Tampereen yliopisto

Ville Piikkilä

MYYNNIN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN LIIKETOIMINTATIEDON AVULLA

Diplomityö
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Toukokuu 2020

TIIVISTELMÄ

Ville Piikkilä: Myynnin johtamisen kehittäminen liiketoimintatiedon avulla
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Johtamisen ja tietotekniikan DI-tutkinto-ohjelma
Tarkastajat: yliopistonlehtori Tommi Mahlamäki ja professori Marko Seppänen
Toukokuu 2020

Liiketoimintaympäristöstä on tullut dynaamisempi, mikä aiheuttaa myyntiorganisaation toiminnalle uusia haasteita, mutta toisaalta luo mahdollisuuksia. Myyjien roolia asiakastyytyväisyyden luojana on kyseenalaistettu, koska uudet tietotekniset ratkaisut ovat muuttaneet perinteisen myyntityön toimenkuvaa. Myyjien tulee pystyä yhdistelemään paljon erilaista tietoa eri tietolähteistä, jotta asiakaan tarpeet pystytään tyydyttämään. Tämä asettaa haasteita myös myynnin johdolle. Yritysten tietojärjestelmät tuottavat runsaasti erilaista dataa, mutta sitä ei täysimääräisesti hyödynnetä tai sitten se ei ole tarpeellista.

Tämän diplomityön tarkoituksena on selvittää, kuinka tutkittavan yrityksen myynnin johtamista voitaisiin kehittää hyödyntämällä liiketoimintatietoa. Yrityksessä on otettu uusi toiminnanohjausjärjestelmä käyttöön, joka pitää sisällään asiakassuhteiden hallintajärjestelmän. Myynnin johdolle ei ole kuitenkaan rakennettu toimivaa ja reaaliaikaista mittaristoa. Tämä työ rajattaan koskemaan vain myyntiorganisaation ydinprosesseja, joten esimerkiksi toimitusketjuun liittyvät asiat jätetään työn ulkopuolelle, vaikka niillä on myös vaikutusta myyntiorganisaation onnistumiseen asiakastyytyväisyyden kautta. Tutkimuksen tarkoituksena on myös tunnistaa myynnin johtamisen nykytila yrityksessä ja arvioida, kuinka strategiset tavoitteet ohjaavat toimintaa myynnissä.

Tutkimusta lähdetään toteuttamaan kirjallisuuskatsauksella, jossa ensin käsitellään myynnin johtamista ja sen suorituskyvyn mittaamista. Kirjallisuuskatsauksen toisessa osassa käsitellään business intelligenceä, jonka tarkoituksena on selvittää tiedon muodostumista organisaatiossa ja sitä, kuinka erilaisia tietotarpeita voidaan tunnistaa. Myyntiorganisaatiolla on omat ominaispiirteensä, jonka takia mittariston laatimisessa tulee tarkkaan miettiä sen soveltuvuutta kyseiseen toimintaympäristöön. Hyvin laadittu mittaristo ohjaa ja motivoi myyntiorganisaation toimintaa sekä jalkauttaa yrityksen strategiset tavoitteet aina suorittavalle tasolle. Dynaamisen markkinaympäristön takia myyjiltä vaaditaan entistä parempaa osaamista, minkä vuoksi äänetöntä tietoa tulee pystyä taltioimaan organisaation kehittymisen turvaamiseksi. Yrityksessä tulee olla tietojärjestelmiä, jotka mahdollistavat tämän, mutta myös mittariston pitää pystyä ohjaamaan toimintaa siihen suuntaan.

Tutkimus jatkuu haastatteluilla, joiden avulla tunnistetaan myynnin johdon tietotarpeet tutkittavassa yrityksessä. Haastatteluiden avulla selvitetään yrityksen tämän hetkinen tilanne ja tunnistetaan tietotarpeet, joiden avulla johtamista voitaisiin parantaa. Tietotarpeiden tunnistamisen jälkeen on määrittelyvaihe, jossa jokainen tietotarve määritellään yksityiskohtaisesti. Määrittelyvaiheessa esitetään, kuinka tietotarvetta voidaan mitata ja löytyykö mittaria varten dataa vai puuttuuko se kokonaan.

Johtopäätökset-osiossa kerrotaan tulokset ja arvioidaan tutkimusta. Myynnin johdolla tulee olla käytössä monipuolinen, kattava ja reaaliaikainen mittaristo, jonka avulla yrityksen strategia voidaan viestiä myyjille, seurata myynnin onnistumista asiakasrajapinnassa ja reagoida nopeasti muutoksiin dynaamisessa markkinaympäristössä. Käytettävien tietojärjestelmien tulee palvella yrityksen tietotarpeita ja tärkeiksi tunnistetuista tietotarpeista tulee pystyä keräämään tietoa sekä taltioimaan se myöhempää käyttöä varten. Tämän tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä. Haastattelemalla yrityksen ylintä ja alueellista myynnin johtoa, voitiin muodostaa hyvin laaja-alainen mielikuva vallitsevasta tilanteesta kyseisessä liiketoimintaympäristössä. Työn tulokset ovat yritykselle merkityksellisiä, koska niiden pohjalta voidaan rakentaa mittaristo myynnin johtamisen tueksi. Lisäksi yrityksen uusien tietojärjestelmien mahdollisuuksia voidaan paremmin ymmärtää ja ottaa niitä käyttöön.

Avainsanat: Myynnin johtaminen, suorituskyvyn mittaaminen, business intelligence, B2B

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Ville Piikkilä: Improving sales management by using business information
Master of Science Thesis
Tampere University
Degree Programme in Management and Information Technology, MSc
Examiners: University Lecturer Tommi Mahlamäki and professor Marko Seppänen
May 2020

The business environment has become more dynamic, which poses new challenges to the operations of the sales organization and, on the other hand, also creates opportunities. The role of salespeople in creating customer satisfaction has been questioned, as new IT solutions have changed the job description of traditional sales work. Vendors need to be able to combine a lot of different information from different sources so that the customer's needs can be met. This also poses challenges for sales management to be able to steer operations in the desired direction in a timely manner. Business information systems produce a wide variety of data, but it is not fully utilized, or data just is not necessary.

The purpose of this research is to find out, how the sales management could be improved by utilizing business information. The company has introduced a new operations management system, which includes a customer relationship management system. However, no metrics have yet been developed for the system to guide the sales organization. This work is limited to the core processes of the sales organization, so for example issues related to the supply chain are excluded in this work, although they also have an impact on the success of the sales organization through customer satisfaction. The purpose of this study is also to identify current state of the sales management and to assess how strategic goals guide operations in sales.

The research will be carried out with a literature review, which will first address sales management and measuring its performance. The sales organization has its own characteristics, which is why the suitability of the instrument cluster for the operating environment in question must be carefully considered. A well-designed set of indicators guides and motivates the operations of the sales organization and implements the company's strategic goals. The second part of the literature review deals with business intelligence, the purpose of which is to find out the formation of information in an organization and how different information needs can be identified. Due to the dynamic market environment, vendors are required to have even better expertise, which is why they must be able to record tacit knowledge in order to secure the development of the organization. For this reason, the company must have information systems that enable this, and instrument cluster must also be able to direct operations in that direction.

The next step in the study are interviews to identify the sales management information needs of the company under study. The interviews are used to find out the current situation of the company and to identify information needs that could be used to improve management. Once the information needs have been identified, there is a definition phase in which each information need is defined in detail. The definition phase shows how the data need can be measured and whether there is data for the meter or whether it is completely missing.

The conclusions section reports the results and evaluates the study. Sales management must have a diverse, comprehensive and real-time metric that allows the company's strategy to communicate to salespeople, track sales success at the customer interface, and respond quickly to changes in a dynamic market environment. The information systems used, must serve the company's information needs, and the information needs identified as important, must be able to collect information and store it for later use. The reliability of this study can be considered good. By interviewing the company’s top and regional sales management, a very broad picture of the prevailing situation in that business environment could be formed. The results of the work are relevant to the company, as they can be used to build a metric to support sales management. In addition, the potential of the company's new information systems can be better understood and implemented.

Keywords: sales management, performance measurement, business intelligence, B2B

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö on laadittu kehittämään tutkittavan yrityksen myynnin johtamista, hyödyntämällä liiketoimintatietoa päätöksenteossa. Työn teoreettiseen viitekehykseen on hankittu tieto Tampereen yliopiston Hervannan kampuksen kirjastosta ja Andor-tietopalvelusta. Haastattelut suoritettiin tutkittavan yrityksen toimipisteellä. Haluan kiittää yrityksen edustajia siitä, että he mahdollistivat työn suorittamisen ja tarjosivat hyviä näkökulmia työn eteenpäin saattamiseksi. Lisäksi kiitän ohjaajiani Tommi Mahlamäkeä ja Marko Seppästä, jotka toivat työhön vahvan tieteellisen panoksensa.

Tampereella, 8.5.2020

Ville Piikkilä

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 1
    1.1 Tausta 1
    1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaus 2
    1.3 Työn rakenne 2
2. MYYNNIN JOHTAMINEN 4
    2.1 Strateginen työskentely 4
        2.1.1 Yritysstrategia 6
        2.1.2 Liiketoimintastrategia 7
        2.1.3 Myynti- ja markkinointistrategia 9
    2.2 Suorituskykymittaristo 12
        2.2.1 Kriittisten menestystekijöiden kehittäminen 13
        2.2.2 Tasapainotettu tuloskortti 14
        2.2.3 Strategiakartta 17
        2.2.4 Suorituskykymittarit 20
    2.3 Myyntiorganisaation tehokkuuden arvioiminen 21
        2.3.1 Myyntianalyysi 23
        2.3.2 Kustannusanalyysi 25
        2.3.3 Kannattavuusanalyysi 26
        2.3.4 Tuottavuusanalyysi 28
        2.3.5 Suorituskyvyn arvioiminen yksilötasolla 28
    2.4 Teknologia ja myynti 32
3. BUSINESS INTELLIGENCE 36
    3.1 Tietämyksen muodostuminen organisaatiossa 36
    3.2 Organisaation tietotarpeiden tunnistaminen 39
    3.3 BI:n hyödyntäminen eri organisaation tasoilla 43
    3.4 BI-arkkitehtuuri 45
    3.5 Teoreettisen viitekehyksen synteesi 46
4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN 49
    4.1 Tutkimusmetodologia 49
    4.2 Tutkimuksen toteuttaminen 53
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET 55
    5.1 Case-yrityksen liiketoiminta ja taustaa 55
    5.2 Haastatteluiden tulokset 55
        5.2.1 Myynnin johtamisen nykytila 56
        5.2.2 Taloudellinen näkökulma 58

5.2.3 Asiakasnäkökulma 59
5.2.4 Sisäisten prosessien näkökulma 61
5.2.5 Oppimisen ja kasvun näkökulma 62
5.2.6 Haastatteluiden yhteenveto 65
5.3 Tietotarpeiden määritteleminen yrityksen tietolähteistä 67
5.3.1 Yrityksen tietojärjestelmien kuvaus 68
5.3.2 Taloudellisen näkökulman tietotarpeet 69
5.3.3 Asiakasnäkökulman tietotarpeet 70
5.3.4 Sisäisten prosessien näkökulman tietotarpeet 70
5.3.5 Oppimisen ja kasvun näkökulman tietotarpeet 72
5.4 Yhteenveto tutkimuksesta 74
6. JOHTOPÄÄTÖKSET 78
6.1 Tutkimuksen tulokset 78
6.2 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio 82
6.3 Tutkimuksen laadun arviointi 83
6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet 85
LÄHTEET 86
LIITE 1: ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYN ESIMERKKI 91
LIITE 2: HAASTATTELUIDEN KYSYMYKSET 92

1. JOHDANTO

1.1 Tausta

Tämä diplomityö käsittelee myynnin johtamisen kehittämistä liiketoimintatiedon avulla. Markkinaympäristöstä on tullut entistä dynaamisempi, mikä luo haasteita, mutta samalla myös mahdollisuuksia myyntiorganisaation toiminnalle. Yrityksen strategialla on keskeinen rooli menestyksekkäässä liiketoiminnassa, ja siitä syystä sen tulisi määritellä myös myyntiorganisaation toimintaa. Tallennettavan tiedon määrä lisääntyy nopeasti ja yritysten tietojärjestelmät pyrkivät taltioimaan tätä tietoa. Tallennettava tieto ei kuitenkaan monesti ole relevanttia, tiedon laatu on huonoa tai se on pirstaloituneena eri tietojärjestelmissä. Myynnin johdon tulisi pystyä käsittelemään tietoa siten, että myyntiorganisaatio pystyy maksimoimaan asiakastyytyväisyyden ja tuomaan yritykseen mahdollisimman paljon tuloja. Suorituskykymittaristo toimii hyvänä työkaluna, jonka avulla myyntiorganisaation toimintaa voidaan ohjata. Mittariston tietotarpeita tunnistettaessa tulee kuitenkin huomioida useita erilaisia näkökulmia, jotta halutut strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa.

Diplomityön alussa esitellään teoreettinen viitekehys, joka käsittelee myynnin johtamista ja myyntiorganisaation suorituskyvyn mittaamista. Teorian tarkoituksena on tuoda esiin myyntiorganisaation erityispiirteitä, ja kuinka yrityksen strategialla on sen toimintaan vaikutusta. Teoriaa jatketaan business intelligence -kappaleella, jossa kuvataan organisaation tietotarpeita, miten tieto muodostuu organisaatiossa ja millainen rooli tietojärjestelmillä on.

Teoriaosuuden jälkeen tunnistetaan haastatteluiden avulla tutkittavan yrityksen tietotarpeet, joita myynnin johto pitää tärkeänä menestyksekkään myynnin johtamisen kannalta. Tutkittavan yrityksen myynnin johto käyttää lähes pelkästään taloudellisia mittareita. Alueellisella myynnin johdolla mittareiden hyödyntäminen on huomattavasti vähäisempää kuin yrityksen ylimmällä johdolla. Yrityksen strategiaa ei myöskään pidetä kovin selvänä ja osa aluemyyntipäälliköistä toteaakin, että strategiaan tehtäviä muutoksia ei voi arvioida tällä hetkellä mistään mittarista. Haastatteluiden jälkimmäisessä osassa yrityksen strategiset tavoitteet jalkautetaan myyntiorganisaatiolle sopiviksi tasapainotetun tuloskortin avulla. Tuloskortin jokaiseen näkökulmaan tulee monipuolisesti miettiä tavoitteita ja niille sopivia mittareita. Yrityksen toiminnassa

korostuu asiakaskeskeisyys, joka vaikuttaa voimakkaasti myös muiden näkökulmien tavoitteisiin.

Haastattelun avulla tunnistettujen tietotarpeiden jälkeen tutkija määrittelee esiin nousseet tietotarpeet yksityiskohtaisesti. Määrittelyvaiheessa kerrotaan, miten kyseistä tietotarvetta voisi mitata ja löytyykö kyseiseen mittariin numeerista dataa tällä hetkellä vai puuttuuko se kokonaan. Määrittelyvaiheessa tutkija käy läpi yrityksen tietojärjestelmiä ja antaa niiden rakenteesta kuvauksen.

Tutkimuksen lopussa vastataan tutkimuskysymyksiin teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluiden tulosten pohjalta. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti täyttävät tapaustutkimukselle asetetut tavoitteet, jonka pohjalta tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Lisäksi työn pohjalta tutkittavassa yrityksessä on mahdollista rakentaa mittaristo myynnin johdolle ja aloittaa puuttuvien tietotarpeiden kerääminen.

1.2 Tutkimuskysymykset ja rajaus

Diplomityön tavoitteena on tutkia myynnin johtamista tutkittavassa yrityksessä. Työn ulkopuolelle jätetään kaikki prosessit, jotka eivät ole myyntiorganisaation ydintoimintoja, kuten toimitusketjun hallinta ja tuotanto. Työssä ei tutkita kaikkea yrityksessä tarjolla olevaa dataa, vaan työn rajaus tehdään hyödyntäen yrityksen strategisia tavoitteita.

Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: ”Kuinka myynnin johtamista voidaan kehittää keskikokoisessa kemikaaliyrityksessä hyödyntämällä liiketoimintatietoa?”.

Päätutkimuskysymykseen vastataan alatutkimuskysymyksillä, joihin vastaus löytyy teoriasta ja haastatteluiden tuloksista:

- ”Mitä myynnin johtaminen on ja mitkä ovat sen tehtävät?”
- ”Kuinka myynnin suorituskykyä voidaan mitata ja ohjata?”
- ”Mitä liiketoimintatieto on ja kuinka sitä voidaan hyödyntää myynnin johtamisessa?”
- ”Mitkä tietotarpeet koetaan myynnin johtamisessa tärkeimmiksi tutkittavassa yrityksessä?”
- ”Miten liiketoimintatietoa voitaisiin jatkossa hyödyntää tehokkaammin myynnin johtamisessa?”.

1.3 Työn rakenne

Diplomityö noudattaa Tampereen yliopiston mallia ja se koostuu kuudesta luvusta, lähdeluettelosta ja liitteistä. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa kerrotaan tutkimuksen

taustasta, tutkimuskysymyksistä ja tutkimuksen rajauksesta, tutkimusmetodologiasta ja työn rakenteesta.

Työn toisessa luvussa esitellään myynnin johtamisen teoriaa. Ensimmäiseksi kerrotaan strategiasta ja sen linkittymisestä myyntiorganisaation toimintaan. Tämän jälkeen esitellään keinoja, kuinka suorituskykyä voidaan mitata ja miten strategia saadaan näkymään suorituskykymittareissa. Myyntiorganisaation toimintaan liittyviä ominaispiirteitä esitellään tämän jälkeen.

Kolmannessa luvussa käsitellään business intelligenceä, joka pitää sisällään tietämyksen muodostumisen organisaatiossa, tietotarpeiden tunnistamista, business intelligencen hyödyntämistä eri organisaatiotasoilla ja sen, miten tietojärjestelmät liittyvät tiedon hyödyntämiseen yrityksessä.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen toteutustapa, jonka teoria esiteltiin johdantokappaleen kolmannessa osiossa.

Viidennessä luvussa käydään läpi haastatteluiden tulokset, esitellään yrityksen tietojärjestelmien rakenne ja määritellään haastatteluiden avulla tunnistetut tietotarpeet yksityiskohtaisesti.

Kuudennessa luvussa esitetään työn johtopäätökset, joissa kerrotaan tutkimuksen tulokset, arvioidaan tutkimuksen laatua ja esitetään jatkotutkimusmahdollisuudet. Johtopäätöksiä seuraavat tutkimuksen lähdeluettelo ja liitteet.

2. MYYNNIN JOHTAMINEN

Myynnin rooli on tunnistaa ja realisoida mahdollisuudet, joiden avulla voidaan luoda asiakkaille lisäarvoa. Asiakassuhteista on tullut yhä kompleksisempia, mikä vaatii tehokasta myynnin johtamista: asiakkaalle tulee voida luoda maksimaalinen arvo ja samalla myös toimittajan hyödyt tulee varmistaa. Modernit myyntiprosessit, kuten verkkomyynti, automatisoitu asiakaspalvelu ja puhelinpalvelu yhdistyvät henkilökohtaiseen myyntityöhön. Huolimatta edistyksellisistä teknologioista, henkilökohtainen myyntityö on edelleen avain asiakastyytyväisyyteen monilla teollisuus- ja asiantuntija-aloilla. (Marcos Cuevas et al. 2016)

Tässä luvussa käsitellään ensin strategiaa ja sen jalkauttamisen vaikutuksia myyntiorganisaation toimintaan. Toisessa alaluvussa käydään läpi suorituskyvyn mittaamista. Tämän osion tarkoituksena on esitellä malleja suorituskyvyn mittaamiseen. Malleja ei ole tarkoitettu sovellettavaksi ainoastaan myyntiorganisaatioon, vaan niitä voidaan käyttää yrityksen kaikissa eri prosesseissa. Kolmannessa alaluvussa kerrotaan tarkemmin myyntiorganisaation erityispiirteistä ja mitä asioita tulee ottaa huomioon, kun suorituskykyä arvioidaan. Neljännessä alaluvussa mennään vielä syvemmälle myyntiorganisaation toiminnan seuraamiseen ja näkökulmaan tuodaan mukaan teknologisia työkaluja ja alustoja, jotka ovat yleistyneet yrityksissä viime vuosina.

2.1 Strateginen työskentely

Strategisen asemoitumisen tarkoituksena on saavuttaa kilpailuetua erottautumalla kilpailijoista, tarjoamalla olemassa oleviin toimintoihin erilaisia ratkaisutapoja tai keskittymällä eri toimintoihin kuin kilpailijat. Strateginen asemoituminen voi perustua asiakastarpeisiin, asiakkaiden saavutettavuuteen tai yrityksen tuotteiden ja palveluiden monipuolisuuteen (Porter, Michael 1996). Myös Vuorinen toteaa kirjassaan, että strategian avulla pyritään tekemään jotain toimintoja paremmin tai tehokkaammin. Tällöin asiakkaiden tarpeet pyritään tyydyttämään olemassa olevilla liiketoiminta-alueilla tai löytämällä uusia toteuttamiskelpoisia sekä kannattavia liiketoiminta-alueita. Toisena vaihtoehtona hän mainitsee, että strategian avulla voidaan myös pyrkiä tekemään jotain uutta ja erilaista. Yritys pyrkii tällöin tekemään asiat toisin kuin muut, jolloin sen ei tarvitse lähteä optimoimaan omia toimintojaan markkinoiden vakiintuneisiin käytänteisiin nähden. (Vuorinen 2013)

Yrityksen liiketoiminnan voidaan ajatella koostuvan erilaisista strategiatasoista. Korkeimmalla tasolla on yritysstrategia, joka pitää sisällään päätökset missiosta, liiketoiminnan portfoliosta ja koko yrityksen tulevaisuuden kasvusuunnasta. Erillinen liiketoimintastrategia laaditaan erikseen jokaiselle strategiselle liiketoimintayksikölle, ja sen avulla kukin yksikkö kilpailee omalla toimialueellaan. Strategisten liiketoimintayksiköiden erilaisuudesta johtuen, tulee niille laatia erilliset markkinointistrategiat. Jokainen markkinointistrategia sisältää valinnan kohdemarkkinoiden segmenteistä ja siitä, millaisella markkinointimixillä eli tarjoamalla niillä toimitaan. Taulukossa 1 on esitetty eri strategiatasot, keskeiset päätösalueet ja vastuulliset päätöksentekijät. (Ingram 2015)

Taulukko 1 *Yrityksen eri strategiatasot (Ingram 2015).*

Strategiataso	Keskeinen päätösalue	Päätöksentekijä
Yritysstrategia	Yrityksen missio Strategisten liiketoimintayksiköiden määritteleminen ja niiden tavoitteet	Yrityksen johto
Liiketoimintastrategia	Strategian tyyppi Strategian toimeenpano	Liiketoimintayksikön johto
Markkinointistrategia	Kohdemarkkinan valinta Markkinointimixin kehitys Markkinointiviestintä	Markkinoinnin johto
Myyntistrategia	Taloudellisten tavoitteiden strategia Suhteidenhallinta strategia Myyntistrategia Myyntikanavastrategia	Myynnin johto

Eri strategiatasot kuvaavat strategian kehittymistä eri tasoilla organisaatiossa. Myynnin johdolla voi tyypillisesti olla jotain vaikutusmahdollisuutta päätöksiin eri tasoilla, mutta pääasialliset päätöksentekijät tulevat ylimmästä johdosta myyntitoiminnon ulkopuolelta. Myynnin johdolla taas on avainrooli myyntistrategian kehittämisessä. (Ingram 2015)

Porterin mukaan strategia on ainutkertaisen ja arvokkaan aseman rakentamista, mikä pitää sisällään erilaisia toimintoja. Strategia pakottaa yrityksen tekemään valintoja siitä, mitä ei kannata ja mitä kannattaa tehdä. Valinnat ovat välttämättömiä strategialle: ne rajoittavat tarkoituksenmukaisesti yrityksen toimintaa. Strategian pitää myös sopia

yrityksen toimintoihin, jotta se vahvistaa ja vuorovaikuttaa tehokkaasti muiden osastojen kanssa. (Porter 1996)

2.1.1 Yritysstrategia

Strategiatyön jakamisessa voidaan käyttää lineaarista ajallista jakamista, mikä koostuu strategian laatimisesta ja strategian toteuttamisesta. Vuorisen mukaan strategiaprosessi on myös mahdollista jakaa vaiheisiin, joita ovat vision ja mission määrittäminen, päämäärien asettaminen, strategian laatiminen päämäärien saavuttamiseksi, strategian toimeenpaneminen ja läpivieminen, ja mittaaminen, arvioiminen ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen (Vuorinen 2013). Yritysstrategia toimii ohjenuorana muille organisaatiotasoille määrittäen yrityksen suunnan ja keinot siihen pääsemiseen. Yritysstrategian luominen koostuu Ingramin mukaan seuraavista vaiheista:

- Analysoidaan yrityksen tämän hetkinen tilanne, jotta voidaan tunnistaa mahdollisuudet ja uhat
- Määritellään yrityksen missio ja tavoitteet
- Määritellään strategiset liiketoimintayksiköt
- Asetetaan tavoitteet ja jaetaan resurssit jokaiselle strategiselle liiketoimintayksikölle. (Ingram 2015)

Ingram nostaa myös esiin saman asian kuin Vuorinen eli strategian laatimisen jälkeen yrityksen johto keskittyy strategian jalkauttamiseen, sen toimivuuden arviointiin ja hallintaan. (Ingram 2015; Vuorinen 2013)

Strategisten liiketoimintayksiköiden määritteleminen on vaikea, mutta erittäin tärkeä osa yritysstrategiaa. Tarkoituksena on helpottaa strategista arviointityötä ja suunnittelua, kun yritys on jaettu pienempiin osiin. Strateginen liiketoimintayksikkö on kuin itsenäinen oma yritys ja se sisältää jonkin tuotteen tai tuotteita, joita markkinoidaan määritellyillä markkinasegmenteillä. Paikallinen johto vastaa liiketoimintayksiköiden toiminnoista ja resursseista, mutta myös konsernin tai muiden yksiköiden resursseja voidaan käyttää. Jokaisella liiketoimintayksiköllä on oma roolinsa yrityksen kokonaisuuden kannalta ja yksiköt joutuvat kohtamaan erilaisia kilpailullisia tilanteita (Ingram 2015). Kannattavan kasvun saaminen on helpompaa markkinoilla, joissa ei ole paljon kilpailua. Kilpailussa markkinaympäristössä yritykset kilpailevat keskenään ja pyrkivät kasvattamaan omaa osuuttaan markkinan kokonaispotentiaalista. Tämän johdosta katteet ja kasvupotentiaalit kutistuvat ja myytävistä tuotteista tulee asiakkaille yleishyödykkeitä (Kim & Mauborgne 2014). Yrityksen johdon tulee määritellä tavoitteet jokaiselle liiketoimintayksikölle (Ingram 2015). Taulukossa 2 on esitetty erilaisia tavoitteita ja se, mitä ne tarkoittavat myynnille.

Taulukko 2 *Liiketoimintayksikön eri tavoitteita ja sen vaikutus myyntiin (Ingram 2015).*

Liiketoimintayksikön tavoite	Myynnin tavoite	Ensisijainen tehtävä
Kasvata markkinaosuutta	Lisää myyntimääriä Kasvata jakelua	Hanki uusia asiakkuuksia Lisää myyntiä olemassa oleville asiakkaille
Pidä markkinaosuus	Säilytä myyntimäärät	Säilytä nykyiset asiakkaat Korvaa menetetyt asiakkaat uusilla
Leikkaa markkinaosuutta	Vähennä myynnin kuluja Tavoittele kannattavia asiakkuuksia	Palvelua vain kannattaville asiakkuuksille Eliminoi kannattamattomat asiakkuudet Vähennä palvelutasoa Pienennä varastoja
Muuta markkinaosuus rahaksi	Minimoi myynnin kulut ja hankkiudu eroon varastosta	Hankkiudu eroon varastosta Eliminoi palvelu

Strategisten tavoitteiden määritteleminen vaikuttaa myyntiorganisaation tavoitteiden kehittämiseen ja yksittäisten myyjien sekä myynnin johdon toimintaan (Ingram 2015). Strategisiin tavoitteisiin vaikuttaa voimakkaasti markkinoiden kilpailuvoimat, jotka Porterin mukaan koostuvat asiakkaista, olemassa olevista kilpailijoista, toimittajista, uusista tulokkaista ja korvaavista tuotteista, joka syrjäyttävät olemassa olevan tuotteen uudella lähestymistavalla. (Kim & Mauborgne 2014)

2.1.2 Liiketoimintastrategia

Ydin liiketoimintastrategiassa on kilpailuetu: kuinka kilpaillaan menestyksekkäästi kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluita vastaan? Mitä erilaista etua tuodaan markkinapaikalle? Mitä voidaan tehdä paremmin kuin kilpailijat? Näihin kysymyksiin vastaamalla saadaan muodostettua pohja liiketoimintastrategialle (Ingram 2015). Yritykset saman toimialan sisällä voivat valita erilaisia kilpailullisia tekijöitä. Yleisin valinta onkin päättää, toimitaanko laajalla skaalalla vai keskitytäänkö vai yhteen tiettyyn

segmenttiin. Porterin geneeristen strategioiden malli on yksi yleisimmät tavoista kuvata liiketoimintastrategioita (kuva 1). (Porter, Michael E. 1990)

Strateginen kilpailuetu

Kilpailun laajuus	Alhaiset kustannukset	Ainutlaatuinen tuote tai palvelu
Laaja (koko markkina)	Kustannusjohtajuus	Erilaistuminen (differointi)
Kapea (markkinasegmentti)	Fokusointi (kustannuspainotus)	Fokusointi (perustuen hintaan)

Kuva 1. Porterin geneeriset kilpailustrategiat (Porter 1990).

Kuva 1 esittää erilaiset strategiat kilpailuedun saavuttamiselle. Geneeriset strategiat tekevät selväksi sen, että ei ole olemassa vain yhtä sopivaa strategiaa tietylle toimialalle. Kilpailuedun saavuttaminen on jokaisen strategian ydin, jonka takia yritysten pitää tehdä valintoja. Huonoin strateginen vaihtoehto on juuttua keskelle tai samanaikaisesti yrittää harjoittaa kaikki strategioita. (Porter 1990)

Kustannusjohtajuudessa yritys pyrkii minimoimaan ja ylläpitämään alhaista kustannusrakennetta, mikä tarkoittaa myös suhteellisen isoa markkinaosuutta. Suuri markkinaosuus tarkoittaa skaalaetuja muun muassa hankinnoissa, tuotekehityksessä ja tuotannossa. Edulliset tuotantokustannukset tarkoittavat myös sitä, että yrityksellä pitää olla tehokkaita tuotantolaitoksia, tuotevalikoiman pitää olla rajallinen ja tuotteet eivät saa olla räätälöityjä vaan standardoituja massatuotteita (Vuorinen 2013; Shaw 2012). Myynnissä tämä tarkoittaa laajan asiakasjoukon palvelemista, suurien tilauksien hankkimista, kustannusten minimointia ja hinnan käyttämistä kilpailuetuna (Ingram 2015). Kustannusjohtajuutta pystytään parhaiten toteuttamaan suurilla yhtenäisillä markkinoilla. Näiden asioiden takia kustannusjohtajuus sopii parhaiten suurille kansainvälisille yrityksille. Suuren markkinaosuuden saavuttanut yritys pystyy käyttämään tätä neuvotteluvoimanaan asiakkaiden suuntaan. Vuorinen kuitenkin mainitsee, että asiakkaiden uskollisuus voi olla heikkoa, mikäli kilpailuetu perustuu hintaan (Vuorinen 2013).

Erilaistuminen eli differointi tarkoittaa, että tuote tai palvelu on erilaistettu. Asiakkaiden näkökulmasta tämä tarkoittaa sellaisia tuotteita, jotka ovat erilaisia ja arvokkaampia kuin kilpailijoiden vastaavat tuotteet (Vuorinen 2013; Shaw 2012). Erilaistumalla luodaan toimialalle jotain ainutkertaista tarjoamaa, joka toimii puskurina kilpailulle ja vähentää näin hintaherkkyyttä (Ingram 2015). Erilaistumalla yritys pystyy tarjoamaan tietylle

asiakasryhmälle jotain sellaista, millä heidän tarpeensa pystytään tyydyttämään. Tämän strategian valitseminen tosin kaventaa potentiaalisten asiakkaiden määrää ja hylkää massamarkkinoiden tavoittelun. Erilaistuminen voidaan saavuttaa esimerkiksi asiakaspalvelussa, nopeudessa, imagossa, teknologiassa tai muotoilussa (Vuorinen 2013; Shaw 2012). Tämän kilpailustrategian valitseminen tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee panostaa ammattitaitoiseen myyntiorganisaatioon. Myyntiorganisaation tulee pystyä myymään asiakkaille ei-hinnoiteltuja etuja eli tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle asiakaspalvelulla (Ingram 2015).

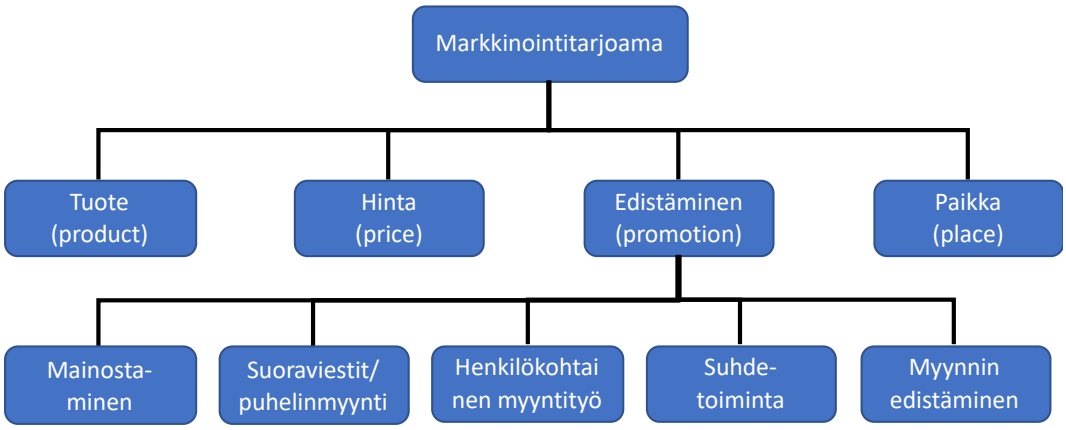
Fokusoiminen eli toimiminen erittäin kapealla markkinalla, vaatii yritykseltä tuotteita ja palveluita, jotka ovat kehitetty nimenomaan tietylle kohdemarkkinalle (Ingram 2015). Vuorinen määrittelee fokusoinnin siten, että yritys toimii tietyssä markkinan osassa eli markkinasegmentissä tai segmentin tietyllä osalla eli nichellä. Rajaus voidaan tehdä maantieteellisen alueen, palvelutavan, tuotteiden tai asiakasryhmien perusteella (Vuorinen 2013; Shaw 2012). Yrityksen markkinaosuus on yleensä tällöin pieni, mutta yritys dominoi tätä segmenttiä koko toimialalla. Myynnin tulee tällöin keskittyä antamaan asiakkaalle erityisen paljon aikaa ja hinnoittelematonta hyötyä (Ingram 2015). Fokusointistrategiassa yrityksen tulee tehdä valinta kustannusjohtajuuden ja differoinnin välillä. Markkinarajauksen tulisi tarjota yritykselle riittävästi madollisuuksia kysynnän kasvulle ja kannattavuudelle, mutta samalla sen olisi oltava riittävän pieni, että suuret yritykset eivät sinne tunkeudu (Vuorinen 2013).

2.1.3 Myynti- ja markkinointistrategia

Myyntifunktio on moottori yrityksen kasvulle ja säilyvyydelle, ja sen merkitys strategisena funktiona yrityksissä lisääntyy. Myynnin rooli on luoda maksimaalista arvoa yritykselle, kontaktoimalla asiakkaita erilaisissa kanavissa yhteydenottostrategioiden mukaan. Myyntivoitot ja -katteet tulevat sekä kertasuoriteperusteisilta- että strategisilta asiakkailta. Maksimoidakseen arvonluonnin ja resurssien tehokkaan käytön, vaaditaan yritykseltä johdonmukaista tasapainottelua eri asiakasryhmien välillä. Myynnin johdon tulee antaa myyjille ohjeistus, joka auttaa heitä priorisoimaan nykyisiä ja tulevia myyntituloja sekä voittoja. (Marcos Cuevas et al. 2016)

Strategiset liiketoimintayksiköt markkinoivat monia erilaisia tuotteita monille asiakasryhmille, jonka takia erilliset markkinointistrategiat pitää kehittää jokaiselle liiketoimintayksikölle. Markkinointistrategioiden tulee olla linjassa liiketoimintastrategian kanssa, jolloin esimerkiksi ainutkertaista tuotetta ei voida pitää kilpailuetuna, jos liiketoimintastrategiana on kustannustehokkuus. (Ingram 2015)

Markkinointistrategian pääkomponentit ovat kohdemarkkinan valinta ja markkinointimixin eli tarjoaman kehittäminen. Markkinasegmentistä tulee valita kohdemarkkina, jota tullaan palvelemaan (Ingram 2015). Markkinointitarjoama on yksi markkinointiteorian ydinosista. Markkinointitarjoama määritellään siten, että se koostuu hallittavista muuttujista, joita organisaatio voi koordinoida siten, että kohdemarkkina tulee tyydytetyksi. Suosituin versio tästä määritelmästä on McCarthyn 4P:n malli, joka nostaa keskiöön tuotteen, hinnan, edistämisen ja paikan (Rafiq & Ahmed 1995). Alkuperäisen McCarthyn 4P:n mallin mukaan, edistäminen koostuu eri osasista, johon myös myynti kuuluu (Marcos Cuevas et al. 2016). Kuvassa 2 on esitetty tämä malli.

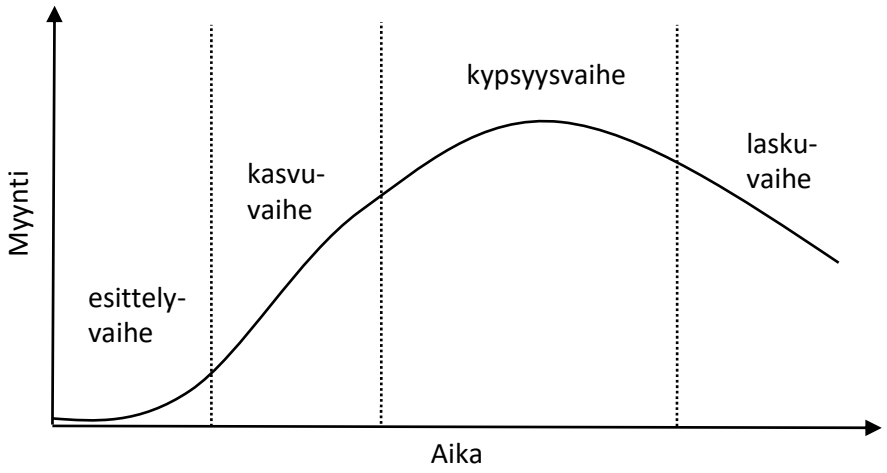


Kuva 2 *Markkinointitarjoaman elementit, mukaillen McCarthyn alkuperäistä mallia (Marcos Cuevas et al. 2016).*

Tämä hierarkia ei korosta myyntifunktion roolia, eikä se siksi vastaakaan tämän päivän kilpailuolosuhteita. Useat yritykset käyttävät enemmän resursseja ja palkkaavat lisää henkilöitä myyntiin kuin mihinkään muuhun edistämistoimintoon. Monissa tapauksissa myyntibudjetti voi ylittää kaikki muut markkinointitoimet yhteensä (Marcos Cuevas et al. 2016). Rafiq ja Ahmed (1995) mainitsevat, että alkuperäisen mallin toimivuutta on viime vuosina kritisoitu. Uusimmissa malleissa puhutaan 7P:stä, joihin on lisätty edellä mainittujen lisäksi prosessi, fyysinen todiste ja osallistujat, joka paremmin vastaa markkinoiden kompleksisuutta.

Myyntitulokseen vaikuttavat kaikki markkinointitarjoaman osa-alueet. Itse tuote on kuitenkin tärkeä osa kokonaisuutta, minkä vuoksi yritysten pitää pystyä tunnistamaan tuotteen elinkaaren eri vaiheet. Tuotteen elinkaari eli PLC (product life cycle) toimii hyvänä viitekehyksenä, kun yritys miettii vaihtoehtoja eri strategioiden välillä. PLC:n perusajatuksena on se, että myynti, joka on riippuvainen muuttuja, seuraa S-muotoista käyrää, joka on asiakas- ja kilpailijamuuttujien lukumäärän funktio. Asiakasmuuttujia voivat olla esimerkiksi markkinan koko tai kasvupotentiaali. Kilpailijamuuttujia voivat olla esimerkiksi kilpailijoiden lukumäärä, markkinalle pääsyn esteet tai markkinointitarjoaman

vaatimat panostukset. (Shaw 2012) Tuotteen elinkaaren viitekehys on esitetty kuvassa 3.



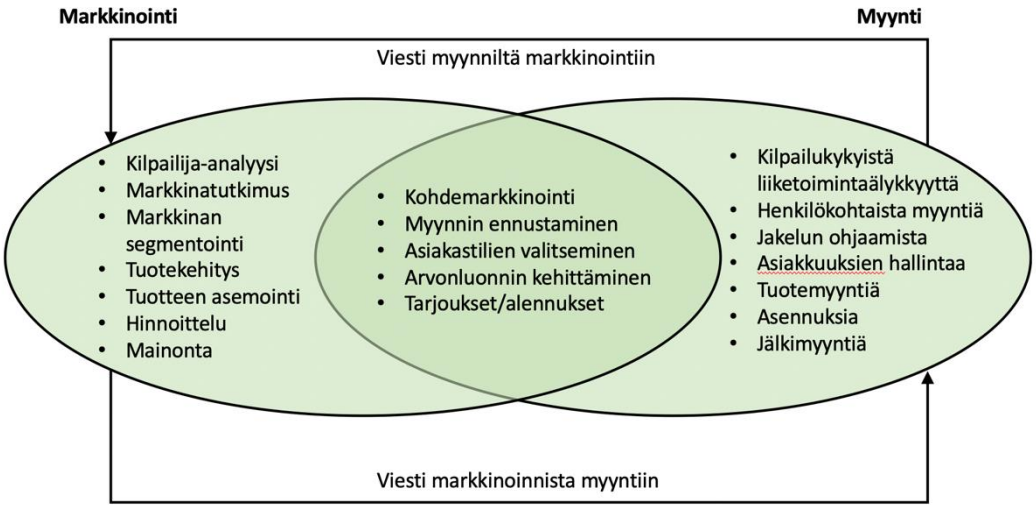
Kuva 3 *Tuotteen elinkaari (Shaw 2012).*

PLC alkaa, kun uusi tuote esitellään markkinoille. Myynti alkaa vetämään hitaasti, kun asiakkaat tulevat tietoiseksi tuotteesta ja alkavat haluamaan sitä. Jos riittävä määrä asiakkaita hyväksyy tuotteen, niin tämä alkaa houkuttelemaan kilpailijoita markkinoille. Markkinoille tulevat kilpailijat luovat PLC:n nopean kasvuvaiheen, koska tarjonta ja myyntipanostukset lisääntyvät. Nopean kasvuvaiheen aikana myynti ennemmin tai myöhemmin saavuttaa käännepisteen, jolloin se alkaa vähenemään. Tämän johdosta markkinoille tulee ylikapasiteettia, joka alkaa laskemaan katteita. Kaikki tuotteet eivät kuole tässä vaiheessa, vaan joidenkin kohdalla voi tulla uusi kasvuvaihe. (Shaw 2012)

Teollisuuden markkinoijat ovat jo pitkään väittäneet, että teollisella markkinoinnilla on omat erityispiirteensä, joita ei ole kuluttajamarkkinoinnissa. Tärkein näistä eroista on tuotteen ja ostoprosessin monimutkaisuus, joka johtaa myyjän ja ostajan väliseen keskinäiseen riippuvuuteen. Tämä sitoo ostajan ja myyjän yhteen, jolloin molempien edustajien yritysten tavoitteista tulee toisistaan riippuvaisia. Teollisen markkinoinnin keskiössä tulisikin olla ostajan ja myyjän välinen suhde, eivätkä tuotteet (Rafiq & Ahmed 1995). Pitkäaikaisten suhteiden vaaliminen on tärkeämpää kuin välittömän myynnin saaminen, koska henkilökohtaiset suhteet kestävät pidempään kuin lojaliteetti tuotteeseen tai brändiin (Gummesson 1987).

Yritys-, liiketoiminta- ja markkinointistrategiat näkevät asiakkaat markkinakokoelmina tai markkinasegmentteinä. Myynnin tehtävänä onkin kääntää nämä strategiat yksilöllisiksi strategioiksi, jotka on suunnattu yksittäisille asiakkaille. Myyntistrategian avulla toteutetaan markkinointistrategiaa. Tärkein tehtävä onkin kehittää yksiköllinen lähestymistapa, jonka avulla myyntityö onnistuu yksittäiselle asiakkaalle

kohdemarkkinassa. Myyntipäälliköt ja myyntihenkilöstö ovat yleensä vastuullisia tekemään strategiset päätökset asiakastasolla. Markkinoinnin ja myynnin aktiviteetteja on kuvattu kuvassa 4. (Ingram 2015)



Kuva 4 *Markkinoinnin ja myynnin aktiviteetteja (Ingram 2015).*

Myyntistrategialla on suuri merkitys yrityksen toimintaan, koska se luo yritykseen tulovirtaa ja edelleen kannattavuutta. Myyntistrategialla on myös merkittävä rooli myynninjohtamisen päätöksenteossa, kuten rekrytoinneissa, kouluttamisessa, palkitsemisessa ja suorituskyvyn arvioinnissa (Ingram 2015). Markkinointi ja myynti nähdään monesti erillisinä toimintoina, mutta todellisuudessa ne ovat toisiaan hyvin täydentäviä. Vaikka jotkut yritykset vielä toimivat tuotantokeskeisellä fokuksella, menestyneimmät yritykset ovat ottaneet käyttöön markkinointi- ja asiakaskeskeisen suuntautumisen. Markkinoinnin ja myynnin yhteen tuominen täydentää toinen toisiaan. (Marcos Cuevas et al. 2016)

2.2 Suorituskykymittaristo

Suorituskykymittariston rakentamiseksi on kirjallisuudessa esitetty useita erilaisia malleja. Strategiset tavoitteet toimivat yleensä lähtöpisteenä, jonka avulla voidaan tunnistaa kriittiset menestystekijät ja määritellä niille sopivat mittarit (Lönnqvist et al. 2006). Kriittiset menestystekijät ovat erilaisia eri teollisuuden aloilla ja jo yrityksillä saman teollisuuden alan sisällä (Rockart 1979). Suorituskykymittarit (KPI:t) ovat tapa virallistaa ja kuvata kriittiset menestystekijät. Tärkein osa mittariston laatimista on huomioida se, että ne ihmiset, jotka ovat vastuussa mittarista, pystyvät oikeasti vaikuttamaan siihen (Thierauf 2001). Liiketoimintatiedon hyödyntämistä voidaan

parantaa mittareiden avulla, mikä voi johtaa nopeampaan päätöksentekoon ja muutosten seurantaan (Lönnqvist et al. 2006).

2.2.1 Kriittisten menestystekijöiden kehittäminen

Jack Rockart esitteli ja teki kuuluisaksi kriittisten menestystekijöiden konseptin (CSF) 1970-luvun lopulla. Se identifioi ja valvoo, mitä yritystenn, liiketoimintayksiköiden, osastojen ja yksiköiden tulee tehdä, jotta voidaan menestyä (Crandall & Crandall 2015). Kriittiset menestystekijät ovat siis rajallinen määrä alueita, joiden hyvät tulokset takaavat organisaation kilpailukyvyn. Ne ovat muutamia avainalueita, joissa asioiden on mentävä oikein, että liiketoiminta kukoistaa. Jos tulokset näillä alueilla eivät ole riittäviä, jäävät organisaation ponnistelut sillä periodilla toivuttua pienemmiksi. (Rockart 1979; Thierauf 2001; Lönnqvist et al. 2006)

Kriittiset menestystekijät ovat toiminta-alueita, joihin johdon tulee jatkuvasti ja huolellisesti kiinnittää huomioita (Rockart 1979; Thierauf 2001). Kunkin alueen suorituskyvyn nykytilaa tulisi jatkuvasti mitata ja kyseisten tietojen olisi oltava saatavilla. Kriittiset menestystekijät tukevat organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa (Rockart 1979). Tavoitteet esittävät loppupisteitä, jotka organisaatio toivoo saavuttavansa. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää menestymistä näillä kriittisillä alueilla (Rockart 1979; Thierauf 2001). Kriittisten menestystekijöiden hyödyntäminen on erityisen tärkeää yrityksen perustamisvaiheessa. Menestystekijöistä on myös hyötyä, kun yritys tekee päätöksiä uusille markkinoille menemisen suhteen. (Forster & Rockart 2003)

Forster & Rockart (2003) ovat määritelleet kriittisten menestystekijöiden lähteet seuraavasti:

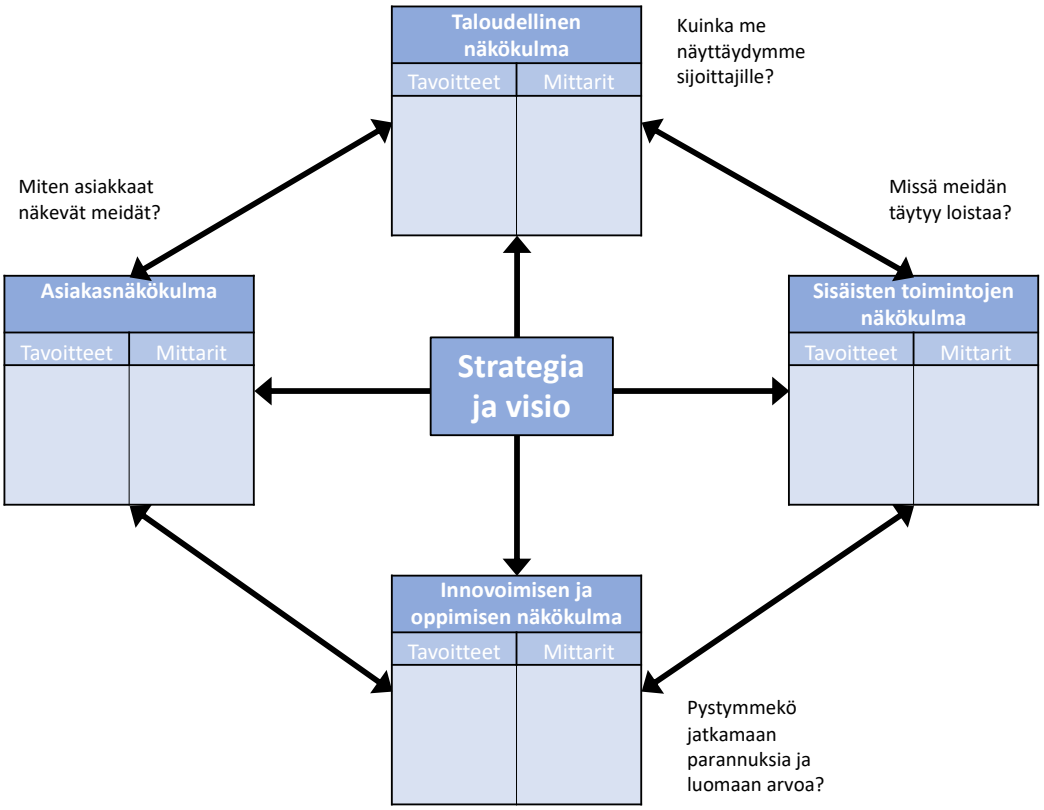
- Kyseisen toimialan rakenne. Jokaisen toimialan yksilölliset ominaispiirteet määrittelevät kriittisten menestystekijöiden joukon. Kaikkien yritysten toimialalla täytyy kiinnittää huomiota näihin tekijöihin.
- Kilpailustrategia, toimialan asemoituminen ja maantieteellinen sijainti. Teollisuuden alan jokainen yritys on yksilöllisessä tilanteessa, jonka määrittelee yrityksen historia ja nykyinen kilpailustrategia. Toimialalla, jota hallitsee yksi tai kaksi suurta yritystä, suurten yritysten toimet usein aiheuttavat uusia ja merkittäviä ongelmia pienille yrityksille. Kilpailustrategia voi tarkoittaa uuden markkinaraon löytämistä, kokonaan poistumista tuotelinjasta tai pelkästään resurssien uudelleen jakamista eri tuotelinjojen kesken. Tämän takia pienemmille yrityksille kilpailustrategia on monesti kriittinen menestystekijä.
- Ympäristölliset tekijät. Bruttokansantuotteen ja talouden vaihtelut, poliittisten tilanteiden muutokset ja väestön kasvu sekä väheneminen voivat vaikuttaa kriittisiin menestystekijöihin.

- Väliaikaiset tekijät. Organisaation sisäiset näkökulmat yleensä johtavat väliaikaisiin kriittisiin menestystekijöihin. Nämä ovat alueita, jotka ovat organisaatiolle merkittäviä tietyn aikaa, koska ne ovat hyväksymiskynnyksen alapuolella.

2.2.2 Tasapainotettu tuloskortti

Nykypäivän johtajat tunnistavat mittausten vaikutuksen yrityksen suorituskykyyn, mutta he harvoin näkevät mittaamisen olevan olennainen osa strategiaa. Tehokkaan mittaamisen täytyy olla olennainen osa johtamisprosessia. Balanced scorecard eli tasapainotettu tuloskortti esiteltiin ensimmäisen kerran Harward Business Reviewin julkaistussa numerossa vuonna 1992. Se tarjoaa yrityksen avainhenkilöille kattavan kehyksen, joka muuntaa yrityksen strategiset tavoitteet johdonmukaisiksi suorituskykymittareiksi (Kaplan & Norton 1993). Pirttimäen (2007) mukaan tasapainotettu tuloskortti on hyvin tunnettu laskentatyökalu, jota käytetään jalostamaan dataa ja tietoa arvokkaammaksi ymmärrykseksi ja älykkyydeksi.

Tuloskortti tarjoaa päättäjille neljä erilaista näkökulmaa, joista mittarit valitaan. Se täydentää perinteisiä taloudellisia indikaattoreita asiakashallintaan vaikuttavilla suorituskykymittareilla, sisäisillä prosesseilla sekä innovaatio- ja parannustoimenpiteillä (Kaplan & Norton 1993). Mittauskohteita koskevaa dataa ja tietoa tarvitaan, jotta voidaan laskea tarvittavat mittarit ja luvut. Seuraava askel on esittää mittaukset tarkasti määritellyssä kehyksessä, joka perustuu yrityksen visioon ja strategiaan. Tätä ennen on tullut tehdä merkittävästi töitä visioiden, strategian, menestystekijöiden ja tuloskortin mittareiden määrittelemiseksi. Tasapainotettua tuloskorttia voidaan käyttää yhdessä BI-työkalujen kanssa, lisäämään raakadatan ja tiedon arvoa sekä strategian kommunikointi- ja implementointityökaluna (Pirttimäki 2007). Tasapainotettu tuloskortti on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5 *Tasapainotettu tuloskortti, mukaillen Kaplanin ja Nortonin mallia (Kaplan & Norton 1993).*

Monilla yrityksillä on jo lukemattomia operatiivisia ja fyysisiä mittareita paikallisille toiminnoille, mutta nämä paikalliset mittarit ovat tapauskohtaisesti alhaalta ylöspäin johdettuja. Tasapainotetun tuloskortin mittarit puolestaan perustuvat organisaation strategisiin tavoitteisiin ja kilpailuvaatimuksiin. Valitsemalla rajoitettu määrä kriittisiä indikaattoreita jokaisesta neljästä näkökulmasta, tasapainotettu tuloskortti auttaa keskittymään strategiseen visioon (Kaplan & Norton 1993). Yritykset harvoin kärsivät siitä, että heillä on liian vähän mittareita. Yleisempää on, että uusia mittareita lisätään aina kun työntekijät tai konsultti tekee hyödyllisen ehdotuksen. Tasapainoinen tuloskortti pakottaa johtajat keskittymään muutamiin mittareihin, jotka ovat kriittisimpiä (Kaplan & Norton 1992).

Asiakasnäkökulmasta on tullut yksi ylimmän johdon tärkeimmistä näkökulmista, koska asiakaslähtöisyys on lisääntynyt liiketoiminnassa. Menestystekijät, jotka kuvataan asiakasnäkökulmassa, ovat organisaatiolle tärkeitä asiakastyytyväisyyden saavuttamisen kannalta (Lönnqvist et al. 2006). Asiakkaiden huolenaiheet jakautuvat yleensä neljään kategoriaan, joita ovat aika, suorituskyky ja palvelu, laatu sekä kustannukset. Läpimenoaika mittaa aikaa, jonka yritys tarvitsee vastatakseen asiakkaidensa tarpeisiin. Olemassa olevan tuotteen läpimenoaika voidaan mitata hetkestä, jolloin yritys saa tilauksen hetkeen, jolloin tuote toimitetaan asiakkaalle. Uusille

tuotteille läpimenoaika edustaa aikaa, joka menee tuotteen määrittelyvaiheesta toimituksien aloittamiseen. Laatu mittaa saapuvien tuotteiden virhetasoa asiakkaan mittausten ja käsityksen mukaan. Laatua voidaan myös mitata toimitusvarmuutena ja tai yrityksen toimitusennusteiden tarkkuutena. Suorituskyvyn ja palvelun yhdistelmä mittaa sitä, kuinka hyvin yrityksen tuotteet tai palvelut auttavat luomaan arvoa asiakkaalle. Eri kategorioiden – aika, suorituskyky ja palvelu, laatu ja kustannukset – tavoitteet pitää lausua julki, minkä jälkeen tavoitteet tulee kääntää yksilöllisiksi mittareiksi (Kaplan & Norton 1992). Asiakastyytyväisyyskyselyjen avulla voidaan selvittää, mitä asiakkaat todella ajattelevat yrityksestä. Liite 1 on esimerkki asiakastyytyväsisyyskyselystä.

Organisaation sisäisten toimintojen mittaamisessa on keskityttävä niihin toimintoihin, joissa onnistuminen mahdollistaa asiakasnäkökulmassa ja taloudellisessa näkökulmassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamisen. Yksi tärkeä tavoite on myös tunnistaa ja poistaa arvoa tuottamattomat toiminnot (Lönnqvist et al. 2006). Kaplan ja Norton (1992) määrittelevät sisäisten toimintojen näkökulman kohdaksi, jossa asiakasvaatimukset käännetään yrityksen sisäisiksi toiminnoiksi siten, että asiakkaan odotuksiin pystytään vastaamaan. Johtajien tulee keskittyä niihin kriittisiin sisäisiin toimintoihin, jotka mahdollistavat asiakkaiden vaatimuksiin vastaamisen. Tärkeää on myös tunnistaa ja mitata yrityksen ydinosaamista ja kriittisiä tekniikoita, joita tarvitaan markkinajohtajuuden varmistamiseksi. Tietojärjestelmien toimivuus on isossa roolissa, jotta poikkeamat pystytään nopeasti huomaamaan ja ongelmakohtiin voidaan puuttua.

Innovoimisen ja oppimisen näkökulma varmistaa yrityksen kilpailukyvyn säilymisen myös tulevaisuudessa. Kova globaali kilpailu edellyttää, että yritykset tekevät jatkuvia parannuksia olemassa oleviin tuotteisiin ja prosesseihin sekä tuovat markkinoille täysin uusia tuotteita, joissa on laajempia ominaisuuksia. Toisin sanoen, yritys voi tunkeutua uusille markkinoille ja kasvattaa tuloja sekä voittoja vain luomalla uusia tuotteita, luomalla enemmän arvoa asiakkaalle ja parantamalla jatkuvasti toiminnan tehokkuutta (Kaplan & Norton 1992). Näkökulman tavoitteet saadaan miettimällä organisaation kykyä innovoida, oppia uusia menetelmiä ja parantaa toimintaansa (Lönnqvist et al. 2006).

Taloudellisen näkökulman tulokset mittaavat, edistävätkö yrityksen strategia sekä sen implementointi ja toteutus tulosta. Tyypilliset taloudelliset tavoitteet liittyvät kannattavuuteen, kasvuun ja omistajien arvoon (Kaplan & Norton 1992). Erityisesti omistajat ovat kiinnostuneita taloudellisista mittareista (Lönnqvist et al. 2006). Jotkin kriitikot kuitenkin väittävät, että taloudellisia mittareita ei pitäisi seurata, vaan taloudellinen suorituskyky on seurausta yrityksen toiminnoista (Kaplan & Norton 1992). Myös Lönnqvist (2006) toteaa, että taloudelliset mittarit eivät ohjaa organisaatiota menestykseen, vaan ne ovat usein seurausta jostain ei-taloudellisesta toiminnasta.

Kaplan ja Norton (1992) kuitenkin väittävät, että väitetty yhteys parantuneen operatiivisen suorituskyvyn ja taloudellisen menestyksen välillä on todellisuudessa melko heikko ja epävarma. Yrityksen missio ja strategia eivät välttämättä ole pitkällä tähtäimellä kannattavia, jolloin parannukset suorituskykyyn eivät tuo haluttua taloudellista menestystä. Haasteena on oppia luomaan selkeä yhteys toimintojen ja talouden välillä. Monimutkaisen dynamiikan tutkiminen vaatii todennäköisesti simulointia ja kustannusten mallinnusta.

Perinteiset taloudelliset mittarit kertovat, mitä edellisellä jaksolla tapahtui, ottamatta kantaa keinoihin, mitä jatkossa pitäisi tehdä (Kaplan & Norton 1993). Ei-taloudelliset mittarit ovat tärkeitä, koska ne ennustavat tulevaisuuden taloudellista suorituskykyä, eivätkä vain kerro jo tapahtuneesta (Kaplan & Norton 2007). Kaplan ja Norton kertovat havainneensa, että johtajat eivät luota ainoastaan yhteen mittariin toisen mittarin poissulkemiseksi. He ymmärtävät, että mikään yksittäinen mittari ei pysty tarjoamaan selkeää suorituskykyistä tavoitetta tai keskittämään huomiota liiketoiminnan kriittiselle osa-alueelle. Johtajat haluavat tasapainoisen esityksen sekä taloudellisista että operatiivisista mittareista (Kaplan & Norton 1992). Ei-taloudellisten tekijöiden mittaaminen on haastavaa, koska niiden mittaamiseen ei ole olemassa valmiita vakiintuneita menetelmiä. Luotettava mittaristo on tasapainoinen, jolloin se huomio sekä sisäisiä että ulkoisia tiedon lähteitä ja tuo tietoa useista eri näkökulmista (Lönnqvist et al. 2006).

Tasapainotettu tuloskortti ei ole malli, jota voidaan yleisesti soveltaa yrityksiin tai edes kaikille toimialoille. Erilaiset markkinatilanteet, tuotestrategiat ja kilpailuympäristöt vaativat erilaisia tuloskortteja. Liiketoimintayksiköt suunnittelevat räätälöityjä tuloskortteja tehtävän, strategian, teknologian ja kulttuurin mukaan. Itse asiassa tuloskortin onnistumisen kriteeri on sen läpinäkyvyys. Lukijan tulisi ymmärtää liiketoimintayksikön kilpailustrategia sivuilla 15-20 tuloskortissa esitetyn mittarin avulla. (Kaplan & Norton 1993)

2.2.3 Strategiakartta

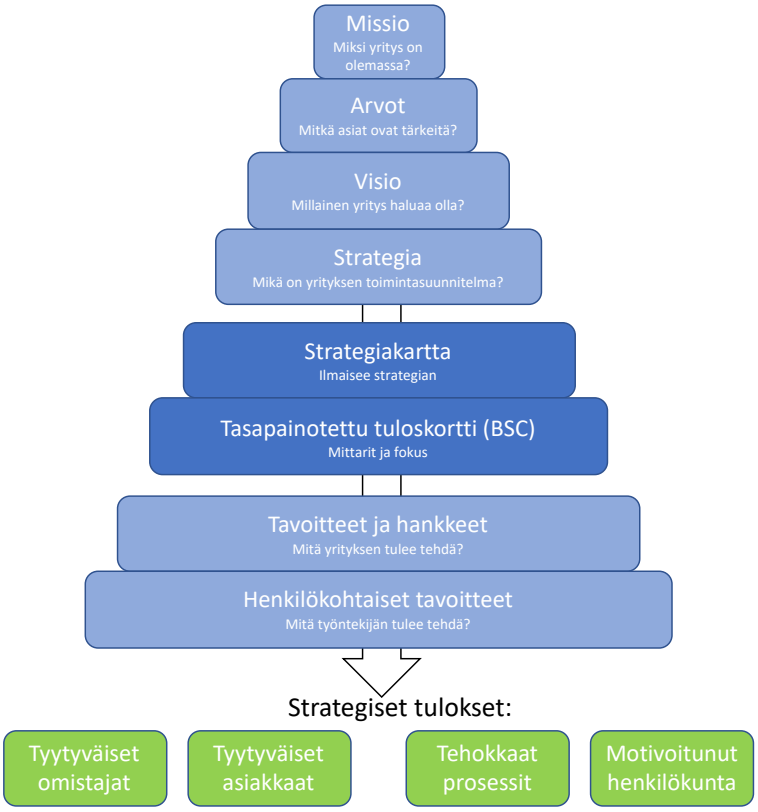
Strategiakartan avulla voidaan visuaalisesti esittää organisaation kriittiset menestystekijät ja syy-seuraussuhteet niiden välillä (Antola et al. 2006). Strategiakarttaa voidaan esimerkiksi käyttää havainnollistamaan, kuinka parantunut työmotivaatio parantaa tuottavuutta ja kannattavuutta tai kuinka työntekijän operatiiviset aktiviteetit edistävät yritystason tavoitteiden saavuttamista (Kaplan & Norton 2004). Se toimii myös työkaluna, jonka avulla yritys pystyy kehittämään suorituskykymittausjärjestelmän. Strategiakarttaa voidaan käyttää tilanteissa, joissa yrityksen strategia on jo määritelty,

mutta se vaatii vielä selkeyttämistä. Strategian yhdistämisestä mittareihin tulee helpompaa, kun kokonaisuuden pystyy visuaalisesti näkemään ja sen keinoin ymmärtää, mikä on relevanttia mitattavaa tietoa. Strategiakartan avulla voidaan myös esittää organisaation äänetöntä tietoa (Antola et al. 2006).

Kaplan ja Norton liittävät strategiakartan vahvasti tasapainotettuun tuloskorttiin. Heidän mukaansa strategiakartta on yhden sivun esitys yrityksen tavoitteista, jotka on määritelty kullekin näkökulmalle tuloskortissa (Kaplan & Norton 2004). Antolan (2006) mukaan strategiakartan avulla voidaan saada seuraavia etuja:

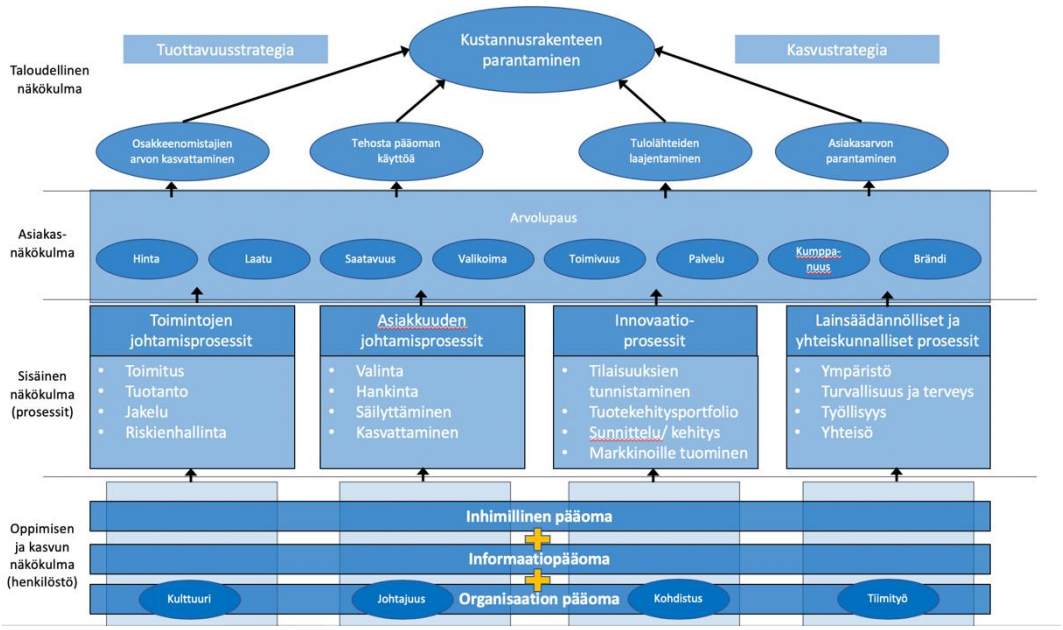
- yrityksen työntekijät ymmärtävät strategian paremmin, koska jokaisen henkilökohtaiset vastuut yhdistetään yrityksen yleisiin tavoitteisiin
- ei-taloudellisten menestystekijöiden vaikutus taloudellisiin tuloksiin selkiytyy ja tämä helpottaa suorituskykymittariston luomista
- tuo puuttuvan lenkin strategian muodostamisen ja toteutuksen välille
- helpottaa johtamisprosesseja ja yhtenäistää eri liiketoimintayksiköitä
- on työkalu, joka tukee suorituskyvyn mittaamista organisaatioissa, tuomalla yrityksen kannalta tärkeimmät asiat esiin.

Kuvassa 6 on esitetty strategiakartan ja tasapainotetun tuloskortin suhde muuhun strategiatyöhön.



Kuva 6 *Strategiakartan ja tasapainotetun tuloskortin suhde muuhun strategiatyöhön, mukaillen Kaplanin ja Nortonin mallia (Kaplan & Norton 2004).*

Strategiakartan rakentamisen pohjana toimii missio, arvot, visio ja strategia. Strategiakartassa ylimpänä tasona on taloudellinen näkökulma ja yleensä yritykset tavoittelevat kasvua ja kannattavuutta. Lähellä taloudellista menestystä on asiakas, koska asiakkaan tyytyväisyys tai tyytymättömyys vaikuttavat nopeasti yrityksen talouteen. Yleisimmin asiakkaiden osalta tavoitellaan vanhojen asiakkaiden säilyttämistä ja uusien asiakkaiden hankintaa. Prosessien näkökulmassa tulisi kertoa, miten yritys saavuttaa asiakasnäkökulman tavoitteensa ja edelleen taloudelliset tavoitteet. Viimeisenä näkökulmana tulee oppimisen ja kasvun näkökulma. Tätä voidaan pitää tärkeimpänä näkökulmana, koska strategiakartan tarkoituksena on jalkauttaa strategia tälle tasolle. Strategiakartan avulla voidaan paremmin konkretisoida tätä vaikeasti mitattavaa pääomaa (Vuorinen 2013). Kaplanin ja Nortonin esittämä malli strategiakartasta on esitetty kuvassa 7.



Kuva 7 *Aineettoman pääoman muuttuminen aineelliseksi arvoksi, mukaille Kaplanin ja Nortonin strategiakartan mallia (Kaplan & Norton 2004).*

Strategiakartan on tarkoitus ottaa kantaa jokaiseen neljään näkökulmaan muutamalla tärkeällä teemalla (Vuorinen 2013). Sopiva määrä strategisia tavoitteita kullekin näkökulmalle on noin 1-3 kappaletta. Jokaiseen näkökulmaan tulisi tunnistaa 2-4 kappaletta kriittisiä menestystekijöitä (kilpailutekijät) (Kaplan & Norton 2004). Oppimisen ja kasvun näkökulmassa määritellään aineeton pääoma, joka on saatava tuottamaan arvoa. Sisäisten prosessien näkökulmassa määritellään ne prosessit, jotka muuttavat aineettoman pääoman näkyväksi tuloksi asiakkaalle. Asiakasnäkökulma kertoo, kuinka asiakas saa mahdollisimman paljon lisäarvoa. Taloudellinen näkökulma on syy-

seuraussuhteen viimeinen osa, jossa aineeton omaisuus on muuttunut aineelliseksi arvoksi. (Vuorinen 2013)

2.2.4 Suorituskykymittarit

Suorituskykymittarit (KPI:t) ovat taloudellisia ja ei taloudellisia mittareita, joita käytetään määrittelemään ja arvioimaan organisaation tavoitteiden edistymistä, ja tyypillisesti ne on sidottu organisaation strategiaan ja sidosryhmiin (Crandall & Crandall 2015). Nagyova ja Pacaiova määrittelevät KPI:t mitattavissa oleviksi näkökohdiksi, jotka heijastavat organisaation kriittisiä menestystekijöitä ja joita voidaan käyttää kaiken tyyppisessä liiketoiminnassa (Nagyova et al. 2009). KPI:den ei tulisi olla ristiriidassa muiden osastojen tai strategisten liiketoimintayksiköiden suorituskykymittareiden kanssa (Crandall & Crandall 2015). KPI:t edustavat sitä sarjaa mittauksista, joka keskittyy niihin suorituskyvyn aspekteihin, jotka ovat kriittisimpiä organisaation jatkuvalle menestymiselle. Perusperiaate on, että jokaisella prosessilla täytyy olla määriteltynä vähintään yksi KPI, joka toimii prosessin suorituskyvyn arvioimiseen (Nagyova et al. 2009).

Parmenter (2007) mukaan tyypillisiä piirteitä KPI:lle ovat:

- ne eivät ole taloudellisia mittareita
- niitä mitataan säännöllisesti
- niihin reagoidaan säännöllisesti toimitusjohtajan ja ylimmän johtoryhmän toimesta
- kaikki työntekijät ymmärtävät ne ja tiedostavat mitkä korjaavat toimet niihin vaikuttavat
- vastuu KPI:stä voidaan asettaa ryhmille tai yksilöille
- niillä on merkittävä ohjaava vaikutus organisaatioon toimintaan
- KPI:n positiivinen kehitys vaikuttaa myös muihin mittauksiin positiivisesti.

Myös Nagyova ja Pacaiova nostavat tärkeimmiksi piirteiksi, että niitä on helppo ymmärtää, käyttäjä pystyy seuraamaan niiden kehitystä, KPI on aina yhteydessä yrityksen tavoitteisiin, KPI johtaa toimenpiteisiin, niitä on lukumäärällisesti vain muutamia ja KPI kuuluu yksilölle, joka on sen toteutumisesta vastuussa (Nagyova et al. 2009).

Tavallisten mittareiden ja KPI:n välillä on ero. Mittari mittaa vain jotain yksittäistä asiaa, kun taas KPI on mittaus jostain yrityksen suorituskykyyn liittyvästä aktiviteetista ja sillä on tärkeä strateginen rooli. Yrityksellä voi olla lukuisia mittareita, mutta vain kourallinen KPI:tä. Tyypillisesti suorituskykyjärjestelmässä on keskimäärin 12-25 KPI:tä ja mahdollisesti satoja tukevia mittauksia (Crandall & Crandall 2015). Tärkeää on osoittaa

KPI:t henkilöille, joiden vastuulle kuuluu puuttua niihin, sekä tehdä suunnitelma toimenpiteistä, mikäli KPI ylittää tietyn rajan (Schiff 2008).

Myyjien ja muiden loppukäyttäjien keskuudessa on jo vuosia käytetty termejä Dashboard ja Scorecard. Scorecard eli tuloskortti on mittarikokoelma, jonka avulla määritellään, kuinka hyvin yritys toteuttaa strategiaansa. Tasapainotettu tuloskortti on yksi tällainen. Nämä mittarit voidaan esittää raportissa numeerisesti, mutta parempi tapa on esittää ne graafisesti, jolloin Dashboardin käyttö tulee mukaan (Crandall & Crandall 2015). Dashboard on graafinen mittarinäkymä, jonka avulla tuloskortin suorituskykymittareiden tilat esitetään (Schiff 2008; Crandall & Crandall 2015).

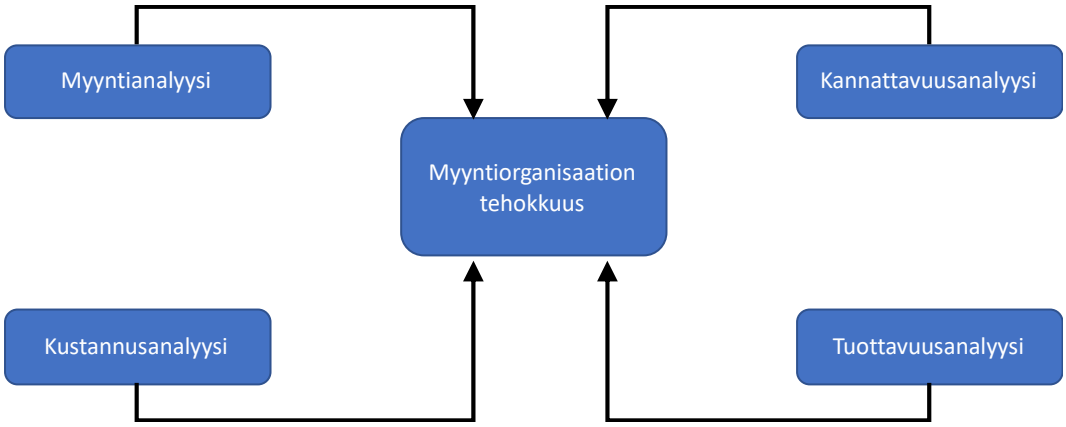
KPI:den ensisijaisena tavoitteena on tarjota lähes reaaliaikaista suorituskyvyn mittausta, joka koetaan organisaatiossa tärkeäksi ja hyödylliseksi (Crandall & Crandall 2015). KPI:n mukauttaminen organisaation visioon, missioon, strategioihin ja tavoitteisiin on tärkeää vaikutusten aikaansaamiseksi. Haasteena on kehittää KPI:t, jotka tarjoavat kokonaisvaltaisen ja tasapainoisen kuvan liiketoiminnasta. Yleinen virhe on myös määritellä liian iso joukko indikaattoreita. (Bauer 2004)

KPI:t tuovat yritykseen aineettomia ja aineellisia hyötyjä parantuneen suorituskyvyn ansiosta: kustannusten vähenemistä, laadun paranemista tai lisääntynyttä tietojohtamista. KPI:den avulla nykyistä suorituskykyä voidaan vertailla asetettuihin tavoitteisiin tai valittuihin vertailuarvoihin. Ne auttavat ymmärtämään organisaation vahvuuksia ja heikkouksia sekä tunnistamaan toiminnasta ne osat, jotka ovat kriittisimpiä yrityksen suorituskyvyn kannalta. (Crandall & Crandall 2015)

Olosuhteet ja yrityksen kyvykkyydet muuttuvat jatkuvasti, minkä myötä onkin tärkeää tehdä KPI:hin muutoksia, kun tarve ilmenee (Crandall & Crandall 2015). Tavoitteita uudelleenarvioidessa ja laadittaessa niitä vastaavien KPI:den on aina otettava huomioon kaikki ne välittömät ja epäsuorat vaikutukset, joita uudella tavoitteella tai toimintatavalla voi olla yrityksessä (Bauer 2004).

2.3 Myyntiorganisaation tehokkuuden arvioiminen

Tehokkuudella voidaan arvioida myyntiorganisaation suoriutumista yleisellä tasolla, eikä sen mittaamiseen ole olemassa yhtä tiettyä mittaria (Ingram 2015; Baldauf & Cravens 2002). Myyntiorganisaatiolla on lukuisia päämääriä ja tavoitteita, joita pitää arvioida. Ingram esittää käytettäväksi neljää erilaista analyysia, joiden avulla voidaan muodostaa kattava kuva myyntiorganisaation tehokkuudesta (kuva 8). (Ingram 2015)



Kuva 8 *Myyntiorganisaation tehokkuuden arvioiminen (Ingram 2015).*

Analyysien tekeminen kullekin aihealueelle on haastavaa kahdesta syystä. Ensinnäkin, monenlaisia analyyseja voidaan tehdä myynnistä, kustannuksista, kannattavuudesta ja tuottavuudesta. Esimerkiksi myyntianalyysi voi keskittyä kokonaismyyntiin, yksittäisen tuotteen myyntiin, myyntiin yksittäiselle asiakkaalle tai johonkin toisenlaiseen myyntiin. Analyysi voi myös sisältää vertailua aikaisempiin jaksoihin tai kilpailijoihin. Toisekseen, yksittäiset myyntianalyysit tulee tehdä myös eri organisaatiotasoille. Tyypillinen analyysi sisältäisi erilliset analyysit myyntivyöhykkeille, -alueille, -piireille ja -reviireille. (Ingram 2015)

Myyntiorganisaation tehokkuuden arvioiminen on yleensä keskittynyt arvioimaan tuotoksia yksikkötasolla. Mittareita voivat olla kokonaismyynnin määrä, markkinaosuus, kustannukset, katteen muodostuminen, takaisinmaksuaika ja muut relevantit tuotokset (Baldauf & Cravens 2002). Myös Ingram (2015) esittää, että myyntihenkilöstön tehokkuutta voidaan arvioida samantyyppisillä mittareilla, mutta lisää mukaan myös muita näkökulmia:

- myynti vs. tavoite
- asiakastyytyväisyys
- voitto vs. tavoite
- myyntipäällikön palaute
- markkinaosuus
- kulut myynnistä
- myyntihenkilöstön palaute
- myyntiresurssien käytön takaisinmaksuaika
- muut mahdolliset.

Nämä mittarit soveltuvat koko myyntiorganisaation arvioimiseen, mutta niitä voi myös käyttää tiettyjen maanosien, maiden, vyöhykkeiden tai asiakasryhmien arvioimiseen.

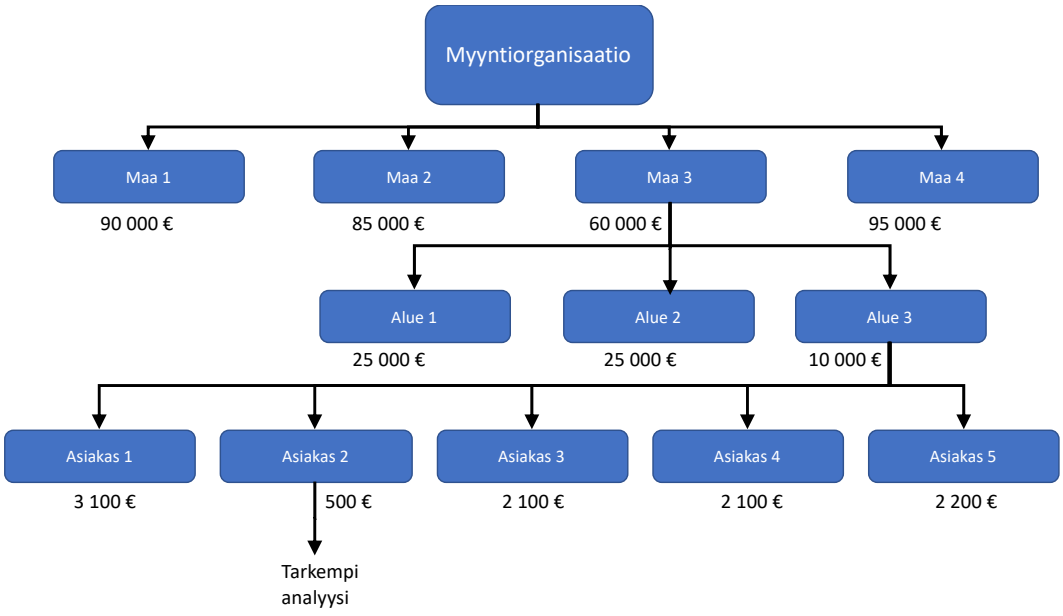
Myyntiorganisaation tehokkuus on seurausta myyjien ponnisteluista ja taidoista, organisatorisista tekijöistä ja hallitsemattomista ulkoisista tekijöistä (Baldauf & Cravens 2002). Myös asiakastyytyväisyys liittyy oleellisena osana myyntiorganisaation tehokkuuden arviointiin. Tämä pitää sisällään kyselyt, joissa asiakas arvioi tyytyväisyyttään yrityksen tuotteisiin, palveluun, myyjiin ja muihin mahdollisiin näkökulmiin. Asiakastyytyväisyyskyselyiden tekemisestä on tullut entistä helpompaa internetin johdosta. (Ingram 2015)

2.3.1 Myyntianalyysi

Myyntiorganisaation perustehtävä on generoida myyntiä, joten myyntianalyysi on ilmeinen ja tärkeä elementti arvioitaessa myyntiorganisaation tehokkuutta. Vaikeus piileekin siinä, mitä oikeastaan pitäisi analysoida? Ensiksi tulee määritellä, mitä tarkoitetaan myynnillä (Ingram 2015; Noonan 1998). Määritelmä pitää sisällään seuraavat vaihtoehdot: kun tilaus on tehty, tilaus on toimitettu tai tilaus on maksettu. Huolimatta siitä, mitä määritelmää käytetään, tulee sitä käyttää johdonmukaisesti ja sen pohjalta kehittää tietojärjestelmä myynnin seuraamiseen. (Ingram 2015)

Toinen huomioimisen arvoinen asia on, keskitytäänkö myynteihin rahayksikössä vai yksikkömäärinä (Ingram 2015; Noonan 1998). Asian merkitys korostuu erityisesti silloin, kun hinnat nousevat tai myyntihenkilöstöllä on paljon liikkumatilaa myyntihinnoissa. Molemmat tavat voivat antaa hyvinkin erilaisia tuloksia, jonka takia molempia menetelmiä olisi hyvä sisällyttää analyyseihin. (Ingram 2015)

Kuten jo aiemmin todettiin, tulisi myyntianalyysit tehdä kaikille organisaation tasoille, jolloin myyntipäälliköt saavat tarvitsemaansa tietoa arviointiin ja ohjaukseen. Hierarkkisen myyntianalyysin avulla voidaan helposti tunnistaa ongelmakohteet myynnin tehokkuudessa, joka kuvaa koko prosessia ylhäältä alas. Kuvassa 9 on esitetty esimerkki hierarkkisen myyntianalyysin käytöstä (Ingram 2015). Myös Noonan ehdottaa hierarkkista tarkastelumallia, jossa ensin lähdetään liikkeelle yritystasolta ja jatketaan asiakas- ja tuotetasolle (Noonan 1998).



Kuva 9 *Hierarkkisen myyntianalyysin esimerkki (Ingram 2015).*

Yksityiskohtaisen analyysin avulla voidaan löytää ongelma-alue, jossa suunnitelmat eivät ole toteutuneet. Tämän jälkeen voidaan tehdä tarkempia analyysejä ja lähteä tutkimaan ongelma-aluetta lisää. (Noonan 1998; Ingram 2015)

Myyntitietojen vertaaminen myyntiennusteisiin tai kiintiöihin on hyödyllistä. Myyntiennuste kuvaa yrityksen ennustamaa tulevaa myyntiä, jossa määrittelevinä tekijöinä toimivat tuotteet, markkinat, ajanjakso ja määritelty strategia. Analyysissä voidaan esimerkiksi käyttää tunnuslukuina myyntiä, myyntitavoitetta, myyntiä viime vuonna ja koko toimialan potentiaalia (Noonan 1998; Ingram 2015). Tunnusluvuista voidaan edelleen jalostaa erilaisia yksittäisiä arvoja, jotka kokoavat useamman tunnusluvun tiedot yhteen. Tehokkuusindeksi voidaan laskea vertaamalla myyntiä myyntitavoitteeseen, myynnin kasvuprosentti saadaan vertaamalla nykyistä myyntiä edelliseen vuoteen ja markkinaosuus vertaamalla myyntiä koko toimialan potentiaaliin. (Ingram 2015)

Myyntiennusteen pohjalta voidaan laatia yksilölliset myyntikiintiöt ja myyntitavoitteet alueittain (Ingram 2015; Noonan 1998). Analyysissä voidaan laskea erilaisia tunnuslukuja, kuten tehokkuusindeksi, joka saadaan käyttämällä myyntiä ja vertaamalla sitä myyntitavoitteeseen (Ingram 2015). Toinen hyödyllinen tapa on tehdä vertailua aikaisempiin ajanjaksoihin, jolloin myynninkehitystä voidaan arvioida pidemmältä aikaa. Vertailemalla myyntitietoja kilpailijoihin, saadaan tietoa markkinaosuudesta. Tämän tyyppinen analyysi voidaan tehdä eri organisaatiotasoille (Ingram 2015; Noonan 1998). Lisäksi myyntitietoa pitää kerätä myös toimialasta ja kilpailijoista. Kattavista

myyntianalyyseista huolimitta, myyntiorganisaation tulee tehdä lisäanalyysejä arvioidakseen myyntiorganisaation tehokkuutta riittävästi. (Ingram 2015)

2.3.2 Kustannusanalyysi

Myyntiorganisaation tehokkuuden arvioinnissa toinen tärkeä elementti on kustannusanalyysit. Kustannusanalyysissa arvioidaan niitä myyntiorganisaation kustannuksia, jotka ovat syntyneet, kun tietty myynti on saatu aikaan. Yleinen lähestymistapa on verrata syntyneitä kustannuksia suunniteltuihin kustannuksiin, jotka on määritelty myyntibudjetissa (Noonan 1998; Ingram 2015). Myynninjohtamisen budjetoinnissa on tärkeää määritellä paras tapa allokoida myyntiorganisaation resurssit eri myyntiaktiviteeteille. Budjetointiprosessin tarkoituksena on lisätä kustannus- ja kannattavuustietoisuutta koko organisaatioon, jonka lisäksi se on välttämätöntä vertailukohtien luomiseksi myynnin kuluille. (Ingram 2015)

Yrityksillä on erilaisia tapoja määritellä myynnin kuluja. Myyntibudjetti pitää sisällään ne kulut, joihin yritys pystyy vaikuttamaan. Tyypillisesti myyntibudjetti sisältää seuraavanlaisia myynnin kuluja:

- kompensaatio: palkat, komissiot ja bonukset
- matkustuskulut: majoitus, ruoka, liikkuminen ja muu sekalainen
- hallinnolliset kulut: rekrytointi, koulutus, tapaamiset ja myyntitoimistot. (Ingram 2015)

Myös Noonan (1998) luettelee samoja kustannuksia kuin Ingram, mutta nostaa vielä lisäksi markkinoinnin kulut. Yrityksestä riippuen markkinointi ja myynti nähdään erillisinä toimintoina tai yhtenä kokonaisuutena.

Budjetit ovat tulojen ja menojen ennusteita. Budjetit saattavat perustua tai sitten eivät perustu yrityksen myynnin kehityshistoriaan. Ne toimivat yleensä tavoitteina, jotka pitää saavuttaa yrityksen kokonaistaloudellisten ennusteiden saavuttamiseksi (Noonan 1998). Ingramin (2015) mukaan myyntibudjetin laatiminen koostuu yleensä erilaisista analyyseistä, monista tapaamisista ja paljon myös poliittisista liikkeistä. Nykyään monet yritykset ovat kuitenkin virtaviivaistaneet budjetointiprosessiaan tietokonemallinnuksien avulla, jotka nopeasti arvioivat vaihtoehtoisia myyntibudjetteja.

Myyntibudjetin tavoitteena on määritellä mahdollisimman pieni menotaso, jotta myyntitavoitteet voidaan saavuttaa. Myyntipäälliköt voivat leikata kustannuksia ja näin parantaa kannattavuutta lyhyellä tähtäimellä, mutta jos panostukset koulutukseen, liikkumiseen ja muihin myyntiaktiviteetteihin ovat liian pienet, pitkällä tähtäimellä myynti ja kannattavuus voivat heiketä. Kannattavuuden parantaminen on ollut viime vuosina

yksi myyntipäälliköiden vaativimmista tehtävistä, koska myyntitoiminnon kulut ovat nousseet ja markkinoista on tullut erittäin kilpailtuja, mikä edelleen asettaa paineita yritysten kannattavuudelle (Ingram 2015). Myyntibudjetilla on muitakin tehtäviä kuin kustannusten optimointi: se toimii resurssien suunnittelussa, niin myynnissä kuin muillakin yrityksen osastoilla. Myyntibudjetin avulla yritys pystyy suunnittelemaan ostotoimintaansa, tuotantoa ja muiden tukipalveluiden resursseja. (Noonan 1998)

Budjetin laatimisen jälkeen voidaan suorittaa kustannusanalyysit. Analyyseissä voidaan esimerkiksi laskea toteutuneiden ja budjetoitujen kustannusten välistä suhdetta eri alueittain (Noonan 1998). Suuret eroavuudet kustannusten välillä eivät välttämättä ole pahasta, mutta niiden syyt tulee selvittää. Myynnin kasvattaminen vaatii monesti myös kustannusten kasvattamista, joten itseisarvo ei ole aina myynnin kustannusten pienentäminen. Oleellisempaa on seurata sudetta myynnin ja kustannusten välillä, ja että se säilyy sopivalla tasolla. (Ingram 2015)

2.3.3 Kannattavuusanalyysi

Onnistuneen myynnin johtamisen käytänteisiin liittyy myyntitransaktioiden kannattavuuden arvioiminen. Kannattavuustarkastelua voidaan tehdä asiakkaittain tai toimituksittain (Noonan 1998). Useissa yrityksissä kannattavuutta seurataan pelkästään valmistuskustannusten avulla (cost of goods sold, GOGS). Tämä tapa kertoo ainoastaan välittömät kustannukset, jotka kohdistuvat tuotteelle eikä ota kantaa välillisiin kustannuksiin (Cooper, R. & Slagmulder 2000). Valmistuskustannusten jälkeen jäljelle jäävän katteen on oltava riittävän suuri kattamaan välilliset kustannukset sekä tuomaan yritykselle riittävästi nettotulosta. Välillisiä kustannuksia voidaan jakaa yleiskustannuslisän avulla, jolloin yleiskustannukset jaetaan tasan kaikkien tuotteiden kesken. Tämä menetelmä kuitenkin vääristää tilannetta niiden tuotteiden osalta, jotka aiheuttavat vähemmän kustannuksia kuin toiset. (Ingram 2015)

Toimintoperusteista kustannuslaskentaa voidaan pitää erittäin kehittyneenä menetelmänä, kun taas perinteiset kustannuslaskennan menetelmät ovat hyvin yksinkertaisia. Yksinkertaiset menetelmät ovat edullisia, mutta ne voivat vääristää laskentakohteiden tuloksia (Cooper & Slagmulder 2000). Perinteinen kustannuslaskenta voidaan jakaa lisäyslaskentaan ja jakolaskentaan. Lisäyslaskenta on täyskatteellinen menetelmä ja siinä kohdistetaan kaikki tuotteen valmistamisessa syntyneet kustannukset tuotteelle. Välittömät kustannukset pystytään kohdistamaan suoraan tuotteelle, mutta välilliset kustannukset jaetaan yleiskustannuslisien avulla tuotteelle. Jakolaskennassa tarkastelujakson kustannukset vain jaetaan kaikkien tuotteiden kesken. (Ingram 2015; Cooper & Slagmulder 2000)

Toimintoperusteinen kustannuslaskenta (Activity-Based Costing, ABC) on yksi täyskatteellisen laskennan menetelmistä. Se on tasapuolisempi menetelmä kustannusten jakamiseen kuin perinteinen kustannuslaskenta, koska se ottaa huomioon tuotteen välittömät ja välilliset kustannukset aiheuttamisperiaatteen mukaan (Cooper & Slagmulder 2000). Kustannukset kohdennetaan yksittäisille laskentakohteille aiheuttamisperiaatteen mukaan eli kuinka paljon laskentakohde aiheutti näistä kustannuksista. Perinteisessä kustannuslaskennassa välilliset kustannukset kerätään ensin yhteen, jonka jälkeen ne jaetaan yksiköille sopivien ajurien perusteella. (Ingram 2015; Cooper & Slagmulder 2000)

ABC:n avulla voidaan tarkemmin määritellä yksikön kannattavuus jäljittämällä aktiviteetit ja niihin liittyvät kustannukset, jotka liittyvät kyseiseen yksikköön. ABC:n avulla voidaan esimerkiksi tunnistaa ne aktiviteetit, jotka luovat lisäarvoa ja ne, jotka eivät. Menetelmän avulla voidaan tunnistaa asiakkaat, joiden palvelemiseen ei tarvitse käyttää niin paljoa myyntiresursseja. ABC edistää myös ymmärrystä resurssien kustannuksista, siitä miten asiakasarvoa luodaan ja myös kohdista missä raha tehdään tai sitä menetetään (Ingram 2015; Cooper & Slagmulder 2000). Kyseisen laskentatavan negatiivisena puolena verrattuna perinteisiin menetelmiin on se, että se on työläs ja siihen tulee kerätä paljon laskentatietoa (Cooper & Slagmulder 2000). Asiakaskohtaiset tarpeet voivat vaihdella suuresti, minkä takia myyjien kuluttama resurssi voi vaihdella merkittävästi asiakkaittain. ABC:n avulla voidaan lisätä asiakaskohtaista kannattavuustietoisuutta ja lisätä myyjien tietoisuutta aiheuttamistaan kustannuksista. (Ingram 2015)

Hallinnoidun pääoman tuottoprosentin (ROAM) analyysi on yksi mittari arvioitaessa kannattavuutta. ROAM kertoo, kuinka tehokkaasti laskentakohteen hallinnoivat pääomat generoivat tuloja, esimerkiksi suhde 25% tarkoittaa, että 100€ investoinnilla luodaan 25€ nettotulot (Rist et al. 2015). Burja toteaa artikkelissaan, että ROAM kertoo laskentakohteen kyvystä luoda voittoa, joka on seurausta tuottavasti käytetyistä resursseista ja tehokkaasta johtamisesta, ja sitä käytetään taloudellisen suorituskyvyn selittävänä muuttujana. Se on suhdeluku, joka saadaan jakamalla tarkasteltavan kohteen nettotulot hallinnoitavalla pääomalla (Burja 2011). Ingram (2015) esittää ROAMin laskemiseen seuraavan kaavan: ROAM = ”investoinnin tulot”/ ”hallinnoitavat pääomat”.

Investoinnin tulot voidaan laskea käyttämällä joko perinteistä kustannuslaskentaa tai toimintoperusteista kustannuslaskentaa. Jakajana toimivaan hallinnoitavaan pääomaan voidaan yleensä sisällyttää varastonarvot ja myyntisaamiset. ROAM-laskujen avulla voidaan arvioida eri myyntialueiden kannattavuutta ja saada hyödyllistä tietoa. Korjaavilla toimenpiteillä, kuten myynnin kulujen vähentämisellä, tarkemmilla

luotottamisohjeilla ja alhaisemmilla varastoilla, voidaan ROAM-arvoa parantaa. Vuositasolla näkyvä negatiivinen kehitys ROAM-arvossa, kertoo yrityksen menettäneen kyvyn luoda tuottoa sille annetuilla resursseilla. ROAM-arvot voivat vaihdella merkittävästi ja yleensä eri toimialojen tuloksia ei voi vertailla keskenään. (Ingram 2015)

2.3.4 Tuottavuusanalyysi

Vaikka ROAM sisältää tuottavuuden elementtejä verratessaan tuottoja ja omaisuuden sijoittamista, tarvitaan erillistä tuottavuusanalyysiä arvioimaan koko myyntiorganisaation tehokkuutta. Tyypillisesti tuottavuutta mitataan jakamalla panos (input) tuotoksella (output), kuten esimerkiksi myynnin tuottavuus voidaan laskea jakamalla myynti myyntihenkilöstön lukumäärällä. Tuottavuuden suhdelukujen suurin etu on siinä, että tuloksia voidaan helposti vertailla muihin myyntiorganisaatioihin. (Ingram 2015)

Myyntipäälliköiden tärkein tehtävä on johtaa myyntihenkilöstöä, jonka takia hyödyllisin vertailukohde tuottavuusanalyysissä on myyntihenkilö. Tämän takia monia erilaisia tuottavuussuhteita lasketaan suhteessa myyntihenkilöön. Yksittäiset suhdeluvut riippuvat paljolti tiettyjen myyntitilanteiden erityispiirteistä, mutta yleensä ne sisältävät tärkeitä vertailukohtia, kuten myynti, kustannukset, yhteydenotot, ehdotukset ja esittelyt. (Ingram 2015)

Tuottavuusanalyysi ja kannattavuusanalyysi kertovat hyvin samansuuntaisia tuloksia. Kannattavuusanalyysissä on taloudellinen näkökulma, kun taas tuottavuusanalyysi on enemmänkin johtamiseen suuntautunut (Ingram 2015). Parannus myynnin tuottavuudessa pitäisi näkyä kasvaneena kannattavuutena. Tuottavuutta voidaan parantaa kahdella tavalla, joko kasvattamalla tuotosta samalle panoksella tai säilyttämällä sama tuotos pienemmillä panoksilla. (Ingram 2015; Noonan 1998)

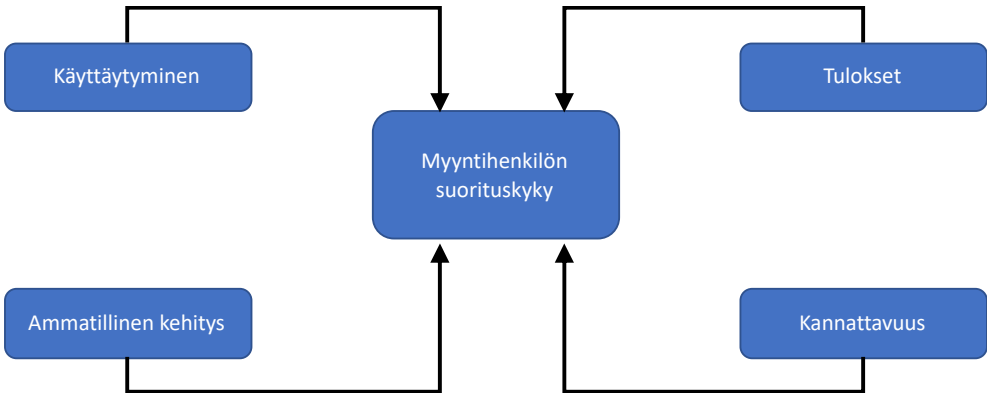
2.3.5 Suorituskyvyn arvioiminen yksilötasolla

Tyypillisesti myyntihenkilön työ on monimuotoista ja se sisältää monien erilaisten tuotteiden myymistä monenlaisille asiakkaille sekä erilaisten myyntitaktiikoiden käyttämistä. Saadakseen kattavan kuvan myyntihenkilön suorituskyvystä, täytyykin käyttää monia erilaisia arviointikriteerejä (Ingram 2015). Walkerin ja Churchillin tutkimus osoitti, että myyntihenkilön suorituskyky muodostuu henkilökohtaisista-, organisatorisista- ja ympäristöllisistä muuttujista, työstä suoriutumisesta, pätevyydestä ja motivaatiosta (Walker & Churchill 1977).

Baldaufin (2002) mukaan tekninen tietämys, mukautumiskykyinen myyntityö ja myyntityön suunnittelun tehokkuus ovat tärkeitä osa-alueita, joissa myyjän tulisi onnistua

kommunikoidessaan asiakkaiden kanssa. Teknisellä tietämyksellä tarkoitetaan sitä, että myyjä pystyy tehokkaasti tarjoamaan asiakkaalle tietoa tuotteesta, jonka avulla asiakas pystyy paremmin ymmärtämään tuotteen hyötyjä omalle liiketoiminnalleen. Mukautumiskykyisellä myyntityöllä tarkoitetaan myyjän kykyä muuttaa myyntikäyttäytymistään, kun hän on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Myyjä voi esimerkiksi laatia yksilölliset myyntiesitteet jokaiselle asiakkaalle, jolloin hän mukautuu tilanteeseen asiakkaiden mukaan. Baldauf (2002) sanoo, että monien johtajien ja tutkijoiden mielestä myyntityön suunnittelu on yksi kriittisimmistä tehtävistä myyjille. Myyjät kohtaavat työssään monia haasteita ja heidän tulee pystyä yhdistelemään paljon erilaista tietoa, jonka takia myyntistrategioiden oikea-aikainen toteuttaminen on tärkeässä roolissa.

Ingram esittää myyjän suorituskyvyn arviointiin neljä erilaista kriteeriä, jotka on esitetty kuvassa 10.



Kuva 10 *Myyjän suorituskyvyn arviointikriteerit, mukaillen Ingramin mallia (Ingram 2015).*

Ingramin mukaan käyttäytymisen ja ammatillisen kehityksen näkökulmat liittyvät myyjän yksilöllisiin ominaisuuksiin, kun taas tulokset ja kannattavuus ovat tulosperustaisia näkökulmia. Huolimatta siitä, mitä kriteerejä käytettään, on erityisen tärkeää, että myyntihenkilöstö ymmärtää kriteerin ja kuinka sen voi saavuttaa. Kun myyntihenkilöstö uskoo arviointikriteerin olevan hyödyllinen ja oikein määritelty, on sillä myönteinen vaikutus työtyytyväisyyteen (Ingram 2015).

Myynnin ammattilaisten työ on hyvin itsenäistä ja itseohjautuvaa, minkä takia ongelmia oman roolin selkeydestä voi ilmaantua. Yleensä yksittäisen myyjän rooli määritellään ja kommunikoidaan odotusten, vaatimusten ja paineen avulla (Marcos Cuevas et al. 2016). Liitteessä 1 on esitetty esimerkki asiakastyytyväisyyskyselystä, jonka avulla asiakkailta voidaan hankkia tietoa myyjän arviointia varten.

Käyttäytymisen kriteeriin sisältyy yksittäisen myyntihenkilön aktiviteetit. Painopisteenä on arvioida tarkalleen, mitä kukin myyjä tekee. Käyttäytymisen kriteerin ei pitäisi liittyä ainoastaan lyhyen tähtäimen myynnin generointiin, vaan sen tulisi myös sisältää ne ei-suorat myyntiaktiviteetit, joilla varmistetaan pitkällä tähtäimellä asiakastyytyväisyys ja tarjotaan tarvittavaa tietoa myyntiorganisaatiolle. Tyypillisesti tällaisia kriteerejä voivat olla yhteydenottojen, palautettujen raporttien, työpäivien ja suoritettujen koulutuksien määrä tai muut myyntiä avustavat toimet. (Ingram 2015)

Ammatillinen kehitys arvioi yksilön kehittymistä jossakin tietyssä piirteessä, joka on liitetty menestyksekkääseen suorituskykyyn myyntityössä. Monet myyntiorganisaatiot sisällyttävät useita ammatillisen kehityksen kriteerejä myyjän suorituskyvyn arviointiin. Tämä on tarkoituksenmukaista, koska myyjillä on valta myyntitilanteiden menestykseen liittyvien henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittämisessä. Ammatillisen kehityksen kriteeri tuo pitkän aikavälin näkökulman myyntihenkilön suorituskykyyn. Ammatillisesti kehittyvät myyjät lisäävät mahdollisuuksiaan menestyä pitkällä tähtäimellä. Vaikka ammatillisen kehityksen ja käyttäytymisen kriteerit voitaisiin yhdistää yhdeksi luokaksi, on kuitenkin suositeltavaa pitää ne erillään erilaisista näkökulmista johtuen (Ingram 2015). Yleisimmin käytettyjä ammatillisia kriteerejä ovat kommunikointitaidot, tuoteosaaminen, asenne, myyntitaidot, aloitekyky ja aggressiivisuus, ulkoinen olemus ja käytöstavat, kilpailijatuntemus, ryhmätyöskentelytaidot ja ajanhallinta. (Hawes et al. 1995)

Tuloskriteerin käyttäminen on tärkeää ja samalla myös haastavaa, koska kokonaistulokset eivät kerro yksittäisten myyjien alueellista tilannetta (Ingram 2015). Yleisimpiä tuloskriteerejä ovat myyntivolyymi rahayksikössä, myynti verrattuna edelliseen vuoteen, myynti suhteessa budjetoituun myyntiin, myynnin prosentuaalinen muutos, saavutettu markkinaosuus, uusien asiakkaiden määrä ja menetettyjen asiakkaiden määrä (Hawes et al. 1995). Noonan (1998) esittää myös, että myyjän suorituskykyä voisi mitata seuraamalla myyntimääriä ja vertaamalla niitä budjettiin. Myyntialueiden välillä voi olla eroja, jolloin yksittäinen myyjä voi näyttäytyä suorituskykymittaukissa tehokkaana, kun oikeasti hyvä suorituskyky johtuu alueen ominaisuuksista. Ingram toteaa joidenkin tutkimuksien osoittaneen, että väärin asetetut tavoitteet, joihin myyjät eivät pysty itse vaikuttamaan, heikentävät työtyytyväisyyttä ja suorituskykyä (Ingram 2015). Baldaufin (2002) mukaan myyjille tulisi asettaa erilaisia tavoitteita sen mukaan, onko markkina kasvava vai hyvin kilpailtu.

Tasavertaisten alueiden luominen on mahdoton tehtävä, minkä vuoksi ainoa tapa tehdä vertailua on verrata saavutettuja tuloksia kyseisen alueen ennalta määriteltyihin myyntikiintiöihin. Tarkat myyntiennusteet ovat tärkeitä, jotta myyntikiintiöitä voidaan

asettaa myyntiorganisaatiolle. Myyntiennusteiden ja myyntikiintiöiden päivittämistä tulisi tehdä kvartaaleittain erityisesti hyvin dynaamisessa markkinaympäristössä. Myyntikiintiöt tulee määritellä yksilötason myyntitavoitteiksi (Ingram 2015). Good ja Stone (1991) esittävät artikkelissaan tutkimustuloksia, jossa seuraavat tekijät nousivat tärkeimmiksi myyntikiintiöitä arvioitaessa:

- asiakasyritysten keskittyminen myyntiedustajan alueelle
- alueen maantieteellinen koko
- asiakasyritysten kasvu myyntiedustajan alueella
- myyntipäällikön sitoutuminen avustamaan myyntiedustajaa
- myytävien tuotteiden monimutkaisuus
- myyntiedustajan aikaisempi myynnin suorituskyky.

Tutkimukset osoittavat, että myyjän suorituskykyä voidaan parantaa osoittamalla haastavimmat kiintiöt kokeneille myyjille tai niille aloittelijoille, jotka pystyvät omaksumaan kyseisen tilanteen. Myyjien suorituskykyä voidaan myös parantaa asettamalla oikeudenmukaiset, johdonmukaiset ja realistiset kiintiöt sekä selittämällä kiintiöiden jakamisen perusteet. (Schwepker & Good 2004)

Kannattavuuskriteerin käyttäminen on tärkeää. Mahdollinen ongelma pelkästään myyntitulokseen keskittymisessä on se, että myynnin kannattavuutta ei tule arvioitua. Myyjä pystyy vaikuttamaan kannattavuuteen kahdella tavalla. Ensinnäkin myyjä voi tehdä valinnan, millaisen katteen tuotteita hän myy tai miten lopullinen hintaneuvottelu tehdään. Kaksi myyjää voi generoida yhtä paljon myyntiä ja saavuttaa myyntikiintiöt, mutta toinen myyjä voi tuottaa enemmän bruttotuloja myymällä korkeamman katteen tuotteita tai pitämällä yllä korkeampaa hintatasoa myyntineuvotteluissa. (Ingram 2015)

Toisekseen myyjä vaikuttaa nettotuloihin kustannuksilla, joita hän aiheuttaa generoidessaan myyntiä. Eniten myyjien hallinnoitavissa olevat myyntikustannukset ovat matka- ja edustuskustannukset. Kaksi myyjää voi saada aikaan saman myynnin, mutta toinen tekee sen pienemmillä kustannuksilla (Ingram 2015). Hawesin mukaan yleisimmät kannattavuuden kriteerit ovat: nettotulos, myyntikateprosentti, investoinnin takaisinmaksuaika, nettokateprosentti, turvattujen tilausten lukumäärä, myynnin kustannukset suhteessa budjettiin, kokonaiskustannukset ja myynnin generoimiseen tarvitut kustannukset (Hawes et al. 1995).

Myyntiorganisaatiot sisällyttävät yhä enemmän kannattavuuskriteerejä myynnin suorituskyvyn arvioimiseen. Yleisimmin käytetyt kannattavuuskriteerit ovat nettovoitto ja myyntikulut suhteessa budjettiin. Kannattavuuskriteerien huomioimisen tarve on erityisen tärkeää hitaasti kasvavassa kilpaillussa markkinaympäristössä, jossa myynnin

kasvun generoiminen on vaikeaa ja kannattavuus sekä tuottavuus tärkeitä. (Ingram 2015)

2.4 Teknologia ja myynti

Perinteisesti myyjät ovat olleet asiakkaan ensisijainen tiedon ja palvelun lähde. Tämä asetelma on monissa tapauksissa muuttunut ja asiakkaat etsivätkin tietonsa muista lähteistä, kuten internetistä (Sheth & Sharma 2008). Tiedonhaku ja muut perustehtävät voidaan hoitaa nykyään taloudellisemmin ja tehokkaammin internetin avulla, minkä seurauksena myös perinteisen myyjän rooli muuttuu (Marcos Cuevas et al. 2016). Tänä päivänä tietojärjestelmät tarjoavat uusia mahdollisuuksia varastoida, syntetisoida ja analysoida asiakkailta saatavaa tietoa aikaisemmin esittämättömällä tavalla. (Marcos Cuevas et al. 2016; Sheth & Sharma 2008)

Teknologiat myös muuttavat myynnin tarjoaman palvelun roolia. Online-alustat voivat monessa tapauksessa tarjota laadukasta asiakaspalvelua, joka näin vähentää tarvetta kalliille tapaamisille kasvotusten (Marcos Cuevas et al. 2016). Teknologia on joissain yrityksissä mahdollistanut myyntiorganisaation pienentämisen kentällä. Tämä on taas haastanut myyntipäälliköt miettimään uudelleen myyjien strategisia tehtäviä ja sitä, mihin myyntiorganisaation tulisi keskittyä. (Rackham & DeVincentis 1999)

CRM tulee sanoista Customer Relationship Management, suomeksi asiakassuhteiden johtaminen. CRM:llä tarkoitetaan eri teknologioiden ja liiketoiminnan prosessien integroimista, jonka keinoin pystytään ymmärtämään asiakkaita paremmin, tyydyttämään heidän tarpeensa ja hallitsemaan asiakasvuorovaikutusta. (Marcos Cuevas et al. 2016)

CRM:n tarkoituksena on lisätä yrityksen myyntiä ja tehdä se samalla tehokkaasti, hyödyntäen tietoja hankinnoista, asiakkaista ja myyntiprosesseista (Bose 2002). Paravatiyarin ja Shethin mukaan CRM:n avulla kehitetään täysi tietoisuus asiakkaan käyttäytymisestä ja mieltymyksistä, joiden avulla kehitetään strategioita asiakassuhteen parantamiseksi (Parvatiyar & Sheth 2001). Saavuttaakseen maksimaalisen hyödyn CRM-järjestelmästä, myyjien tulee pystyä käyttämään kattavasti tietoa asiakkaista ja yrityksen sisäisitä tietolähteistä. (Marcos Cuevas et al. 2016)

Asiakassuhteen hallintaprosessin monimutkaisuudesta johtuen, myyjältä edellytetään nykyään edistyneempää roolia. Myyjien tulee pystyä tunnistamaan, mitä asiakkuuksia tavoitellaan ja millaisella tuote- ja palvelukombinaatiolla lähdetään tekemään myynnin edistämistä ja myyntiä. Myyjien tulee myös määritellä, kuinka usein asiakkaaseen

otetaan yhteyttä tai annetaan tukea sekä kuinka jakaa panostukset asiakaspalvelun, myynnin ja ristimyynnin välillä. (Marcos Cuevas et al. 2016)

Marcos et al. (2016) kuvaavat, että CRM on kannattavien asiakkaiden hankintaa, säilyttämistä ja kasvattamista. Brown (2000) määrittelee CRM-ohjelmille neljä tyyppiä, jotka korostavat tarvetta yhdistää myyntiorganisaation aktiviteetit:

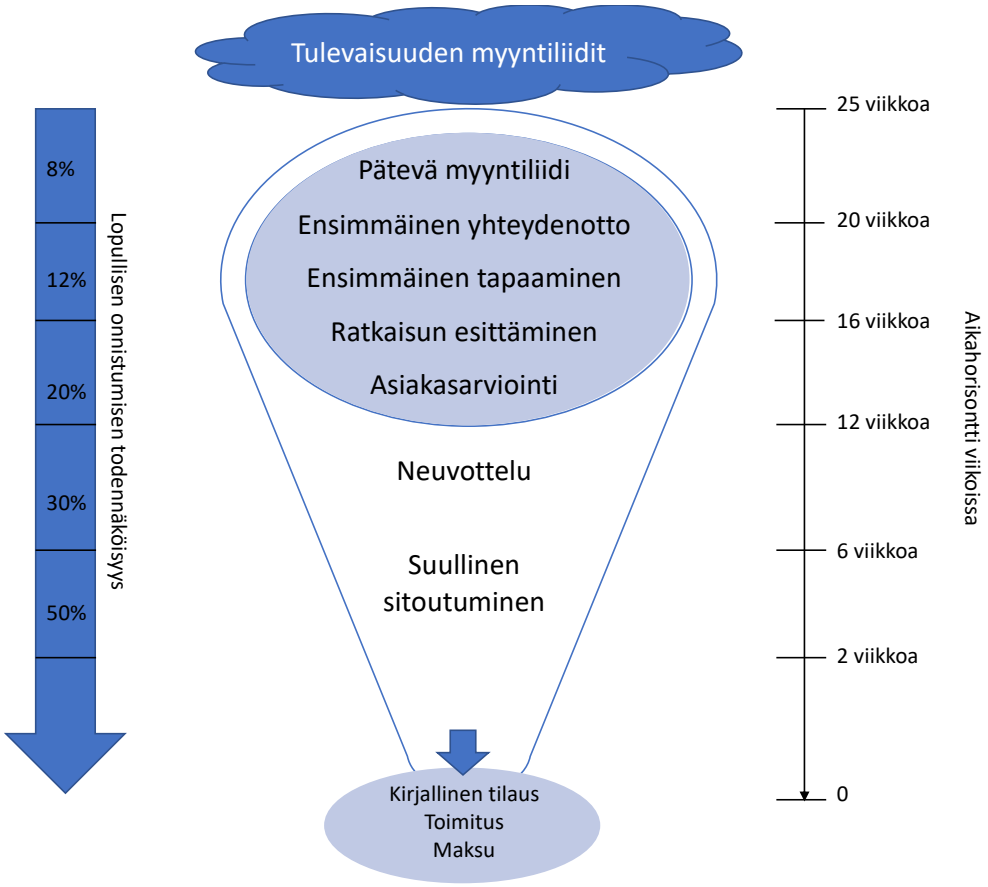
- Voita takaisin tai säilytä. Uusille asiakkaille myyminen on tärkeää, mutta jo olemassa olevien kannattavien asiakkuuksien säilyttäminen on vielä tärkeämpää. Sellaisen asiakkaan säilyttäminen, joka on petetty epäonnistuneella toimituksella tai on vaihtanut toimittajaa kilpailullisen heikkouden takia, on vaikeaa ja aikaa vievää (Brown 2000). Asiakastietokannassa olevien tietojen avulla voidaan tunnistaa laskeva myynti, ostotaajuuden muutos tai asiakkaan muuttuneet tavat (Parthasarathy & Sohi 1997). Kerran menetetyn asiakkaan takaisin saaminen on vaikeaa. Se vaatii erinomaista myyntityötä ja neuvottelutaitoja yhdistettynä laadukkaaseen dataan, kykyyn analysoida dataa ja paketoida tämä kaikki yhdeksi houkuttelevaksi ehdotukseksi asiakkaalle (Brown 2000).
- Myynnin etsiminen. Suurimmalle osalle yrityksistä kaupan uusiminen on tärkeämpää ja kannattavampaa kuin uuden kaupan voittaminen, mutta uudet asiakkaat ovat myös yrityksen selviytymisen edellytys (Ingram 2015). Keskeisistä tietokannoista, yksittäisiltä myyjiltä ja monista markkinointisuunnitelmista ja tavoitteista tulevat vihjeet on syötettävä tietojärjestelmään ja niitä on käytettävä järkevästi (Brown 2000). Yksinkertaisuudessaan, uuden kaupan saaminen edellyttää hyviä johtolankoja. Epätodennäköisiin ja kannattamattomiin johtolankoihin ei kannata haaskata resursseja, joten määrä ei korvaa laatua tässäkään asiassa. Hyvä CRM järjestelmä pystyy luokittelemaan johtolangat, auttaa arvioimaan luokituksia ja arvioimaan potentiaalisen asiakkaan tuomaa arvoa yritykselle tulevaisuudessa. (Marcos Cuevas et al. 2016)
- Uskollisuus, joka on myös termi, jota käytetään usein väärin. Yritykset tietävät asiakasvaihtuvuuden olevan todellinen ongelma liiketoiminnalle. Nykyisin useimmat teleyritykset luokittelevat liiketoimintansa tulojen varmuuden mukaan, koska asiakasvaihtuvuus voi vaikuttaa merkittävästi heidän tulevaisuutensa kannattavuuteen. Tämän seurauksena CRM on enemmänkin voittokeskus kuin yleiskustannuslisä, jonka kyky tunnistaa ja hallita asiakkaan tekemiä muutoksia on kriittinen kilpailuedun lähde. Tällainen tieto voi myös luoda uusia mahdollisuuksia kuten affiniteettimarkkinoita, kanta-asiakaskortteja, räätälöityä laskutusta ja kohdekohtaisia ristimyyntimahdollisuuksia. (Marcos Cuevas et al. 2016)
- Ristikkäismyynti ja myyntimahdollisuudet luodaan tiedon avulla, joka pystyy tunnistamaan asiakkaan tarpeet entistä tarkemmin. Tämän tuloksena voidaan myydä täydentäviä tuotteita ja palveluita, joilla asiakas saa entistä paremman hyödyn liiketoimintaansa ja siten edistää asiakasarvon muodostumista. (Brown 2000)

Myynnin tietojärjestelmät tarjoavat myyjille ajantasaista hyödyllistä tietoa, kuten tilaus-, toimitus-, laskutus- ja asiakastietoja sekä muuta liiketoimintaan liittyvää tietoa. Myyjät voivat työskennellä viisaammin tehostamalla ajanhallintaa, yhteydenottoja ja asiakastarpeiden tunnistamista (Marcos Cuevas et al. 2016). Edelläkävijäyrityksillä on käytössään monipuolinen datan louhintajärjestelmä, toimiva datan varastointi sekä osaava myyntihenkilöstö (Brown 2000). Haasteena onkin nykyään se, miten hallita prosessoitavaa myyntidataa integroidusti yrityksen eri prosessien kesken (Marcos Cuevas et al. 2016).

Useasta CRM-järjestelmästä löytyy valmiiksi ominaisuus, jonka avulla myyntiorganisaation toiminta voidaan esittää myyntisuppilon avulla. Myyntisuppilon avulla myyntiprosessi voidaan kuvata alkuperäisestä yhteydenotosta aina tilauksen vahvistamiseen ja toimittamiseen asti (Söhnchen & Albers 2010). Myyntisuppilo nimitys on johdettu myyntiprosessia kuvaavasta suppilon muodosta (Cooper, M. J. & Budd 2007). Suppilon avulla voidaan tarkastella, missä vaiheessa myyntiprosessit ovat ja kuinka suuri prosentuaalinen osuus kaikista myyntimahdollisuuksista päätyy kaupaksi. Tämän avulla myynnin johto pystyy arvioimaan myyjien suorituskykyä ja ehdottamaan korjaavia toimenpiteitä, jos tarvetta myyntitoiminnon kehittämiselle ilmenee. (Cooper & Budd 2007; Marcos Cuevas et al. 2016)

Söhnchen ja Albersin (2010) mukaan kvantitatiivinen tieto on hyödyllistä myyntiprosessin hallitsemiseksi. Projektien lukumäärä vaiheittain, subjektiivisesti arvioidut hankkeiden yksilölliset onnistumistodennäköisyydet, projektiin tarvitut ponnistelut, arvioitu myyntipäivä, aloituspäivä ja toteutuspäivä, voivat auttaa johtoa hallitsemaan ja seuraaman prosessia sekä resursoimaan ja budjetoimaan myyntiä. (Söhnchen & Albers 2010; Cooper & Budd 2007)

Tyypillisesti myyntitunnelin aktiivisuutta tarkastellaan historiallisesta perspektiivistä. Tuloksien avulla voidaan arvioida myynti- ja markkinointikampanjan toimivuutta, esimerkiksi laskemalla niiden liidien lukumäärä, jotka oikeasti generoivat myyntiä (Marcos Cuevas et al. 2016). Kuvassa 11 on esitetty myyntisuppilon malli.



Kuva 11 *Myyntisuppilo (Marcos Cuevas et al. 2016; Söhnchen & Albers 2010).*

Ensimmäinen vaihe myyntisuppilon hallinnassa on rakentaa sopiva rakenne putkelle. Se tehdään määrittämällä optimaalinen määrä hankkeita, joita jokaisessa vaiheessa tulisi olla. Tässä vaiheessa on otettava huomioon yrityksen rahoitus- ja henkilöresurssit sekä kuinka monta toteutettavaa hanketta pitäisi olla, että asetetut myyntikiintiöt voidaan saavuttaa (Söhnchen & Albers 2010). Prosessin vaiheittaisen rakenteen vuoksi tiedon taso ja laatu kasvavat jatkuvasti ajan myötä (Cooper & Budd 2007). Uusien myyntiliidien tuomien tulojen määrää ei tiedetä etukäteen, minkä takia kannattavuutta tulee arvioida eri vaiheissa sekä arvioida kyseisen hankkeen onnistumistodennäköisyyttä. Vähemmän houkuttelevia hankkeita poistetaan, mikä vähentää valmisteilla olevien hankkeiden kokonaismäärää kussakin vaiheessa. (Söhnchen & Albers 2010)

Monet teknologiayritykset ja ohjelmistotoimittajat väittävät, että myyntisuppilon hallinta voi lyhentää myyntisyklejä ja johtaa parempaan suorituskykyyn. Asiakkaat ovat erilaisia ja ostopäätös koostuu lukemattomista tekijöistä, joista monia ei voida taltioida ja ennustaa tietojärjestelmiin. Avainasemassa onkin myös myyjien kyky ymmärtää yksityiskohtaisesti asiakkaiden ostosykli. Siten myyntiorganisaatiot voivat kartoittaa nämä syklit ja käyttää teknologiaa tukemaan myynnin tehokkuutta lisääviä käytäntöjä johtamisessa. (Marcos Cuevas et al. 2016)

3. BUSINESS INTELLIGENCE

Business intelligence (BI) on liiketoiminnan johtamisen termi, ja se viittaa sellaisiin applikaatioihin ja teknologioihin, jotka sekä keräävät dataa että tarjoavat pääsyn analysoimaan yrityksen toiminnoista kertynyttä tietoa. Nykypäivän organisaatioissa työntekijät kokevat kärsivänsä tietotulvasta ja kaipaisivat ratkaisuja, joiden avulla tieto pystyttäisiin muuttamaan tehokkaasti päätöksiksi (Dalkir 2011). Markkinoista on tullut dynaamisempia, minkä myötä muutos on läsnä joka päivä ja asiat etenevät nopealla tempolla. Tämä tarkoittaa myös sitä, että johdon tulee kyetä vastaamaan nopeisiin muutoksiin päivissä tai viikoissa, ei kuukausissa tai vuosissa. Yhä kasvavan ja saatavilla olevan datan määrä ei palvele, jollei sitä osata hyödyntää tehokkaasti. (Thierauf 2001)

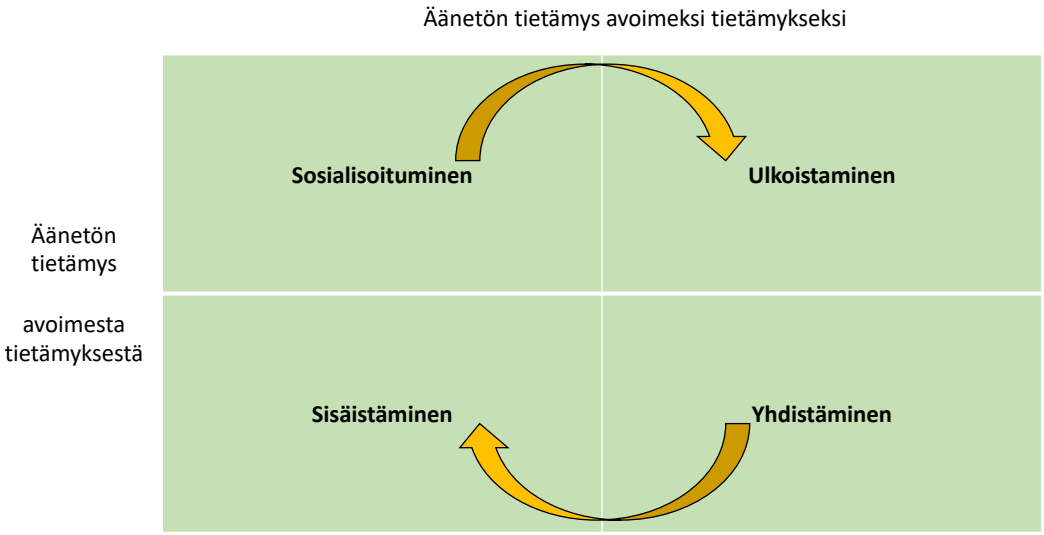
3.1 Tietämyksen muodostuminen organisaatiossa

Tietojohtamisella on merkittävä rooli organisaation tietämyksen muodostumisessa. Tietojohtaminen ei ole yksittäinen työkalu, vaan se on kokoelma erilaisia työtapoja (Thierauf 2001). Nonaka ja Takeuchi (1995) määrittelevät tietojohtamisen dynaamiseksi tietämyksen muuntoprosessiksi. He toteavat, että kaikenlainen tieto ja tietämys on hallittavissa, ja että suurin osa tiedosta on hiljaista tietoa. Puhuttaessa tietojohtamisesta monesti tarkoitetaan tiedon taltioimista, sen uudelleen käyttämistä organisaatiossa ja liiketoimintaan liittyvien päätösten optimointia yhteistyössä muiden kanssa. Tietojohtaminen keskittyy siihen, miten organisaation työntekijät työskentelevät ja käyttävät suurinta osaa älyllisistä resursseistaan (Thierauf 2001). Nonaka ja Takeuchi (1995) toteavat, että organisatorinen tietämyksen luomisprosessi on hyvä aloituspiste määriteltäessä BI-sykliä.

Thierauf toteaa, että organisaatioiden on tunnistettu käyttävän vain pientä osaa siitä kaikesta tiedosta ja tietämyksestä, joka heillä on. Yksi mahdollinen tapa hyödyntää yrityksen käyttämättömiä älyllisiä resursseja on BI-työkalujen parempi hyödyntäminen. Päästäkseen tässä eteenpäin, yrityksen tulee paremmin tunnistaa hyödylliset tiedot eikä taltioida kaikkea mahdollista saatavilla olevaa tietoa (Thierauf 2001). Tietojohtaminen ja BI ovat lähellä toisiaan. Molemmat pyrkivät parantamaan tiedon käyttöä, nopeuttamaan päätöksentekoa, jalostamaan tietoa ja maksimoimaan organisaation suorituskyvyn. BI suuntautuu enemmän liiketoimintaan, päätöksentekoon ja teknologiaan kuin tietojohtaminen, joka tyypillisesti liittyy organisatoriseen kontekstiin. Tietojohtaminen korostaa ihmisten ja yksiköiden tiedonhallintaa, mikä mahdollistaa tehokkaamman

vuorovaikutuksen organisaatiossa, kun taas BI keskittyy puhtaammin itse tiedon hallintaan. (Pirttimäki 2007)

Tietämyksen muodostuminen alkaa aina yksilöistä. Loistavalla tutkijalla voi olla näkemys, joka johtaa patenttiin. Keskijohdolla on hyvä intuitio markkinan kehittymisestä, jonka johdosta uusi tuote tai konsepti otetaan käyttöön. Tuotantoportaan työntekijälle on kehittynyt vuosien varrella ajatus, kuinka jokin prosessi voitaisiin tehdä toisin ja tämä johtaa merkittäviin säästöihin tuotantokuluissa. Kaikissa edellä mainituissa tapauksissa on kyse yksilön äänettömästä tiedosta, joka jalostuu arvokkaaksi koko organisaation tiedoksi (Dalkir 2011). Nonakan ja Takeuchin (1995) mukaan tietämyksen muodostumisella on neljä eri vaihetta (kuva 12).



Kuva 12 *Tietämyksen muodostumisen, mukaillen Nonakan ja Takeuchin mallia (Nonaka & Takeuchi 1995).*

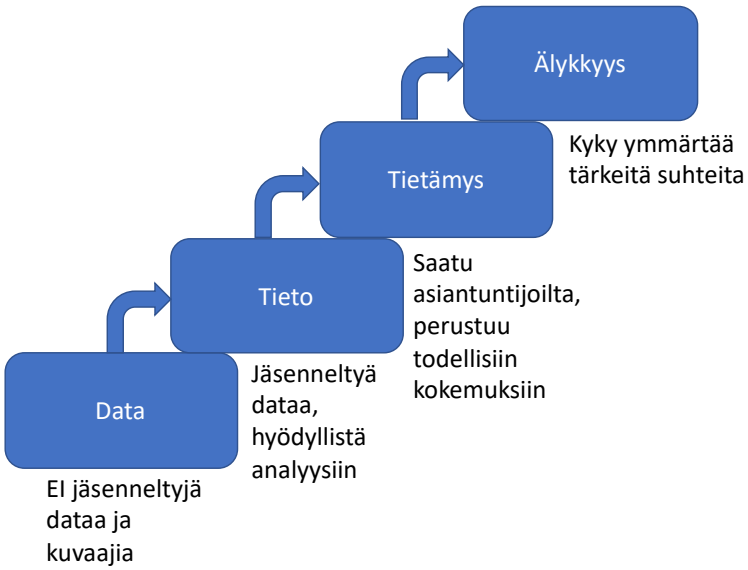
Sosialisoituminen pitää sisällään tietämyksen siirtymisen ihmiseltä toiselle sosiaalisten tilanteiden avulla. Tämä on yksi helpoimmista keinoista jakaa tietämystä, koska ihmisille on luontaista vuorovaikuttaa erilaisissa tilanteissa. Haasteena on kuitenkin usein se, että äänetön tieto pysyy äänettömänä tietona, ja vain harvoin sitä kirjoitetaan jaettavaan muotoon avoimeksi tietämykseksi (Dalkir 2011; Nonaka & Takeuchi 1995). Esimerkiksi Honda suosii leirejä, joissa kokoonnutaan yrityksen ulkopuolella ja ratkaistaan hankalia ongelmia jakamalla äänetöntä tietoa yksilöiden välillä (Dalkir 2011).

Ulkoistaminen on prosessi, jonka avulla äänetön tietämys saadaan näkyvään muotoon. Tässä tilanteessa yksilöt pystyvät artikuloimaan tietämyksen ja osaamisen eli äänetön tietämys voidaan kirjoittaa, tallentaa, piirtää tai jotenkin muuten saattaa konkreettiseen muotoon. Kun tietämys on pystytty muuttamaan avoimeen muotoon, on sen muoto pysyvää ja sitä voidaan helposti jakaa organisaatiossa. Tallennettu tietämys pitää tosin

pystyä arkistoimaan siten, että sitä voidaan myös jatkossa päivittää ja hyödyntää sekä vanhetessaan poistaa. (Dalkir 2011; Nonaka & Takeuchi 1995)

Yhdistämisellä Nonakan ja Takeuchin (1995) mallissa tarkoitetaan prosessia, jossa erilliset palaset yhdistetään uudelleen uudeksi avoimeksi tietämykseksi. Esimerkkinä on uusi tietokanta, joka käy läpi olemassa olevan tietokannan ja uudelleen organisoi sen sisällön. Uutta tietoa ei siis luoda, vaan se esitetään uudelleen. Sisäistämisessä avoin tietämys yhdistyy yksilön äänettömään tietämykseen, joka sittemmin jää yksilön uudeksi pysyväksi äänettömäksi tietämykseksi (Dalkir 2011).

Toinen hyvin tunnettu tapa kategorisoida tietämyksen muodostumista on esittää ei-jäsennellyn datan jalostuminen vaiheittain älykkyydeksi. Kuvassa 13 on esitetty nämä vaiheet.



Kuva 13 *Datan jalostuminen älykkyydeksi (Thierauf 2001).*

Alimmalla tasolla sijaitsee ei jäsenneltyä dataa ja kuvaajia, joista ei ole suoraa hyötyä päätöksenteossa. Seuraavalla tasolla data on jäsennelty hyödylliseen muotoon, jolloin siitä on jo hyötyä analysoinnissa ja ongelmanratkaisussa. Kolmas taso on tietämys, jossa korostuu asiantuntijoiden oikeat kokemukset. Tieto jalostuu asiantuntijoiden käsissä tietämykseksi. (Thierauf 2001)

Tyypillisesti organisaatioissa on jo olemassa paljon arvokasta tietoa ja tietämystä valmiina siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat yrityksen tuotteista ja palveluista, miksi jotkin potentiaaliset asiakkaat eivät hanki yrityksen palveluita ja miten asiakkaat näkevät yrityksen suhteessa kilpailijoihin. Yhtäältä BI tutkii asiakkaiden toimintaa ja työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia sekä tarpeita ja toisaalta myös yrityksen toimintoja, joihin vaikuttavat ulkoiset lähteet. Kykyä ymmärtää esitettyjen faktojen suhteita siten, että ne johtavat haluttuihin päämääriin, kutsutaan älykkyydeksi. Älykkyyden tasolla päätökset

ovat enemmänkin strategisia. Vastaavasti data ja tietotasot ovat enemmänkin sidoksissa taktiseen ja operatiiviseen tasoon. Esimerkiksi yksittäisen myyjän päivittäiset myyntiraportit ovat myynnin johdolle dataa, jolla ei itsessään ole arvoa. Vastaavasti taas kuukausiraportti, joka sisältää kaikkien myyjien aikaansaannokset, tarjoaa tietoa myyntipäälliköille (taktinen taso). Näiden raporttien yhteenveto edellisten kuukausien tai vuosien ajalta on taas hyödyllistä tietoa myynnin johdolle (strateginen taso). Myynnin johto pystyy näiden tietojen perusteella tekemään päätöksiä, joilla voidaan viitoittaa yrityksen tulevaisuutta. (Thierauf 2001)

3.2 Organisaation tietotarpeiden tunnistaminen

Tyypillisesti yritykset tarvitsevat tietoa päätöksenteon tueksi. Relevantilla tiedolla yritykset voivat myös suojata liiketoimintaansa riskeiltä ja ylimääräisiltä kustannuksilta. Tietotarpeet tulevat yleensä esiin silloin kun tarvittavaa tietoa, ymmärrystä tai osaamista tarvittaisiin. (Pirttimäki 2007)

Ashill ja Jobberin (2001) tutkimuksen mukaan markkinoinnista vastaavat henkilöt pitävät seuraavia tietotarpeita oleellisina:

- Markkinatieto, joka on luonteeltaan määrällistä. Esimerkiksi myynti, kustannukset, kannattavuus ja markkinoiden koko.
- Laadullinen markkinatieto, joita esimerkiksi muutokset ostajakäyttäytymisessä ja kilpailu-uhat ovat.
- Markkinatietoa, joka kertoo sekä yrityksen sisäisiä faktoja, kuten kustannuksia, mutta myös tietoa yrityksen ulkopuolelta, kuten ympäristömuutokset, kilpailijat ja teollisuuden muutokset.
- Markkinatieto, joka kertoo historiallista faktaa, mutta myös ennakoi tulevaisuutta.

Tutkimuksessa pidettiin tärkeänä, että yrityksessä tulee pystyä tunnistamaan, mitä markkinoilla tapahtuu, miten suorituskyky asettuu suhteessa kilpailijoihin ja mitkä asiat tulevat vaikuttamaan asiakkaiden ostokäyttäytymiseen tulevaisuudessa. (Ashill & Jobber 2001)

Päätöksentekijän tietotarpeet riippuvat päätöksistä, joita hän tekee työssään. Tietotarpeet voidaan jakaa subjektiivisiin ja objektiivisiin tarpeisiin. Subjektiivinen tieto on sellaista, jota yksilö itse pitää tarpeellisena kyseisessä päätöksentekotilanteessa. Objektiivisiin tarpeisiin sisältyy yleistä tietoa, jota yleensä tarvitaan tietynlaisissa ongelmanratkaisutilanteissa (Pirttimäki 2007). Ruthin mukaan tietotarpeet määräytyvät sen mukaan, millainen liiketoimintaympäristö kyseisellä toimialalla on. Liiketoimintaympäristöön vaikuttavia asioita ovat mm. toimialan kehityssuunnat,

lainsäädäntö ja erilaiset asetukset, yritysten väliset fuusiot ja kilpailijoiden toiminta (Ruth 1990). Ruthin luokittelu tietotarpeista on kuitenkin yksipuolinen, koska se tutkii tietotarpeita vain ulkoisista tietolähteistä. Vaarnas ja Virtanen (2001) toteavat, että vähentääkseen epävarmuutta päätöksenteossa, yritykset tarvitsevat koko ajan enemmän jalostettua tietoa liiketoimintaympäristöstä. He luokittelevat liiketoimintatiedon tarpeet neljään luokkaan:

- Organisaation yksilöllinen tieto – esimerkiksi yleistä tietoa yrityksestä, liiketoiminnoista ja merkittävimmistä menestystekijöistä (key success factors).
- Toimialakohtainen yksilöllinen tieto – esimerkiksi tietoa kysynnän ja tarjonnan tilanteista sekä toimialan muutosprosessista.
- Yleistä tietoa liiketoimintaympäristöstä – esimerkiksi kansainvälistä, lainsäädännöllistä, poliittista, taloudellista, teknologista ja kulttuurillista tietoa. Liittyvät yleensä asioihin, joihin yrityksellä itsellään ei ole mahdollisuutta vaikuttaa, mutta ne voivat puolestaan vaikuttaa vahvastikin koko toimialaan.
- Tietoa, joka liittyy yhteen yritykseen tai sen yksikköön.

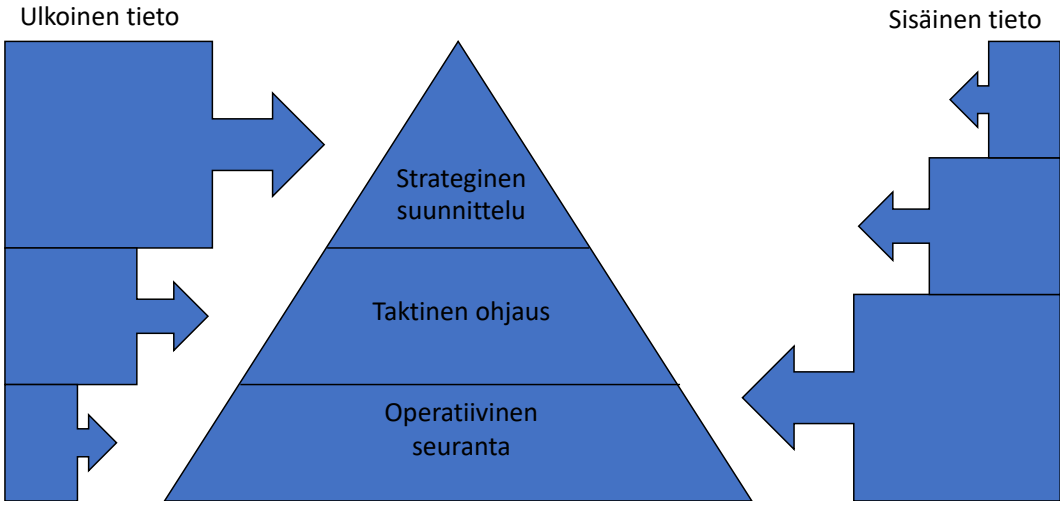
Pirttilän tutkimuksen mukaan tärkeimmät liiketoimintatiedon lähteet ovat kilpailijoiden taloudellinen tilanne, omistussuhteiden rakenne, uudet tuotteet, teknologiset resurssit, markkinointiasetelma, markkinakäyttäytyminen, organisaatiorakenne, investoinnit ja investointisuunnitelmat (Pirttilä 1997). Tietolähteet ovat kuitenkin tapauskohtaisia, ja niihin vaikuttavat yrityksen toimiala ja strategia (Pirttimäki 2007).

Ulkopuolinen konsultti ei kykene selvittämään yrityksen tietotarpeita perusteellisesti, koska yrityksen päätöksentekijätkään eivät usein kykene kuvaamaan tarpeitaan tarkasti (Pirttimäki 2007). Pirttilän mukaan yksi syy tähän on se, että jotkut tietotarpeet ovat tunnistamattomissa, joten niiden määrittäminen parhaimmillakin menetelmillä on mahdotonta. Tyypillisesti tällaisen tiedon tarve syntyy vasta todellisen päätöksentekotilanteen yhteydessä (Pirttilä 2000). Tiedon dynaaminen luonne aiheuttaa myös ongelmia tietotarpeiden tunnistamisessa. Liiketoimintaympäristö on dynaamisempi ja siksi päätöksentekijöiden tietotarpeet ja päätösten painopisteet muuttuvat nopeasti (Pirttimäki 2007).

Yritysten tavoitteena on välttää liiallisen tiedon keräämistä tunnistamalla tiedon tarpeet mahdollisimman hyvin. Päätöksentekijöille annettavien tietojen tulisi palvella todellisia tarpeita eikä heitä tulisi rasittaa triviaalilla tiedolla tai joukolla yksityiskohtia. Kuilu todellisten tietotarpeiden ja kerätyn tiedon välillä voi olla suuri. Useimmissa tapauksissa löytyy alue, jossa haluttu ja saatu tieto menevät limittäin, eli ne kohtaavat (Pirttimäki 2007). Pirttilä korostaa, että tällä alueella on suuri käyttöpotentiaali, vaikka tätä tietoa ei voida joka kerta kerätä (Pirttilä 1997). Käytettävissä olevia tietolähteitä on paljon, joten

niiden valintaan ja käyttöön on kiinnitettävä erityistä huomiota. Tietojen julkaisemiselle on aina oltava syy ja toisinaan julkaisun sisältö voi olla jopa tahallisesti harhaanjohtavakin (Pirttimäki 2007).

Liiketoimintatiedon tarpeet voidaan karkeasti jakaa ulkoiseen ja sisäiseen tietoon. Sisäinen tieto pitää yleensä sisällään yrityksen yksityiskohtaista tietoa tuotannosta, myynnistä ja työntekijöiden osaamisesta. Ulkoinen tieto taas sisältää tietoa liiketoimintaympäristöstä, teknologisista kilpailutekijöistä, kilpailijoista, yhteistyökumppaneista ja asiakkaista (Uusi-Rauva 1994). Kaikki päätökset voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: strateginen, taktinen ja operatiivinen. Luokittelu toimii lähtöpisteenä tietotarpeiden tunnistamiselle, koska tietotarpeet ovat erilaisia kussakin luokassa (Pirttimäki 2007). Kuvassa 14 on esitetty tietotarpeet eri päätöksentekotasoilla.



Kuva 14 *Tietotarpeet strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla, mukaillen Uusi-Rauvan ja Pirttimäen mallia (Uusi-Rauva 1994; Pirttimäki 2007).*

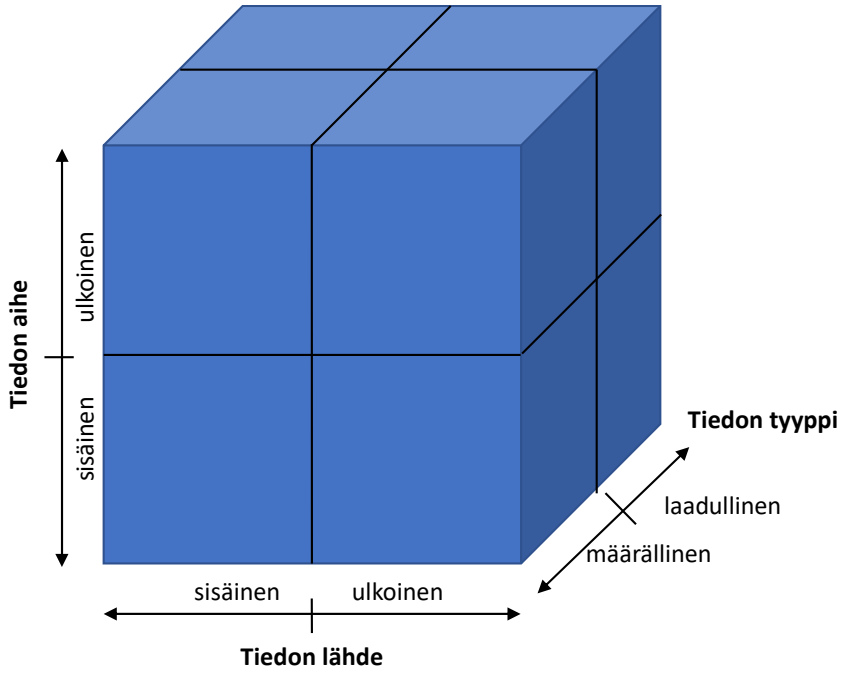
Alimmalla eli operatiivisella tasolla sisäisen tiedon merkitys on suurempi kuin ulkoisen tiedon. Vastaavasti strategisella tasolla ulkoinen tieto on tärkeämpää kuin sisäinen tieto. Yrityksen johto tarvitsee tietoa yritystä tai liiketoimintaympäristöä koskevasta tilanteesta, määrällisistä ja laadullisista tavoitteista, ja menetelmistä tai keinoista ja tekijöistä, joilla yrityksen toimintatapaa voidaan muuttaa tavoitteiden mukaiseksi. Operatiivinen toiminta tarvitsee siis tietoa voidakseen toimia ilman häiriöitä, kun taas strategista suunnittelua voidaan kuvata jatkuvana syklinä, jonka eri vaiheet tarvitsevat erilaista tietoa (Uusi-Rauva 1994). Strategisen johtamisen vaikutukset ovat kauaskantoisia ja tavoitteena on olla ennakoiva, ja siten löytää uusia lähestymistapoja ja työmenetelmiä. Operatiivisen johdon tietotarpeet ovat yksityiskohtaisempia ja ne keskittyvät vallitsevaan liiketoimintaan (Pirttimäki 2007). Thierauf (2001) korostaa, että yritys tarvitsee aina sekä sisäistä että ulkoista tietoa voidakseen tehdä parempia strategisia päätöksiä.

Tietotarpeita tunnistettaessa yrityksen tulee lähteä liikkeelle liiketoimintaprosessien tunnistamisesta voidakseen havaita, mitä päätöksiä yrityksessä tehdään ja millaista tietoa päätöksenteossa todella tarvitaan. Yrityksen on myös jatkuvasti seurattava kriittisiä menestystekijöitä ja siksi myös nämä tekijät tulee tunnistaa tärkeille liiketoimintayksiköille. Tietotarpeita voidaan tunnistaa ryhmä- ja yksilöhaastatteluiden avulla, kirjallisilla kyselyillä, havainnoimalla tai jäsennellyillä haastatteluilla. (Pirttimäki 2007)

Onnistuneessa päätöksenteossa tarvitaan sekä laadullista että määrällistä tietoa. Tiedon hierarkkisen luokittelun perusteella, liiketoimintatieto voidaan luokitella raakadataan, tietoon, tietämykseen tai älykkyyteen. Liiketoimintatiedon tarpeet voidaan luokitella kolmeen ulottuvuuteen:

- Tiedon lähde: yrityksen sisältä tai ulkoa. Tietoa voidaan kerätä yrityksen ulkopuolelta, esimerkiksi lehdistä, tutkimusraporteista ja internetistä tai yrityksen sisältä työntekijöiltä tai operatiivisista tietokannoista.
- Tiedon aihe: yrityksen sisältä tai ulkoa. Jos tiedot koskevat itse yritystä, niin tiedon sisältö on sisäistä, muuten se on ulkoista.
- Tiedon tyyppi: määrällinen tai laadullinen. Määrällistä tietoa voidaan helposti hallita ja käsitellä, kun taas laadullista tietoa on vaikea muokata ja jakaa eteenpäin. (Pirttimäki 2007)

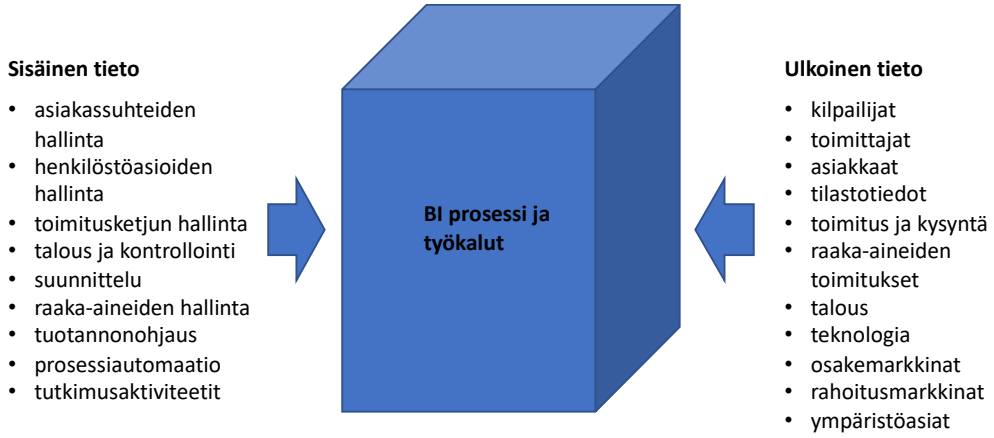
Nämä liiketoimintatietotarpeet on esitetty kuvassa 15. Tietolähde on esitetty x-akselilla, tiedon aihe z-akselilla ja tiedon tyyppi y-akselilla (Pirttimäki 2007).



Kuva 15 *Liiketoimintatiedon kuutio, mukaillen Pirttimäen (2007) mallia.*

Liiketoimintatiedon kuutio on havainnollistava työkalu erilaisten tietotarpeiden täyttämiseen. Kuution avulla voidaan arvioida organisaation tietotarpeita. Määrittely sisäiseen ja ulkoiseen lähteeseen on toisaalta subjektiivinen, joten samaa tietoa voi olla saatavilla sekä ulkoisista että sisäisistä lähteistä. (Pirttimäki 2007)

Liiketoimintatietoa tarvitaan useista sopivista lähteistä ja erilaisista aihealueista, jotta voidaan muodostaa kokonaisvaltainen kuva yrityksen toiminnasta ja sen liiketoimintaympäristöstä. Ulkoinen tieto, jota on muun muassa tiedot kilpailijoista, asiakkaista, toimittajista ja yhteistyökumppaneista, on tärkeätä, mutta silti sen tarjoamaa potentiaalia ei hyödynnetä täysimääräisesti (Pirttimäki 2007). Choon (2002) mukaan tietoa tulisi kerätä myös tekniikan kehittymisestä, taloudellisista kehityssuunnista ja kansainvälisestä kaupasta. Hän korostaa, että tietolähteiden valintaan ja käyttöön on kiinnitettävä erityistä huomiota, koska lähteitä on saatavilla useita, ja ne ovat kriittinen voimavara yhä kilpaillummassa liiketoimintamaailmassa (Choo 2002). Esimerkki mahdollisista tietolähteistä on esitetty kuvassa 16.



Kuva 16 *Mahdolliset liiketoimintatiedon lähteet, mukaille Pirttimäen (2007) mallia.*

Pirttimäen (2002) BI-tutkimuksen mukaan lähes puolet 50 parhaasta suomalaisesta yrityksestä keräsi liiketoimintatietoa sekä ulkoisista että sisäistä lähteistä. Vain viisi prosenttia vastaajista piti sisäistä tietolähdettä kaikista tärkeimpänä. Vastaajien mukaan sisäisellä tiedolla on kuitenkin keskeinen rooli liiketoiminnassa. Kirjallisuuden mukaan tietoa kerätään tyypillisesti BI-prosesseissa joko ulkoisista lähteistä tai sisäisistä ja ulkoisista lähteistä, joten Pirttimäen tutkimustulokset tukevat teoreettisia oletuksia. (Pirttimäki 2007)

3.3 BI:n hyödyntäminen eri organisaation tasoilla

BI:n tehtävänä on yhdistää raakadata organisaatiossa olevaan tietoon ja tietämykseen sopivalla tavalla, jotta voidaan löytää merkittäviä tapahtumia ja tunnistaa tulevia

ongelmia sekä lupaavia mahdollisuuksia. Se luo mahdollisuuden seurata liiketoiminnan kehitystä, mukautua nopeasti äkillisiin muutoksiin ja tehdä viisaita faktaperusteisia päätöksiä liiketoimintaan liittyen. Kaikki pohjautuu siihen, että dataa pystytään laaja-alaisesti hankkimaan, jalostamaan tiedoksi ja edelleen tietämykseksi. BI vaatii toimiakseen korkealaatuista dataa, joten organisaatioiden tulee ymmärtää datalähteiden arvo ja keskittyä sen tuottamiseen sekä eheyden seuraamiseen. (Thierauf 2001)

BI alkaa yleensä strategisesta älykkyydestä, joka on yrityksen korkein taso. Sitä seuraa taktinen älykkyys, joka sijaitsee yrityksen keskijohdossa. Yrityksen keskijohto puolestaan hallitsee operationaalista älykkyyttä, jonka tasolla työskentelee organisaation alin taso. Kaikki kolme tasoa voidaan kytkeä yhteen taloudellisessa älykkyydessä, johon kuuluvat yrityksen kaikki toiminnot. (Thierauf 2001)

Strategisessa suunnittelussa on hyvä erottaa toisistaan käsitteet strateginen suunnittelu ja strateginen älykkyys. Strategisessa suunnittelussa palastellaan yrityksen missio ja sen tavoitteet mitattaviin tavoitteisiin. Odotettujen tavoitteiden seuraukset muotoillaan lyhyen ja pitkän aikavälin suunnitelmiin ja raportteihin, jotka päätyvät budjetteihin. Tästä näkökulmasta strateginen suunnittelu keskittyy taloudellisiin mittareihin ja parannuksiin ajan myötä. Strateginen älykkyys puolestaan keskittyy ymmärtämään yrityksen kokonaiskuvaa, sitä mihin organisaatio on tänään ja tulevaisuudessa menossa. Strateginen älykkyys tuo eteenpäin katsovan näkökulman ja artikuloidun vision yrityksen suunnasta, joka sen tulisi ottaa tietyssä ajassa ja paikassa. (Thierauf 2001)

Strategisen älykkyyden aikaikkuna on tyypillisesti kahdesta viiteen vuotta. Se tapahtuu yrityksen korkeimmalla tasolla ja pohjautuu moniin organisaation ulkopuolisiin lähteisiin. Tästä näkökulmasta ajateltuna, on olemassa yhteys yrityksen kriittisillä menestystekijöillä ja niiden liittymisellä tietyn teollisuuden alan menestystekijöihin. Toisin sanoen, näiden tekijöiden arvioiminen on hyödyllistä yrityksen strategista suuntaa miettiessä. Ulkoisten tekijöiden ei tarvitse olla tarkkoja, koska yrityksen strategiat ja strateginen suunnittelu on suuripiirteisempää, kuin yksittäisten yksityiskohtien arvioiminen. Kuitenkin, kun ulkoiset tekijät yhdistetään yrityksen sisäisiin tietoihin, voidaan luoda strategisia suunnitelmia, jotka linkittyvät yrityksen missioon, ja niistä voidaan luoda mitattavia tavoitteita. (Thierauf 2001)

Kilpailullinen älykkyys on tärkeä osa yrityksen strategista älykkyyttä. Siinä missä tietojohtaminen pääosin kerää ja käsittelee tietoa organisaatiosta lyhyeltä ja pitkältä aikaväliltä, kilpailullinen älykkyys kerää tietoa kilpailijoista yrityksen ulkopuolelta: uusista teknologioista, säädöksistä, asiakkaiden ja toimittajien toimista tai muutoksista markkinoilta. Kilpailullinen älykkyys pitää sisällään kaikki ne lailliset ja eettiset keinot,

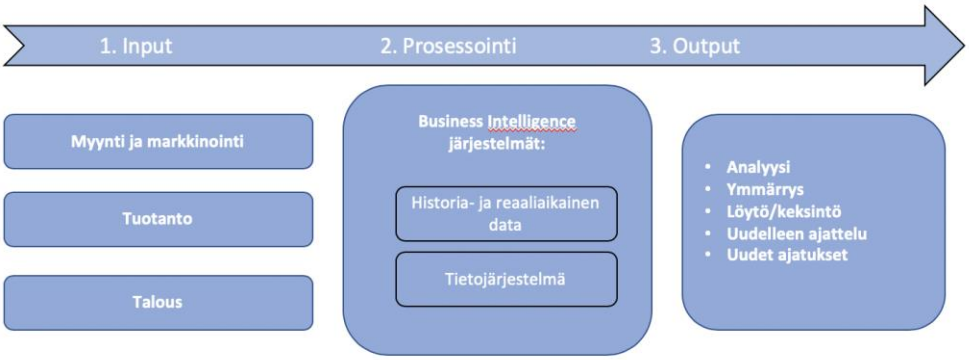
joiden avulla voidaan kerätä tietoa kilpailijan liiketoimintasuunnitelmista ja käytännöistä, jotta yrityksen omaa suorituskykyä voidaan parantaa. Yrityksen pitäisi tietää, mihin kilpailijat ja markkinat ovat menossa. (Thierauf 2001)

3.4 BI-arkkitehtuuri

BI-työkalut antavat organisaatioille mahdollisuuden taltioida kaikki tarpeelliset tiedot muun muassa asiakkaista, toimittajista ja sisäisistä transaktioista, jotta kokonaisvaltainen kuva liiketoiminnan elinkaaresta voidaan muodostaa (Thierauf 2001). BI-työkalut tarjoavat menetelmiä, joiden avulla työntekijät voivat tehdä tietoon perustuvia päätöksistä, työskentelivätpä he strategisella, taktisella tai operatiivisella tasolla (Dalkir 2011). Nämä BI-työkalut eivät ainoastaan luo kuvaajia historiallisesta datasta, vaan myös tarjoavat mahdollisuuden ennustaa erilaisia tulevaisuuden tiloja muuttujien avulla (Thierauf 2001). BI-järjestelmien avulla organisaatioiden on mahdollista saada syvällisempi ja kattavampi tietämys tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan. Tulosten pohjalta voidaan johtaa esimerkiksi erilaisia mittareita myynnille, tuotannolle ja sisäisille toiminnoille. Nykyään datan merkitys yhtenä menestystekijänä tunnistetaan paremmin, koska datan avulla voidaan tehokkaasti luoda tietoa (Sturdy 2012).

Systemaattinen ja tehokas BI on sekä tekninen että inhimillinen, ja siksi BI-konseptia käytetään kuvaamaan myös erilaisia teknisiä sovelluksia. Yleensä BI-ratkaisuilla pyritään käsittelemään ja varastoimaan kerättyä tietoa sekä jalostamaan sitä päätöksentekijöille. Tietojärjestelmien päätavoite on vastata yrityksen tai yksittäisen päätöksentekijän tietotarpeisiin eikä päinvastoin. Tieto- ja viestintätekniikan kehittyminen luo uusia sovelluksia ja mahdollisuuksia, mutta liiketoiminnan kehittämisen on aina perustuttava ydinliiketoimintaprosessien todelliseen tukemiseen. (Pirttimäki 2007)

Tyypillisesti BI-järjestelmät koostuvat ohjelmistoista, tekniikoista, alustoista ja analyyttisistä sovelluksista, joiden tarkoituksena on prosessoida ja tallentaa olennaista tietoa sekä erityisesti analysoida mahdollisia kehityssuuntia ja suhteita (Pirttimäki 2007). BI-järjestelmä sisältää tiedonhallintajärjestelmät, verkossa toimivat analyyttiset järjestelmät, päätöksenteon tukijärjestelmät ja toimeenpanotiedon järjestelmät. Kuvassa 17 on esitetty Thieraufin esittämä BI-järjestelmän kehys tyypilliselle yritykselle (Thierauf 2001). Kehyksen painopiste on pääosin sisäisissä tietolähteissä ja siinä korostetaan tietovarastoinnin merkitystä (Pirttimäki 2007).



Kuva 17 *Business Intelligence järjestelmän kehys tyypilliselle yritykselle (Thierauf 2001).*

BI-järjestelmien kehittämisessä ja käyttöönotossa on neljä keskeistä elementtiä, joiden avulla käydään data-, tieto- ja tietämysvaiheet läpi ja löydetään trendejä, kuvioita sekä suhteita, jotka johdattavat parempaan ymmärrykseen syvällisestä liiketoimintaratkaisusta. Toisin sanoen, ymmärretään yrityksen asioita tavalla, joka aiemmin ei ollut mahdollista. Tärkeimmät elementit edellä kuvattujen asioiden saavuttamiseksi ovat seuraavat:

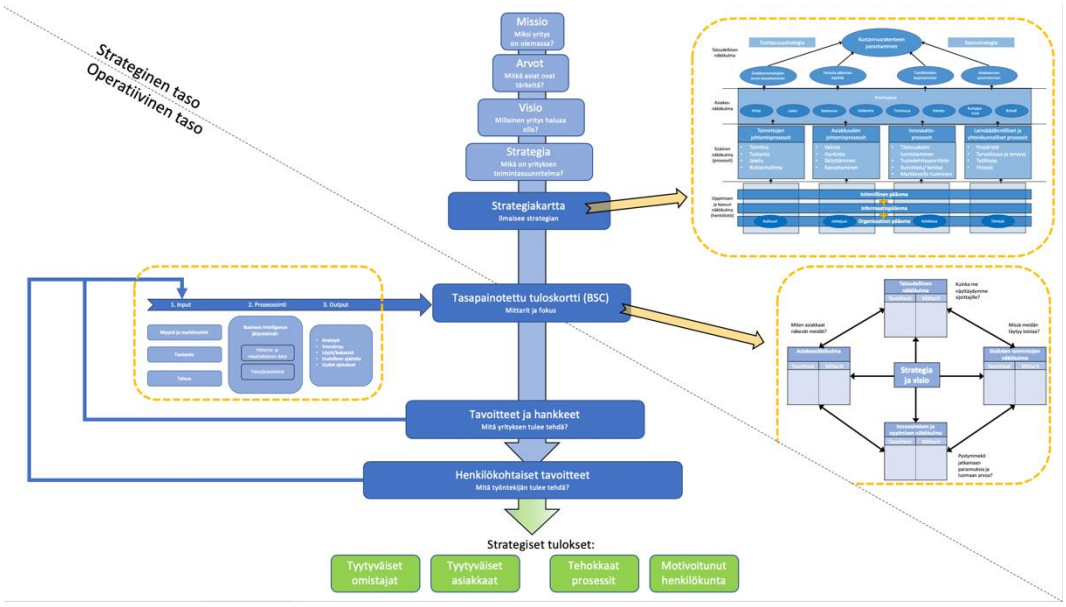
- käytössä olevia tietojärjestelmiä tulee käyttää siten, että ne voidaan päivittää BI-järjestelmiksi.
- käyttää datan murskausta ja sopivia BI-menetelmiä sekä ohjelmia, jotta ymmärretään paremmin yrityksen kaikki toiminnot tänään ja tulevaisuudessa.
- rakennetaan tehokas datavarasto ja reaaliaikainen laskentajärjestelmä, joka keskittyy useisiin eri muuttujiin internetissä, intranetissä ja extranetissä.
- luodaan kattava tietoverkosto, joka yhdistää yrityksen intranetin, extranetit ja internetin sekä sähköisen kaupankäyntialustan. Tämä luo uuden mahdollisuuden käsitellä asiakkaita, toimittajia ja työntekijöitä. Sähköinen kaupankäyntialusta mahdollistaa liiketoiminnan jokapäiväisten operaatioiden suoraviivaistamisen. (Thierauf 2001)

Tehokas BI-järjestelmä kerää tietoa yrityksen toimintajärjestelmistä ja toiminnoista, jonka jälkeen tieto prosessoidaan BI-ohjelmiston avulla rikkaammaksi tiedoksi, kuten analyyseiksi, löydöiksi ja uusiksi ideoiksi (Thierauf 2001). BI-järjestelmä koostuu pääosin tiedonlouhinnasta, tiedon varastoinnista, analyyttisista työkaluista ja raportointijärjestelmistä (Pirttimäki 2007).

3.5 Teoreettisen viitekehyksen synteesi

Teoriaosuuden päättää kirjallisuuden pohjalta laadittu viitekehys, joka yhdistää tutkimuksen teorian ja sitä seuraavan empiriaosuuden (kuva 18). Teoreettisessa

viitekehyksessä esitetään strateginen ja operatiivinen taso, minkä avulla voidaan tunnistaa tasojen välinen rajapinta ja johtaa mittaristo ylhäältä alaspäin. Strategian kääntäminen kohti operatiivista tasoa aloitetaan strategiakartan avulla, joka auttaa ymmärtämään yrityksen prosessien syy-seuraussuhteita. Strategian kääntäminen operatiivisiksi mittareiksi tehdään tasapainotetun tuloskortin avulla, jossa jokaisen näkökulman strategisille tavoitteille määritellään mittarit. Operatiivisen tason toimintaan liittyy oleellisesti liiketoimintatiedon hallintaan liittyvä teoria, jonka avulla mitataan ja arvioidaan strategian onnistumista. Liiketoimintatiedon hallinnan tarkoituksena ei ole kerätä suuria määriä dataa, vaan kerätyn datan tulee olla strategisesti järkevää ja se tulee pystyä esittämään päätöksentekijöille relevantissa muodossa. Mittaaminen ja tulosten arvioiminen on esitetty viitekehyksessä jatkuvana prosessina.



Kuva 18 Teoreettisen viitekehyksen synteesi.

Yllä esitettyä teoreettista viitekehystä on mahdollista hyödyntää myös yrityksen muissa organisaatioissa. Teoreettinen viitekehys koostuu seuraavista kuvista:

- kuva 5, tasapainotettu tuloskortti
- kuva 6, strategiakartan ja tasapainotetun tuloskortin suhde muuhun strategiatyöhön
- kuva 7, strategiakartta
- kuva 17, Business Intelligence järjestelmän kehys tyypilliselle yritykselle.

Tämän tutkimuksen rajautuessa nimenomaan myyntiorganisaation ydintoimintoihin, perehdyttiin teoriaosuudessa tarkemmin juuri myyntiorganisaation asettamiin erityspiirteisiin. Myyntiorganisaation teoriaosuudessa käytiin läpi, mitkä ovat tyypillisiä

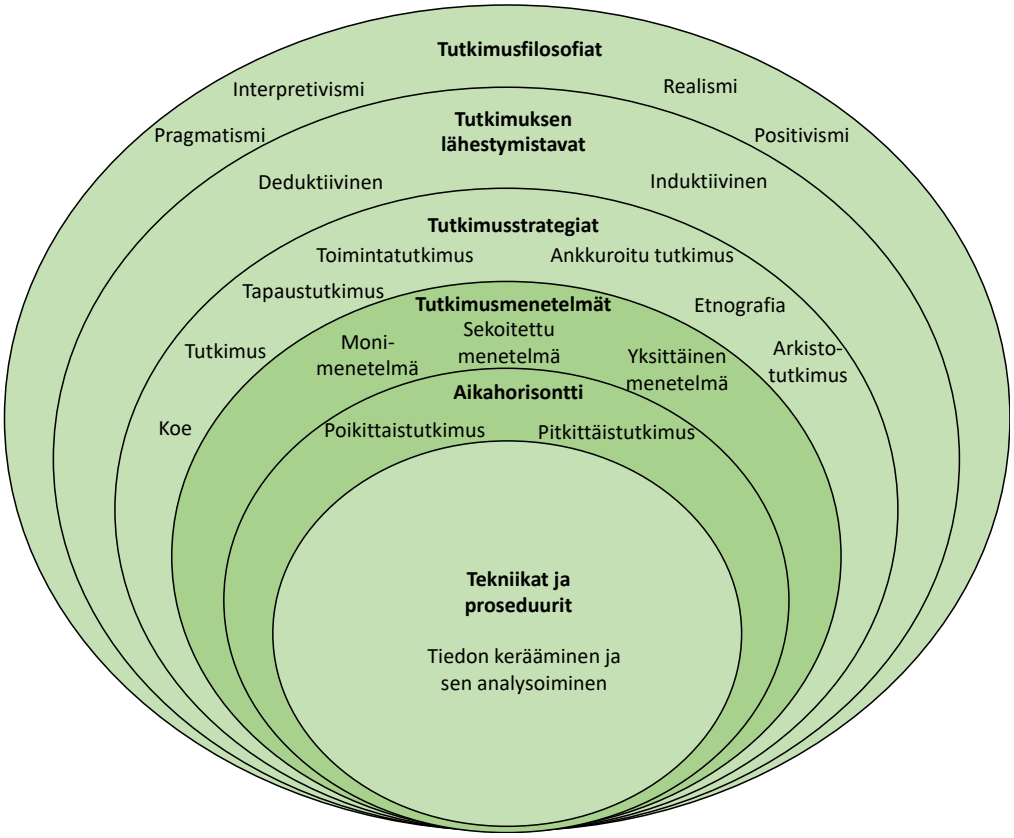
mittareita myyjien tehokkuuden seuraamiseen, mitkä tekijät vaikuttavat myyjien motivaatioon ja kuinka liiketoimintaympäristö vaikuttaa myyjien onnistumiseen. Lisäksi esiin nostettiin tietojohtamisen tärkeys, jonka avulla äänetöntä tietoa muutetaan näkyvään muotoon ja se taltioidaan asianmukaisesti myöhempää hyödyntämistä varten.

Tutkimuksen empiriaosuus toteutetaan hyödyntämällä kuvassa 18 esiteltyä teoreettista viitekehystä, jota täydennetään myyntiorganisaatioon liittyvillä erityispiirteillä. Huomioimalla myyntiorganisaatioon liittyvät teoreettiset asiat, voidaan empiriaosuus toteuttaa konkreettisemmin ja tuloksista saadaan hyödyllisempiä.

4. TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimusmetodologia

Tutkimusmetodologia antaa tutkimukselle tieteellisen viitekehyksen, jonka pohjana tässä tutkimuksessa toimii Saundersin (2009) sipulimalli (kuva 19). Sipulimallin ajatuksena on, että tutkija ikään kuin ”kuorii” sipulin kerrokset, ennen kuin pääsee sipulin keskelle. Sipulin kerrokset käsittelevät sitä, mitä eri valintoja tutkija on tehnyt tiedonkeräämiseen ja sen analysointiin liittyen. Tutkijan omalla henkilökohtaisella koulutuksella ja kokemuksella on vaikutusta valintoihin, joita hän tekee tutkimuksen aikana (Creswell 2014).



Kuva 19 *Tutkimuksen viitekehys, mukaillein Saundersin sipulimallia (2009).*

Tutkimusfilosofia liittyy tiedon kehittämiseen ja sen luonteeseen ja se sisältää tärkeitä olettamia siitä, kuinka tutkija kokee maailman. Nämä olettamat määrittelevät tutkimusstrategian ja -menetelmät strategian osaksi (Saunders et al. 2009). Tutkimusfilosofian soveltuvuus riippuu tutkimuskysymyksistä. Tutkimusfilosofiassa on seuraavia suuntauksia:

- Positivismi – objektiivinen, hypoteeseja testaava tutkimus. Tällöin tutkija työskentelee havaittavissa olevan sosiaalisen todellisuuden kanssa ja tällaisen tutkimuksen lopputulokset voivat olla ”lain kaltaisia” yleistyksiä, jotka ovat samanlaisia kuin fysiikan ja luonnontieteilijöiden tuottamat (Saunders et al. 2009). Vain tarkkailtavat ilmiöt johtavat luotettavan tiedon tuottamiseen. Hypoteesien kehittämiseen käytetään todennäköisesti olemassa olevaa teoriaa. Hypoteeseja testataan ja vahvistetaan, joko kokonaan tai osittain, mikä johtaa teorian jatkokehitykseen ja jatkotutkimuksiin (Saunders et al. 2009; Creswell 2014).
- Realismi – objektiivinen tutkimusote, joka ottaa huomioon tutkijan ja tutkimuskohteen ympärillä olevan sosiaalisen kontekstin. Realismin ydin on se, että mitä aistit osoittavat meille todellisuudeksi, on totuus. Realismin filosofia on, että on olemassa todellisuus, joka on riippumaton mielestä. Tässä mielessä realismi on idealismin vastakohta, jonka mukaan vain mieli ja sen sisältö ovat olemassa. Realismi on siinä mielessä samanlainen kuin positivismi, että sillä on tieteellinen lähestymistapa tiedon kehittämiseen. Tämä olettama tukee tiedonkeruuta ja tietojen ymmärtämistä. (Saunders et al. 2009)
- Interpretivismi – tutkija on itse keskeinen osa tutkimusprosessia, ja hänellä on subjektiiviset tulkinnat sosiaalisista prosesseista. Interpretivismissä tutkijalle on välttämätöntä ymmärtää ihmisten välisiä eroja sosiaalisena toimijana. Tutkijan on tärkeää omaksua empaattinen asenne. Haasteena on päästä tutkittavien kohteiden sosiaaliseen maailmaan ja ymmärtää maailmaa heidän näkökulmastaan. Interpretivismin väitetään sopivan liiketalouden ja johtamisen tutkimukseen, jossa keskitytään organisaation käyttäytymiseen, markkinointiin ja henkilöstöhallintoon. (Saunders et al. 2009)
- Pragmatismi – tutkimuskysymys ja -tavoite määrittelevät valitut menetelmät ja lähestymistavat. Mikäli tutkimuskysymys ei yksiselitteisesti osoita joko positivismin tai interpretivismin käyttöä, niin tämä vahvistaa pragmatismin soveltuvuutta tutkimukseen (Saunders et al. 2009). Valitsemalla pragmatismin, tutkijan ei tarvitse osallistua väittelyyn sellaisista asioista kuin totuus ja todellisuus. Näkemys voi olla moninainen ja se vastaa parhaalla mahdollisella tavalla tutkimuskysymykseen. Hyväksyttävää tietoa voivat tuottaa tarkasteltava ilmiö ja subjektiiviset merkitykset, riippuen tutkimuskysymyksestä. Arvoilla on suuri merkitys tulosten tulkinnassa, tutkijalla on sekä objektiivinen että subjektiivinen näkökulma. Tiedon keräämiseen käytetään sekoitettuja tai useita erilaisia menetelmiä, joilla saadaan laadullista tai määrällistä tietoa (Saunders et al. 2009; Creswell 2014). Menetelmiin keskittymisen sijasta tutkijat korostavat tutkimusongelmaa ja käyttävät kaikkia saatavilla olevia lähestymistapoja ymmärtääkseen sitä (Creswell 2014).

Tutkimuksen lähestymistapa on joko deduktiivinen tai induktiivinen. Deduktiivisessa lähestymistavassa teoriaa testataan, kun taas induktiivisessa teoriaa rakennetaan. Induktiivinen lähestymistapa korostaa:

- ymmärryksen saamista siihen, kuinka ihmiset liittyvät tapahtumiin

- tutkimuksen kontekstin syvällistä ymmärtämistä
- laadullisen tiedon keräämistä
- tutkimuksen joustavaa rakennetta, joka mahdollistaa tutkimuksen painopisteiden muutokset tutkimuksen edetessä
- ymmärrystä, että tutkija on osa tutkimusprosessia
- vähemmän tarvetta yleistää asioita. (Saunders et al. 2009)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija kerää tietoa monin eri tekniikoin, kuten haastatteluiden ja havainnoinnin avulla. Sitten tutkija käsittelee tietoa analysoimalla sen ja järjestämällä sen eri luokkiin tai teemoihin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijat rakentavat malleja, luokkia ja teemoja alhaalta ylöspäin järjestämällä tiedot yhä abstraktimpiin tietokokonaisuuksiin. Tämä induktiivinen prosessi havainnollistaa edestakaista työskentelyä teemojen ja tietokannan välillä, kunnes kattava sarja on laadittu (Creswell 2014). Tutkimus pyrkii selittämään asioiden välisiä kausaalisuhteita, mutta myös selittämään asioiden konteksteja ja luonnetta. Tutkimuksessa käytetään melko joustavia välineitä ja tavoitteena on luoda uutta ymmärrystä eikä niinkään yleistää asioita. Tutkijan rooli on subjektiivinen. Tutkimuksen induktiivisen luonteen takia kaikki tulokset eivät ole aina yleistettävissä. Tällöin on kuitenkin mahdollista saavuttaa syvällisempi ymmärrys tutkittavasta asiasta, kuin deduktiivisella lähestymistavalla (Saunders et al. 2009).

Tutkimusstrategiaa määriteltäessä on tärkeintä huomioida se, että se sopii tutkimuskysymykseen ja tavoitteisiin. Tutkimusstrategioita on useita erilaisia ja jotkut niistä soveltuvat paremmin deduktiiviseen ja toiset induktiiviseen lähestymistapaan. Tapaustutkimus (case study) määritellään strategiana, jossa tutkimus sisältää empiirisen selvityksen kyseisestä väliaikaisesta ilmiöistä sen tosielämän kontekstissa, jossa todisteet kerätään lukuisista lähteistä (Saunders et al. 2009). Robert K. Yin (2003) mukaan tapaustutkimuksen tiedonkeräämisessä tulisi noudattaa kolmea periaatetta. Ensimmäinen periaate on, että tietoa tulee kerätä useista lähteistä. Toisena periaatteena hän mainitsee, että kerätty tieto tulisi järjestää ja dokumentoida asianmukaisesti. Hän ehdottaakin oman tietokannan luomista tapaustutkimuksen tiedoille. Kolmantena periaatteena hän esittää todisteketjun ylläpitämisen, mikä lisää tapaustutkimuksen luotettavuutta.

Tyypillistä on, että tutkittavan ilmiön ja tutkittavan kontekstin väliset yhtäläisyydet eivät ole ilmiselviä. Tapaustutkimuksella saadaan tyypillisesti vastaukset kysymyksiin: miksi, mitä ja miten. Ne auttavat perusteellisesti ymmärtämään tutkimuksen taustaa ja käynnissä olevia prosesseja (Saunders et al. 2009). Tiedon keräämiseen voidaan käyttää lukuisia erilaisia tapoja, kuten haastatteluja, havainnointia, dokumenttien

analysointia ja kyselyitä. Tapaustutkimus voi koskettaa yksittäistä tai useita tapauksia (Saunders et al. 2009; Yin 2003).

Tutkimusmenetelmää valittaessa, tutkija joko käyttää yksittäistä tiedonkeräämistapaa ja siihen soveltuvia analysointiproseduureja (yksittäismenetelmä) tai sitten useampaa kuin yhtä tiedonkeräämistapaa ja siihen soveltuvia analysointiproseduureja (monimenetelmätutkimus), joiden avulla tutkimuskysymykseen voidaan vastata. Monimenetelmätutkimusta suositaan liiketoiminnan ja johtamisen tutkimuksissa, joissa yksittäinen tutkimus voi käyttää määrällisiä ja laadullisia tekniikoita ensi- ja toissijaisen tiedon hankintaan (Saunders et al. 2009). Sekoitettuihin menetelmiin sisältyy laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistäminen. Laadulliset tiedot ovat yleensä avoimia, ennalta määrittelemättömiä tai rajattuja vastauksia, kun taas määrälliset tiedot sisältävät yleensä rajattuja vastauksia, joita saadaan esimerkiksi kyselylomakkeista. Monimenetelmätutkimuksen tekemiseen kuluu enemmän aikaa, koska tutkijan pitää kerätä ja analysoida sekä laadullista että määrällistä tietoa (Creswell 2014).

Tapaustutkimuksen tulosten reliabiliteettia voidaan parantaa siten, että esitetään tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruutavat mahdollisimman tarkasti. Tällöin tutkimus on mahdollista toistaa täsmälleen samalla tavalla ja näin saada aikaan samat tulokset, kuin ensimmäiselläkin kerralla. Tutkimuksen validiteettiin voidaan vaikuttaa esittämällä tutkimuksen tulokset tutkimuksessa ja etsimällä yhteyksiä tunnettuihin yleistyksiin. (Yin 2003)

Aikahorisontti määrittelee sen, onko tutkimus ”valokuva” yhdestä hetkestä vai tarkastellaanko tutkimuksessa tapahtumia tiettynä ajanjaksona. Poikittaistutkimukseksi kutsutaan tutkimusta, jossa tapahtumaa tutkitaan vain tiettyä ajanhetkeä, kun taas pitkittäistutkimus tarkastelee tapahtumaa tietyllä ajanjaksolla. Suurin osa akateemista tutkimuksista on aikarajoitteisia, jonka takia poikittaistutkimus on yleisin menetelmä. Aikarajoitteesta huolimatta, tutkimukseen on mahdollista tuoda pitkittäistutkimuksen piirteitä. (Saunders et al. 2009)

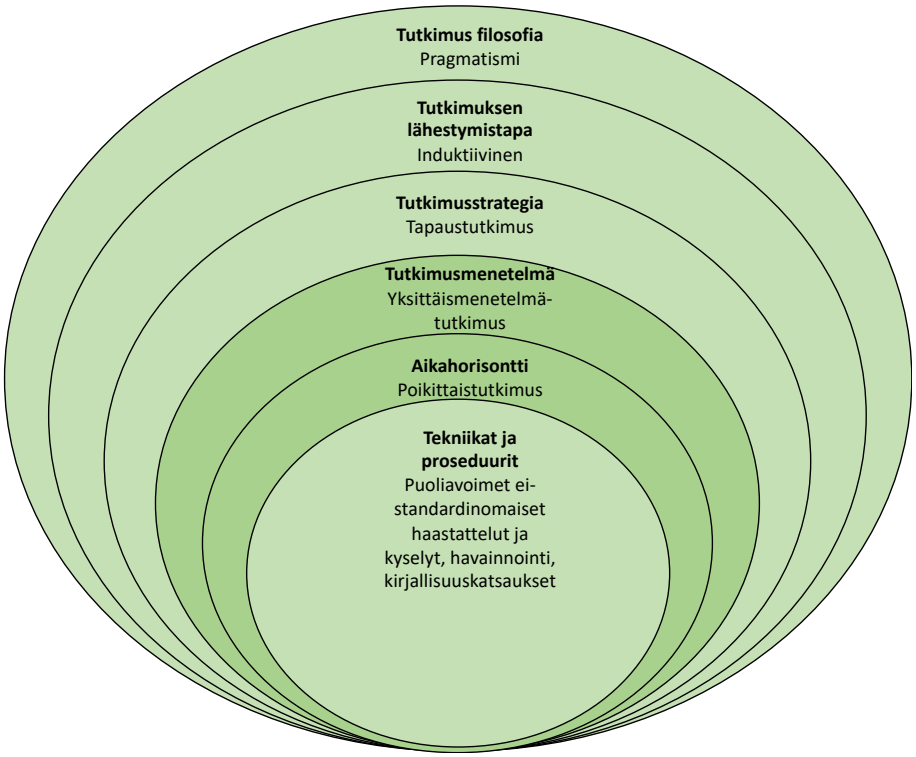
Tiedon keräämiseen ja sen käsittelemiseen käytetään useita erilaisia menetelmiä. Kyselyiden lisäksi tiedon keräämiseen voidaan käyttää havainnointia ja puolistrukturoituja tai strukturoimattomia haastatteluja (Yin 2003; Saunders et al. 2009). Kyselyt eivät ole hyviä tilanteeseen, jossa vaaditaan paljon avoimia vastauksia. Ne toimivat parhaiten tilanteissa, joissa kysely voidaan toteuttaa standardinomaisesti ja vastaajat kokevat kysymykset samalla tavalla. Kvalitatiivisen datan keräämiseen voidaan käyttää puolistrukturoituja kyselyitä. Haastattelut voivat olla joko erittäin muodollisia ja jäsenneltyjä, käyttäen standardisoituja kysymyksiä jokaiselle

tutkimukseen osallistuvalle tai sitten ne voivat olla epävirallisia ja jäsentämättömiäkin keskusteluja (Saunders et al. 2009; Creswell 2014).

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä tutkimuksessa tutkimusfilosofiana käytetään pragmatismia, koska myynnin johtamisen tietolähteiden selvittämiseen tarvitaan useita erilaisia menetelmiä. Tutkija toimii itse myynnin johdossa, joten hänellä on sekä objektiivinen että subjektiivinen näkökulma tutkimukseen. Tämän tutkimuksen pääasiallinen lähestymistapa on induktiivinen, koska olemassa olevaa teoriaa ei testata, vaan se ennemminkin rakennetaan. Hypoteeseja ei testata ja pääasiassa tutkimuksessa tehdään johtopäätöksiä sekä malleja. Aineistossa tulee olemaan laadullista tietoa ja työssä käytetään tutkimusstrategiana tapaustutkimusta. Tapaustutkimus sopii kyseiseen tutkimukseen hyvin, koska siinä tarkastellaan prosesseja useista eri näkökulmista ja näin on mahdollista saada perusteelliset vastaukset kysymyksiin miksi, mitä ja miten.

Tutkimuksessa käytetään laadullista yksittäismenetelmätutkimusta, eli laadullista ja määrällistä tutkimusta ei yhdistetä. Tietoa kerätään puolistrukturoidulla haastattelulla, jossa tuotetaan kvalitatiivista tietoa. Saadun kvalitatiivisen tiedon perusteella tunnistetaan oleelliset tietotarpeet, jotka määritellään yksityiskohtaisesti. Kuvassa 20 on esitetty tutkimuksen viitekehys.



Kuva 20 *Tutkimuksen viitekehys, mukaillein Saundersin (2009) mallia.*

Haastatteluun valittiin yrityksen ylin johto, koska heidän vastuullaan oli liiketoimintayksikön johtaminen ja strategiatyöskentely. Alueelliselta myynnin johdolta taas saatiin näkemys siihen, kuinka yrityksen strategiset tavoitteet näkyvät operatiivisessa toiminnassa. Lisäksi heidän vastuullaan on myyjien johtaminen, minkä myötä heiltä saatiin arvokasta tietoa siitä, mitä yrityksen myyntitasolla oikeasti tapahtuu. Haastatteluiden avulla voitiin kattaa koko yrityksen ja laaja-alainen näkemys myynnin johtamiseen yrityksen liiketoimintaympäristössä.

Ylimmän johdon haastattelut toteutettiin keväällä 2020 viikolla 11, jolloin yrityksen toimitusjohtaja ja markkinointi- ja myyntijohtaja antoivat vastauksensa. Haastattelumateriaali (liite 2) toimitettiin 7 päivää etukäteen tutustuttavaksi. Tämän lisäksi tutkija ohjeisti haastateltavia etukäteen puhelimitse haastattelussa läpi käytävistä asioista. Toimitusjohtajan haastattelu kesti yhteensä noin 135 minuuttia. Myynti- ja markkinointijohtajan kanssa haastattelu kesti 210 minuuttia. Tutkija kirjasi haastatteluiden vastaukset ja tiedot säilöttiin tutkijan tietokoneelle.

Alueellisen myynnin johdon haastattelut tehtiin viikolla 12 ja 15, jolloin haastateltiin kolmea aluemyyntipäällikköä. Ensimmäiselle haastateltavista haastattelumateriaali toimitettiin samana päivänä, jonka takia tutkija joutui käyttämään enemmän aikaa haastateltavan perehdyttämiseen aihepiiriin. Toinen haastateltava oli jo ehtinyt perehtymään materiaaliin 5 päivän ajan. Kolmas haastateltava oli tutustunut materiaaliin 21 päivää, ennen haastattelua. Haastattelumateriaali oli täsmälleen sama kuin ylimmälle johdolle toimitettu. Ensimmäisen aluemyyntipäällikön haastattelu kesti 325 minuuttia, mikä osittain johtui myöhään toimitetusta haastattelumateriaalista. Toisessa tapauksessa selvittiin 165 minuutilla. Kolmas haastattelu kesti 190 minuuttia. Tutkija kirjasi myös näiden haastatteluiden tulokset ja tiedot tallennettiin tutkijan tietokoneelle.

Haastatteluiden avulla tunnistettiin myynnin johdon mielestä tärkeimmät tietotarpeet, joiden avulla he pystyisivät suoriutumaan työstään paremmin. Tutkimuksen edetessä huomattiin, että kvantitatiivista dataa ei ollut saatavilla yrityksen tietojärjestelmistä. Tämän takia tutkimuksen seuraavana vaiheena oli määritellä tunnistetut tietotarpeet yksityiskohtaisesti. Yksityiskohtaisessa määrittelyssä tutkija käytti hyväksi omaa asemaansa yrityksessä ja havainnoinnin kautta määritteli tietotarpeet sekä tunnisti niiden tietolähteet. Määrittelyvaihe aloitettiin viikolla 13 ja se kesti 6 päivää. Määrittelyvaiheen tuloksena muodostettiin taulukko, johon koostettiin tietotarpeet, näkemys siitä, miten mittarin voisi rakentaa ja mistä kyseinen tieto löytyi tai puuttuiko se kokonaan.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään case-yrityksen liiketoimintaa ja taustaa tiedonhallintajärjestelmän tarpeelle. Toisessa alaluvussa esitellään yrityksen ylimmälle johdolle ja alueelliselle myynnin johdolle tehtyjen haastatteluiden tulokset. Haastatteluilla pyrittiin tunnistamaan oleellisimmat tietotarpeet, jotka olisivat hyödyllisiä myynnin johtamiselle. Tietotarpeiden tunnistamisessa käytettiin hyödyksi tasapainotettua tuloskorttia, jolloin yrityksen strategia saatiin mukaan. Kolmannessa alaluvussa tutkitaan yksittäisten mittareiden tilastollista merkittävyyttä kullekin tasapainotetun tuloskortin tavoitteelle.

5.1 Case-yrityksen liiketoiminta ja taustaa

Yritys on osa ruotsalaista konsernia, jolla on liiketoimintayksiköitä eri puolilla maailmaa. Case-yritys on oma liiketoimintayksikkö ja sille on määritelty geografisesti Suomen ja Venäjän markkina-alue. Yrityksen liiketoimintaa on kemikaalien myyminen paperi-, kartonki- ja selluteollisuudelle. Myytävä tuote ei ole yksittäinen kemikaali, vaan puhutaan enemmänkin konsepteista, joihin sisältyy teknistä asiakaspalvelua ja teknologisia ratkaisuja kemikaalin annosteluun ja sen vaikutusten monitorointiin asiakkaan prosessissa. Yrityksellä on oma myyntiorganisaatio, joka vastaa Suomen markkina-alueesta. Suomen myyntiorganisaatio on jaettu kolmeen eri alueorganisaatioon sekä sellusegmenttiin, joka toimii koko Suomen alueella.

Yrityksessä on otettu käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä, joka pitää sisällään CRM:n, jota myyntiorganisaatio ylläpitää. CRM:n tietojen graafiseen visualisointiin on käytössä erillinen Qlick Sense -käyttöliittymä. Yrityksessä nähdään, että parempi tiedonhallintajärjestelmän hyödyntäminen parantaisi strategisten tavoitteiden implementoimista aina myyjille saakka, lisäisi äänettömän tiedon konvertoitumista näkyvään muotoon ja auttaisi myynnin johtoa ohjaamaan toimintaa oikea-aikaisesti haluttuun suuntaan.

5.2 Haastatteluiden tulokset

Kappaleessa 5.2.1 esitellään tulokset myynnin johtamisen nykytilasta yrityksessä. Kappaleissa 5.2.1 - 5.2.5 esitellään haastateltavien antamat vastaukset kunkin näkökulman tavoitteiksi ja mittareiksi. Haastatteluiden tulosten yhteenveto on esitetty kappaleessa 5.2.6, jossa esitetään täytetty tasapainotettu tuloskortti.

5.2.1 Myynnin johtamisen nykytila

Haastatteluun osallistuneiden henkilöiden toimenkuvat ovat liiketoimintayksikön toimitusjohtaja, myynti-ja markkinointijohtaja sekä aluemyyntipäällikköt. Yrityksen ylimmän johdon työkokemus nykyisestä työtehtävästä oli noin 4-5 vuotta, mutta erilaisesta johtamis- tai esimiestyöstä kokemusta oli kertynyt kaikkiaan 17-22 vuotta. Alueellisen myynnin johdon työkokemus johtamisesta ja esimiestyöstä oli huomattavasti vähäisempää. Aluemyyntipäälliköiden työkokemus nykyisestä työtehtävästä oli 1-4 vuotta ja aiempaa taustaa esimiestyöstä sekä johtamisesta ei juurikaan ollut. Koulutustaustaltaan yrityksen ylin johto oli korkeimmin kouluttautunutta ja molemmat olivat suorittaneet ylemmän yliopistotutkinnon (diplomi-insinööri). Aluemyyntipäälliköt olivat suorittaneet ammattikorkeakoulututkinnon.

Kysyttäessä haastateltavilta, kuinka monta tuntia he arvioivat käyttävänsä aikaa myynnin johtamiseen viikossa, olivat vastaukset yllättävän alhaisia. Eniten aikaa käytti myynti- ja markkinointijohtaja, joka arvioi käyttävänsä 8-16 tuntia viikossa myynnin johtamiseen. Hän ei kuitenkaan ollut tyytyväinen ajankäyttöönsä ja toivoi, että tulevaisuudessa hänen pitäisi pystyä käyttämään tähän enemmän aikaa. Toimitusjohtaja sanoi käyttävänsä myynnin johtamiseen 4-8 tuntia viikossa ja totesikin, että

> *”minulle riittää, että kriittisimmät mittarit näyttävät vihreää ja homma toimii. Mikäli tilanne olisi päinvastainen, niin tietenkin joutuisin paneutumaan asiaan tarkemmin.” (Toimitusjohtaja)*

Tämä on ymmärrettävää, koska toimitusjohtajalla on useita organisaatioita seurattavanaan. Yllättävää oli kuitenkin se, että myynnin alueellisessa johdossa ei käytetty kuin 4-8 tuntia itse myynnin johtamiseen. Tämä osittain johtuu siitä, että myös aluemyyntipäälliköillä on suoria asiakasvastuita ja näin ollen he joutuvat tasapainottelemaan omia aikataulujaan sekä asiakkaiden että myyntitiimin välillä. Aluemyyntipäällikön kommentti olikin, että

> ”*on ajanjaksoja, jolloin ehtii käyttämään paljon enemmän aikaa itse johtamiseen ja esimiestyöhön. Asiakkaiden aiheuttama kiire ei ole ympäri vuoden tasaista ja juuri näinä rauhallisina hetkinä pyrkii löytämään enemmän aikaa muun muassa henkilöstöasioiden hoitamiseen.” (Aluemyyntipäällikkö)*

Yrityksessä on ollut käytössä järjestelmiä, joihin on kerätty liiketoimintatietoa ja sitä on esitelty myyntiorganisaatiolle aluepalavereissa ja myyntikokouksissa. Haastattelun tarkoituksensa oli selvittää, kuinka tavoitteellista yrityksen johtamiskulttuuri on nykyisin. Haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitä mittareita he seuraavat työssään, kuinka usein ja mihin he kyseistä tietoa käyttävät. Toimitusjohtajalla oli selvästi pisin lista erilaisia mittareita, joita hän seuraa säännöllisesti. Mittareita oli kaikkiaan 26 kappaletta, joista 9

oli taloudellisia mittareita, 6 mittaria seurasi henkilöstön tyytyväisyyttä ja työturvallisuutta, 5 mittaria seurasi toimitusketjun hallintaa ja loput olivat yksittäisiä kriittiseksi tunnistettuja kohteita.

> ”*Varmistan ja seuraan kyseisien mittareiden avulla, että toiminta on tavoitteen mukaista. Mikäli havaitsen poikkeaman, niin aloitan juurisyyn selvittämisen sekä korjaavat toimenpiteet, että päästään taas takaisin ”ladulle”. Osaa mittareista seuraan viikoittain, mutta joitakin tarvitsen vain kerran kuukaudessa.” (Toimitusjohtaja)*

Myynti- ja markkinointijohtajalla oli käytössään vähemmän mittareita, joita hän seuraa säännöllisesti kerran viikossa. Mittarit olivat puhtaasti taloudellisia ja ne seurasivat liikevaihtoa sekä myyntikatetta suhteessa tavoitteeseen ja edelliseen vuoteen. Mittareiden käytöstä hän sanoi seuraavaa:

> ”*Mittareiden avulla arvioin strategian onnistumista ja seuraan, mihin suuntaan myynti kehittyy. Lisäksi pystyn muodostamaan mielikuvaa henkilöstöresurssitarpeesta ja miten kulurakenne kehittyy. Uuden CRM-järjestelmän toivon lisäävän erilaisten mittareiden käyttöä.” (Myynti- ja markkinointijohtaja)*

Aluemyyntipäälliköt seurasivat pääosin taloudellisia mittareita, jotka kertoivat myynnin ja myyntikatteen kehittymisestä. Mittareista puuttui kuitenkin kokonaan puhdas kustannusten seuraaminen, jota taas ylin johto seurasi tiiviimmin. Myyntikate piti sisällään muuttuvia kustannuksia, mutta tässä tapauksessa siinä ei otettu huomioon kaikkia myynnin aiheuttamia kustannuksia. Osa aluemyyntipäälliköistä käytti mittareita oman tiiminsä johtamiseen ja toiset taas eivät pitäneet sitä kovin tärkeänä, koska myynnin ja myyntikatteen seuraamista kuukausittain pidettiin liian lyhyenä aikaperiodina.

> ”*Koostan yhteenvedon kuukausittain, jossa esitän jokaisen myyjän asiakkaan liikevaihdon ja myyntikatteen. Myyntitiimi on pitänyt tätä tietoa motivoivana ja kertoo, kuinka ponnistelut ovat tuottaneet tulosta.” (Aluemyyntipäällikkö)*

> ”*Myyntituloksen ja myyntikatteen seuraaminen ei ole niin tärkeää, koska kuukausi on kovin lyhyt aika muutoksien havaitsemiseen. Lisäksi myyntihinnat määritellään useimmassa tapauksessa useammaksi vuodeksi kerrallaan, jonka takia yksittäinen myyjä ei pysty vaikuttamaan myyntikatteeseen.” (Aluemyyntipäällikkö)*

Aluemyyntipäälliköt sanoivat myös seuraavansa sitä, että panostukset suhteessa kaupan kokoon pysyvät järkevällä tasolla.

> ”*Ei ole järkeä panostaa liikaa resursseja kauppaan, jonka koko ja kasvunäkymät ovat surkeat.” (Aluemyyntipäällikkö)*

Tämä havainto kertoo siitä, että kustannustietoisuutta on organisaatiossa, mutta työkalut sen arvioimiseen puuttuvat. Mittareita käytettiin poikkeamien havaitsemiseen, muutosten

vaikutusten arviointiin, juurisyyn selvittämiseen ja joissain tapauksissa helpottamaan asiakaskohtaista myyntityötä.

Haastateltavilta kysyttiin, mistä kyseiset mittarit löytyvät. Toimitusjohtajalla oli käytössään lukuisia erilaisia mittareita ja tieto niihin kerättiin neljästä eri paikasta. Kolme neljästä tietolähteestä oli erillisiä raportteja, jotka jokin toinen henkilö oli koostanut. Neljäs lähde oli nykyisen toiminnanohjausjärjestelmän datan visualisointityökalu Qlick Sense, jota myös myynti- ja markkinointijohtaja ja aluepäälliköt käyttivät tietolähteenään.

Yrityksessä on päivitetty strategiaa, jonka takia haastateltavilta kysyttiin, näkyykö yrityksen strategia käytettävissä mittareissa? Toimitusjohtajan mukaan strategia näkyy mittareissa, jotka mittaavat laatua, kestävää kehitystä, asiakaskeskeisyyttä ja tuotekehitystä. Myynti- ja markkinointijohtajalla oli hieman erilainen näkemys asiasta:

> ”*Paikallisen liiketoimintayksikön strategia näkyy, mutta ei niinkään konsernin strategia. Joitain konsernin tavoitteita voi tunnistaa, mutta en pidä niitä selkeinä. Mikäli strategiaan tehtäisiin nyt muutoksia, niin niiden vaikutusta ei pystyisi arvioimaan nykyisistä mittareista.” (Myynti- ja markkinointijohtaja)*

Haastatteluissa kävi ilmi, että strategiatyöhön tehdään edelleen hienosäätöä. Tavoitteena on saada ylhäältä alaspäin johdettu konsernin strategia paremmin kohtaamaan liiketoimintayksikön laatiman alhaalta ylöspäin johdetun strategian kanssa. Aluemyyntipäälliköillä oli erilaisia näkemyksiä yrityksen strategiasta. Osa koki sen olevan jotakuinkin tiedossa, mutta osalle se oli melko vierasta. Mittareiden avulla ei heidän mukaansa suoraan pysty arvioimaan strategian onnistumista.

> ”*Strategian onnistumista ei voi arvioida pelkästään seuraamalla liikevaihtoa, koska se voi mielestäni johtaa harhaan. Myyntitulokseen voi vaikuttaa, niin moni muukin asia, kuten paperiteollisuuden lakko. Mikäli strategian onnistumista seurataan pelkästään liikevaihdolla, niin metsään mennään.” (Aluemyyntipäällikkö)*

Seuraavaksi haastateltavia pyydettiin täyttämään tasapainotettu tuloskortti, joka pakotti heidät miettimään yrityksen strategiaa ja sitä, mitkä osa-alueet ovat menestymisen kannalta tärkeimmät. Lisäksi tuloskortin jokaiselle näkökulmalle piti tavoitteiden lisäksi löytää niitä parhaiten kuvaavat mittarit. Seuraavissa alaluvuissa on käsitelty tätä osaa haastattelusta.

5.2.2 Taloudellinen näkökulma

Tasapainotetun tuloskortin teoriaa on esitelty kohdassa 2.4.2 Balanced Scorecard. Haastatteluissa käytettiin myös hyödyksi strategiakarttaa, jonka teoria on esitelty kohdassa 2.4.3 Strategiakartta. Strategiakartan avulla pyrittiin tuomaan syy-seuraussuhteet selkeämmin esiin haastateltaville ja samalla kuvaamaan sitä, kuinka

aikahorisontti eri tasojen välillä vaihtelee. Muutokset alimman tason mittareissa voivat ennustaa ylimmän tason mittareiden tulosta.

Tuloskortin täyttäminen aloitettiin taloudellisesta näkökulmasta, joka on teorian mukaan ylin taso strategiakartassa, ja jonka syy-seuraussuhteiden selvittämisellä pyritään löytämään tavoitteet ja mittarit. Toimitusjohtajan näkemys oli, että

> ”*myyntiorganisaation tulee kasvattaa liikevaihtoa, kannattavuuden suhde kasvaneeseen liikevaihtoon tulee säilyttää ja tulopohjaa tulee laajentaa.” (Toimitusjohtaja)*

Haastattelussa kävi ilmi, että tavoitteena ei ole kasvaa yltiöpäisesti eikä toisaalta optimoida omia prosesseja katteen maksimoimiseksi. Tulopohjan laajentamisella pyritään hallitsemaan asiakaskohtaista riskiä, jotta kaikki tulolähteet eivät olisi muutamien avainasiakkaiden varassa. Myynti- ja markkinointijohtajan mukaan tavoitellaan kannattavaa kasvua eli samoja asioita, joita toimitusjohtaja oli kertonut. Tämä kuvastaa sitä, että yrityksen ylimmällä johdolla oli yhtenäinen näkemys taloudellisen näkökulman tavoitteista.

Osa aluemyyntipäälliköistä asetti tavoitteeksi liikevaihdon kasvattamisen, mutta kannattavuuden optimointia ei pidetty kovin tärkeänä. Osassa vastauksissa nostettiin esiin myös sitä, että tulopohjaa tulee laajentaa paremman riskienhallinnan takia. Aluemyyntipäälliköillä on erilaiset toiminta-alueet, joka osaltaan selittää eriäviä näkemyksiä. Eräs vastaajista totesikin, että

> ”*minulle tärkeintä on säilyttää nykyinen liikevaihto. Pyrin mieluumminkin kasvattamaan myynnin kustannuksia, kuin tekemään optimointia. Haluan investoida osaamiseen ja teknologiaan, joka voi tulevaisuudessa lisätä tuloja.” (Aluemyyntipäällikkö)*

Huolimatta yrityksen lopullisista tavoitteista taloudelliseen näkökulmaan, jokainen vastaaja nosti esiin myyntimäärän (liikevaihto) ja kannattavuuden sekä pari vastaajaa myös tulopohjan laajentamisen. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että myyntimäärän arviointiin paras mittari on liikevaihto. Myyntiorganisaation kannattavuuden arviointiin pidettiin tärkeimpänä mittarina myynnin kustannuksia. Tulopohjan seuraamiseen koettiin hyödylliseksi markkinaosuuden ja maksavien asiakkaiden lukumäärän seuraamista. Markkinaosuus voisi olla yrityksen liikevaihto jaettuna tarkasteltavan myyntipotentiaalin koolla.

5.2.3 Asiakasnäkökulma

Asiakas- ja taloudellinen näkökulma linkittyvät hyvin tiivisti toisiinsa, koska muutokset asiakasnäkökulmassa vaikuttavat hyvin nopeasti myös taloudelliseen näkökulmaan.

Yrityksen liiketoiminta on hyvin asiakaskeskeistä ja tekninen asiakaspalvelu onkin tärkeä osa myytävää tuotetta. Haastateltavilta löytyikin tähän hyvin nopeasti vastauksia, joissa tärkeimmiksi tavoitteiksi asetettiin asiakastyytyväisyys ja asiakkaiden sitoutuminen tai paremminkin kumppanuus. Vastauksissa nostettiin myös esille sitä, että asiakkaiden täytyy olla kannattavia yritykselle.

> ”*Yrityksen ei ole järkevää kuluttaa resursseja asiakkaihin, joiden hyöty yritykselle on huono tai jopa taloudellisesti kannattamaton. Asiakkaan kanssa tulle pyrkiä hyvään asiakastyytyväisyyteen ja kumppanuuteen, mutta yritykselle se ei saa tehdä haittaa.” (Myynti- ja markkinointijohtaja)*

Haastateltavien mukaan yrityksen tulisi mitata asiakastyytyväisyyttä asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla. Nyt yrityksessä tehdään kattava asiakastyytyväisyyskysely kerran vuodessa, mutta sen vastausprosenttia pidettiin liian alhaisena ja tietoa saadaan liian harvoin. Tämän takia sen hyödyntämistä aktiivisena mittarina ei pidetty kovin luotettavana. Esitettiin ajatuksia, että asiakkaille voitaisiin tehdä kevyempiä yhden tai kahden kysymyksen kyselyitä esimerkiksi kerran kvartaalissa, jolloin dataa kerättäisiin paljon säännöllisemmin ja tällöin se voisi toimia ohjaavana mittarina. Lisäksi asiakastyytyväisyyskysely tulisi tehdä monipuolisesti eri organisaatiotasoille.

> ”*Mielestäni myyntiorganisaatio pystyy vaikuttamaan asiakastyytyväisyyskyselyn vastausprosenttiin. Tämä vaatii ensin hyvää sisäistä myymistä asiakastyytyväisyyskyselyn tarpeellisuudesta, jonka jälkeen myyjät voivat myydä tämän kyselyn täyttämisen asiakkailleen. Asiakastyytyväisyyskyselyt voitaisiin tehdä esimerkiksi kerran kvartaalissa ja siinä kysyttäisiin vaikka: miten todennäköisesti suosittelisit yritystä kollegallesi sekä saatko myyjältäsi hyötyä oman liiketoimintasi kehittämiseen? Näiden avulla saataisiin mielikuva yrityksen myymästä tuotteesta tai palvelukonseptista sekä voitaisiin arvioida yksittäisen myyjän suoriutumista asiakasrajapinnassa.” (Aluemyyntipäällikkö)*

Asiakastyytyväisyyden mittaamista ei voi jättää pelkästään asiakastyytyväisyyskyselyiden varaan, joten haastateltavia pyydettiin miettimään myös muita tukevia mittareita. Vastaajat nostivat esiin tuotelaadun tärkeyden, joka vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja jota voitaisiin mitata reklamaatioiden lukumäärällä. Asiakkaiden sitoutumisen ja kumppanuuden arviointiin ehdotettiin mittareiksi menetettyjen asiakkaiden lukumäärää ja avainasiakkaiden myynnin muutosta.

Myynti- ja markkinointijohtaja piti tärkeänä, että yrityksen tulisi paremmin tiedostaa asiakkaiden kannattavuus yritykselle. Tämän seuraamiseksi asiakkaat voisi luokitella eri tasoille, joiden määrittelemiseen voitaisiin käyttää myyntimäärää ja kannattavuutta. Toisaalta tämä ei kuitenkaan toimi kaikissa tilanteissa, jonka takia sen käyttöönottoa pitää tarkkaan miettiä. Markkinakatsausten avulla voitaisiin myös tunnistaa, kuinka

asiakkaiden liiketoiminnan koko ja kannattavuus kehittyy sekä mitkä ovat mahdollisia kehityssuuntia. Näiden tietojen kerääminen liittyy kuitenkin enemmän strategiatyöhön eikä sillä ole suoranaista ohjaavaa vaikutusta myynnin operatiiviseen johtamiseen, vaikkakin strategian onnistumista tulee seurata mittareiden avulla.

5.2.4 Sisäisten prosessien näkökulma

Myynnin sisäisten prosessien näkökulmassa haastateltavia pyydettiin miettimään, missä prosesseissa tulisi onnistua erinomaisesti, jotta asiakas- ja taloudellisessa näkökulmassa kuvatut tavoitteet voitaisiin saavuttaa. Toimitusjohtajan mukaan myyntiorganisaation tulee olla suorituskykyinen, jonka lisäksi rinnalla pitää kulkea toimiva tuotekehitys.

> ”*Myyntiorganisaatio tuo yritykseen tulovirran ja toiminnan on oltava myös kustannustehokasta, että sillä voidaan kattaa yrityksen muut kustannukset. Toki kustannuksia ei voida liikaa optimoida, että asiakastyytyväisyys ei kärsi ja ala haittaamaan yrityksen tulovirtaa.” (Toimitusjohtaja)*

Myynti- ja markkinointijohtaja näki tilanteen siten, että myyntiorganisaation on oltava tehokas ja laadukas sekä tuotekehitysideoiden pitää generoitua tehokkaasti kentältä tuotekehityksen kautta kaupallisiksi tuotteiksi.

> ”*Myyjien pitää olla työssään tehokkaita, mutta myös laatu pitää pystyä tekemään. Tämän takia on tärkeää arvioida, kuinka paljon uusia myyntiprospekteja syntyy sekä samalla arvioida kuinka monta läpäisee myyntisuppilon toteutuneeksi kaupaksi asti. Mikäli prospektit eivät konkretisoidu kaupaksi asti, niin näihin asioihin pitää pystyä löytämään ratkaisuja. Lisäksi myyntiorganisaation pitää pystyä tuottamaan raportteja ja tekemään ehdotuksia, joiden avulla tuotekehitys voi kehittää uusia tuotteita ja konsepteja.” (Myynti- ja markkinointijohtaja)*

Aluemyyntipäälliköillä tuli vastaavia tavoitteita, kuin yrityksen ylimmältä johdolta. Kuitenkin esiin myös nostettiin asiakastarpeiden parempi tunnistaminen, jota pidettiin yhtenä kriittisimmistä tekijöistä menestymisen kannalta.

> ”*Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen on vaikeaa ja kaipaisinkin enemmän katsauksia muun muassa KAM:lta, että voisin paremmin ymmärtää asiakkaiden piileviä tarpeita.” (Aluemyyntipäällikkö)*

Vastaajien mukaan myyntiorganisaation suoriutumista ja laatua voisi mitata myyntiprospektien lukumäärällä, uusien kauppojen lukumäärällä, HitRateilla (prospektista kaupaksi, %), menetettyjen kauppojen lukumäärällä ja asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksilla, joissa asiakas arvioi myyjän suoriutumista. Taloudellisia mittareita ei pidetty tärkeinä, koska asiakkaiden liiketoiminnat koot ja niiden sijoittuminen tietyille myyntialuille asettivat eri myyntialueet eriarvoiseen asetelmaan.

Toisaalta taloudelliset mittarit määriteltiin jo taloudellisessa näkökulmassa eli sisäisien prosessien onnistumisella on syy-seuraussuhteen mukainen vaikutus myös niihin.

Toimivaa tuotekehitystä ja jatkuvaa kehittymistä pidettiin toisena tärkeänä tavoitteena, jossa pitää onnistua menestymisen varmistamiseksi. Tämä ei tarkoita pelkästään uusien tuotteiden kehittämistä, vaan kuten yksi aluemyyntipäällikkö sanoi

> ”*Jatkuva kehittyminen tarkoittaa tuotteiden lisäksi satsauksia henkilöstön osaamiseen ja teknologian kehittämiseen eli IOT ja muu äly annostelujärjestelmiin.” (Aluemyyntipäällikkö)*

Myynti- ja markkinointijohtaja piti tärkeänä sitä, että hän pystyisi seuraamaan uusien tuotteiden osuutta kokonaismyynnistä. Mikäli uusien tuotteiden osuus kokonaismyynnistä tippuu, niin pidemmällä aikajaksolla se alkaa näkymään myös asiakastyytyväisyydessä ja edelleen vaikuttaa negatiivisesti yrityksen taloudelliseen tilaan. Hänen mukaansa on myös erittäin tärkeää, että myyntiorganisaatio tuottaa aktiivisesti uusia ideoita, ja että niistä voidaan jalostaa tuotekehityksen avulla uusia myytäviä tuotteita. Tämän takia hän mittaisi myyntiorganisaation tuomien uusien ”inputtien” lukumäärää. Myös aluemyyntipäälliköiltä tuli vastaavia ehdotuksia siitä, että myyntiorganisaatiota pitäisi aktivoida ja heidän tuottamiensa uusien tuotekehitysideoiden määrää pitäisi seurata.

> ”*Uskoisin myyjien aktivoituvan, jos asetetaan jokin tavoite ja sille mittari. Lisäksi tähän voisi helposti yhdistää jonkin tulos- tai bonuspalkkion, kun tietty määrä ideoita on generoitu per myyjä tai per alueorganisaatio.” (Aluemyyntipäällikkö)*

Asiakastarpeiden tunnistamisen pitäisi olla myös tehokkaampaa ja keskusteluyhteyden tulisi olla säännöllisempää paikallisen myynnin ja KAM:ien (key account manager) välillä. Tämän takia osa aluemyyntipäälliköistä näki, että KAM:ien tekemien markkinakatsausten sekä KAM:n ja paikallisen myynnin välisten tapaamisten lukumäärää pitäisi mitata. Mikäli markkinatietoutta ei aktiivisesti jaeta molempiin suuntiin, niin jälleen kerran sillä voi olla negatiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen.

5.2.5 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa haastateltavia pyydettiin määrittelemään, mitkä asiat muodostavat myyntiorganisaation kivijalan. Haastateltavia pyydettiin miettimään laaja-alaisesti, miten esimerkiksi työyhteisön hyvinvointi muodostuu, mitä henkilökohtaisia ajureita ihmisillä voi olla, miten inhimillistä pääomaa voidaan seurata ja kehittää, kuinka informaatiota saadaan kulkemaan haluttuun suuntaan ja miten organisaation pääoma saadaan tehokkaaseen käyttöön.

Toimitusjohtajan mukaan myyntiorganisaation kivijalka muodostuu henkilöstön osaamisesta, hyvinvoinnista ja motivaatiosta sekä onnistuneesta rekrytointiprosessista. Lisäksi hän mainitsi jatkuvan kehittymisen ja kestävän kehityksen periaatteet. Myynti- ja markkinointijohtaja oli samoilla linjoilla ja hän sanoikin, että

> ”*Organisaation tulee oppia jatkuvasti ja osaamista pitää kehittää omatoimisestikin. Yritys järjestää koulutuksia, mutta niiden hyötyjä on ollut vaikea näyttää toteen. Henkilöstöllä pitää olla aito halua oppia, ettei koulutuksissa käydä vain käymisen ilosta. Työturvallisuus on noussut viime vuosina tärkeään rooliin jo senkin takia, että asiakkaat ovat nostaneet sen yhdeksi tärkeimmistä teemoja. Myös isot trendit, kuten kestävän kehityksen periaatteet tulevat ohjaamaan toimintaamme.” (Myynti- ja markkinointijohtaja)*

Aluemyyntipäälliköiden mukaan henkilöstön motivaatio ja pysyvyys ovat erittäin tärkeitä menestymisen kannalta.

> ”*Henkilöstön pysyvyys on ehdottoman tärkeää, koska yrityksessä ei ole tällä hetkellä toimivaa äänettömän tiedon taltioinnin järjestelmää. Tämä tarkoittaa sitä, että jos henkilö poistuu organisaatiosta, niin hän vie mukanaan paljon osaamista. Pitäisin myös tärkeänä, että esimiestyönlaatu on korkealla tasolla. Laadukkaalla esimiestyöllä pystytään paremmin tunnistamaan myyjän henkilökohtaiset kehitettävät osaamisalueet ja edelleen vaikuttamaan henkilön työmotivaatioon.” (Aluemyyntipäällikkö)*

Aluemyyntipäälliköillä on käytössään työturvallisuushavaintojen tekemiseen erillinen järjestelmä, mutta sen keräämää dataa ei hyödynnetä säännöllisesti ohjaamaan myyjien toimintaa. Lisäksi yrityksen strategiassa puhutaan vihreistä arvoista, mutta käytännössä nämä linjaukset eivät näy millään tavoin myyntiorganisaation toiminnassa.

Haastateltavien mukaan työtyytyväisyyskyselyn tulokset ovat erittäin hyödyllinen keino mitata henkilöstön motivaatiota ja hyvinvointia sekä arvioida esimiestyön laatua. Toimitusjohtaja nosti esiin kolme mielestään tärkeintä kohtaa kyselystä:

- tunnen itseni motivoituneeksi
- olen sitoutunut työpaikkaani
- opin uusia asioita työssäni

Negatiivisena asiana pidettiin sitä, että kysely tehdään liian harvoin eli kerran vuodessa. Toisaalta raskaita kyselyitä ei voi teettää useammin, jotta vastausprosentti ei laske liikaa. Vastaajat ehdottivat säännöllisempää palautteen keräämistä, kuten asiakastyytyväisyydenkin kohdalla.

> ”*Hyödynnetään Office 365 alustaa ja laaditaan sinne muutamia kysymyksiä, joihin myyjät voivat vastata nopeasti. Tehdään toimintatavasta säännöllinen ja uskoisin, että kerran kvartaalissa tehtävä kysely saisi hyvän vastausprosentin. Tällöin voitaisiin puuttua poikkeamiin nopeammin, eikä henkilöstön tarvitse pitää*

sisällään mahdollista pahaa oloa koko vuotta ja purkaa sitä kerran vuodessa järjestettävään tyytyväisyyskyselyyn. Luulisin tämän myös ohjaavan esimiestyötä parempaan suuntaan." (Aluemyyntipäällikkö)

Henkilökohtaisen osaamisen kehittämisessä suurin vastuu annettiin myyjille itselleen, mutta esiin nousi myös kehityskeskusteluiden tärkeys. Kehityskeskusteluissa sovitaan myyjän kanssa kehitettävät kohteet ja niille asetetaan tavoitteet sekä aikataulut. Kehityskeskustelut järjestetään kerran vuodessa, mutta sovittuja tavoitteita tulisi seurata säännöllisesti ympäri vuoden. Tämä tosin ei toteudu lähellekään aina ja tavoitteiden seuraamiseen ei ole olemassa mitään mittaria.

"*Kehityskeskusteluissa tavoitteiden asettamisesta sovitaan esimiehen kanssa. Mielestäni yrityksessä pitäisi olla selkeämpi linjaus, millaista osaamista yrityksen strategia vaatii meiltä tulevaisuudessa. Nyt tavoitteeksi voidaan asettaa mitä tahansa. Kun järkevä tavoite on asetettu, niin mielestäni sen seuraamiseen voisi sopia esimerkiksi kehityskeskusteluissa sovittujen tavoitteiden onnistumisprosentti." (Aluemyyntipäällikkö)*

Koulutusaktiivisuutta tulisi myös pystyä seuraamaan. Sen mittaamiseen ehdotettiin koulutusten lukumäärää. Myynti- ja markkinointijohtaja ehdotti myös, että koulutusten laatua tulisi myös arvioida eli mittari voisi olla koulutusten lukumäärä suhteessa tehtyjen tarjousten lukumäärään. Tämän avulla voisi arvioida, onko koulutuksista ollut hyötyä myyntityön onnistumisen kannalta. Toisaalta on olemassa koulutuksia, joiden vaikutusta uusien kauppojen lukumäärään ei pysty suoraan mittamaan. Esimerkiksi työturvallisuus- ja ensiapukoulutusten avulla parannetaan työhyvinvointiin liittyviä asioita eikä sillä suoranaisesti vaikuteta kauppojen lukumäärään, vaikka välillinen vaikutus tällä voikin olla.

Haastattelussa havaittiin, että äänettömän tiedon jalostaminen näkyvään muotoon oli yksi tärkeä osa-alue. Lisäksi laaditut raportit toimivat hyvänä työkaluna, kun viestiä välitetään tuotekehitykseen. Tällä on myös vaikutusta asiakastyytyväisyyteen, koska asiakkaat ulkoistavat tiettyjä osa-alueita prosessistaan kokonaan toimittajille ja haluavat tietää, kuinka toimittaja suoriutuu työstään. Tämän johdosta mittariksi ehdotettiinkin sisäisten ja ulkoisten raporttien lukumäärää. Myös innovaatioiden ja aloitteiden lukumäärän seuraamista pidettiin tärkeänä, koska sillä varmistetaan kehitysideoiden dynaaminen virta.

Myynti- ja markkinointijohtaja sekä osa aluemyyntipäälliköistä piti tärkeänä, että myös työtapaturmien ja turvallisuushavaintojen lukumäärää seurataan.

"*Turvallisuushavaintojen lukumäärän seuraaminen on mielestäni erittäin tärkeää, koska mitä enemmän myyjät oppivat havainnoimaan, niin sitä enemmän opitaan tunnistamaan riskipaikkoja. Työtapaturmat vasta kalliita ovatkin ja voivat vaikuttaa*

negatiivisesti asiakassuhteen hoitoon. Ei saa kuitenkaan olla niin, että havaintoja pelätään tehdä, vaan siihen tulisi kannustaa." (Aluemyyntipäällikkö)

Yrityksen strategiassa näkyy voimakkaasti myös kestävän kehityksen periaatteet ja muun muassa logistiikassa pyritään vähentämään hiilijalanjälkeä. Toimitusjohtajan mukaan tavoitteet koskevat myös myyntiorganisaatiota ja hän totesi, että konsernilta on tulossa mittari, jonka avulla seurataan uusien vihreiden tuotteiden osuutta kokonaismyynnistä. Myynti- ja markkinointijohtajan ja yhden aluemyyntipäällikön mukaan myynnin johtamisessa tulisi seurata myös myyjien ajamien kilometrien määrää tai sen muuttamista CO2-päästöiksi.

"Tällä hetkellä asiakkaat vaativat paljon asiakaspalvelua, mutta tulevaisuudessa CO2-päästöt täytyy todennäköisesti ottaa toiseen vaakakuppiin. Myös asiakkaiden ajattelutapa hiilijalanjäljestä läpi koko toimitusketjun tulee ohjaamaan toimintaa tähän suuntaan." (Aluemyyntipäällikkö)

Oppimisen ja kasvun näkökulmaan esitettiin useita erilaisia näkökulmia ja mittareita. Tämä voidaan nähdä hyvänä asiana, koska kyseisen näkökulman mittareilla voidaan ennustaa taloudellista tulosta ja asiakastyytyväisyyttä tulevaisuudessa.

5.2.6 Haastatteluiden yhteenveto

Haastattelusta kävi ilmi, että yrityksen ylimmällä johdolla on runsaasti esimies- ja johtamiskokemusta ja kumpikin haastateltavista oli työskennellyt yrityksessä pitkään, minkä myötä myös yrityksen prosessit olivat hyvin hallussa. Aluemyyntipäälliköillä oli vähemmän esimies- ja johtamiskokemusta, mutta kokemusta toimialalta ja asiakasrajapinnasta löytyi hyvin. Myynnin johtamiseen käytettävä aika oli kuitenkin suhteellisen vähäistä, pääosin noin 4-16 tuntia viikossa. Aluemyyntipäälliköiden toimenkuvaan kuului myös asiakassuhteiden hoitamista, joka ajoittain vei paljonkin viikoittaisesta työajasta. Myyntiorganisaation jäsenet asuivat eri puolilla Suomea, joka osaltaan aiheutti omat haasteensa esimies- ja johtamistyölle.

Yrityksen ylimmällä johdolla oli käytössään laajasti erilaisia mittareita. Toimitusjohtajalla oli käytössä 26 erilaista mittaria, joissa hyödynnettiin suhteellisen monipuolisesti taloudellisia ja ei-taloudellisia mittareita. Myyntiorganisaation osalta mittarit painottuivat pelkästään taloudelliseen näkökulmaan ja niihin tieto löytyi Qlick Sense -alustalta. Osa aluemyyntipäälliköistä ei raportoinut eikä esittänyt taloudellisia mittareita omalle organisaatiolleen säännöllisesti, koska niiden ohjaavaa vaikutusta ei pidetty tärkeänä. Eräällä aluemyyntipäälliköllä oli taas selkeä näkemys, että mittarit toimivat hyvänä motivaation luojana ja ohjaavat toimintaa sekä lisäävät asiakaskohtaista kannattavuustietoisuutta.

Yritys oli päivittänyt liiketoimintastrategiaansa ja yrityksen ylimmän johdon mukaan strategiset tavoitteet näkyivät myös myyntiorganisaation toiminnassa. Haastatteluissa kävi ilmi, että resursseja oli uudelleen ohjattu niille liiketoiminnan osa-alueille, jotka nähtiin yrityksen strategiassa tulevaisuuden kasvualueina. Alueorganisaatioissa oltiin eri mieltä ja osa koki, että strategia ei selkeästi näkynyt alueellisessa toiminnassa. Lisäksi mainittiin, että mistään mittarista ei pystytä arvioimaan onko strategia onnistunut vai ei. Pelkästään liikevaihtoa ei nähty oikeana mittarina kuvaamaan sitä, koska siihen voi vaikuttaa moni muukin asia, kuin onnistunut strategia.

Strategiakartan ja tasapainotetun tuloskortin avulla tunnistettiin haastateltavien mielestä tärkeimmät strategiset tavoitteet ja mittarit eri näkökulmille. Tämän osion aikana kävi selväksi, että strategian kääntäminen ja ylipäänsä tavoitteiden asettaminen myyntiorganisaatiolle oli haastava tehtävä ja pieniä näkemyseroja oli myös yrityksen ylimmän johdon kesken. Taulukossa 3 on esitetty haastatteluiden pohjalta rakennettu tuloskortti ja tunnistetut tietotarpeet.

Taulukko 3 *Haastatteluiden avulla rakennettu tasapainotettu tuloskortti.*

Taloudellinen näkökulma	**Myyntimäärän kasvattaminen**	**Kannattavuuden säilyttäminen**	**Tulopohjan laajentaminen**	
	liikevaihto	myynnin kustannukset	maksavien asiakkaiden lukumäärä	
	(liikevaihdon muutos %)	myyntikate (liikevaihto-mukut)	markkinaosuus	
Asiakasnäkökulma	**Asiakastyytyväisyys**	**Asiakasuskollisuus (kumppanuus)**	**Asiakkaiden kannattavuus yritykselle**	
	asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset	avainasiakkaiden liikevaihdon muutos %	asiakaskohtainen liikevaihto (% osuus kokonaismyynnistä?)	
	reklamaatioiden lukumäärä	menetettyjen asiakkaiden lukumäärä	asiakaskohtainen myyntikate	
	toimitusvarmuus			
Sisäisten prosessien näkökulma	**Tehokas ja laadukas myyntiorganisaatio**	**Toimiva tuotekehitys**	**Asiakastarpeiden tunnistaminen**	
	myyntiprospektien lukumäärä	uusien tuotteiden myynnin osuus kokonaisliikevaihdosta	KAM katsausten lukumäärä	
	HitRate (montako % prospekteista on päätynyt kaupaksi)		KAM ja myynnin välisten tapaamisten lukumäärä	
	mentetyt/voitetut kaupat		asiakaskäyntien ja yhteydenottojen lukumäärä	
	asiakasarviot myyjistä			
Oppimisen ja kasvun näkökulma	**Työturvallisuus ja työssä viihtyminen**	**Henkilöstön osaaminen ja oppiminen**	**Jatkuvan kehityksen varmistaminen**	**Kestävän kehityksen periaatteet**
	työtapaturmien lukumäärä	teknisten koulutusten lkm/ tehtyjen myyntitarjousten lkm (kertoo koulutusten laadusta)	sisäisten ja ulkoisten raporttien lukumäärä /hlö	myyjien matkustamisesta syntyvät CO2 päästöt (ajetut kilometrit * auton päästöt)
	turvallisuushavaintojen lukumäärä	koulutusten lukumäärä/hlö	tehtyjen aloitteiden lkm/hlö	
	henkilöstön pysyvyys			
	työtyytyväisyyskyselyn tulokset			
	esimiestyön arvioiminen			

Taloudellisesta näkökulmasta oli kaikilla suhteellisen yhtenäinen näkemys eli tavoitteena oli liikevaihdon kasvattaminen, kannattavuuden säilyttäminen ja tulopohjan laajentaminen. Liikevaihdon kasvattaminen tosin aiheutti pohdintaa siitä, että oliko tavoite edelleen hakea voimakasta kasvua piittaamatta kustannuksista, vai haettiinko

maltillisempaa lähestymistapaa. Tulopohjan laajentamisella pyrittiin parantamaan asiakaskohtaisen riskin hallintaa.

Yrityksen strategian keskiössä oli asiakaskeskeisyys ja se tunnistettiin koko organisaatiossa hyvin. Asiakasnäkökulman tavoitteiksi asetettiin asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus (kumppanuus) ja asiakkaiden kannattavuus yritykselle. Myyntiorganisaation sisäisten prosessien näkökulmasta kriittisimpinä prosesseina nähtiin tehokas ja laadukas myyntiorganisaatio, toimiva tuotekehitys ja asiakastarpeiden tunnistaminen. Oppimisen ja kasvun näkökulma muodosti kivijalan myyntiorganisaation onnistumiselle, jonka muutokset ennemmin tai myöhemmin vaikuttaisivat taloudelliseen näkökulmaan. Tähän näkökulmaan löydettiin hyvin tavoitteita yrityksen strategiasta. Tavoitteiksi asetettiin työturvallisuus ja työssä viihtyminen, henkilöstön osaaminen ja oppiminen, jatkuvan kehittymisen varmistaminen ja kestävän kehityksen periaatteet.

Haastatteluiden keskeisimmät löydökset voidaankin tiivistää seuraavasti:

- Yrityksen ylin johto oli kokenutta ja käytti aktiivisesti taloudellisia mittareita johtamisessa.
- Alueellinen myynnin johto oli kokemattomampaa eikä mittareita käytetty aktiivisesti.
- Yrityksen strategiaa oli päivitetty, mutta strategian onnistumista ei voinut luotettavasti arvioida nykyisten mittareiden avulla. Mittaristoa ei juurikaan ollut.
- Taloudellisen näkökulman tärkeimmiksi tavoitteiksi nähtiin myyntimäärän kasvattaminen, kannattavuuden säilyttäminen ja tulopohjan laajentaminen
- Asiakasnäkökulmassa tavoitteiksi asetettiin asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakkaiden kannattavuus yritykselle.
- Sisäisten prosessien näkökulman tavoitteiksi nimettiin tehokas ja laadukas myyntiorganisaatio, toimiva tuotekehitys ja asiakastarpeiden tunnistaminen.
- Oppimisen ja kasvun näkökulmassa tavoitteiksi määriteltiin työturvallisuus ja työssä viihtyminen, henkilöstön osaaminen ja oppiminen, jatkuvan kehityksen varmistaminen ja kestävän kehityksen periaatteet.

5.3 Tietotarpeiden määritteleminen yrityksen tietolähteistä

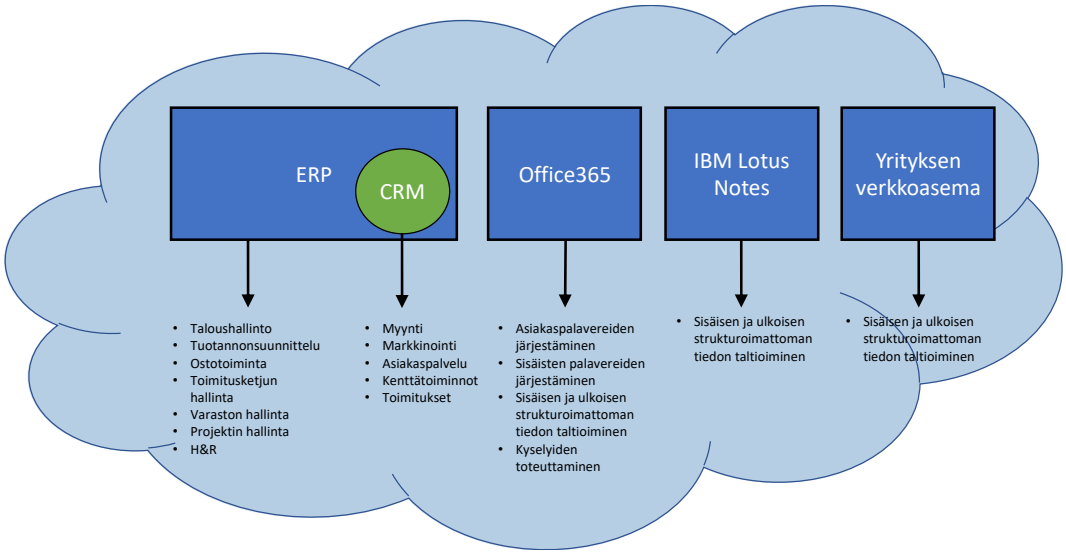
Haastatteluissa käytettiin hyväksi Kaplanin ja Nortonin tasapainotettua tuloskorttia ja strategiakarttaa. Mallien avulla voitiin tunnistaa jokaiseen tuloskortin näkökulmaan yrityksen strategiset tavoitteet ja niihin sopivat mittarit sekä samalla karsia epäoleellinen tieto pois. Haastattelun lopputuloksena voitiin tunnistaa tietotarpeet, jotka olivat myynnin johdon onnistumisen kannalta oleellisimmat. Osaan tasapainotetussa tuloskortissa määritetyissä mittareista löytyi helposti numeerista ja laadukasta dataa yrityksen

olemassa olevista tietojärjestelmistä. Samalla kuitenkin tunnistettiin lukuisia mittareita, joista ei ollut systemaattista tiedonkeruuta tai tiedot olivat hajallaan eri lähteissä.

Taulukossa 3 esitetty tasapainotettu tuloskortti toimi mallina, jonka pohjalta tietolähteitä lähdettiin etsimään yrityksen tietokannoista. Tietolähteiden etsimisessä tutkija käytti hyväksi omaa roolia organisaatiossa ja näin havainnoinnin kautta suoritti tämän määrittelyvaiheen. Teoriaosuuden kappale 3 toimi tämän otsikon teoreettisena viitekehyksenä.

5.3.1 Yrityksen tietojärjestelmien kuvaus

Yritys otti käyttöön uuden toiminnanohjausjärjestelmän kuluneen vuoden aikana. Samalla siirryttiin käyttämään Office365-alustaa, joka toi mukanaan uusia mahdollisuuksia myynnin johtamiseen ja tiedon jakamiseen sekä sen taltiointiin. Toiminnanohjausjärjestelmä piti sisällään yrityksen kaikki ydinprosessit, mutta erityisesti myynnin johdon kannalta CRM-osio oli tärkeä työkalu. Tietojärjestelmäuudistuksen takia, yrityksen vanhat tietojärjestelmät toimivat rinnalla siihen saakka, kunnes uusi järjestelmä on täysin implementoitu organisaatioon. Kuvassa 21 on esitetty yrityksen tietojärjestelmät ja se, millaista tietoa niihin kerätään.



Kuva 21 *Yrityksen tietolähteet.*

Yrityksen keskeisin tietojärjestelmä oli erillinen ERP-ohjelmisto, jonka avulla tehtiin tuotannonsuunnittelua, varastonhallintaa, ostoja ja toimitusketjun hallintaa sekä tuotettiin sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen raportteja. CRM oli taas oleellinen osa ERP-järjestelmää, ja se oli suunniteltu erityisesti myynnin apuvälineeksi. Myyntiorganisaation vastuulla oli päivittää ja kerätä tietoa CRM:ään, koska sen hyödyllisyyden edellytys oli

aktiivinen käyttö ja tiedon paikkansapitävyys. Yrityksen liiketoiminnassa oli yleistä, että myyntiprosessit olivat pitkiä ja sen takia CRM:ään ei tehty päivityksiä myyjien toimesta kovin usein. Tyypillinen myyntiprojektin pituus vaihteli viikoista jopa useisiin kuukausiin tai vuosiin. Myynnin johdon kannalta CRM:n avulla voitiin arvioida myyntiorganisaation toimintaa ja sen laatua muun muassa myyntisuppilon avulla. Myyntisuppilon käytöstä on kerrottu teoriaosuuden kappaleessa 2.4.1 Myyntiprosessit ja teknologiat.

Office365 tuli yritykseen uutena järjestelmänä ja sillä oli tarkoitus korvata IBM Notes. IBM Notes oli kuitenkin edelleen käytössä, koska uusien järjestelmien käyttöönotto ei ollut vielä täysin tehtynä. IBM Notesin rinnalla yrityksessä käytettiin myös yhteistä verkkoasemaa, johon myös kerättiin strukturoimatonta dataa, kuten raportteja ja valokuvia. Office365:n mukana oli tullut lukusia erilaisia työkaluja, joiden avulla voitiin helposti esimerkiksi teettää kyselyitä omalle organisaatiolle. Lisäksi Office365 toimi myyntiorganisaation tiedonjakokanavana, jossa myyjät pystyivät jakamaan kommentteja ja tiedostoja liittyen asiakkuuksien hoitamiseen.

5.3.2 Taloudellisen näkökulman tietotarpeet

Ensimmäiseksi tuloskortissa arvioitiin myyntiorganisaation taloudellista näkökulmaa. Sen tavoitteeksi määriteltiin myyntimäärän kasvattaminen, kannattavuuden säilyttäminen ja tulopohjan laajentaminen. Tavoitteita mittaamaan valittiin mittareiksi liikevaihto, myynnin kustannukset, myyntikate, maksavien asiakkaiden lukumäärä ja markkinaosuus. Myynnin johto käytti jo aktiivisesti liikevaihtoa, myynnin kustannuksia ja myyntikatetta mittareinaan, joten nämä tietotarpeet olivat helposti saatavilla olemassa olevasta CRM -järjestelmästä. CRM:n datan visualisointiin käytettiin erillistä Qlik Sense -ohjelmaa.

Tulopohjan laajentamisen mittaamiseen haluttiin tietoa maksavien asiakkaiden lukumäärästä ja markkinaosuudesta. Maksavien asiakkaiden lukumäärä oli mahdollista laskea CRM:stä, mutta sillä hetkellä kyseistä laskentaa ei ollut tehty. Markkinaosuudella tarkoitettiin, paljonko yksittäisen asiakkaan liikevaihto on yrityksen koko liikevaihdosta. Tieto markkinaosuuden laskemiseen saatiin myös CRM:stä, mutta sitä ei ollut laskettu valmiiksi asiakkaittain. Yrityksessä oli tehty raportointia, jossa piirakkadiagrammin avulla esitettiin markkinaosuudet asiakkaittain, mutta tämä oli vaatinut raportin rakentamista manuaalisesti tarpeen mukaan.

5.3.3 Asiakasnäkökulman tietotarpeet

Asiakasnäkökulmassa nähtiin tärkeimmiksi tavoitteiksi asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja asiakkaiden kannattavuus yritykselle. Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ehdotettiin asiakastyytyväisyyskyselyitä, reklamaatioiden lukumäärä ja toimitusvarmuutta. Reklamaatioiden lukumäärää ja toimitusvarmuutta mitattiin jo valmiiksi, joten niiden tietojen saaminen oli helppoa ERP-järjestelmästä. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen tiedettiin yrityksessä haasteelliseksi eikä historiadataa ollut systemaattisesti tallennettu olemassa oleviin järjestelmiin. Myös asiakastyytyväisyyskyselyjen laatu herätti epäilyksiä, koska vastausprosentit olivat olleet niin alhaisia ja kyselyt eivät aina tavoittaneet haluttua kohderyhmää. Kyselyiden tulokset olivat lisäksi pääosin strukturoimatonta dataa, joten sen käsittely koettiin työlääksi.

Asiakasnäkökulman toiseksi tavoitteeksi määriteltiin asiakasuskollisuus ja sen mittaamiseen ehdotettiin avainasiakkaiden liikevaihdon muutosta ja menetettyjen asiakkaiden lukumäärää. Avainasiakkaita ei ollut kuitenkaan täsmällisesti määritelty yrityksessä, mutta käytännössä ne pystyttiin tunnistamaan myyntitiedoista. Liiketoiminnalle oli myös tyypillistä pitkät asiakassuhteet ja parhaimmissa tapauksissa voitiin puhua kumppanuussuhteista. Asiakaskohtainen liikevaihto pystyttiin helposti löytämään CRM:stä, joten liikevaihdon esittäminen prosentuaalisena muutoksena vaati vain laskutoimitusta. Menetettyjen asiakkaiden lukumäärään ei löydetty valmista mittaria, mutta se voitiin toteuttaa laskutoimituksella CRM:ssä.

Kolmantena tavoitteena asiakasnäkökulmassa pidettiin asiakkaiden kannattavuutta yritykselle. Tätä seuraamalla haluttiin varmistua siitä, että yrityksen laittamat panokset olivat järkevässä suhteessa asiakkaan tuottamaan hyötyyn. CRM:stä oli saatavilla asiakaskohtainen myyntikate ja sitä käytettiinkin jo arvioimaan asiakkuuksien kannattavuuksia yritykselle. Epäilystä tosin aiheutti se, että kohdistettiinko kaikkia myynnin muuttuvia kustannuksia myyntikatelaskentaan.

5.3.4 Sisäisten prosessien näkökulman tietotarpeet

Sisäisten prosessien näkökulmassa mietittiin niitä prosesseja, joissa myyntiorganisaation tulisi ehdottomasti onnistua, jotta asiakasnäkökulmassa asetetut tavoitteet voitiin saavuttaa. Haastateltavien mukaa asiakastarpeiden tunnistaminen oli yksi keskeisimmistä prosesseista, joissa tuli onnistua. Tärkeänä pidettiin, että nimetyt key account managerit (KAM) ja paikallinen myynti pitivät yllä säännöllistä tiedonvaihtoa. KAM:it tekivät yrityksessä markkinakatsauksia ja hoitivat asiakkuuksia globaalisti, joten heillä oli paras tietämys asiakkaan kehityssuunnista ja siitä, mitkä olivat asiakkaan

kiinnostuksen kohteita isommassa kuvassa. Paikallinen myynti taas tarvitsi tätä tietoa omassa työssään, jotta paikallisen asiakaan tarpeisiin pystyttäisiin vastaamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Myynnin johto näki myös tärkeäksi, että tieto ei tullut pelkästään ylhäältä alaspäin, vaan paikallisista tarpeista viestittiin myös KAM:n suuntaan.

Mittareiksi ehdotettiin KAM:ien tekemien katsausten lukumäärää sekä KAM:n ja myynnin välisten tapaamisten lukumäärää. Kumpaankaan näistä ei ollut olemassa valmista tiedonkeruumenetelmää. KAM:n tekemät markkinakatsaukset raportoitiin yleensä vain liiketoimintayksikön ylimmälle johdolle, jonka vastuulle jäi tiedon jakaminen paikalliselle alueorganisaatiolle. Asiakastarpeiden tunnistaminen ei ollut kuitenkaan pelkästään KAM:n vastuulla, vaan paikallisella myynnillä oli yhtä suuri tai suurempikin vastuu tässä. Tämän takia myyjien tekemien asiakaskäyntien ja yhteydenottojen lukumäärää tuli mitata, koska asiakkaat eivät yleensä ilmoittaneet tarpeistaan, vaan ne piti pystyä itse tunnistamaan aktiivisella yhteydenpidolla. Uusien tietojärjestelmien ansiosta tämän tyyppisen tiedon saaminen ja mittaaminen nähtiin mahdolliseksi.

Toisena kriittisenä tavoitteena sisäisten prosessien näkökulmassa nähtiin tehokas ja laadukas myyntiorganisaatio. Myyntiorganisaation tuli generoida riittävästi uusia myyntiprospekteja, mutta työn piti myös olla laadukasta ja tuloksellista. Tämän mittaamiseksi myyntiprospektien lukumäärä ja HitRate olivat haastateltavien mielestä parhaimmat mittarit. Molemmat mittarit voitiin johtaa teoriassa esitellystä myyntisuppilomallista. Myyntiprospektien lukumäärällä voitiin varmistua siitä, että suppiloon oli tulossa riittävä volyymi uusia projekteja. Myyntiprosessin laadukkuutta voitiin taas arvioida sillä, kuinka monta myyntiprospektia läpäisi myyntisuppilon toteutuneeksi kaupaksi asti. Myyntiprospektien ja toteutuneiden kauppojen suhteen ilmaisemiseen voitiin käyttää HitRatea, joka kertoi prosentuaalisesti tämän onnistumisosuuden. Molempiin mittareihin pystyttiin tieto koostamaan CRM:stä, mutta tällä hetkellä sitä ei ollut tehty.

Yrityksen liiketoiminnan kantavana ajatuksena oli asiakaskeskeisyys. Myyntiorganisaation tulikin pystyä tarjoamaan asiakkaille sellaista aineetonta hyötyä, jota ei pystytty suoraan mittaamaan perinteisillä taloudellisilla mittareilla. Näissä asioissa onnistumisen uskottiin näkyvän asiakastyytyväisyydessä ja asiakasuskollisuudessa. Asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden mittaamiseen ehdotettiin menetettyjen ja voitettujen kauppojen määrää, jotka osaltaan kertovat myyjän suoriutumisesta. Toisaalta nämä mittarit ovat historiapainotteisia kertoen jo tapahtuneista asioista. Tämän takia olikin tärkeää pystyä mittaamaan asiakastyytyväisyyttä ja uskollisuutta, koska niiden uskottiin ennustavan asiakkaan tulevaa käyttäytymistä. Tähän ehdotettiin, että

täydennettäisiin asiakastyytyväisyyskyselyyn kohta, jossa asiakas arvioi paikallisen myyjän onnistumista työssään. Kuten aiemmin jo mainittiin, niin asiakastyytyväisyyskyselyiden tuloksia ei ollut systemaattisesti taltioitu olemassa oleviin järjestelmiin siten, että tieto olisi ollut helposti hyödynnettävissä erilaisiin mittareihin. Asiakastyytyväisyyskyselyiden toteuttaminen ja datan taltioiminen vaatikin vielä kehitystyötä.

Sisäisten prosessien näkökulmassa kolmantena tavoitteena oli toimiva tuotekehitys. Myynnin johdon mukaan ammattitaitoinen ja tehokas myyntiorganisaatio ei pystynyt pärjäämään kilpailussa ja voittamaan kauppoja, jos tarjottavat tuotteet, konseptit ja teknologiat olivat vanhentuneita. Eräs kommentti olikin, että ”narulla on vaikea työntää”. Varmistaakseen yrityksen elinvoimaisuuden seuraamisen, ehdotettiin mittariksi uusien tuotteiden myynnin osuutta kokonaismyynnistä. Yrityksessä oli käytössä oma tuotenimi tuotteille, jotka olivat tuotekehitysvaiheessa tai niitä ei ollut vielä määritelty vakituiseen käyttöön. CRM:ssä oli mahdollista eritellä kyseiset tuotteet ja laskea niiden osuus kokonaismyynnistä.

5.3.5 Oppimisen ja kasvun näkökulman tietotarpeet

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa määritellyt tavoitteet muodostivat myyntiorganisaation toiminnan perustan. Tavoitteille määritellyillä mittareilla pystyttiin ennustamamaan yrityksen tulevaa taloudellista tilaa. Työturvallisuus ja työssä viihtyminen nousivat haastateltavien keskuudessa yhdeksi tärkeäksi tavoitekokonaisuudeksi. Näiden asioiden mittaamiseen ehdotettiin työtapaturmien lukumäärää, turvallisuushavaintojen lukumäärää, henkilöstön pysyvyyttä, työtyytyväisyyskyselyn tuloksia ja esimiestyön arvioimista.

Työtapaturmien ja turvallisuushavaintojen lukumääriä seurattiin yrityksessä säännöllisesti. Yrityksen olemassa oleviin järjestelmiin kyseistä dataa ei kuitenkaan tallennettu, vaan se piti ladata erilliseltä palveluntuottajalta. Henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn tuloksia oli yrityksessä kerätty säännöllisesti ja vertailuaineistoa oli hyvin. Negatiivisena puolena oli kuitenkin se, että kysely tehtiin kerran vuodessa ja henkilöstön tyytyväisyydessä uskottiin olevan kausivaihtelua, koska projektihuiput jakautuivat aina tiettyihin vuodenaikoihin. Työtyytyväisyyskyselyt toteutettiin ulkopuolisen palveluntuottajan toimesta. Yrityksessä pidettiin tärkeänä henkilöstön pysyvyyttä, jonka takia sitä myös haluttiin mitata. ERP-järjestelmässä oli HR-osio, jonka avulla oli mahdollista koostaa kyseinen tieto mittariksi.

Esimiestyöllä nähtiin olevan keskeinen rooli henkilöstön viihtyvyyteen, jonka takia sen laatua tulisi pystyä mittaamaan. Työtyytyväisyyskyselyihin kuului osio, jossa vastaajaa pyydettiin arvioimaan lähintä esimiestä. Kyselyä oli kehitetty ajansaatossa parempaan suuntaan ja tuloksien pohjalta oli nyt mahdollista havaita puutteet ja arvioida korjaavien toimenpiteiden vaikutusta. Kerran vuodessa tehtävä kysely ja työkuorman kausiluonteisuus tosin herättivät epäilyksiä, onko kerätty data laadukasta ja kuvastaako se todellista tilannetta.

Toisena tavoitteena oppimisen ja kasvun näkökulmassa koettiin henkilöstön osaaminen ja oppiminen. Huolimatta pitkistä myyntiprosesseista, markkinaympäristö on hyvin dynaaminen. Mitä parempi osaamistausta myyjällä oli, sitä paremmin hän pystyi tyydyttämään asiakastarpeet tuomalla esiin ei-aineettomia hyötyjä ja muuntautumaan uusiin tilanteisiin. Tällä taas nähtiin olevan suora vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen. Henkilöstön osaamista ja oppimista haluttiinkin pystyä mittaamaan ja mittariksi ehdotettiin teknisten koulutusten sekä tehtyjen myyntitarjousten lukumäärien seuraamista. Haastateltavien mukaan pelkkä koulutusten lukumäärän seuraaminen ei riittänyt, koska samalla tuli pystyä arvioimaan, oliko käydyistä koulutuksista hyötyä. Koulutusten ja tarjousten lukumäärän seurantaan ei ollut valmista menetelmää, vaan tiedot olivat hajallaan eri järjestelmissä strukturoimattomassa muodossa.

Kolmantena tavoitteena oli jatkuvan kehityksen varmistaminen. Yrityksessä nähtiin tärkeäksi, että äänetöntä tietoa tuli muuttaa näkyvään muotoon raporttien ja muiden kommunikointikanavien avulla. Tämä olisi ollut erittäin iso riski yritykselle, jos henkilöstön pysyvyys olisi ollut alhaista ja paljon äänetöntä tietoa olisi kadonnut henkilöiden mukana. Tilanteeseen haluttiin kuitenkin reagoida, joten mittariksi määriteltiin sisäisten ja ulkoisten raporttien lukumäärä per henkilö. Raporttien lukumäärän seurantaan ei myöskään ollut olemassa valmista ratkaisua, vaan se olisi pitänyt tehdä manuaalisesti laskemalla yksittäiset tallennetut raportit.

Uusien kehitysideoiden avulla oli mahdollista saada uusia oivalluksia myös liiketoimintaan, joten toiseksi mittariksi ehdotettiin tehtyjen aloitteiden lukumäärää per henkilö. Mittarin avulla voitiin seurata ja kannustaa myyjiä aktiivisuuteen ja tekemään aloitteita sekä parannusehdotuksia. Yrityksessä oli käytössä aloitetoiminta, mutta tämä ei ollut saanut myyntiorganisaatiossa kovin suurta innostusta. Nykyisellä Office365 järjestelmällä tämän tyyppisen järjestelmän luominen oli kuitenkin mahdollista. Teorian mukaan hyvin määritellyt mittarit lisäävät myyjien motivaatiota, jota voidaan entisestään tehostaa lisäämällä siihen tulospalkkaus (Ingram 2015).

Viimeisenä tavoitteena oppimisen ja kasvun näkökulmassa oli kestävän kehityksen periaatteet. Tämä tavoite tuli puhtaasti yrityksen strategiasta ja se oli jo käytössä yrityksen muissa toiminnoissa, paitsi myynnissä. Mittariksi ehdotettiin hiilidioksidipäästöjä, jotka aiheutuvat myyjien liikkumisesta. Tämän uskottiin toimivan myös hyvänä markkinointityökaluna, koska asiakkaat asettivat hiilineutraaleja tavoitteita koko toimitusketjulleen. Toisaalta asiakkaat myös vaativat paljon läsnäoloa ja asiakaspalvelua. Myyntiorganisaation ajamista kilometreistä kerättiin tieto matkalaskujärjestelmään ja jokaisen myyjän auton hiilidioksidipäästöt voitiin määritellä. Mittari oli siis toteutettavissa.

5.4 Yhteenveto tutkimuksesta

Tutkimuksen avulla selvitettiin yrityksen myynnin johtamista ja liiketoimintatiedon hyödyntämistä johtamisessa. Yrityksen ylimmällä johdolla oli käytössään useita erilaisia mittareita, mutta alueellisella myynnin johdolla niitä ei juurikaan ollut. Haastattelussa kävi myös ilmi, että yrityksessä ei ollut sellaista mittaristoa, jonka avulla strategiaan tehtävien muutosten vaikutusta olisi pystynyt arvioimaan. Haastattelun seuraavana vaiheena oli määritellä myyntiorganisaation strategiset tavoitteet ja asettaa niille mittarit. Mittareiden määrittelemisen jälkeen havaittiin, että läheskään kaikkiin mittareihin ei ollut saatavilla siihen soveltuvaa dataa. Tutkimuksen seuraavana vaiheena olikin tarkasti määritellä haastatteluiden pohjalta luodun mallin tietotarpeet.

Haastatteluiden pohjalta luotu malli noudatti tasapainotettua tuloskorttia ja se on esitetty taulukossa 3. Tietotarpeiden yksityiskohtaisen määrittelyn avulla voitiin selvittää mittarin sisältämä tieto ja se, mistä tietolähteestä se oli mahdollista hankkia. Taulukossa 4 on määritelty taloudellisen näkökulman ja asiakasnäkökulman tietotarpeet, tietolähteet sekä se, mitä tietoa mittari sisältää.

Taulukko 4 *Taloudellisen- ja asiakasnäkökulman tietotarpeiden määrittely.*

	Tietotarve	Tietolähde	Mittarin sisältämä tieto
Taloudellinen näkökulma	Myyntimäärä	CRM	Liikevaihto
	Myyntimäärän muutos	CRM	Liikevaihdon muutos edelliseen vuoteen verrattuna
	Myynnin kustannukset	ERP	Myynnin muuttuvat kustannukset
	Myyntikate	CRM	Liikevaihto - muuttuvat kustannukset
	Maksavien asiakkaiden lukumäärä	CRM	Asiakkaiden lukumäärä, joille on ollut liikevaihtoa edellisen 6 kk aikana
	Markkinaosuus	CRM	Asiakkaan liikevaihdon osuus kokonaisliikevaihdosta
Asiakasnäkökulma	Asiakastyytyväisyys-kyselyn tulokset	*Ei tiedossa*	Kysymys: suosittelisitko yritystä kollegoillesi? (1 - ehdottomasti ei ja 5 - ehdottomasti kyllä)
	Reklamaatioiden lukumäärä	ERP	Asiakkaiden tekemien kirjallisten reklamaatioiden lukumäärä
	Toimitusvarmuus	ERP	Toimituspäivä vastaa tilauspäivää, poikkeamien lukumäärä kokonaismäärästä
	Avainasiakkaiden liikevaihdon muutos %	CRM	Suurimpien asiakkaiden liikevaihto edelliseltä 6kk ja sen muutos sitä edeltävään 6kk periodiin
	Menetettyjen asiakkaiden lukumäärä	CRM	Asiakkaiden lukumäärä, joille ei ole ollut liikevaihtoa edellisen 6 kk aikana
	Asiakaskohtainen myyntikate	CRM	Asiakkaan liikevaihto - siihen kohdistuvat muuttuvat kustannukset

Suurin osa taulukossa 4 esitetyistä tietotarpeista löytyi CRM:stä ja ERP:stä. Monissa tapauksissa mittarin laatiminen oli vain laskutoimitus kahden eri muuttujan välillä. Asiakastyytyväisyyskyselyyn ei ollut olemassa toimivaa menetelmää, jonka avulla laadukasta dataa olisi pystytty keräämään ja sen myötä pystynyt hyödyntämään suoraan mittaristossa. Taulukossa 5 on määritelty myyntiorganisaation sisäisten prosessien näkökulman tietotarpeet.

Taulukko 5 *Sisäisten prosessien näkökulman tietotarpeiden määrittely.*

Sisäisten prosessien näkökulma	Myyntiprospektien lukumäärä	CRM	Myyjien syöttämien myyntiprospektien lukumäärä
	HitRate	CRM	(Montako myyntiprospektia on päätynyt kaupaksi, myyntiprospektien lukumäärä)/ (uusien kauppojen lukumäärä)
	Menetettyjen kauppojen osuus kaikista kaupoista	CRM	Asiakaskohtainen: (tuotteiden lkm, jotka eivät ole tehneet yritykselle liikevaihtoa edellisen 6kk aikana)/(kaikkien tuotteiden lkm edellisen 12 kk)
	Asiakkan arvio myyjän tuottamasta lisäarvosta	*Ei tiedossa*	Kysymys: auttaako myyjä sinua kehittämään liiketoimintaasi? (1 - ehdottomasti ei ja 5 - ehdottomasti kyllä)
	Uusien tuotteiden liikevaihdon osuus kokonaisliikevaihdosta	CRM	(Uusien tuotteiden (tuotteet, jotka ovat kehitysnimen alla) liikevaihto)/ (kokonaisliikevaihdolla)
	KAM tekemien markkinakatsausten lukumäärä	*Ei tiedossa*	KAM lähettämien markkinakatsausten lukumäärä edellisen 24 kk aikana
	KAM ja myynnin välisten tapaamisten lukumäärä	*Ei tiedossa*	KAM ja paikallisen myynnin tapaamisten lukumäärä edellisen 24 kk aikana
	Asiakaskäyntien ja yhteydenottojen lukumäärä	*Ei tiedossa*	Myyjien tekemien asiakaskäyntien ja yhteydenottojen lukumäärä edellisen 6 kk aikana

Sisäisten prosessien näkökulmassa ilmeni jo useampia tietotarpeita, joita ei tällä hetkellä ollut saatavilla yrityksen tietojärjestelmistä tai niiden hyödyntäminen olisi ollut työlästä. Tässä näkökulmassa hyödynnettiin myös asiakkailta saatavaa palautetta, mutta yrityksessä ei ollut mahdollista hyödyntää sitä suoraan mittaristoon. KAM:n rooli nostettiin tärkeäksi asiakastarpeiden tunnistamisessa. KAM:it toimivat yrityksessä useiden eri liiketoimintayksiköiden välillä, joten heidän näkemystään kaivattiin myös alueellisessa myyntitoiminnassa. Yrityksessä ei ollut käytössä tietokantaa, josta KAM:n tekemien raporttien lukumäärän olisi voinut laskea, vaan raportit olivat hajallaan sähköposteissa ja verkkoasemalla. Yrityksen CRM -järjestelmään ei kirjattu myyjien tekemien asiakaskäyntien ja yhteydenottojen lukumääriä, joten myöskään tästä ei pystytty suoraan rakentamaan mittaria. Taulukossa 6 on esitetty oppimisen ja kasvun näkökulman tietotarpeet.

Taulukko 6 *Oppimisen ja kasvun näkökulman tietotarpeiden määrittely.*

	Tietotarve	Tietolähde	Mittarin sisältämä tieto
Oppimisen ja kasvun näkökulma	Työtapaturmien lukumäärä	Erillinen sovellus	Koko yrityksessä tapahtuneiden työtapaturmien lukumäärä
	Turvallisuushavaintojen lukumäärä/ hlö	Erillinen sovellus	(Myynnin tekemien turvallisuushavaintojen lukumäärä)/(myyntiorganisaation koko)
	Henkilöstön pysyvyys	ERP	Henkilöstön keskimääräinen työuran pituus TAI yrityksestä lähteneiden työntekijöiden lkm edellisen 12 kk aikana
	Työtyytyväisyyskyselyn tulokset	*Ei tiedossa*	Kysymys: suosittelisitko yritystä muille hyvänä työpaikkana? (1 - ehdottomasti ei ja 5 - ehdottomasti kyllä)
	Esimiestyön arvioiminen	*Ei tiedossa*	Kysymys: lähin esimieheni auttaa minua suoriutumaan ja jaksamaan työssäni hyvin? (1 - ehdottomasti ei ja 5 - ehdottomasti kyllä)
	Teknisten koulutusten lkm vaikutus tehtyjen myyntitarjousten lkm	*Ei tiedossa*	(Kolutukset, joiden avulla myynnin ja teknisen asiakaspalvelun laatua voidaan parantaa) vs. (tehtyjen myyntitarjousten lukumäärä)
	Teknisten koulutusten lukumäärä	*Ei tiedossa*	(Kolutukset, joiden avulla myynnin ja teknisen asiakaspalvelun laatua voidaan parantaa)/ (myyntiorganisaation koko)
	Sisäisten ja ulkoisten raporttien lukumäärä	*Ei tiedossa*	Myyjän tekemien sisäisten ja ulkoisten raporttien lukumäärä
	Tehtyjen aloitteiden lkm per hlö	*Ei tiedossa*	(Myyjien tekemien aloitteiden lukumäärä)/ (myyntiorganisaation koko)
	Myyjien aiheuttama hiilijalanjälki liikkumisesta per hlö	ERP	((myyjien ajamat kilometrit)*(auton keskimääräiset hiilidioksidipäästöt)) / (myyntiorganisaation koko)

Oppimisen ja kasvun näkökulmassa oli myös useita tietotarpeita, joihin ei löytynyt hyödynnettävää dataa nykyisistä tietojärjestelmistä. Työtyytyväisyyskyselyjä oli yrityksessä tehty säännöllisesti, mutta kerran vuodessa tehtävä kysely ja datan strukturoimaton luonne aiheutti sen, että hyödyntäminen ohjaavana mittarina koettiin haastavaksi. Nykyinen työtyytyväisyyskysely piti sisällään myös lähimmän esimiehen arvioinnin. Myyjien suorittamia koulutuksia seurattiin yrityksessä, mutta ne olivat lähes poikkeuksetta työturvallisuuteen ja terveyteen liittyviä. Myyntityön ja teknisen asiakaspalvelun koulutuksista ei ollut systemaattista seurantaa. Sisäisten ja ulkoisten raporttien tallentaminen etsi vielä muotoansa yrityksessä, ja siitä syystä numeerisen datan saaminen ei tässä vaiheessa ollut mahdollista. Yrityksessä oli käytössä aloitetoimikunta, mutta myyntiorganisaatio ei ollut ottanut sitä omakseen ja tieto oli pirstaloituneena yksittäisinä dokumentteina.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimuksen tulokset

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kehittää erään suomalaisen kemikaaliyrityksen myynnin johtamista hyödyntämällä liiketoimintatietoa tehokkaammin. Päätutkimuskysymys oli: ”Kuinka myynnin johtamista voidaan parantaa keskikokoisessa kemikaaliyrityksessä hyödyntämällä liiketoimintatietoa?”. Päätutkimuskysymystä täydennettiin alatutkimuskysymyksillä: ”Mitä myynnin johtaminen on ja mitkä ovat sen tehtävät?”, ”Kuinka myynnin suorituskykyä voidaan mitata ja ohjata?”, ”Mitä liiketoimintatieto on ja kuinka sitä voidaan hyödyntää myynnin johtamisessa?”, ”Mitkä tietotarpeet koetaan myynnin johtamisessa tärkeimmiksi tutkittavassa yrityksessä?”, ”Miten liiketoimintatietoa voitaisiin jatkossa hyödyntää tehokkaammin myynnin johtamisessa?”.

Vastaamalla alatutkimuskysymyksiin voitiin vastata päätutkimuskysymykseen. Kolmeen ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen esitettiin vastauksia teoreettisen viitekehyksen avulla, joka esiteltiin kuvassa 19. Teoreettinen viitekehys piti sisällään teoriaa strategiasta ja liiketoimintatiedon hallinnasta sekä myyntiorganisaation toiminnan erityispiirteistä. Kahteen viimeiseen alatutkimuskysymykseen saatiin vastaus tämän tutkimuksen empiriaosuudesta.

Ensimmäinen alatutkimuskysymys: *”Mitä myynnin johtaminen on ja mitkä ovat sen tehtävät?”*

Tämän tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli muodostaa tutkimukselle pohja: mitä myynnin johtaminen tarkoittaa ja mitkä asiat siihen liittyvät.

Myynnin johtaminen ei ole yksittäinen asia, vaan siihen kuuluu toimialasta ja yrityksestä riippuen erilaisia asioita. Kaikki lähtee kuitenkin liikkeelle yrityksen strategiasta, jonka yrityksen ylin johto on määritellyt. Strategia voidaan jakaa hierarkkisesti eri tasoihin, joista ylin on yritysstrategia, joka määrittelee jokaisen liiketoimintayksikön strategiset tavoitteet. Yrityksen johdon tulee valvoa, että strategia jalkautetaan aina suorittavalle tasolle saakka ja samalla arvioida sekä mitata strategian onnistumista (Ingram 2015; Vuorinen 2013). Myynnin tehtävänä on tunnistaa ja realisoida mahdollisuudet, joiden avulla voidaan luoda asiakkaille lisäarvoa. Asiakastarpeiden tyydyttämisestä on tullut haastavampaa dynaamisen markkinaympäristön johdosta, jonka takia yrityksen pitää pystyä tunnistamaan muutoskohdat nopeasti. Modernien myyntiprosessien hyödyntäminen helpottaa asiakassuhteiden hallintaa, mutta henkilökohtainen myyntityö

on edelleen tärkein vaikuttava tekijä asiakastyytyväisyyteen monilla teollisuuden aloilla (Marcos Cuevas et al. 2016). Ajantasaisen tiedon avulla voidaan paremmin onnistua myynnin suunnittelussa: hallita resursseja oikea-aikaisesti ja maksimoida yrityksen saamat voitot (Ingram 2015).

Toinen alatutkimuskysymys: *”Kuinka myynnin suorituskykyä voidaan mitata ja ohjata?”*

Tämän tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää ne asiat, joita seuraamalla myynnin johto pystyy varmistamaan yrityksen menestymisen ja säilyttämään myyjien motivaation.

Yleensä myyntiorganisaation tehokkuutta on arvioitu perinteisillä yksilötason mittareilla, kuten esimerkiksi myyntimäärällä, markkinaosuudella ja kustannuksilla (Baldauf & Cravens 2002). Myynnin johtamisessa voidaan kuitenkin käyttää hyväksi mittareita, joiden avulla yrityksen strategiset tavoitteet voidaan viestiä myyjille. Hyvin laaditut mittarit auttavat myös myynnin johtoa keskittämään resurssit strategisesti tärkeisiin asioihin (Lönnqvist et al. 2006; Ingram 2015). Myyntiorganisaation suorituskykyä voidaan myös arvioida erilaisilla analyyseillä, joita Ingramin mukaan ovat myyntianalyysi, kannattavuusanalyysi, kustannusanalyysi ja tuottavuusanalyysi (Ingram 2015).

Yrityksen kriittisten menestystekijöiden kautta voi lähteä tunnistamaan tärkeimpiä mittareita liiketoiminnan kannalta. Kriittiset menestystekijät ovat niitä asioita, joissa yrityksen tulee onnistua ehdottoman hyvin pärjätäkseen kilpailussa (Rockart 1979; Thierauf 2001; Lönnqvist et al. 2006). Tasapainotettu tuloskortti kääntää yrityksen strategian tavoitteiksi ja mittareiksi neljälle eri näkökulmalle. Kuhunkin näkökulmaan tulee määritellä kriittiset tavoitteet, joissa tulee onnistua, jotta edellisessä näkökulmassa asetetut tavoitteet voidaan saavuttaa. Jokaisen näkökulman tavoitteille mietitään mittarit. Tavoitteiden ja mittareiden avulla yrityksen strategia saadaan jalkautettua aina alimmalle tasolle saakka (Kaplan & Norton 1993).

Kolmas alatutkimuskysymys: *”Mitä liiketoimintatieto on ja kuinka sitä voidaan hyödyntää myynnin johtamisessa?”*

Tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin sekä määrittelemään käsite liiketoimintatieto että selvittämään, miten kyseistä tietoa syntyy organisaatiossa ja kuinka sitä tulisi hallita tietojärjestelmien avulla. Lisäksi pyrittiin hahmottamaan, millainen yhteys liiketoimintatiedolla on myynnin johtamiseen.

Liiketoimintatieto ja siihen liittyvä termi business intelligence ovat johtamisen termistöä, joissa applikaatioiden ja teknologioiden avulla kerätään sekä analysoidaan tietoa yrityksen toiminnoista. Nykypäivänä yrityksissä tuotetaan paljon tietoa, mutta siitä on vaikea tunnistaa oleellisimmat tietotarpeet (Dalkir 2011). Markkinoiden dynaamisen

luonteen takia johdon tulee nopeasti pystyä reagoimaan muutoksiin. Tämän takia kerättyä dataa tulee hyödyntää tehokkaasti (Thierauf 2001). Myös myyjät kohtaavat työssään monia haasteita ja heidän tulee pystyä yhdistelemään paljon erilaista tietoa (Baldauf & Cravens 2002). Liiketoimintatiedon hyödyntämistä voidaan parantaa mittareiden avulla (Lönnqvist et al. 2006). Organisaatioissa tapahtuu äänettömän tiedon jalostumista näkyväksi taltioiduksi tiedoksi, mutta usein suurta osaa tästä potentiaalista ei saada tehokkaasti hyödynnettyä (Dalkir 2011). Tietojohtaminen käsittelee enemmänkin tiedon jalostumisen vaiheita, ja tärkeää siinä on organisaation tehokas vuorovaikuttaminen. Business intelligence taas keskittyy enemmänkin itse tiedon taltiointiin ja sen hallintaan järjestelmien avulla. (Pirttimäki 2007)

Neljäs alatutkimuskysymys: *”Mitkä tietotarpeet koetaan myynnin johtamisessa tärkeimmiksi tutkittavassa yrityksessä?”*

Tutkimuskysymykseen haettiin vastaus haastatteluiden avulla. Tietotarpeita lähdettiin tunnistamaan miettimällä ensin yrityksen strategiaa, koska tietolähteistä piti pystyä karsimaan epäoleelliset pois.

Haastateltavien mukaan yrityksen strategisena tavoitteena on saavuttaa kasvua vaarantamatta kannattavuutta. Tämän takia tietoa pitää kerätä yrityksen myyntimäärästä ja kustannuksista. Lisäksi asiakaskohtaisen markkinaosuuden seuraamisella voidaan varmistua siitä, että asiakaskohtainen riski ei nouse liian suureksi. Yrityksen liiketoiminnan kantavana ajatuksena on asiakaskeskeisyys, ja sen vuoksi asiakastyytyväisyydestä ja asiakasuskollisuudesta tulee hankkia tietoa. Asiakkaiden tulee kuitenkin myös olla yritykselle kannattavia, ja siksi tietoa asiakkaiden aiheuttamista kustannuksista suhteessa myyntimäärään tulee kerätä.

Asiakasnäkökulmassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi myyntiorganisaation tulee olla tehokas ja laadukas, organisaation tulee pystyä tuottamaan säännöllisesti uusia tuotteita ja asiakastarpeita pitää pystyä paremmin tunnistamaan. Tietoa tuleekin hankkia myyntiorganisaation prosesseista, tuotekehityksestä ja yrityksen KAM:ien toiminnasta.

Myyntiorganisaation sisäisten prosessien onnistumisen kannalta organisaation tulee onnistua työturvallisuudessa ja työssä viihtymisessä, henkilöstön pitää olla ammattitaitoista ja osaamista tulee pystyä kehittämään, organisaation tulee olla jatkuvan kehityksen tilassa ja myyntitoiminnassa tulee noudattaa kestävän kehityksen periaatteita. Tietoa tarvitaan siis myyntihenkilöstön osaamisesta ja oppimisesta, henkilöstön työhyvinvoinnista, työturvallisuudesta ja matkustuksen hiilijalanjäljestä.

Taulukoissa 4, 5 ja 6 on määritelty ne tietotarpeet tarkasti, jotka tunnistettiin haastatteluiden ja tutkijan havainnoinnin avulla.

Viides alatutkimuskysymys: *”Miten liiketoimintatietoa voitaisiin jatkossa hyödyntää tehokkaammin myynnin johtamisessa?”*

Tutkimuskysymyksellä haluttiin varmistua siitä, että tutkimuksen avulla pystyttiin tuottamaan konkreettinen ehdotus liiketoimintatiedon hyödyntämiseksi kohdeyrityksessä.

Yrityksessä kerätään jo luonnostaan paljon liiketoimintatietoa sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen tarpeisiin. Tätä tietoa ei voi kuitenkaan suoraa käyttää mittarina myynnin johtamisessa, koska se ei useimmiten vastaa haastatteluissa määriteltyjä strategisia tavoitteita myyntiorganisaatiolle. Tutkimuksessa havaittiin, että yrityksessä on myös useita sellaisia tietotarpeita, mihin ei ollut saatavilla selvää tietolähdettä. Asiakastyytyväisyys- ja työtyytyväisyyskyselyillä kerättävä tieto nousi tärkeään rooliin, kun määriteltiin tietotarpeita, joiden avulla myynnin johtamista voisi kehittää.

Liiketoimintatietoa voitaisiin hyödyntää tehokkaammin myynnin johtamisessa, jos rakennettaisiin suorituskykymittaristo myyntiorganisaatiolle. Osaan mittareista saataisiin tietoa jo olemassa olevista tietojärjestelmistä, mutta osaan pitäisi hankkia uutta tietoa muista lähteistä. Tällaisia olivat asiakastyytyväisyys- ja työtyytyväisyyskyselyiden tulokset, joita pitäisi kerätä esimerkiksi kerran kvartaalissa datan luotettavuuden varmistamiseksi. Taulukoissa 4, 5 ja 6 on määritelty, miten erilaiset tietotarpeet voitaisiin mitata. Taulukot toimisivat myös mittariston rakentamisen mallina.

Päätutkimuskysymys: *”Kuinka myynnin johtamista voidaan parantaa keskikokoisessa kemikaaliyrityksessä hyödyntämällä liiketoimintatietoa?”*

Päätutkimuskysymys kiteyttää koko tutkimuksen tutkimusongelman. Tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että myynnin johtamisessa tulee ensin tunnistaa oleelliset tietotarpeet suuren tietopaljouden joukosta. Lisäksi tulee ymmärtää, mitä menestyksekäs myynnin johtaminen vaatii ja kuinka sitä voidaan mitata. Mittaamisella ei saa olla negatiivista vaikutusta myyjien motivaatioon, vaan mitattavat asiat pitää tarkasti määritellä. Myös strategian kirjoittaminen yksityiskohtaisiksi tavoitteiksi auttaa myyjiä ymmärtämään oman työnsä vaikutusta kokonaisuuteen. Tietojärjestelmien tulee olla sellaisia, että niihin taltioutua tietoa pystytään hyödyntämään myöhemmin. Lisäksi myyjien tulee säännöllisesti tuottaa uutta tietoa organisaatioon taltioimalla omaa äänetöntä tietoaan näkyvään muotoon. Asiakastyytyväisyys- ja työtyytyväisyyskyselyistä tulee tehdä kevyitä, jolloin niitä voidaan tehdä useammin. Kun voidaan varmistua siitä, että yrityksessä on sovittu yhtenäiset tiedon taltiointitavat ja

puuttuviin tietotarpeisiin tuotetaan dataa, niin mittariston käyttöönotolla voidaan toimintaa tehostaa.

Tutkimuksen oleellisimmat tulokset voidaankin tiivistää seuraavasti:

- Myynnin johdon tulee pystyä mittaamaan ja valvomaan strategian onnistumista.
- Asiakastarpeet tulee pystyä tehokkaasti tunnistamaan ja tyydyttämään siten, että yritys saa siitä maksimaalisen taloudellisen hyödyn. Ajantasaisen ja laadukkaan tiedon kerääminen sekä sen käsittely auttavat tässä.
- Hyvin laadituilla mittareilla yrityksen strategiset tavoitteet voidaan viestiä myyjille, ja samalla ne auttavat myynnin johtoa kohdistamaan resurssit oikeisiin asioihin. Pelkät taloudelliset mittarit eivät riitä myyntiorganisaation suorituskyvyn seuraamiseen.
- Markkinoiden dynaamisen luonteen takia yrityksessä tulee olla tehokas liiketoimintatiedon hallintajärjestelmä, jonka avulla oleellista tietoa kerätään ja se saadaan helposti hyödynnettävään muotoon.
- Haastateltavien mukaan taloudellisessa näkökulmassa tulee varmistua siitä, että yrityksen kyky tehdä tulosta on hyvä. Tämä tarkoittaa myyntimäärän kasvattamista, kustannusten minimointia ja asiakaskohtaisen riskin pienentämistä.
- Asiakasnäkökulman tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa hyvin nopeasti taloudellisen näkökulman tuloksiin. Haastatteluissa esiin nousikin asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden vaaliminen. Vastauksissa korostettiin myös sitä, että asiakkaiden tulee olla yritykselle kannattavia.
- Sisäisten prosessien näkökulmassa tulee varmistua siitä, että myyntiorganisaation toiminta on tehokasta ja laadukasta. Lisäksi organisaation tulee pystyä tuottamaan säännöllisesti uusia tuotteita ja palveluita elinvoimaisuuden säilyttämiseksi. Asiakkaan tarpeita tulee myös pystyä paremmin tunnistamaan.
- Oppimisen ja kasvun näkökulma muodostaa kivijalan koko organisaation menestymiselle. Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen tulee olla hyvällä tasolla sekä kestävän kehityksen periaatteet pitää ottaa huomioon.
- Tietotarpeiden tunnistamisen jälkeen havaittiin, että jokaiseen tasapainotetussa tuloskortissa määriteltyyn näkökulmaan ei löytynyt valmiita mittareita. Suurin osa mittareista oli helposti rakennettavissa olemassa olevista tietolähteistä, mutta osaan ei kuitenkaan ollut olemassa toimivaa ratkaisua. Tekemällä korjaavat toimenpiteet määrittelyvaiheessa esitettyihin tuloksiin, voidaan mittaristo kuitenkin toteuttaa yrityksessä.

6.2 Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio

Tutkimuksen tieteellinen kontribuutio voidaan esittää 8-tasoisella kontribuutiojatkumolla, jossa toisessa ääripäässä on täysin uuden teorian tuottaminen ja toisessa ääripäässä olemassa olevan teorian toistaminen (Ladik & Steward 2008). Tässä tutkimuksessa

laajennetaan teorioita myynnin johtamisesta strategisin keinoin liiketoimintatiedon hallinnalla. Samalla kyseiset teoriat liitetään uuteen kontekstiin, jossa liiketoimintaympäristö ja ansaintamalli eivät ole yleisesti tunnettuja. Teorioiden yhdistämisessä huomataan, että liiketoimintatiedon hallinnalla voidaan täydentää yleisesti tunnettuja teorioita strategioista ja myynnin johtamisesta. Tämän tutkimuksen voidaankin nähdä asettuvan ennemminkin jatkumon kolmannelle tasolle kuin toiselle, koska teoriaa tuodaan uuteen kontekstiin.

Tutkimusaiheen valinnassa oli tärkeää määritellä työ siten, että sillä olisi mahdollisimman paljon uutuusarvoa. Vastaavanlaista tutkimusta, jossa käsiteltäisiin myyntiorganisaation johtamista liiketoimintatietoa hyödyntäen samantyylisessä liiketoimintaympäristössä, ei ole aiemmin tehty. Tutkimuksen tarkoituksena on myös luoda käytännön arvoa, joka tässä tutkimuksessa saavutetaan. Tutkimuksessa saavutetut tulokset ovat hyvin konkreettisia, ja niitä voidaan helposti lähteä jalostamaan eteenpäin yrityksessä.

6.3 Tutkimuksen laadun arviointi

Tutkimuksen alkuperäisenä tavoitteena oli ensin tunnistaa myynnin johdon tietotarpeet kvalitatiivisesti, minkä jälkeen dataa olisi tutkittu kvantitatiivisesti. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla olisi pyritty löytämään tilastollisia todennäköisyyksiä eri muuttujien välillä. Kvantitatiiviset muuttujat olisivat tässä tapauksessa olleet haastatteluiden avulla tunnistettuja yksittäisiä mittareita. Tutkimuksen edetessä kuitenkin huomattiin, että läheskään kaikkiin tietotarpeisiin ei löytynyt valmiiksi numeerista dataa. Tämän takia tutkimuksen suuntaa muutettiin siten, että haastatteluissa käytetyn mallin avulla tunnistetut tietotarpeet määriteltiin tarkasti. Määrittelyvaiheen avulla mittarit voitiin kuvailla yksityiskohtaisesti ja samalla tunnistaa ne tietotarpeet, joista ei ollut saatavilla dataa tai se oli huonolaatuista.

Tutkimuksen laadun arviointiin käytettävän kriteeristön valintaan vaikuttaa se, mihin tieteenfilosofiaan ja tutkimusmenetelmiin tutkimus pohjautuu (Saunders et al. 2009). Tapaustutkimuksen tulosten validiteettiin vaikuttaa se, kuinka tutkimuksen tulokset on esitetty tutkimuksessa ja se, kuinka tuloksia voidaan yleistää tunnettuihin teorioihin (Yin 2003). Tässä tutkimuksessa tehtyjen haastatteluiden tulokset ovat yksityiskohtaisesti esitetty kappaleessa 5.2 ”Haastatteluiden tulokset”. Haastateltavia pyydettiin täyttämään tasapainotettu tuloskortti, joka on yleisesti hyvin tunnettu malli strategian jalkauttamiseen. Tasapainotetun tuloskortin avulla voitiin varmistua siitä, että haastateltavat miettivät asioita monipuolisesti eri näkökulmista ja asetetut tavoitteet liittyivät tavoitteelliseen johtamiseen. Haastatteluissa käytettiin myös hyväksi myynnin johtamisen teoriaa. Haastateltaville toimitettiin etukäteen teorian mukaan oleellisimpia

mittareita, joiden mukaan myynnin suorituskykyä yleensä seurataan. Tämän ansiosta haastateltavat pystyivät etukäteen miettimään, mitkä mittarit heidän mielestään olisivat sopivimpia ja mitä rajoitteita tutkittavan yrityksen liiketoimintaympäristö asetti yleisesti tunnettujen mittareiden käytölle.

Haastatteluiden jälkeen tunnistettiin myynnin johdon mielestä tärkeimmät tietotarpeet tutkittavassa yrityksessä. Tutkimuksen seuraavana vaiheena oli havainnointivaihe, jossa tutkija kävi yrityksen tietojärjestelmiä läpi ja määritteli haastatteluiden tietotarpeet yksityiskohtaisesti. Määrittelyvaiheen tulokset ovat esitetty kappaleessa 6.3 ”Tietotarpeiden määritteleminen yrityksen tietolähteistä” ja koko tutkimuksen tulokset on koostettu kappaleeseen 6.4 ”Yhteenveto tutkimuksesta”, josta tulokset voi lukea taulukoista 4,5 ja 6. Voidaankin todeta, että tutkimuksen validiteetti on hyvä.

Tapaustutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida sillä, ovatko tutkimustulokset toistettavissa (Yin 2003). Haastatteluissa käytetyt kysymykset ja siihen liittyvä oheismateriaali on esitetty liitteessä 2. Haastattelun runko on rakennettu siten, että vastaajan täytyy miettiä asiaa vain tietystä näkökulmasta. Tuloskortin mukana tulee neljä erilaista näkökulmaa ja haastattelun alussa on ohjeistus, että kutakin niistä tulee miettiä vain myyntiorganisaation näkökulmasta eikä esimerkiksi koko yrityksen perspektiivistä. Myös haastattelijalla oli tärkeä rooli varmistaessaan, että vastaaja miettii asiaa pelkän myyntiorganisaation näkökulmasta ja toisaalta, että annetut vastaukset ovat riittävän rikkaita. Mikäli nämä asiat huomioidaan, on haastattelusta mahdollista saada samantyyliset tulokset myös seuraavallakin kerralla. Tutkijan tekemä havainnointivaihe oli manuaalista työtä, jossa ennalta määritellyt tietotarpeet määriteltiin. Määrittelyvaiheessa etsittiin, mistä tietolähde löytyy vai puuttuuko se kokonaan yrityksen tietojärjestelmistä. Reliabiliteetin osalta voidaan sanoa, että tutkimus on melko todennäköisesti toistettavissa.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska myynnin johdon tietotarpeet pystyttiin haastatteluiden avulla tunnistamaan. Lisäksi alatutkimuskysymyksiin saatiin kattavat vastaukset, jotka lisäävät teoreettista ymmärrystä myynnin johtamiseen, mittaamiseen ja tiedon taltioimisen tärkeyteen. Tutkimuksen pohjalta yrityksessä voidaan keskittyä kehittämään asiakas- ja työtyytyväisyyskyselyiden toteuttamista sekä rakentamaan mittaristoa myynnin johtamisen työkaluksi.

6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen alkuperäinen tavoite, jossa haastatteluiden avulla tunnistettuja muuttujia olisi tutkittu hyödyntämällä yrityksen kvantitatiivista dataa, tarjoaa edelleen mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteluiden avulla ja siinä hyödynnettiin yrityksen strategiaa. Tutkimus toimi liikkeellepanevana voimana, jonka avulla yrityksen kvantitatiivisen datan laatua ja määrää voidaan parantaa. Yrityksessä tehtävät parannukset mahdollistavat kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamisen, jolloin tilastollisesti voidaan arvioida yksittäisten muuttujien vaikutusta myynnin johtamisen suorituskykyyn. Lisäksi tämä mahdollistaa yrityksen strategian, jota tässä tutkimuksessa ei kyseenalaistettu, toimivuuden arvioinnin. Tulevassa tutkimuksessa voidaan käyttää myös enemmän ulkoisia tietolähteitä, jolloin päästään lähemmäksi big datan hyötyjen ymmärtämistä yrityksessä.

LÄHTEET

Andzulis, J., Panagopoulo, N. & Rapp, A. (2012). Review of Social Media and Implications for the Sales Process, Journal of Personal Selling and Sales Management, s. 305-316.

Antola, J., Lönqqvist, A. & Uusi-Rauva, E. (2006). Designing a strategy map in order to facilitate strategy implementation, Liiketaloudellinen Aikakauskirja, s. 14.

Ashill, N.J. & Jobber, D. (2001). Defining the information needs of senior marketing executives: an exploratory study, Qualitative Market Research: An International Journal, Vol. 4(1), s. 52-61.

Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management, Strategy & Leadership, Vol. 38(6), s. 43-49.

Auster, E. & Choo, C.W. (1996). Managing information for the competitive edge, Neal-Schuman, New York, s. 55-61

Baldauf, A. & Cravens, D.W. (2002). The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships, European Journal of Marketing, Vol. 36(11), s. 1369-1372.

Bauer, K. (2004). Key Performance Indicators: The Multiple Dimensions, DM Review, Vol. 14(10), s. 62-65.

Bose, R. (2002). Customer relationship management: key components for IT success, Industrial Management & Data Systems, Vol. 102(2), s. 89-97.

Brown, S.A. (2000). Putting CRM to work: Customer Relationship Management, 1.edition ed. Wiley, s. 9-18.

Burja, C. (2011). Factors influencing the companies profitability, Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica, Vol. 13(2), s. 215-224.

Choo, C.W. (2002). Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment, 3rd ed. Information Today, Medford (N.J.), s. 87-91

Cooper, M.J. & Budd, C.S. (2007). Tying the pieces together: A normative framework for integrating sales and project operations, Industrial Marketing Management, Vol. 36(2), s. 173-182.

Cooper, R. & Slagmulder, R. (2000). Activity-based budgeting--part 1, Strategic Finance, Vol. 82(3), s. 85-86.

Crandall, R.E. & Crandall, W. (2015). How management programs can improve performance: selecting and implementing the best program for your organization, Information Age Publishing, Inc, Charlotte, North Carolina, s. 35-42.

Creswell, J.W. (2014). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, 4th ed. Sage, Los Angeles, s. 43-241.

Dalkir, K. (2011). Knowledge management in theory and practice, s. 5-105.

Donaldson, B. & Resch, G. (2006). Why it is too soon to kill off the salesperson: Some limitations with electronic reverse auctions
, Middlesex University, London, s. 131-139

Emiliani, M.L. (2005). Regulating B2B online reverse auctions through voluntary codes of conduct, Industrial Marketing Management, Vol. 34(5), s. 526-534.

Erffmeyer, R. & Johnson, D. (2013). An Exploratory Study of Sales Force Automation Practices: Expectations and Realities, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 21 s. 167-175.

Forster, N. & Rockart, J. (2003). Critical success factors: an annotated bibliography, IDEAS Working Paper Series from RePEc, s. 22-25

Good, D.J. & Stone, R.W. (1991). Selling and Sales Management in Action: Attitudes and Applications of Quotas by Sales Executives and Sales Managers, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 11(3), s. 57-60.

Gummesson, E. (1987). The new marketing: Developing long term interactive relationships, Long Range Planning, Vol. 20(4), s. 10-20.

Hawes, J.M., Jackson, D.W., Schlacter, J.L. & Wolfe, W.G. (1995). Selling and Sales Management in Action Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeoples' Performance, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 15(4), s. 57-65.

Ingram, T.N. (2015). Sales management: analysis and decision making, Routledge, Abingdon, Oxon, s. 43-303.

Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance, Harvard business review, Vol. 70(1), s. 71.

Kaplan, R. & Norton, D. (1993). Putting the balanced scorecard to work, Harvard business review, Vol. 71(5), s. 134.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Strategy Maps, Strategic Finance, Vol. 85(9), s. 26-35.

Kaplan, R. & Norton, D. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard business review, Vol. 85(7), s. 150-161.

Kim, W.C. & Mauborgne, R. (2014). Blue ocean leadership, Harvard business review, Vol. 92(5), s. 70.

Ladik, D. & Stewart, D. (2008). The contribution continuum, Journal of the Academy of Marketing Science; Official Publication of the Academy of Marketing Science, Vol. 36(2), pp. 157-165.

Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. (2006). Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä, 2nd ed. Edita, Helsinki, s. 32-40.

Marcos Cuevas, J., Donaldson, B. & Lemmens, R. (2016). Sales management: strategy, process and practice, Palgrave Macmillan, London, s. 61-68

Nagyova, A., Pacaiova, H. & Nagyova, A. (2009). How to Build Manual for Key Performance Indicators - KPI, DAAAM International Scientific Book, Vol. 2009 s. 135-142.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, New York, s. 5-129.

Noonan, C.J. (1998). Sales management, Butterworth Heinemann, Woburn, Mass, s. 228-241.

Parmenter, D. (2010). Key performance indicators developing, implementing, and using winning KPIs, 2nd ed. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, s. 74-90

Parmenter, D. (2007). Performance measurement, Financial Management, s. 32-33.

Parthasarathy, M. & Sohi, R.S. (1997). Salesforce automation and the adoption of technological innovations by salespeople: theory and implications, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 12(3), s. 196-208.

Parvatiyar, A. & Sheth, J.N. (2001). Customer relationship management: Emerging practice, process, and discipline, Journal of Economic and Social Research, s. 1-34.

Pirttilä, A. (1997). Competitor information and competitive knowledge management in a large, industrial organization, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, s. 46-50.

Pirttilä, A. (2000). Kilpailijaseuranta, WSOY, Helsinki, s. 66-67.

Pirttimäki, V. (2007). Business intelligence as a managerial tool in large Finnish companies, Tampere University of Technology, s. 41-66, 81.

Pirttimäki, V. (2002). Liiketoimintatiedon hallinta suomalaisissa suuryrityksissä, Tampereen teknillinen korkeakoulu, s. 75-83.

Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations, Macmillan, London, s. 24-40.

Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy, Harvard business review, Vol. 86(1), s. 78-93.

Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard business review, Vol. 74(6), s. 61-78.

Rackham, N. & DeVincentis, J. (1999). Rethinking the Sales Force: Redefining Selling to Create and Capture Customer Value, McGraw Hill Professional, New York, s. 308-319.

Rafiq, M. & Ahmed, P.K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix, Marketing Intelligence & Planning, Vol. 13(9), s. 4-15.

Rist, M., Pizzica, A.J. & LLC, P. (2015). Financial Ratios for Executives How to Assess Company Strength, Fix Problems, and Make Better Decisions, 1st ed. Apress, Berkeley, CA, s. 29-42

Rockart, J.F. (1979). Chief executives define their own data needs, Harvard business review, Vol. 57(2), s. 81-101.

Ruth, S. (1990). The Intelligent Corporation: Creating a Shared Network for Information and Profit Amacon Books, s. 40-44.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students, 5th ed. Pearson, Harlow, s. 106-363.

Schiff, C. (2008). Three Things You Should Know About Dashboards, DM Review, Vol. 18(6), s. 29.

Schwepker, C.H. & Good, D.J. (2004). Understanding sales quotas: an exploratory investigation of consequences of failure, Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 19(1), s. 39-48.

Shaw, E.H. (2012). Marketing strategy: From the origin of the concept to the development of a conceptual framework, Journal of Historical Research in Marketing, s. 39, 44.

Sheth, J.N. & Sharma, A. (2008). The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization, Industrial Marketing Management, Vol. 37(3), s. 260-269.

Sturdy, G.R. (2012). Customer relationship management using business intelligence, Cambridge Scholars Pub, Newcastle upon Tyne, s. 11-18, 46-83.

Söhnchen, F. & Albers, S. (2010). Pipeline management for the acquisition of industrial projects, Industrial Marketing Management, (8), s. 1356-1364.

Thierauf, R.J. (2001). Effective business intelligence systems, Quorum Books, Westport (CT), s. 3-197.

Uusi-Rauva, E. (1994). Ohjauksen tunnusluvut ja suoritusten mittaus, Tampereen teknillinen korkeakoulu, Tampere, s. 5-6.

Vaarnas, M. & Virtanen, J. (2001). Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä, 2nd ed. Fintra, Helsinki, s. 7-150.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja: 20 työkalua, Talentum, Helsinki, s. 81-202.

Walker, O. & Churchill, G. (1977). Motivation and performance in industrial selling - present knowledge and needed research, JMR, Journal of Marketing Research, Vol. 14(2), s. 156.

Wyatt, N. (2012). The financial times essential guide to budgeting and forecasting: how to deliver accurate numbers, Pearson, Harlow, England, s. 13-20.

Yin, R.K. (2003). Case study research: design and methods, 3rd ed. Sage, Thousand Oaks (Calif.), s. 98-100.

LIITE 1: ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELYN ESIMERKKI

	Tärkeys 5 - erittäin 4 - luultavasti 3 - epävarma 2 - ehkä ei 1 - ehdottomasti ei N/A - ei arvioitavissa	**Suorituskyky** 5 - loistava 4 - hyvä 3 - keskiarvoinen 2 - kohtuullinen 1 - huono N/A - ei arvioitavissa	
Tuotteet		Arvioitava yritys	Paras kilpaileva toimittaja
Tuotteen suorituskyky: toimittaja tarjoaa tuotteen, joka vastaa sinun vaatimuksia ja suorituskyvyllisiä odotuksiasi			
Tuotevalikoima: toimittajan tarjoama tuotevalikoima vastaa sinun tarpeitasi			
Pakkaus: toimittajan pakkaustyyppi, -koko ja -etiketöinti vastaavat tarpeitasi			
Tuotteen saatavuus: toimittaja pystyy vastaamaan tarvitsemiisi toimitusmääriin			
Tuotetiedot: toimittaja tarjoaa tietoa tuotteen kuljetukseen, varastointiin, käsittelyyn, käyttöön, kierrätykseen, hävittämiseen ja lainsäädäntöön liittyen			
Palvelu			
Tilausten tekeminen: toimittajalla on käyttäjäystävällinen järjestelmä tilausten syöttämiseen, joka on joustava ja tarvittaessa pikaisetkin tilaukset saa tehtyä helposti			
Jakelu: toimittaja toimitttaa säännöllisesti oikean tuotteen ajoissa ja tyydyttävässä kunnossa			
Tekninen asiakaspalvelu: toimittaja tarjoaa oikea-aikaista teknistä tukea koulutuksen, tiedonjaon, ongelman ratkaisun ja muun avustamisen muodossa			
Tiedonjakaminen: toimittaja on sinun resurssi, joka jakaa tietoa tuotteista, markkinoista, toimialasta ja yrityksestä, ja näin auttaa sinua paremmin ymmärtämään liiketoimintaan liittyviä asioita			
Uudet ideat: toimittaja tuo uusia ideoita, jotka tuovat lisäarvoa liiketoiminnallesi			
Hinnoittelu/ liiketoimintatavat			
Hinnoittelu käytännöt: toimittajalla on yhdenmukainen hinnoittelukäytäntö			
Dokumentit: toimittaja tarjoaa selkeää ja tarkkaa raportointia sekä muuta liiketoimintadokumentointia, joka vastaa tarpeitasi			
Sitoutuminen kokonaislaadun valvontaan: toimittaja osoittaa vahvaa sitoutumista kokonais- laadun valvontaan kaikilla osa-alueillla heidän liiketoiminnassaan			
Reagointikyky: toimittaja kuuntelee ja vastaa tarpeisiisi ajoissa			
Hinnoittelu/ liiketoimintatavat			
Rehellisyys: toimittaja on uskottava, rehellinen ja luotettava			
Luotettavuus: toimittaja noudattaa sopimuksianne			
Toimittajan kontaktihenkilö: toimittajaan on helppoa olla yhteydessä ja oikea yhteyshenkilö tarjoaa riittävän määrän läsnäoloa			
Ongelman ratkaisu: toimittaja tarjoaa määrittellyt työntekijät ratkaisemaan ongelmasi			
Toimittajan sitoutuminen			
Toimialasitoutuneisuus: toimittaja osoittaa vahvaa sitoutumista toimialallesi			
Alueellinen sitoutuneisuus: toimittajalla on soveltuvat resurssit alueellasi, että he voivat tarjota tarvittavia tuotteita ja palveluita			
Asiakassitoutuneisuus: toimittaja on vahvasti sitoutunut auttamaan sinua menestymään liiketoiminnassasi			

LIITE 2: HAASTATTELUIDEN KYSYMYKSET

Yrityksissä kerätään paljon tietoa, mutta suurin osa siitä ei ole kovin hyödyllistä. Pääosin voidaan yleistää, että 20% tiedosta tuottaa 80% yrityksen tarvitsemasta tiedosta. Menestyksekäs myynnin johtaminen vaatii onnistumista strategian implementoinnissa, resurssien ja myynnin suunnittelussa, operatiivisessa johtamisessa ja asiakasrajapinnassa. Suorituskykyä tulee pystyä seuraamaan, jotta poikkeamat voidaan havaita, niihin voidaan reagoida ja tehtyjen muutosten toimeenpanoa ja onnistumista voidaan arvioida.

Haastatteluiden toteutus:

1. Ylimmälle johdolle tehtävän haastattelun tarkoituksena on ensin kartoittaa yrityksen asettamat strategiset tavoitteet myynnille. Strategisten tavoitteiden määrittelyssä käytetään viitekehyksenä Kaplanin ja Nortonin tasapainotettua tuloskorttia ja strategiakarttaa. Haastattelun aluksi määritellään jokaiseen neljään näkökulmaan sopiva määrä tavoitteita, jotka pohjautuvat yrityksen laatimaan strategiaan. Tämän jälkeen tavoitteille mietitään sopivat mittarit. Yksittäisiä mittareita on koostettu jo valmiiksi vastaajille, mutta uusien näkökulmien esiin tuominen on enemmän kuin suotavaa (liite 1).

2. Yrityksen johdon haastatteluiden jälkeen keskustellaan alueellisen myynnin johdon kanssa heidän näkemyksistään strategian implementointiin ja mitkä mittarit heidän mielestään parhaiten kuvaisivat yrityksen asettamia strategisia tavoitteita myynnille. Yksittäisiä mittareita on koostettu jo valmiiksi vastaajille, mutta uusien näkökulmien esiin tuominen on enemmän kuin suotavaa.

3. Haastattelun tuloksena voidaan tunnistaa kriittisimmät tietotarpeet, joiden avulla liiketoimintatietoa voidaan hyödyntää myynnin johtamisessa.

Haastattelukysymykset:

A. Mikä on roolisi yrityksessä? Vaihtoehdot: aluemyyntipäällikkö, myyntijohtaja vai toimitusjohtaja.

B. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässäsi? Vaihtoehdot: alle vuoden, 1-3 vuotta, 3-5 vuotta, 5-10 vuotta, 10-20 vuotta, yli 20 vuotta

C. Kuinka kauan olet työurasi aikana tehnyt esimies-/johtamistyötä? Vaihtoehdot: alle vuoden, 1-3 vuotta, 3-5 vuotta, 5-10 vuotta, 10-20 vuotta, yli 20 vuotta

D. Mikä tutkinto sinulla on (valitse korkein koulutustasosi)? Vaihtoehdot: ei tutkintoa, ylioppilastutkinto, ammatillinen tutkinto, ylioppilas- ja ammatillinen tutkinto, opistotutkinto, ammattikorkeakoulututkinto, ylempi ammattikorkeakoulututkinto, yliopistotutkinto (alempi), yliopistotutkinto (ylempi), tohtorin tutkinto

E. Kuinka paljon keskimäärin käytät kokonaistyöajastasi myynnin johtamiseen viikoittain? Vaihtoehdot: 0-4 tuntia, 4-8 tuntia, 8-16 tuntia, 16-24 tuntia, 24-32 tuntia, 32-40 tuntia

F. Mitä mittareita seuraat työssäsi ja kuinka usein?

G. Mihin käytät kyseisiä mittareita?

H. Mistä kyseiset mittarit löytyvät?

I. Mitkä ovat myynnin johtamisen kannalta tärkeimmät mittarit tällä hetkellä?

J. Näkyykö yrityksen strategia mittareissa?

Tasapainotetun tuloskortin tarkoituksena on kääntää yrityksen strategia käytännön toimiksi yrityksessä ja näin auttaa strategian implementoinnissa. Tuloskortti toimii myös hyvänä työkaluna, kun yrityksen kriittisiä menestystekijöitä pyritään tunnistamaan. Tämän avulla voidaan myös tunnistaa yrityksen tietopaljoudesta ne oleelliset mittarit, joiden avulla myynnin johto voi systemaattisesti seurata ja arvioida myyntiorganisaation onnistumista. Tuloskortissa tavoitteet asetetaan neljälle eri näkökulmalle, joita ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma ja oppimisen & innovoinnin näkökulma.

K. Mitkä ovat mielestäsi myynnin strategiset tavoitteet taloudellisessa näkökulmassa? Kerro 2-3 kriittisintä tavoitetta.

L. Mitkä suorituskykymittarit mielestäsi parhaiten sopivat näiden tavoitteiden seuraamiseen?

M. Mitkä ovat mielestäsi myynnin strategiset tavoitteet asiakasnäkökulmassa? Kerro 2-3 kriittisintä tavoitetta.

N. Mitkä suorituskykymittarit mielestäsi parhaiten sopivat näiden tavoitteiden seuraamiseen?

O. Mitkä ovat mielestäsi myynnin strategiset tavoitteet sisäisten prosessien näkökulmassa? Kerro 2-3 kriittisintä tavoitetta.

P. Mitkä suorituskykymittarit mielestäsi parhaiten sopivat näiden tavoitteiden seuraamiseen?

Q. Mitkä ovat mielestäsi myynnin strategiset tavoitteet sisäisten oppimisen ja kasvun näkökulmassa? Kerro 2-3 kriittisintä tavoitetta.

R. Mitkä suorituskykymittarit mielestäsi parhaiten sopivat näiden tavoitteiden seuraamiseen?

S. Ilmenikö haastattelun aikana jotain ajatuksia suorituskyvyn mittaamiseen, jotka mielestäsi pitäisi huomioida?

Liite 1: Esimerkki erilaisista yksittäisistä mittareista.

Taloudellinen näkökulma

1. liikevaihto
2. myyntikate
3. liikevoitto
4. nettotulos
5. sijoitetun pääoman tuotto %
6. oman pääoman tuotto %
7. käyttökate %
8. liikevaihdonkasvu %
9. Bruttotulos
10. Markkinaosuus (yrityksen myynti / koko toimialan rahallinen arvo)
11. Muu:

Asiakasnäkökulma

12. Asiakaskohtainen kannattavuus (*esim myyntikate: myynti – mukut*)
13. Asiakaskohtainen myyntimäärä
14. Asiakastyytyväisyys (esim. asiakastyytyväisyyskyselyt, jossa asiakas arvioi toimittajan onnistumista seuraavilla osa-alueilla: palvelu, asiakkuudesta vastaavan myyjän onnistuminen työssään, hinta, toimitus, tuotteen laatu ja tekninen toimivuus. Samalla asiakasta pyydetään vertaamaan yritystä parhaimpaan kilpailevaan yritykseen. // asiakastyytyväisyyskyselyt eivät voi olla pääasiallinen tiedonlähde, koska niitä teetetään harvoin)
15. Asiakasuskollisuus
16. Reklamaatioiden lukumäärä
17. Toimitusvarmuus
18. Kilpailijoiden liikevaihto
19. Kilpailijoiden markkinaosuus
20. Kilpailijoiden lukumäärä

21. Kilpailijoiden uusien tuotteiden lukumäärä
22. Asiakkaiden oman liiketoiminnan liikevaihto
23. Asiakkaiden oman liiketoiminnan kannattavuus
24. Asiakkaiden lukumäärä markkinoilla
25. Asiakkaiden tekemien investointien rahallinen arvo
26. Asiakkaiden tulevien investointien rahallinen arvo
27. Muu:

Sisäisten prosessien näkökulma

28. Liikevaihto / henkilö
29. Myyntikate / henkilö
30. Myynnin kustannukset / henkilö
31. Asiakastapaamisten ja yhteydenottojen lukumäärä / henkilö
32. Tehtyjen tarjousten ja ehdotusten lukumäärä / henkilö
33. Myyntiprospektien lukumäärä / henkilö
34. Uusien asiakkaiden lukumäärä / henkilö
35. Menetettyjen asiakkaiden lukumäärä / henkilö
36. Uusien kauppojen lukumäärä / henkilö
37. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset myyjästä
38. Muu:

Oppimisen ja kasvun näkökulma

Jatkuva kehittyminen ja arvon luominen

39. Sisäisten raporttien lukumäärä / henkilö
40. Suoritettujen koulutusten lukumäärä / henkilö
41. Uusien tuotteiden lukumäärä edellisen kahden vuoden aikana
42. Uusien tuotteiden myynti / liikevaihto
43. Tutkimuspyyntöjen lukumäärä / henkilö
44. Tehtyjen aloitteiden tai kehitysehdotusten lukumäärä
45. Muu:

Myyntiorganisaation hyvinvointi

46. Myyntiorganisaation tekemisen työturvallisuushavaintojen lukumäärä / henkilö
47. Myyntiorganisaation työtapaturmien lukumäärä / henkilö
48. Esimiestyön laadun arvioimin (esim. tyytyväisyyskyselyt kvartaaleittain)
49. Työilmapiiri (työtyytyväisyyskyselyt)
50. Henkilöstön pysyvyys
51. Sairauspoissaolot
52. Muu:

Yhteiskunta ja ympäristö

53. Myyntiorganisaation ajamat kilometrit autolla / henkilö
54. Muu: