituskyvylle niin arvon lähteiden tunnistamisen kuin arvomyynnin mahdollistamisen näkökulmasta. Eräs haastateltavista totesi, että ”*Koskaan ei voi voittaa, jos ei tunnista asiakkaan tarpeita ja vastaa niihin. Aina ne ei ole itses-tään selviä vaan ne joskus pitää luoda*”.

Myös tarjousten kustannuslaskennan ja toteuman vertailukehittäminen (engl. benchmarking) tuotiin esiin mahdollisena myynnin toiminnallisen ja tuloksellisen laadun mittarina sekä kehittämisen työkaluna. Vertailun tavoitteena on arvioida, kuinka hyvin asiakkaalle toimitettava ratkaisu saadaan käytännössä toteutettua ja mistä suurimmat poikkeamat ennustetun kannattavuuden ja toteuman välillä johtuvat.

Muina suorituskyvyn ajureina useat haastateltavat mainitsivat kyvyn rakentaa luottamuksellinen suhde asiakkaaseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa myyntiprojektia. Lisäksi hyvät asiakasreferenssit sekä arvomyynnin soveltaminen eli tarjotun ratkaisun taloudellisten hyötyjen konkretisoiminen asiakkaalle nähtiin kriittiseksi. Myös markkinointi mainittiin yhtenä olennaisena myynnin suorituskykyyn vaikuttavana osa-alueena. Esimerkiksi päätös uudelle toimialalle tai markkinalle yrittämisestä vaatii myös markkinointipanostuksia. Tällä hetkellä markkinoinnin mittareita ei ole linkitetty myynnin suorituskykymittaristoon.

Ratkaisumyynnin suorituskyvyn johtamisen näkökulma

Haastattelun lopuksi vastaajilta kysyttiin minkälaisia mittariston ominaisuuksia he pitävät tärkeinä ratkaisumyyntiorganisaation suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta. Usean vastaajan toimesta korostettiin, että suorituskykymittarien pitäisi olla visuaalisia ja riittävän yksinkertaisia, jotta niitä voi tulkita tehokkaasti. Nykyisten mittarien lukumäärää tai tasapainoa eli taloudellisten ja ei-taloudellisten mittarien suhdetta ei pidetty ongelmana.

Yleisellä tasolla haastatteluissa nousi esiin, että varsinaisen mittaamisen jälkeiset vaiheet eli tulosten seuranta, analysointi, toimenpiteiden päättäminen ja niiden implementointi, eivät tällä hetkellä toteudu riittävällä tasolla, vaan kaipaisivat enemmän huomiota: *”Me mittaamme asioita, mutta tuloksista ei riittävän usein seuraa keskustelua, että miksi saimme tällaisia tuloksia ja mitä pitäisi muuttaa? Meidän pitäisi kuukausittain porata mittareihin porukalla ja keskustella”*. Toisaalta haastatteluissa myös selvisi, että peräänkuulutettua suorituskyvyn johtamisen vaativaa analyysiä ja toimenpiteiden jalkauttamista myös toteutetaan epäformaalisti. Yhdessä regionassa konkreettisena ratkaisuna oli viikoittainen vapaamuotoinen sparrauspalaveri myyjien kesken: *”käymme perjantai puhelussa läpi kuumimmat projektit. Siellä ei katsota mittareita vaan käydään läpi mitä toimenpiteitä on viimeksi tehty. Aina pitää olla jokin tehtävä suoritettuna, että projektit pysyvät vauhdissa. Porukalla mietitään mikä voisi olla seuraava askel, jos jokin projekti ei meinaa edetä. Sitten odotusarvo on, että se on seuraavaan perjantaihin mennessä toteutettu”*.

Suorituskyvyn johtamiseen ja yhteen mittariston mahdolliseen käyttötarkoitukseen, eli viestintään liittyen, yksittäisenä mittarina nousi esille sopimuskanta (engl. portfolio revenue). Mittarin suurempi korostaminen koetaan tärkeäksi, jotta liiketoiminnan kasvutavoitteet ja toteuma saisivat riittävästi huomiota. Uusmyynnin lisäksi olemassa olevan elinkelpoisen sopimuskannan pitäminen on tärkeää, jotta kasvutavoitteiden saavuttaminen olisi realistista.

Toinen mittari, jonka käyttötarkoitusta pohdittiin, oli mittari, joka kertoo prospektien lukumäärän myyntiprosessin vaiheen ja perustamispäivämäärän mukaan. Vastaajien mielestä sitä voitaisiin hyödyntää myös hälytysmittarina indikoimaan ”pysähtyneestä” prospektista. Vastaajien mukaan myyntiprosessin pysähtymisen syyt voivat olla moninaisia, kuten esimerkiksi asiakkaan liiketoimintaympäristön äkillinen muutos tai päättäjien vaihtuminen, maan toimintakulttuuri tai muu vastaava, joihin myynnillä ei juuri ole vaikutusmahdollisuutta.

Tiedonkeruu- ja raportointijärjestelmä

Myyntiorganisaation tiedonkeruu ja raportointijärjestelmänä käytetään yrityksen CRM-järjestelmää. Haastatteluissa nousi esille, että vastaajat arvioivat järjestelmän käyttötapojen ja käytön aktiivisuuden vaihtelevan suuresti eri käyttäjien, maiden ja regionien välillä. Tämä huomio herättää myös laajemman kysymyksen mittaustulosten validiteetista ja sen vaikutuksesta myyntiorganisaation suorituskyvyn johtamiseen.

5 TULOSTEN ANALYSOINTI

Myyntiorganisaation edustajilla oli haastattelujen perusteella selkeä näkemys suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoituksista sekä tavoitteista. Suorituskyvyn mittaaminen yhdistettiin teoriassa esitettyihin tarkoituksiin kuten muun muassa yrityksen strategian jalkauttamiseen, organisaation ohjaamiseen ja oppimiseen. Haastatteluissa nousi esiin myös ymmärrys siitä, ettei mittaaminen yksinään kehitä toimintaa, vaan tarvitaan myös tulosten analysointia sekä päätöksiä korjaavasta toiminnasta suorituskyvyn kehittämiseksi.

Myyntiorganisaation nykyisessä suorituskvymittaristossa on ylätasolla viisi päämittaria, jotka kuvaavat myyntiorganisaation tuloksellista suorituskkyä. Toiminnallista suorituskkyä kuvaavia mittareita on seitsemän ja ne perustuvat olemassa olevista prospekteista CRM-järjestelmään syötettyyn dataan, jota ryhmitellään prospektien lukumäärän, myyntiprosessin vaiheiden sekä ennustetun liikevaihdon ja myyntikatteen mukaan. Järjestelmä mahdollistaa toiminnallisen suorituskvyn mittarien tarkastelun myyntiorganisaation ja yksittäisen myyjän näkökulmasta.

Myyntiorganisaation tuloksellisuuden mittarit

Myyntiorganisaation tuloksellisuutta kuvaavat mittarit ja niiden lukumäärää koettiin vastaajien keskuudessa sopivina. Näiden mittarien kohdalla haasteena oli, että Tarjousten läpimenoprosentti- ja Tarjousten läpimenoaika -mittareita ei tällä hetkellä saada generoitua automaattisesti vaan ne pitää tuottaa manuaalisesti. Manuaalinen mittarien ylläpito lisää myynnin raportointityötä ja virheiden mahdollisuus mittarien laskennassa kasvaa. Koska tehtyjen tarjousten määrä myyjää kohti on vuositasolla joitain kymmeniä, on todennäköistä, että teorian asettama vaatimus mittarien edullisuudesta kuitenkin toteutuu vaikka ne raportoitaisiin manuaalisesti. Manuaalisessa raportoinnissa tulee varmistaa, että mittarin ylläpitoon liittyvät tehtävät on selkeästi määritelty. Kuten esimerkiksi, mistä mittarin data kerätään ja miten tulos lasketaan.

Case- yrityksen suorituskykymittariston regionatason päämittareita ovat muun muassa kasvu ja kannattavuus, jotka ovat myyntiorganisaation tavoitteet. Myyntiorganisaation kasvun ja kannattavuuden mittareita ovat uusista asiakkuuksista saatava liikevaihto ja myyntikate. Sopimuskohtainen liikevaihto ja myyntikate mitataan keskimääräisenä kalenterivuotta kohti. Mikäli uudesta sopimuksesta kohdistuu liikevaihtoa ja myyntikatetta kuluvalle vuodelle, otetaan se huomioon omassa erillisessä mittarissa. Liikevaihto kuvaa sopimuksen ja toiminnan volyyymiä. Liikevaihtoa voidaan hyödyntää esimerkiksi eri asiakkuuksien toiminnan volyymin vertailussa. Absoluuttinen myyntikate puolestaan kertoo kuinka paljon liikevaihdosta jää operatiivisen toiminnan kustannusten jälkeen rahaa kiinteiden kustannusten kattamiseksi. Suhteellinen myyntikate puolestaan kuvaa myyntikatteen prosentuaalista osuutta liikevaihdosta. Myyntikatteen avulla voidaan vertailla esimerkiksi asiakas-kohtaisia kannattavuuksia.

Haastatteluissa nousi esille, että regionan sopimuskannan kehittyminen kuvaa hyvin koko liiketoiminnan suuntaa ja sen painoarvoa tuloksellisuuden, mutta myös sisäisen viestinnän mittarina tulisi korostaa. Sopimuskannan kehitykseen, liikevaihtoon ja kannattavuuteen vaikuttavat merkittävästi uusista asiakkuuksista saatu liikevaihto ja myyntikate sekä menetettyjen asiakkuuksien mukana poistunut liikevaihto ja myyntikate. Sopimuskannan kehitys on siten kokonaisvaltainen ja objektiivinen mittari, koska se ei korosta pelkästään yksittäisiä voitettuja sopimuksia vaan ottaa huomioon myös hävityt sopimukset. Lisäksi se huomioi olemassa olevan sopimuskannan muutokset sekä mahdollisista kertaluontoisista palveluista saatavan liikevaihdon ja myyntikatteen, jotka myös vaikuttavat regionan ja koko yrityksen sopimuskannan liikevaihtoon ja kannattavuuteen.

Tarjousten läpimenoprosentti kuvaa myyntiorganisaation tuloksellisuutta mittaamalla voitettujen tarjousten ja kaikkien tehtyjen tarjousten suhdetta. Se laskee, kuinka monta prosenttia kaikista tehdyistä tarjouksista on voitettu eli kuinka tehokkaasti myynti saa käännettyä prospektit asiakkaiksi. Mittaria voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin, kun halutaan vertailla myyntiorganisaation tuloksellisuutta eri maiden tai regionien välillä tai mitata myynti- ja markkinointikustannusta per

voitettu tarjous. Perinteiseen tuotemyyntiin verrattuna ratkaisumyynnissä myyntitapausten ja siten myös tarjousten lukumäärä vuositasolla on merkittävästi alhaisempi, jolloin tarjousten läpimeno-prosentin vertailussa pitää kriittisesti arvioida vertailudataa.

Tarjousten läpimenoaika -mittari kuvaa yksittäisen prospektin etenemistä myyntiprosessissa. Se mittaa sitä aikaa, joka kuluu ensimmäisen tarjouksen jättämisestä asiakkaalle sopimuksen allekirjoitukseen. Vertaamalla yksittäisen prospektin läpimenoaikaa esimerkiksi keskimääräiseen läpimenoaikaan voidaan arvioida myyntiprosessin tehokkuutta. Yksittäisen prospektin kohdalla myyntiprosessin aikaisten haasteiden tunnistaminen sekä niiden vaikutus läpimenoaikaan voisi laajemmassa kuvassa toimia myyntiprosessin toiminnallisen suorituskyvyn kehitystyökaluna. Tällöin pitäisi jokaisen myyntitapauksen myyntiprosessissa tunnistaa asiakkaan näkökulmasta etenemisen esteet sekä mitata niitä. Mahdolliset esteet voivat liittyä esimerkiksi myyntiprosessin vaatimaan panostukseen (esim. runsaasti asiakkaan aikaa ja resursseja vaativa kartoitus), ratkaisuun (esim. saadaanko tuote räätälöityä asiakkaan tarpeita vastaavaksi), sopimukseen ja hinnoittelumalliin (esim. riskin ja hyödyn jako osapuolten kesken).

Läpimenoaika voisi myös toimia hälyttävänä mittarina esimerkiksi tilanteissa, joissa prospekti ei ole edennyt jonkin määritellyn ajan kuluessa tiettyyn myyntiprosessin vaiheeseen. Tällöin prospektin tilannetta tulisi arvioida tarkemmin ja päättää toimenpiteistä sen edistämiseksi, hyllyttämiseksi tai hylkäämiseksi. On useita tekijöitä, jotka voivat pysäyttää myyntiprosessin ja joihin myynnin on mahdotonta vaikuttaa, kuten liiketoimintaympäristön muutokset, asiakkaan päätöksentekijöiden ja strategian vaihtuminen tai globaalit kriisit. Läpimenoaika -mittari, kuten monet muutkin mittarit, vaatii ehdottomasti analysointia, jottei esimerkiksi myyntiprosessin hidasta edistymistä tulkita liian yksinkertaisesti myynnin huonoksi suorituskyvyksi. Jos läpimenoaikaa halutaan hyödyntää toiminnan kehittämiseen, vaatii se muita mittareita tuekseen.

Uusien asiakkaiden lukumäärä -mittari kertoo yksinkertaisesti kalenterivuoden aikana saatujen uusien asiakkaiden lukumäärän. Kun mittarin yhdistää esimerkiksi uusien asiakkuuksien tuomaan liikevaihtoon ja myyntikatteeseen, voi kehittää uusia mittareita kuten esimerkiksi keskimääräinen liikevaihto ja kannattavuus per uusi asiakas. Asiakas- ja sopimuskannan monipuolinen mittaaminen niin sopimusten lukumäärän, keston, volyymin kuin kannattavuuden suhteen on tärkeää, jotta voidaan muodostaa kokonaiskuva siitä, kuinka laajalla pohjalla liiketoiminta on ja miten olemassa oleva sopimuskanta kehittyy lähitulevaisuudessa.

Myyntin toiminnallisen suorituskyvyn mittarit

Myyntiorganisaation toiminnallisen suorituskyvyn mittarit koettiin myös relevantteina ja toimivina, mutta osin puutteellisina, koska myyntin tekemiä suunnittelu-tehtäviä ei mitata ja markkinoinnin mittareita ei ole tällä hetkellä linkitetty myyntin suorituskykymittaristoon. Toiminnallisten mittarien vahvuutena vastaajat pitivät sitä, että myyntiputken kehitystä eli uusien prospektien saamista myyntiprosessiin sekä olemassa olevien prospektien etenemistä myyntiprosessissa mitataan kattavasti muun muassa prospektien lukumäärän, myyntivaiheen, odotetun liikevaihdon ja myyntikatteen suhteen.

Myyntiputkea kuvaavat mittarit indikoivat myyntiorganisaation tuloksellisuuden potentiaalia, jonka realisoitumisen todennäköisyyteen vaikuttaa muun muassa se, kuinka pitkällä eri prospektit ovat myyntiputkessa. Kun huomioidaan ratkaisumyynnille tyypillisesti pitkät läpimenoajat, prospektit myyntiputken alkupäässä voivat vaatia pitkän aikajänteen ennen kuin niistä realisoituu yritykselle uutta liikevaihtoa ja myyntikatetta. Siten optimaalisessa myyntiputkessa tulisi olla useita prospekteja myyntiprosessin eri vaiheissa, jotta yrityksen kasvutavoitteiden toteutumiselle olisi perusta.

Case- yrityksen myyntiprosessissa prospektien etenemiselle vaiheesta toiseen on määritelty selkeät kriteerit, mutta prospektin kehitystä yksittäisen vaiheen sisällä ei mitata. Esimerkiksi prospektin potentiaali (odotettu liikevaihto, myyntikate ja

voittamisen eli sopimuksen saamisen todennäköisyys) ovat aina prospektin omistajan eli myyjän subjektiivinen arvio. Näin ollen prospektin potentiaalin realistinen arvioiminen myyntiprosessin alkuvaiheessa on oletettavasti epävarmempaa. Myöhemmissä myyntiprosessin vaiheissa potentiaalin arvioiminen on luotettavampaa, koska tarjottavan ratkaisun laajuus, sopimusehdot ja hinnoittelu ovat tarkentuneet sekä myyntiprojektin seuraavat askeleet ovat ennakoitavampia. Myyntiprosessin alkuvaiheessa prospektin potentiaalin ali- tai yliarviointi voivat pahimmassa tapauksessa aiheuttaa myynnin raportoinnissa harhaisuutta ja mahdollisesti saada aikaan virhearvioita niin myynnissä kuin myynnin johdossa. Virhearviot voivat puolestaan vaikuttaa esimerkiksi myyntiorganisaation toimenpiteiden priorisointiin ja resurssien allokointiin kyseiseen myyntitapaukseen. Tämän vuoksi laadukas myynnin suunnittelu, kuten esimerkiksi prospektointi, on olennaisessa asemassa varmistamassa sitä, että prospektit, joita tavoitellaan asiakkaiksi, olisivat lähtökohtaisesti riittävän potentiaalisia yrityksen kasvutavoitteisiin ja eri sidosryhmien tuotto-odotuksiin nähden.

Esimerkkinä myynnin toiminnallista laatua peilaavasta mittarista nousi haastatte- luissa esille myyntitapausten kannattavuuslaskennan ja toteuman vertaaminen. Mitä paremmin tapauskohtaisessa tarjouslaskennassa eri kustannuselementit osataan huomioida ja hinnoitella oikein, voidaan olettaa, että tavoiteltava kannattavuustaso on saavutettavissa. Kannattavuuslaskennan oletusten ja toteuman välisten erojen analysoiminen voi tuottaa arvokasta tietoa laskennan kehittämiseksi.

Toinen vastaajien nosto myynnin toiminnallista laatua kuvaavasta mittarista voisi olla myyntiprosessin noudattamista kuvaava mittari. Ratkaisumyynti on prosessina monivaiheinen ja jokainen vaihe sisältää useita tehtäviä. Oletus on, että hyvällä myyntiprosessin noudattamisella voidaan hallita erilaisia riskejä, jotka koskevat esimerkiksi ratkaisun spesifikaatiota (myydään ratkaisu, joka pystytään toimittamaan), hinnoittelua (hinnoittelutyökalujen hyödyntäminen) ja sopimusta (vakiosopimusmallit). Nykyisessä myyntiprosessissa on määritetty tietyt porttikriteerit ja riskinhallintamenettelyt, joiden perusteella prospekti voi edetä myyntivaiheesta toiseen ja lisäksi myynnin prosessikuvauksessa on määritetty yleisellä tasolla jokaisen

vaiheen keskeiset tehtävät. Mikäli mitattavia kriteerejä lisätään, tulee arvioida niiden relevanttiutta sekä edullisuutta, jos se edellyttää muutoksia CRM-järjestelmään.

Asiakastyytyväisyys on regionatasolla yksi suorituskyvyn päämittareista, mutta myyntiorganisaation mittaristossa sille ei ole omaa erillistä mittari. Asiakastyytyväisyys tunnistettiin kuitenkin erittäin tärkeäksi suorituskyvyn ulottuvuudeksi. Asiakastyytyväisyyden mittaamisen ongelmana nähtiin, että se tehdään vain kerran vuodessa, kun tiedolle on olemassa tasaisempi tarve. Nykyisen asiakastyytyväisyyden mittauskäytännön osalta tulisi arvioida, kuinka hyvin se palvelee asiakkaiden ja case- yrityksen tarpeita. Lisäksi tulisi pohtia, olisiko joku muu mittaustapa ja taajuus relevantimpi ja mikä sen kustannusvaikutus olisi.

Nykyinen myyntiorganisaation suorituskykymittaristo on painottunut taloudellisten sekä sisäisten prosessien mittaamiseen. Asiakkaan perspektiivi huomioidaan vahvemmin operatiivisten yksiköiden suorituskykymittareissa ja regionatasolla asiakastyytyväisyys on yksi suorituskyvyn päämittareista. Yksi mahdollinen asiakasnäkökulman mittari myyntiorganisaatiolle voisi olla maakohtainen suhteellinen markkinaosuus, joka mittaa yrityksen myynnin osuutta koko toimialan myynnistä eli toisin sanoen heijastelee yrityksen asemaa ja kilpailukykyä markkinassa.

Case-yrityksessä on käytössä henkilökohtaiset PDP -mittarit (personal development plan), jotka ovat henkilökohtaisia kehityskeskusteluissa asetettavia oppimiseen ja kehittymisen liittyviä mittareita. Asetettavia mittareita voivat olla esimerkiksi turvallisuus (esim. turvallisuushavaintojen lukumäärä koskien työpaikkaa ja ympäristöä), toimintatapojen kehittäminen (esim. sisäisten ja asiakaspalaverien toimintatavat), sisäisen yhteistyön edistämiseen (esim. maiden välinen yhteistyö myyntitapauksissa), koulutukseen, myynnin prosessien kehittämiseen (esim. myyntiprosessien ja työkalujen kehittäminen). Oppimisen ja innovaatioiden näkökulman mittareita ei ole linkitetty myyntiorganisaation mittaristoon tällä hetkellä. Osa mainituista mittareista on hyvin objektiivisia ja helposti mitattavissa, toiset taas subjektiivisempia, jolloin arviointi tehdään esimerkiksi esimiehen toimesta.

Myyntiorganisaation toiminnallisen suorituskyvyn mittariston puutteena tunnistettiin, että ennen prospektin kelpuuttamista myyntiprosessiin tehtäviä asiakashankinnan toimenpiteitä, kuten esimerkiksi myynnin yhteydenottoja ja tapaamisia potentiaalisten asiakkaiden kanssa ei mitata, eikä markkinoinnin suorituskykymittareita ole linkitetty myynnin mittaristoon. Puutteesta johtuen myyntiputken rakentamiseen vaikuttavien myynnin ja markkinoinnin toimenpiteiden määrää tai niihin käytettyä resurssia ei mainitussa vaiheessa tunneta tarkasti.

Suorituskyvyn ajurit

Laadukas prospektointi nähtiin hyvän myyntiputken tärkeimpänä ajurina. Hyvä myyntiputki puolestaan ruokkii myyntiorganisaation tuloksellisuuden potentiaalia. Haastattelujen perusteella myynnin suunnittelutehtäviin, kuten prospektointiin, asiakkaiden liiketoiminnan ja haasteiden tunnistamiseen ei vastaajien arvion mukaan panosteta riittävästi. Koska myyntiorganisaation suunnittelutyöhön käyttämää panosta ei tällä hetkellä mitata, vastaajien arvio siitä, ettei suunnittelutyöhön käytetä tarpeeksi aikaa, perustuu tuntumaan asiasta. Yksi haastatelluista totesi, että yksinkertainen syy myyntiputken ohenemiselle voi olla esimerkiksi uuden sopimuksen voittaminen. Silloin myyntiorganisaation resurssit ovat kohdistettuna, joskus melko pitkäänkin, uuteen asiakkaaseen liittyviin tehtäviin, eikä esimerkiksi uusien prospektien hankkimiseen ole aikaa. Toinen myyntiorganisaation resurssija vaativa tekijä on olemassa olevien sopimusten uusinnat. Ne voivat myös viedä runsaasti aikaa, jos olemassa olevaan ratkaisuun ja sopimuksen sisältöön tehdään merkittäviä muutoksia. Vastausten pohjalta myynnin suunnitteluun sekä olemassa oleviin asiakkaisiin käyttämää panosta tulisi mitata, jotta sen vaikutusta asiakashankinnan tehtäviin ja siten myyntiputken kehittämiseen eli uusasiakasmyyntiin ja myynnin tuloksellisuuteen voitaisiin arvioida ja kehittää tulevaisuudessa.

Lisäksi ratkaisumyynnin suorituskyvyn ajurina mainittiin nykytilakartoitus, jossa arvioidaan asiakkuuden kehitys ja -arvonluontipotentiaalia. Kartoitus mahdollistaa osaltaan myynnin toiminnallista laatua, koska siinä selvitetään asiakkaan

toimintojen nykytila monesta eri näkökulmasta numeroiden ja haastatteluiden avulla, jotka puolestaan mahdollistavat monipuolisen arvonluontimahdollisuuksien tunnistamisen. Näin ollen kartoitus, johon osallistuu henkilöitä useista organisaation toiminnoista, on keskeinen prosessi ennen tarjouksen valmistelua, jossa varmistetaan edellytyksiä ratkaisun tehokkaan ja kannattavan toimittamisen näkökulmasta.

Muina keskeisinä suorituskyvyn ajureina useat haastateltavat mainitsivat myyjän kyvyn rakentaa luottamuksellinen suhde asiakkaaseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa myyntiprosessia sekä hyvät asiakasreferenssit. Ensimmäinen ominaisuus liittyy myyjän henkilökohtaiseen osaamiseen ja ominaisuuksiin ja jälkimmäinen puolestaan olemassa oleviin asiakkuuksiin ja niiden mahdolliseen hyödyntämiseen myynissä. Myyjien henkilökohtaiseen oppimiseen, osaamiseen ja kehittymiseen liittyvät mittarit on määritelty henkilökohtaisissa PDP-mittareissa, joita ei ole tällä hetkellä linkitetty myyntiorganisaation suorituskykymittaristoon, paitsi turvallisuuden osalta. Referenssiasiakas on case -esimerkki kumppanuudesta, jossa yhteistyön aineelliset ja aineettomat tavoitteet on saavutettu tai jopa ylitetty. Saavutusten todentaminen edellyttää palvelutuotannon systemaattista mittaamista asetettuja tavoitteita vastaan. Myyntiorganisaatio vaikuttaa myyntiprosessissa kumppanuuden tavoitteiden asettamiseen ja lähtökohtiin, joista kehitystä tavoitellaan. Koska referenssiasiakkuudet ovat todennettuja esimerkkejä palvelutoimittajan kyvystä toimittaa ratkaisuja sekä kehittää asiakkaidensa liiketoiminnan suorituskykyä, on referensseillä todennäköinen positiivinen vaikutus myynnin suorituskykyyn.

Suorituskyvyn johtaminen

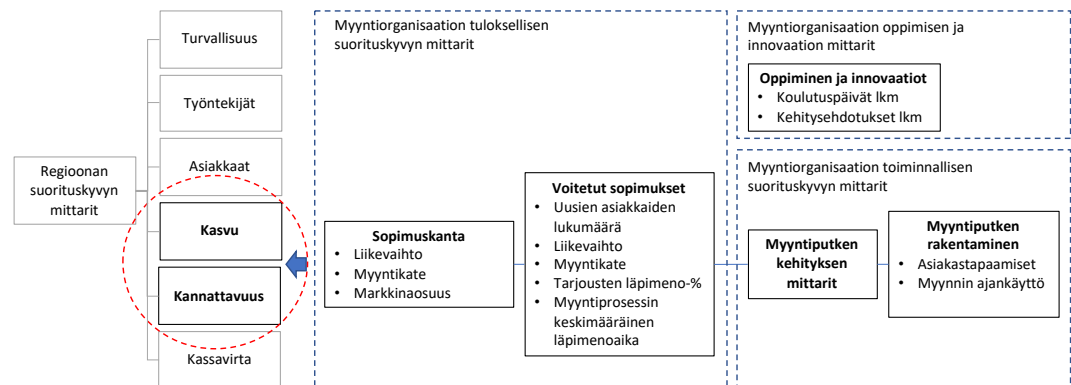
Suorituskyvyn johtamisen näkökulmasta haastatteluissa tuli esille kaksi merkittävää puutetta. Vaikka nykyiset suorituskykymittarit koetaan hyväksi, niin itse mittaamisen jälkeiset prosessit eli seuranta, analysointi ja toimenpiteiden jalkauttaminen eivät toteudu vastaajien mukaan riittävän systemaattisesti. Lisäksi CRM-järjestelmän oletettu vaihteleva käyttö sekä siitä johtuva mahdollinen datan ajantasaisuuden epävarmuus ja määrän vajavaisuus asettavat uskottavuusongelman sen suhteen,

voidaanko myyntiorganisaation toiminnallista suorituskykyä ja tuloksellisuuden potentiaalia mitata tällä hetkellä luotettavasti. Jos järjestelmän käyttö on vaillinaista, eivät myöskään CRM-järjestelmään allokoitua panokset tuota myynnin johtamiselle ja kehittämiselle sitä arvoa, mitä järjestelmältä odotetaan.

6 MITTARISTON KEHITYSEHDOTUKSET

6.1 Suorituskykymittarien kehitysehdotukset

Tässä osassa esitellään haastatteluista tehtyihin havaintoihin sekä teoriaan perustuen suorituskykymittariston kehitysehdotukset. Kehitysehdotukset liittyvät niin yksittäisiin mittareihin kuin suorituskyvyn analysoinnin prosessiin. Ehdotusten mukaan päivitetty regionan myyntiorganisaation suorituskykymittaristo on esitetty kuvassa 15.



Kuva 15. Päivitetty myyntiorganisaation suorituskykymittaristo

Nykyinen suorituskykymittaristo ei perustu suoraan mihinkään mittaristokonseptiin vaan se on kokoelma liiketoiminnan kannalta olennaisia mittareita. Suorituskykymittaristoa suunniteltaessa tulee tapauskohtaisesti arvioida, minkälainen mittaristo on kulloinkin soveltuva niin yrityksen kuin sen resurssien näkökulmasta, yhtä oikeaa mallia ei ole (Laitinen 2003, s. 367; Franco-Santos et al. 2012, s. 99; Ravelomanantsoa et al. 2019, s. 5040). Menestymisen kannalta on keskeistä, että mitataan olennaisia asioita ja riittävän monesta perspektiivistä (Lönnqvist et al. 2006, s. 22-23). Nykyistä mittaristoa voi verrata löyhästi esimerkiksi SAKE -mittaristomalliin. Regionatasolla on määritelty kuusi kokonaissuorituskykyä kuvaavaa päämittaria. Ne muodostavat päämatriisin, jonka alla on puolestaan alamatriisit, jotka sisältävät regionan toimintokohtaiset mittarit kuten myyntiorganisaatio tuloksellisen ja toiminnallisen suorituskyvyn mittarit.

Myyntiorganisaation suorituskykymittarit kytkeytyvät loogisesti regionatason kasvun ja kannattavuuden mittareihin. Mitattavien menestystekijöiden välisten kausaalisuhteiden varmistaminen on tärkeää, jotta toiminnassa tehtävät muutokset ja niiden vaikutukset olisivat todennettavissa suorituskykymittareilla (Olsen 2007, s. 564). Regionan tuloksellisen ja toiminnallisen suorituskyvyn mittarien välillä voi tunnistaa syy-seuraussuhteet, mutta toiminnallisen suorituskyvyn mittarit tunnistettiin vajavaisiksi, koska myyntiputkea rakentavia asiakashankinnan toimenpiteitä kuten esimerkiksi asiakassegmentointiin käytettyä resurssia tai potentiaalisten asiakkaiden kontaktointia ei mitata. Myös sopimuskannan mittaamisen tärkeyttä alleviivattiin, koska se viestii yrityksen kasvutavoitteita, mutta havainnollistaa myös liiketoiminnan suuntaa.

Uuden ja olemassa olevan sopimuskannan kehittyminen on yksi regionatason suorituskyvyn päämittareista. Sopimuskannan kehittyminen kuvaa kokonaisvaltaisesti liiketoiminnan suuntaa ja huomioi niin voitettut kuin hävityt sopimukset. Tällä hetkellä myyntiorganisaation tuloksellisuuden mittarit keskittyvät uusmyynnin kautta tapahtuvaan kasvuun. Olemassa olevan sopimuskannan muutokset eivät näy mittareissa, vaikka myyntiorganisaatio osallistuu aktiivisesti myös olemassa olevien sopimusten kehittämiseen. Regionan sopimuskantaa kuvaavan mittarin lisääminen suorituskykymittaristoon laajentaisi myyntiorganisaation tuloksellisuuden kokonaiskuvaa. Markkinaosuus puolestaan kuvaa yrityksen myynnin suhteellista osuutta koko toimialan myynnistä. Markkinaosuuden mittarin lisääminen mittaristoon auttaisi hahmottamaan yrityksen asemaa markkinoilla sekä kilpailukykyä muihin toimijoihin nähden.

Lisäksi myynnin ajankäytön mittaaminen olemassa olevien asiakkuuksien, uusasiakasmyyntin ja asiakashankinnan osalta sekä potentiaalisten asiakkaiden tapaamisten määrän mittaaminen on suositeltavaa. Mittarit mahdollistaisivat myynnin ajankäytön kohdentamisen sekä sen syy-seuraus vaikutusten analysoinnin prospektointiin, myyntiputken kehitykseen ja olemassa oleviin asiakkuuksiin, joka puolestaan mahdollistaa paremman myyntiorganisaation resursoinnin ja toiminnan suunnittelun.

Asiakastyytyväisyys on yksi regioonatason suorituskyvyn päämittareista. Asiakastyytyväisyyden mittaamisen osalta, yrityksessä tulisi selvittää nykyisen mittarin osalta täyttääkö se keskeisten sidosryhmien kuten operaatioiden ja myynnin näkökulmasta hyvälle suorituskykymittarille asetetut vaatimukset sekä tarvittaessa kartoittaa vaihtoehtoisia menetelmiä asiakastyytyväisyyden mittaamiseksi. Lisäksi tulisi selvittää, onko CRM-järjestelmän mittareihin mahdollista lisätä tavoitearvot. Tällä hetkellä mittarit kertovat vain mittaustuloksen, mutta ei vertailuarvoa, jonka lisääminen tehostaisi olennaisesti mittarien tulkitsemista. Toinen CRM-järjestelmään liittyvä suositus on, että jokaiselle mittarille laadittaisiin ”määrittelykortti”, jossa mainitaan vähintään Lönnqvist et al. (2010, s. 121) esittämät hyvän mittarin elementit: mistä mittarin data saadaan, miten usein mittaus toistetaan ja raportoidaan, kuka vastaa mittarista, mikä on mittarin tavoitearvo, kenelle ja missä mittaustulokset raportoidaan.

Case-yrityksessä on käytössä henkilökohtaiset PDP -mittarit (personal development plan), jotka ovat kehityskeskusteluissa asetettavia oppimiseen ja kehittymisen liittyviä mittareita. Mittarien ulottuvuuksia ovat esimerkiksi turvallisuus, toimintatapojen kehittäminen, koulutus. Myyntiorganisaation suorituskyvyn mittaristoon olisi mahdollista siirtää oppiminen- ja innovaationäkökulman mittareiksi, esimerkiksi koulutuspäivien lukumäärä sekä myyntiprosessin ja -työkalujen kehitysehdotusten lukumäärä.

6.2 Suorituskyvyn analysoinnin prosessin kehitysehdotukset

Kriittinen huomio haastatteluista oli, etteivät varsinaisen suorituskyvyn mittaamisen jälkeiset prosessit, seuranta, analysointi ja toimenpiteiden jalkauttaminen, toteudu vastaajien mukaan riittävän systemaattisesti tällä hetkellä. Toiseksi, oletettu CRM-järjestelmän vaihteleva käyttö ja siitä johtuva mahdollinen datan epäajantasaisuus ja vajavaisuus voivat muodostaa ongelman mitatun suorituskyvyn luotettavuudessa ja sen analysoinnissa. CRM-järjestelmään investoidut resurssit eivät myöskään tuota odotettua arvoa suorituskyvyn johtamisen ja kehittämisen kautta, mikäli suorituskykyä kuvaava mittausdata ei ole luotettavaa ja pahimmassa

tapauksessa datan perusteella tehty johtaminen voi ohjata toimintaa väärään suuntaan ja vaikuttaa suorituskykyyn negatiivisesti.

Neely & Bourne (2000, s. 6) toivat esiin jo 2000-luvun alussa mittaamisähkyn modernien organisaatioiden ongelmana. Organisaatioissa eri tason päättäjillä on paljon dataa käytettävissä, mutta sitä ei analysoida ja hyödynnetä, koska kehitysprosessi ja osaaminen puuttuu. Van Camp & Braet (2016) mukaan syytä suorituskyvyn mittaussjärjestelmän kariutumiseen voi olla monia kuten esimerkiksi yrityksen johdon heikko sitoutuminen järjestelmän käyttöön, koska sen hyödyt koetaan vähäisinä tai aikaa osallistua mittaamisen vaatimiin prosesseihin ei yksinkertaisesti ole. Kariutumisen syynä voi olla myös mitattavien henkilöiden heikko sitoutuminen järjestelmän käyttöön, jos he eivät esimerkiksi ole päässeet vaikuttamaan järjestelmän suunnitteluun, mittaamisen tarkoitus ei ole selvä tai mittaamisen seurauksia pelätään. Myös ICT-järjestelmien moninaiset haasteet kuten järjestelmien käytettävyyden ja visuaalisuus voivat rampauttaa järjestelmän käyttöä.

Myyntiorganisaation suorituskyvyn mittaamisen ja analysoinnin prosessia koskeva suositus on, että suorituskyvyn mittaristo uudelleen implementoidaan. Implementoinnissa tarkoituksena on viestiä suorituskyvyn mittaussjärjestelmän käyttötarkoitus ja potentiaaliset hyödyt, mittarien määritelmät, datan lähteet, raportointikäytännöt, raporttien käyttäjät sekä muut olennaiset mittaristoon liittyvät asiat niille ihmisille, joita mittaaminen koskee. Tavoite on prosessin palaute-, analyysi- ja toimenpiteprosessin juurruttaminen säännölliseksi osaksi myyntiorganisaation päivittäisjohtamista ja suorituskyvyn mittaussjärjestelmän hyötyjen realisoiminen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena on ratkaisumyynnin organisaation suorituskykymittariston kehittäminen suorituskyvyn kokonaisvaltaista arviointia ja kehittämistä tukeväksi.

Asetetut tutkimuskysymykset olivat:

1. Minkälaisia yksittäisiä suorituskykymittareita ratkaisumyynnin mittaamisessa käytetään tänä päivänä?
2. Mitä ratkaisumyynnin erityispiirteitä tulisi huomioida mittareita kehitettäessä?
3. Minkälainen mittaristomalli tukisi ratkaisumyynnin suorituskyvyn kokonaisvaltaista johtamista?

Tutkimuksessa kysymyksiin saadut vastaukset ovat:

1. Myyntiorganisaation suorituskykymittaristoa voi kuvata tuloksellisten mittarien osalta perinteiseksi myynnin mittaristoksi, jossa taloudellisia mittareita ovat myynnin volyymi (liikevaihto) sekä kannattavuus (myyntikate). Lisäksi tuloksellisuutta kuvaavia ei-taloudellisia mittareita ovat uusien asiakkaiden lukumäärä, tarjousten läpimeno-% ja läpimenoaika. Myyntiorganisaation tulokset vaikuttavat sopimuskantaan, jonka linkitystä mittaristoon ehdotettiin, koska se kuvaa tuloksellisuutta kokonaisvaltaisesti. Myyntiorganisaation toiminnallista suorituskykyä kuvaavat myyntiputken kehityksen ja rakentamisen mittarit. Myyntiputken kehityksen mittarit kuvaavat kaikkia myyntiorganisaation aktiivisia myyntitapauksia muun muassa lukumäärän, myyntiprosessin vaiheen ja ennustetun liikevaihdon ja kannattavuuden suhteen, jotka havainnollistavat myyntiorganisaation tuloksellista potentiaalia. Myyntiorganisaation toiminnallisen suorituskyvyn uusiksi mittareiksi ehdotettiin myyntiputken rakentamisen mittareita, jotka mittaisivat myyntiorganisaation resurssien käyttöä olemassa oleviin

asiakkuuksiin, uusasiakasmyyntiin ja asiakashankinnan toimenpiteisiin ja lisäksi potentiaalisten asiakkaiden tapaamisten määrää. Myyntiputken rakentamisen mittarit mahdollistavat myyntiorganisaation resurssin käytön analysoinnin ja sen vaikutusten arvioinnin niin myyntiputken kehittämiseen kuin olemassa olevien asiakkuuksien kehittämiseen. Lisäksi mittaristoon ehdotettiin lisättäväksi oppimisen ja innovaatioiden ulottuvuuden mittareiksi koulutuspäivien lukumäärä ja kehitysehdotusten lukumäärä.

2. Ratkaisumyynnin erityispiirteitä ovat muun muassa myyntiprosessin kompleksisuus, pitkä läpimenoaika sekä suuri sidosryhmien määrä. Prosessin erityispiirteistä johtuen sen kokonaisvaltainen mittaaminen ei todennäköisesti olisi järkevää tarvittavien resurssien näkökulmasta. Nykyinen case-yrityksen myyntiorganisaation mittaaminen painottuu tuloksellisuuden sekä myyntiputken eli tuloksellisuuden potentiaaliseen rahamääräiseen mittaamiseen. Myyntiorganisaation toiminnallista suorituskykyä ja sen laadullisia ulottuvuuksia ohjataan yksityiskohtaisella myyntiprosessilla. Prosessi sisältää tietyt katselmointivaiheet, joiden tarkoitus on varmistaa jokaisen myyntitapauksen kohdalla myyntiprosessin mukainen toiminta ja määrättyjen kriteerien täytyminen. Kriteerit liittyvät esimerkiksi tarjotun ratkaisun spesifikaatioon, hinnoitteluun ja sopimusehtoihin. Katselmoinnit toimivat siten laadun mittareina.
3. Tutkimuksessa ei tullut esille tiettyä mittaristomallia, joka soveltuisi erityisesti ratkaisumyyntiin. Mittariston osalta on olennaista, että mitataan niitä tunnistettuja menestystekijöitä, jotka ovat tuloksellisuuden ajureita. Kuten tutkimuksen empiirisessä osassa tuli esille, tulee mittariston kattaa riittävästi myyntiorganisaation tehtäväkenttä aina asiakashankinnan alkuvaiheista lähtien, jotta toiminnan muutosten vaikutuksia suorituskykyyn voidaan hyödyntää suorituskyvynjohtamisessa.

8 YHTEENVETO

Suorituskyvyn mittaamista voidaan hyödyntää yrityksissä monipuolisesti aina strategian implementoinnista yksittäisen toiminnon kehittämiseen. Suorituskyvyn jatkuva kehittäminen liiketoiminnan eri osa-alueilla on yrityksen keskeisiä menestystekijöitä. Liiketoiminnan systemaattinen kehittäminen ja päätöksenteko edellyttävät tietoa, jonka keräämisessä suorituskyvyn mittaaminen voi olla keskeinen työkalu.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka ratkaisumyynnin organisaation suorituskykykymittaristoa tulisi kehittää, jotta se tukisi suorituskyvyn kokonaisvaltaista analysointia ja kehittämistä. Tutkimuksessa hyödynnettiin kirjallisuutta ja tiedartikkeleita sekä haastatteluilla selvitettiin case -yrityksen edustajien näkemyksiä käytössä olevasta suorituskykykymittaristosta.

Tutkimuksen perusteella ratkaisumyynnin tuloksellisen suorituskyvyn mittaamisessa voidaan hyödyntää perinteisiä myynnin suorituskykykymittareita kuten myynnin volyyymiä kuvaava liikevaihto ja kannattavuutta kuvaava myyntikate. Ratkaisumyynnille on ominaista, että myyntiprosessit ovat usein pitkäkestoisia, niissä on useita vaiheita ja sidosryhmiä. Erityispiirteiden vuoksi ratkaisumyynnin toiminnallisen suorituskyvyn mittaaminen laajasti ei ole tarkoituksenmukaista tai edes mahdollista. Toiminnallista suorituskykyä varmistetaan yksityiskohtaisen myyntiprosessin ja sen aikana tehtävien katselmointien avulla, jotka toimivat ikään kuin toiminnallisen suorituskyvyn mittareina.

Nykyinen mittaristo koettiin pääosin toimivaksi, mutta puutteita tunnistettiin myyntiorganisaation toiminnallisen suorituskyvyn mittaamisessa. Ongelmaksi tunnistettiin myös suorituskyvyn mittaamisen jälkeisen analysoinnin systemaattisuuden ja toimenpiteiden jalkauttamisen puute. Lisäksi myyntiorganisaation CRM-järjestelmän käytön aktiivisuudessa ja syötetyn tiedon kattavuudessa nähtiin parantamisen mahdollisuuksia.

Tulosten ja teorian pohjalta laadittiin myyntiorganisaation suorituskykymittariston kehitysehdotukset. Tuloksellisen suorituskyvyn mittareita ehdotettiin täydennettävän markkinaosuuden mittarilla. Toiminnallisen suorituskyvyn uusiksi mittareiksi ehdotettiin myyntiputken rakentamisen mittareita, jotka mittaisivat myyntiorganisaation ajan käyttöä olemassa oleviin asiakkuuksiin, uusasiakasmyyntiin ja asiakashankinnan toimenpiteisiin. Lisäksi ehdotettiin potentiaalisten asiakkaiden tapoamisten määrän mittaamista. Myyntiputken rakentamisen mittarit mahdollistaisivat myyntiorganisaation resurssin käytön ja sen vaikutusten analysoinnin niin myyntiputken kehittämiseen kuin olemassa olevien asiakkuuksien kehittämiseen. Lisäksi mittariston tasapainottamiseksi ehdotettiin innovaatioiden ja oppimisen näkökulman mittareiksi koulutuspäivien lukumäärää ja kehitysehdotusten lukumäärää.

Ratkaisuiksi suorituskyvyn mittaamisen jälkeisessä tulosten analysoinnissa ja toimenpiteiden jalkauttamisessa sekä CRM-järjestelmän käytössä tunnistettuihin ongelmiin ehdotettiin suorituskykymittariston uudelleen implementointia, jossa viestitään suorituskyvyn mittausjärjestelmän käyttötarkoitus ja potentiaaliset hyödyt, mittarien määritelmät, datan lähteet, raportointi käytännöt, raporttien käyttäjät sekä muut olennaiset mittaristoon liittyvät asiat niille ihmisille, joita mittaaminen koskee.

Yhteenvedona voidaan todeta, että suorituskykymittariston suunnittelussa tulee ottaa huomioon useita näkökulmia niin mittarien kuin yrityksen sen hetkisen tilanteen ja toimintaympäristön suhteen. Suorituskykymittariston kehittäjän tulee arvioida tapauskohtaisesti, minkälainen mittaristomalli soveltuu parhaiten yrityksen tilanteeseen sovellettavaksi, huomioiden myös käytettävissä olevat resurssit.

Suorituskyvyn mittaaminen ei itsessään kehitä yrityksen suorituskykyä vaan tarvitaan myös johtamista ja korjaavia toimenpiteitä tulosten pohjalta. Empiiriset tutkimukset ovat osoittaneet, että suorituskyvyn mittaamisella voi olla niin positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksista organisaation suorituskykyyn. Siksi on tärkeää tiedostaa suorituskyvyn mittaamisen mahdollisuudet ja myös erilaiset riskit, kun mittariston kehittämiseen ryhdytään.

LÄHTEET

Anderson, E. & Oliver, R. L. 1987. Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*. Vol. 51:4. S. 76-88.

Babakus, E. Cravens, D. W. Grant, K. Ingram, T. N. LaForge, R. 1996. Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 13:4. S. 345-363.

Bititci, U. 2015. *Managing Business Performance: The Science and the Art*. Chichester: John Wiley.

Bourne, M. Mills, J. Wilcox, M. Neely, A. & Platts, K. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 20:7. S. 754-771.

Bourne, M. Neely, A. Platts, K. & Mills, J. 2003. The success and failure of performance measurement initiatives. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22:11. S. 1288-1310.

Böhm, E. Eggert, A. Terho, H. Ulaga, W. & Haas, A. 2020. Drivers and outcomes of salespersons' value opportunity recognition competence in solution selling. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 40:3. S. 180–197.

Churchill, G. Ford, N. Hartley, S. & Walker, O. 1985. The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*. Vol. 22:2. S. 103-118.

Cravens, D. W. Le Meunier-Fitzhugh, K. Piercy, N. F. 2012. *The Oxford Handbook of Strategic Sales and Sales Management*. Oxford University Press. ISBN 978-0-19-956945-8.

Cross, K. F. & Lynch, R. L. 1992. For good measure. *CMA Magazine*. April. S. 20-23.

Eisenhardt, K. M. 1985. Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*. Vol. 31:2. S. 134-149.

Fitzgerald, L. Brignall, T. J. Johnston, R. & Silvestro, R. 1991. Performance Measurement in Service Businesses. *Management Accounting*. Vol. 69:10. S. 34-36.

Franco-Santos, M. Lucianetti, L. & Bourne, M. 2012. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*. Vol. 23:2. S. 79-119.

Halachmi, A. 2005. Performance Measurement Is Only One Way of Managing Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol 54:7. S. 502–516.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. ISBN 978-952-495-886-8.

Judson, A. S. 1990. *Making Strategy Happen. Transforming Plans into Reality*. London: Basil Blackwell.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard – measures that drive Performance. *Harvard Business Review*. January-February. S. 71-79.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1993. Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*. Vol. 71:5. S. 1-16.

Keegan, D. Eiler, R. & Jones, C. 1989. Are Your Performance Measures Obsolete? *Management Accounting*. Vol. 70:12. S. 45-50.

Kennerley, M. & Neely, A. 2002. A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 22:11. S. 1222-1245.

Kennerley, M. & Neely, A. 2003. Measuring performance in a changing business environment. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 23:2. S. 213-229.

Keränen, J. Salonen, A. & Terho, H. 2020. Opportunities for value-based selling in an economic crisis: Managerial insights from a firm boundary theory. *Industrial Marketing Management*. Vol. 88. S. 389–395.

Laitinen, E. K. 2003. *Yritystoiminnan uudet mittarit*. 3. uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy. 512 s. ISBN 952-14-0521-X.

Lawrie, G. Cobbold, I. 2004. Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management* Vol. 53:7. S. 611-623.

LUT-yliopisto. 2020. SAKE - Suorituskyvyn analysointijärjestelmä pkt-yrityksille. [verkkosivut] [Viitattu 08.06.2020].

Saatavissa: <http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/sake.htm>

Lönnqvist, A. Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. *Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy. 162 s. ISBN 951-37-4768-9.

Lönnqvist, A. Jääskeläinen, A. Kujansivu, P. Käpylä, J. Laihonen, H. Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. *Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä*. Helsinki: Tietosanoma Oy. 232 s. ISBN 978-951-885- 311-7.

Malmi, T. & Brown, D. A. 2008. Management control systems as a package - Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*. Vol. 19:4. S. 287-300.

Neely, A. Gregory, M. & Platts, K. 1995. Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol.15:4. S. 80-116

Neely, A. Richards, H. Mills, J. Platts, K. & Bourne, M. 1997. Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 17:11. S. 1131-1152.

Neely, A. Mills, J. Platts, K. Richards, H. Gregory, M. Bourne, M. Kennerley, M. 2000. Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 20:10. S.1119-1145

Neely, A. & Bourne, M. 2000 Why Measurement Initiatives Fail. *Measuring Business Excellence*. Vol 4:4. S. 3-7.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät : uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 204 s. ISBN 978-952-63-5084-4.

Olsen, Z. 2007 Performance measurement system and relationships with performance results: A case analysis of a continuous improvement approach to PMS design. *International journal of productivity and performance management*. Vol. 56:7. S. 559-582.

Ouchi, W. G. 1979. A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*. Vol. 25:9. S. 833-848.

Perkins, M. Grey, A. & Remmers, H. 2014. " What do we really mean by “Balanced Scorecard”"? *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 63:2. S. 148-169.

Piercy, N. F. & Lane, N. 2005. Strategic imperatives for transformation in the conventional sales organization. *Journal of Change Management*. Vol. 5:3. S. 249–266.

Rantanen, H. & Holtari, J. 1999. Yrityksen suorituskyvyn analysointi. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu. Tutkimusraportti: Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, tuotantotalouden osasto. 65 s. ISBN 951-764-311-X.

Ravelomanantsoa, M., Ducq, Y. & Vallespir, B. 2019. A state of the art and comparison of approaches for performance measurement systems definition and design. *International Journal Of Production Research*. Vol. 57:15-16. S. 5026-5046.

Rolstadås, A. 1998. Enterprise performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 18:9-10. S. 989-999.

Shankar, V. Berry, L. & Dotzel, T. 2009. A practical guide to combining products + services. *Harvard Business Review*. Vol. 87:11. S. 94–99.

Sink, D. S. 1985. *Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement*. New York, John Wiley & Sons, Inc. 518 s.

Sink, D.S. & Tuttle, T.C. 1989. *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*. Industrial Engineering and Management Press. Norcross, GA. S. 170-184.

Storbacka, K. Polsa, P. & Sääksjärvi, M. 2011. Management Practices in Solution Sales - A Multilevel and Cross-Functional Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 31:1. S. 35–54.

Tangen, S. 2004. Professional Practice: Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 53:8. S. 726-737.

Tenhunen, J. Ukko, J. & Rantanen, H. 2000. SAKE -suorituskyvyn analysointijärjestelmä: Käyttäjän opas. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lahden yksikkö. 29.s Saatavilla: http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/lataukset/Sake_kayttoopas.pdf

Tenhunen, J. 2001, SAKE -suorituskyvyn analysointijärjestelmä: implementointi ohje. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, Lahden yksikkö. 9 s. Saatavilla: http://www3.lut.fi/tuta/lahti/sake/lataukset/Sake_implementointiohje.pdf

Tuli, K. Kohli, A. & Bharadwaj, S. 2007. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing*. Vol 71:3. S. 1–17.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. 409 s. ISBN 978-952-04-0011-8.

Ulaga, W. & Kohli, A. 2018. The role of a solutions salesperson: Reducing uncertainty and fostering adaptiveness. *Industrial Marketing Management*. Vol 69. S. 161–168.

Ulaga, W. & Loveland, J. 2014. Transitioning from product to service-led growth in manufacturing firms: Emergent challenges in selecting and managing the industrial sales force. *Industrial Marketing Management*. Vol 43:1. S. 113–125.

Van Camp, B. Braet, J. 2016. Taxonomizing performance measurement systems' failures. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 65:5. S. 672–693.

Wisner, J. & Fawcett, S. 1991. Linking Firm Strategy to Operating Decisions Through Performance Measurement. *Production and Inventory Management Journal*. Vol. 32:3. S. 5-11.

Zallocco, R. Bolman Pullins, E. & Mallin, M. L. 2009. A re-examination of B2B sales performance. *The Journal of business & industrial marketing*. Vol 24:8. S. 598–610.