

Isto Pasanen

# Tavoitteiden asettaminen myyntityön johtamisessa yrityksessä X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Tradenomi

Opinnäytetyö

Toukokuu 2014

Tekijä Otsikko	Isto Pasanen Tavoitteiden asettaminen myyntityön johtamisessa yrityksessä X
Sivumäärä Aika	36 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö
Ohjaaja	Lehtori Raisa Varsta
<p>Tässä opinnäytetyössä luotiin myyntityön johtamisen tueksi yrityksen X yhden osaston myyntitiimille tulokortti. Mittareiden avulla pyritään ohjaamaan myyjien myyntityön suuntaa, määrää ja laatua. Osasto on uusiutunut strategiansa ja jatkuvasti muuttuva liiketoimintaympäristö kiristyvän kilpailun kanssa, on tehnyt tarpeelliseksi uudistaa myös myyntityön johtamisen. Opinnäytetyö toteutettiin kehittämishankkeena yrityksen X yhden osaston liiketoimintaympäristössä.</p> <p>Teoriaosuudessa käsiteltiin johtamisen kriteereitä, myynnin tavoitteiden, mittareiden määrittelyä ja asettamista ja syitä sille, miksi tavoitteita ja mittareita tarvitaan. Kirjallisuuden avulla pyrittiin löytämään selkeyttä siihen, millainen on hyvä tavoite ja sille asetettava oikea mittari.</p> <p>Kenttämyyjät vastaavat alueillaan yrityksen X tuotteiden myynnistä. Yksittäisille myyjille ei ole aiemmin asetettu henkilökohtaisia myyntitavoitteita. On ajateltu, että liiketoimintaympäristö, jossa asiakas tekee hankintapäätökset julkisen hankintalain kilpailutusten perusteella, ei mahdollista järkevien tavoitteiden asettamista. Osastolle on asetettu budjetointivaiheessa tulosyksikkökohtaiset myyntitavoitteet seuraavalle vuodelle. Koska kaikilta myyjiltä ja heidän esimiehiltään on puuttunut henkilö-, tiimi-, asiakas- ja aluekohtaiset tavoitteet, myyntityön johtaminen on ollut vaikeaa. Tämä on tehnyt toiminnan ohjaamisesta vaikeata, eikä myyjille ole ollut selvää se, mitä heiltä odotetaan ja mistä ja miten heidän suoritustaan mitataan.</p> <p>Tulokortti tavoitteiden asettamiselle pitää sisällään kolme dimensiota: myyntiaktiviteetit, -tavoitteet ja -tulokset, joista rakentuu työntekoa ohjaava toimintamalli. Tulokortti on otettu käyttöön opinnäytetyössä esitetyssä muodossa. Tulokortti ohjaa käytännön tekemisen suuntaa. Näin opinnäytetyölle asetetut tavoitteet täyttyivät. Tulokortin jatkokehittämisen pitäisi olla koko organisaation vastuulla.</p>	
Avainsanat	mittarit, myynnin johtaminen, myynti tavoitteet, tulokortti

Author(s) Title	Isto Pasanen Target Setting in Sales Team Management – Company X
Number of Pages Date	36 pages + 2 appendixes May 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organisation Development
Instructor(s)	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present study was to build a balanced scorecard for the target company to help the sales management to set objectives for their sales team. The objective of the metrics is to steer the direction, quantity and quality of the sales team work. The Business Unit of the target Company has revised their strategies. Due to a continuously changing business environment and competition becoming harder it has become important to renovate sales leadership. The thesis was a developing process which was done for one business unit of the target company.</p> <p>The theoretical framework of this thesis dealt with the criteria's for the management, setting the sales objectives and metrics and the reasons why objectives and metrics are needed. The study was carried out as a qualitative research. The final objective for the thesis was to develop and implement a balanced scorecard for the business unit.</p> <p>There are three dimensions for the balanced score card: sales activities, sales objectives and the business results. The balanced scorecard has been launched as described in the thesis. It will guide people in their daily work.</p> <p>The objective of this thesis was reached. The whole organization should get involved in developing this balanced scorecard further.</p>	
Keywords	balanced scorecard, leadership, metrics, objectives, sales

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaation kuvaus	3
1.2	Työn tausta	3
1.3	Työn tavoitteet, muoto ja rajaukset	5
1.4	Keskeiset käsitteet	5
2	Myynnin johtaminen	6
2.1	Johtamisen tavoitteet	6
2.2	Myynnin johtajan roolit	8
2.3	Hyvä ja tuloksekas johtaminen	8
2.4	Suoritusjohtamisen perusteet	9
2.5	Suorituksen parantamisen avainhaasteet	10
3	Tavoitteiden asettaminen	11
3.1	Tavoitteiden ja mittareiden tarkoitus	11
3.2	Hyvän tavoitteen kriteerit	12
3.3	Hyvän mittariston kriteerit	14
3.4	Tulostavoitteet	15
3.5	Suoritustavoitteet	17
3.6	Kehitystavoitteet	19
4	Tulevaisuuden tulokortin rakenne	20
5	Myynnin tulokortin kehittäminen toimeksiantajalle	22
5.1	Kehittämisprojektin tausta ja lähtökohdat	22
5.2	Projektin tavoitteet	23
5.3	Projektin eteneminen ja vaiheet	24
5.3.1	Liiketoimintatulokset	25
5.3.2	Myyntitavoitteet	26
5.3.3	Myyntitoimenpiteet	27
5.4	Projektin haasteet	28
5.5	Projektin tulokset ja niiden arviointi	29
6	Pohdinta	31
7	Johtopäätökset	35

Liitteet

Liite 1. Tulokortti

Liite 2. Tavoiteasetantaprosessin kehityskulku yrityksessä B (salainen)

## 1 Johdanto

Tänä päivänä työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän sitoutumista ja tehdyn työn pitää tuottaa jatkuvasti tuottoa osakkeenomistajille. Yksi keino tehdä tulosta on tiukka kulkuri. Myyntiorganisaatioiden toinen keino tehdä tulosta on myydä yrityksen tuotteita tai palveluja entistä enemmän. Jotta tähän päästään, kaikilla organisaation työntekijöillä pitäisi olla tavoitteet, jotka ohjaavat tekemisen painopisteen oikeisiin asioihin ja oikeaan suuntaan. Monissa yrityksissä tavoitteiden asettaminen yrityksen työntekijöille on ollut jo vuosia kirjallisuudenkin mukaan rutiiniluonteista toimintaa. Sitten on vielä yrityksiä, joissa tavoitteiden asettaminen ei ole toteutunut toivotulla tavalla tai tavoitteita ei ole luotu. Tästä syystä tavoitteiden asettamiseen pitää suhtautua vakavasti ja se on edelleen erittäin ajankohtainen ja tutkimisen arvoinen asia. Yrityksen vision ja strategian jalkauttaminen menestyksekkäästi on mielestäni mahdotonta ilman henkilö-, tiimi-, osasto- ja yrityskohtaisia tavoitteita.

Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan ei ole olemassa tuotetta tai palvelua, ennen kuin joku myy ja toinen ostaa. Myynti panee tuotannon pyörät pyörimään ja hankkii eurot, joilla kaikkien yrityksen työntekijöiden palkat maksetaan. Myyjä panee kaiken liikkeelle, sillä ilman myyjän uutteraa jalkatyötä yritys ei saa tuotteitaan kaupaksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 15.) Mutta riittääkö ahkera asiakkaissa käynti hyvän myyntituloksen saavuttamiseksi? Onko liikelounaiden nauttiminen riittävää asiakassuhteen hoitoa? Asetatko myyjillesi vain euromääräisiä tavoitteita? (Nieminen & Tomperi 2008, 15.)

Kun minulle asetettiin ensimmäisen kerran tekemisen tavoitteet työelämässä vuonna 1990, tavoitteena oli tavata neljä kohderyhmän asiakasta päivässä. Lounaiden, koulutus- ja iltatilaisuuksien pitämistä arvostettiin ja niiden pitämiseen oli budjeteissa varattu paljon rahaa. Näillä toimenpiteillä uskottiin päästävän tavoitteisiin. Henkilökohtaisia markka tai kappalemyynteihin sidottuja tavoitteita ei ollut, vaan oli sovittu ryhmäkohtaiset tavoitteet. Ensisijaisena syynä oli se, että samoja tuotteita myi samalla alueella ja samoille asiakkaille useampi myyntiedustaja. Siitä alkaen olen työskennellyt organisaatioissa, joissa myyjille on asetettu tavoitteet suunnilleen samalla tavalla tai ainoana tavoitteena ovat olleet euromääräiset tavoitteet. Organisaatioiden johdolle tämä on ollut riittävä toimenpide, ja niin kauan kuin myynti kasvaa, ei ole haluttu tarkastella asioita syvällisemmin. Jos myyntitavoitteita ei ole saavutettu, on alettu puhua enemmän käyntien laadusta, määrästä ja suunnasta.

Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit sytyttävät tekemisen palon ja innon työntekijöissä, valaisevat polkuamme kohti päämäärää ja kannustavat omaksumaan johdon laatiman strategian osaksi arkista aherrusta. Käytännön johtamistyön kannalta oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit ovat kriittinen tekijä: ei voi johtaa sellaista, mitä ei voi tavalla tai toisella mitata. Edelleen: ei voi mitata sellaista, millä ei ole tavoitetta, vertailukohtaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 46.) Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit muuttavat strategian toiminnaksi, ohjaavat toimintaa ja tukevat päätöksentekoa ja innostavat ja sytyttävät ihmiset (Nieminen & Tomperi 2008, 46).

Samuli Sistosen (2008) mukaan edistyneimmissä yrityksissä on tavoitteita asetettu vuosi toisensa perään, mutta tavoitteiden asettamista ei kuitenkaan oteta riittävällä vakavuudella ja johtaminen voi olla hyvin puutteellista. Suorituksen parantamisen kriittisin tekijä on esimies. Esimies luo osaamisellaan ja johtamisellaan puitteet hyvälle tai huonoille suorituksille. Organisaatioiden ja yksilöiden suorituksen parantaminen on esimiehen tärkein tehtävä, mutta usein myös vaikein. Sistosen mukaan tyypillisimpiä kompastuskiviä suorituksen parantamisen saralla ovat muun muassa strategian epäselvyys, erilaisuuden ja yksilöiden johtaminen, puutteellinen tietotaito yksilöiden motivaatiosta ja motivoinnista sekä oppimisesta, tavoitteiden ja mittareiden liiallinen määrä ja väärin asioiden tavoittelemineen. (Sistonen 2008, 28.)

Myyntiorganisaatioissa tavoitteiden toteutumisen seurantaan käytetään nykyaikaisten asiakashallinta- ja myynninseurantajärjestelmien yrityksille tuottamaa informaatiota. Järjestelmät ovat antaneet kyvyn nähdä, mitä myyjät ovat tehneet, mutta järjestelmät eivät anna meille ohjeita siitä, kuinka hyödyntää ja käyttää tätä uutta tietoa. Periaatteessa kykymme raportoida tietoa kiihtyy nopeammin kuin kykymme ymmärtää sitä. (Jordan & Vazzana 2012, 7.) Tietotulvan määrä pitäisi pystyä ottamaan huomioon tavoitteiden asettamisessa ja löytämään tekemisen ja seurannan kannalta tärkeimmät mittarit, joiden antaman tiedon pohjalta toimintaa ja tekemistä pystytään tehostamaan. Näiden mittareiden avulla voimme myös arvioida tietyin väliajoin, onko yrityksen pitkän aikavälin kannattavuus vaarassa, eli ne antavat hyvän kuvan yrityksen terveydentilasta (Nieminen & Tomperi 2008, 51.)

Olen ollut aiemmin esimiehenä osallisena tavoitteiden asettamisessa ja muun muassa asiakashallinta- ja myynninseurantajärjestelmien implementointiprojekteissa. Vaikka olen saanut perehtyä edellä mainittuihin asioihin kahdeksan viimevuoden aikana, koen silti tarvitsevani lisää teoretietoa ja käytännön taitoa parantaakseni operatiivisen joh-

tamiseni laatua ja tehoa. Tällä opinnäytetyöllä haluan syventää osaamistani esimies-työn vaatimuksista, tavoitteiden asettamisesta ja palkitsemisen kytkemisestä tavoitteisiin. Oppimisen kautta voin auttaa yrityksen osakkeenomistajia saavuttamaan heidän asettamansa tuotto-odotukset. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli luoda tavoiteasetantaa varten tuloskortti, joka voitaisiin ottaa käyttöön nykyisen organisaationi myynnin johtamisessa. Työni rakentui teoria-, kehittämishanke- ja johtopäätösosuuksista.

## 1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Kohdeyritykseni on 130-vuotias perheyritys, jolla on pitkä ja menestyksekkäs historia kotimaisten tuotteiden valmistajana sekä ulkomaisten tuotemerkkien maahantuojana. Yritys on laadukkaiden brändien tavaratalo ja suomalaisen arjen asiantuntija. Vuosiker- tomuksen mukaan yritys tekee töitä paremman huomisen eteen ja haluaa tarjota kulut- tajille ja asiakkailleen vain parasta. Konsernin arvot työ, rehellisyys ja ihminen ohjaavat yrityksen pitkäjänteistä toimintaa. Ympäristöstä ja luonnosta välittäminen kuuluu olen- naisesti sen liiketoimintaan. (Yritys X 2013.)

Vuoden 2012 lopulla yritys keskitti osaamistaan yhdistämällä kaksi liiketoimintayksik- köä uudeksi osastoksi. Uusi yksikkö aloitti toimintansa virallisesti 1.1.2013. Osasto toi- mii laboratorioden, terveydenhuollon, eläinten hyvinvoinnin sekä ammattisiivouksen ja keittiöhygienian aloilla. Asiakkaina ovat muun muassa yliopisto- ja keskussairaalat se- kä ympäristö- ja terveydenhuollon laboratoriot, eläinten hyvinvoinnin asiakkaat ja puh- tausala. (Yritys X 2013.)

## 1.2 Työn tausta

Kun olin Metropolia Ammattikorkeakoulussa suorituksen johtamisen ja palkitsemisen opintojaksolla vuonna 2013 aloin perehtymään tarkemmin kohdeyritykseni suorituksen johtamiseen, tavoitteiden asettamisen logiikkaan ja palkitsemismalleihin. Kohdeyrityk- sessä oli myynnin tavoitteiden asettaminen tehty ainoastaan tulosityksiköittäin eurotasol- la ja tiimi-, henkilö- ja aluekohtaiset tavoitteet puuttuivat. Organisaatiossa oli tapahtunut paljon henkilövaihdoksia, ja tästä syystä edellä mainitut asiat olivat jääneet taka-alalle.

Vuoden 2013 alussa tapahtui kaksi merkittävää asiaa: kaksi osastoa yhdistettiin ja uu- den osaston johtoryhmä aloitti työnsä. Osastotasolla pääpaino oli saada kahden kult-



tuuriltaan erilaisen osaston toiminta yhdistettyä vuoden 2013 aikana. Tämän prosessin aikana osastolle luotiin uusi strategia, jonka jalkauttamisen yhteydessä huomio kiinnittyi myös johtamisen kehittämiseen. Oltiin tilanteessa, jossa myyntiryhmien johtamiseen haluttiin hakea uusia ulottuvuuksia. Samaan aikaan tehtiin päätös, että myyntiryhmille on saatava tavoitteet ja niille toimivat mittarit vuoden 2014 aikana. Konsernissa ollaan ottamassa käyttöön uusi CRM -järjestelmä toiminnan ohjaamisen ja päätöksenteon tueksi keväällä 2014. Toimintaa analysoitaessa olimme todenneet, että puuttuvat tavoitteet ja mittarit eivät ohjaa tekemistä oikeaan suuntaan ja myyjät ovat epätietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan. Myynnin esimiehet eivät ole pystyneet kunnolla johtamaan tiimejä tai edes antamaan palautetta tehdystä työstä, kun ei ollut selkeitä tavoitteita.

Toiseksi esimiesnäkökulmasta katsottuna kyseessä on ollut johtamisen kausiluontoisuus, joka on johtunut siitä, että esimiesasemassa olevilla on ollut myös muita vastuita ja tehtäviä. Nämä on koettu tärkeämmäksi tehtäväksi kuin esimiestyö. Sistosen (2008) mukaan asiantuntijan rooli on usein niin tukevasti esimiestehtävissä mukana, että itse johtamiselle ei jää aikaa eikä siihen välttämättä ole kiinnostusta tai osaamista (Sistonen 2008, 35).

Kun tavoitteet ovat olleet puutteelliset, jokainen myyjä on tehnyt sitä, minkä on katsonut alueellaan olevan aiheellista. Sinänsä on positiivista, että myyjät ovat itseohjautuvia, mutta selkeät puuttuvat tavoitteet, mittarit ja ei-aktiivinen johtaminen ovat myyjille henkisesti raskas taakka sietää. Mielestäni se ei ohjaa tekemistä, vaan lisää epätietoisuutta, heikentää sitoutumista ja lopulta työssä jaksamista. Näillä negatiivisilla asioilla on mielestäni suora yhteys yrityksen kannattavuuteen. Järvisen (2009) mukaan ihmisen työhön liittyvää hallinnan tunnetta vahvistaa, kun työyhteisössä tai tiimissä kaikki ovat perillä yhteisestä tavoitteesta, omista ja toisten tehtävistä sekä vastuista ja pelisäännöistä (Järvinen 2009, 42). Suoritusten ja tulosten parantaminen on mahdollista, kun kaikilla on selkeät tehtävät, haastavat tavoitteet, johtaminen on tehokasta ja palkitseminen on kannustavaa (Sistonen 2008, 39).

### 1.3 Työn tavoitteet, muoto ja rajaukset

Tässä kehittämishankkeessa kohteena ovat myyntityötä tekevät aluepäälliköt ja heidän esimiehensä. Opinnäytetyön lopullisena tavoitteena on luoda tavoitteiden määrittämiseen tulokortti myyjien ja myynnin esimiesten käyttöön. Tulokortin avulla kaikille myyjille saadaan kirjattua tavoitteet ja mittarit. On helpompi tehdä tarvittavat korjaavat toimenpiteet tulevaisuuden tekemiselle, kun on mahdollista seurata ja mitata tavoitteiden asettamisen kautta onnistumista ja edistymistä. Teoriaosuudessa havainnollistan tavoitteiden asettamisen haasteita tulokorttiesimerkkien avulla. Tämä osuus työstä on salainen ja se on esitetty liitteessä 2.

Työni alkuosa muodostuu teoriasta ja teoreettisessa viitekehyksessä tarkastelen johtamisen tavoitteita, myyntiprosessin ja suorituksen johtamisen vaatimuksia sekä tavoitteiden ja mittareiden merkitystä. Vaikka palkitsemisen liittäminen kuuluu oleellisesti yhtenä osana tulokorttiin, tässä opinnäytetyössä ei palkitsemista ole otettu huomioon. Syynä tähän on se, että kohdeorganisaatiossa on menossa palkitsemisen kartoittamisprosessi, jonka vaikutukset voidaan ottaa tulokortissa myöhemmin huomioon. Toinen syy on se, että ensin on saatava testattua käytännössä uuden tulokortin toimivuus ja käyttökelpoisuus kohdeorganisaatiossa.

### 1.4 Keskeiset käsitteet

Olen koonnut tähän tärkeimpiä käsitteitä ja avannut ne eri lähteiden avulla mahdollisimman selkeiksi.

**CRM** tarkoittaa asiakashallintajärjestelmää, esimerkiksi Microsoft Dynamics.

**Mittaristo** (measurement system) on kokonaisuus, joka koostuu mittauskohteen kanalta keskeisistä mittareista. Se voi olla mittareiden kokoelma, joka on kehittynyt, kun siihen on lisätty uusia mittareita. Mittaristo voi olla myös jonkin mittaristomallin, esimerkiksi Robert Kaplanin ja David Nortonin vuonna 1992 esittämän tasapainotetun mittariston Balanced Scorecardin (BSC) mukaan systemaattisesti rakennettu.

**Kassavirta** – liiketoiminnan rahavirta eli se, paljonko rahaa on virrannut yrityksen kassaan ja kassasta ulos tiettyinä ajanjaksona.

**KPI-mittarit** (Key Performance Indicators) eli suomeksi avaintulosmittarit ovat mittareita joiden avulla yritykset voivat hahmottaa valitun liiketoiminta-alueen tilaa

- Tulostittari (lagging indicator) – esimerkiksi myyntitavoite, myynti-, ja käyttökaite
- Ennakoiva mittari (leading indicator) - esimerkiksi palveluiden laatu, toimitusten täsmällisyys, asiakastytyvyisyys (Malmi & Peltola & Toivanen 2006, 32;35.)

**SMART** eli hyvän tavoitteen ominaisuudet voidaan määrittää seuraavasti:

- Specific – täsmällinen ja riittävän tarkka
- Measurable – mitattavissa oleva
- Achievable – saavutettavissa oleva mutta haastava
- Realistic – mielekäs ja kytköksissä strategiaan
- Time-bound – aikaan sidottu. (Nieminen & Tomperi 2008, 53.)

## 2 Myynnin johtaminen

### 2.1 Johtamisen tavoitteet

Vanha hokema ”mikään muu ei ole pysyvää kuin jatkuva muutos” koskee myös johtamista. Sistosen (2008) mukaan tämä johtuu siitä, että yritykset kansainvälistyvät, osajat verkostoituvat, henkilöstön vaihtuvuus kasvaa ja kilpailu työntekijöistä lisääntyy. Lisäksi väestön siirtyminen eläkkeelle, asenne- ja rakennemuutokset työtehtävien muutoksen mukana haastavat johtamisen. Muutoksista huolimatta johtamisen tarkoitus on edelleen sama kuin aina ennenkin: tulosten aikaansaaminen. Johtamisen kehittäminen on avainasemassa suoritusten ja tulosten parantamisessa, sillä yksittäisillä esimiehillä on usein ratkaiseva vaikutus oman organisaation tuloksiin. Erinomaiset esimiehet pysyvät luomaan organisaatioihinsa ilmapiirin, jossa menestyään ja saadaan aikaan hyviä tuloksia. Huonot esimiehet pilaavat ilmapiirin ja tekevät toiminnallaan erinomaisten tulosten aikaansaamisen mahdottomaksi. (Sistonen 2008, 16–17.)

Esimiehen tärkein työ on esimiestyö (Sistonen 2008, 17). Omassa organisaatiossa useilla myyntiryhmien esimiehillä on ollut samanaikaisesti esimerkiksi tuotepäällikön rooli tai KAM-rooli tai molemmat, joiden hoitaminen on vienyt suurimman osan työajasta. Tästä syystä esimiestyölle ei ole jäänyt aikaa ja esimiestehtävät on koettu vaikeiksi

ja tymeiksi, kun on joutunut kuuntelemaan alaisten purnausta ja arvostelua siitä, kun esimiehillä ei ole ollut aikaa ihmisten johtamiseen. Kun organisaatio on tässä tilassa, pitäisi yrityksen ylimmän johdon osata tukea väliportaan johtoa. Johtaminenkaan ei ole enää yksilölaji vaan entistä korostetummin joukkuepeli (Sistonen 2008, 18). Robert Kanter (2004) tutki tehokkaita keskijohdon esimiehiä, joista menestyneimmät keskittyivät tiimityöhön. Muutosmyönteiset ja innovatiiviset johtajat saivat parhaita tuloksia tiimityöllä, ei yksilösuorituksilla. Onnistumista vahvistivat esimiehen usko yksilöiden ja ryhmien luovuuteen, ajattelun voimaan sekä tiimien ongelmanratkaisutaitoihin. (Kanter 2004, 150–161.)

Mankan (2010) mukaan esimiesten ajasta neljäsosan pitäisi kulua oppimisen arkkitehtuurin suunnitteluun eli synnyttävien tai luotavien taitojen ja teknologioiden etsimiseen. Esimies on oppimisen edistäjä näyttäessään mallia ja ollessaan kiinnostunut työyhteisönsä jäsenten osaamisesta. Hän myös näyttää suuntaa ja rakentaa oppimisille otollista ilmapiiriä. (Manka 2010, 122.)

Heiskanen & Salo (2007) puhuvat eettisen johtamisen tärkeydestä. Tutkimuksissa puhutaan oikeudenmukaisesta johtamisesta, viitataan luottamuksen kasvattamiseen, puolueettomuuteen sekä integriteettiin eli lahjomattomuuteen. Lyhyesti sanottuna eettinen johtaminen on siis hyvää johtamista: reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. Eettisen johtajan on onnistuttava sekä –että; hänen on tehtävä inhimillisesti toimivaa tulosta. (Heiskanen & Salo 2007, 15–16.)

Yksi johtamisen tavoitteista on alaisten motivointi. Harisalon (2009) mukaan motivaation johtamisen tarkoituksena on vaikuttaa ihmisten haluun tehdä työtä, nähdä vaivaa, uhrautua ja ponnistella organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja saada samalla omat tarpeensa ja tavoitteensa tyydyttyä. Ihmissuhteiden koulukunnan edustajat oletivat, että vaikuttamalla asiallisesti ihmisten motivaatioon – innostukseen ja motivaatioon – on mahdollista lisätä organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta. Ihmiset siis etsivät organisaatioista mahdollisuuksia tyydyttää tarpeensa. Kun he ovat tyydyttäneet tarpeensa, he omaksuvat tilalle uusia tarpeita. Jos organisaatio ei pysty tyydyttämään heidän tarpeitaan, he reagoivat kielteisesti organisaationsa pyrkimyksiin. Heidän käyttäytymisensä on siten organisaation toimenpiteiden seuraus, ei niiden syy. (Harisalo 2009, 100–101.)

Hiltunen (2011) toteaa, että kaikki johtamisen viitekehykset pyrkivät ahtamaan johtamisen johonkin kaavaan. Yksi johtajan itsetunnon ja näkemyksen mittareista onkin, osaako hän nähdä kunkin viitekehyksen olennaiset oivallukset. Samoin kuin strategiassa, myös johtamistavassa oma, muista erottuva tyyli ja tekniikka luovat yritykselle lisäarvoa. Johtaminen tähtää pohjimmiltaan siihen, että johdettava muuttaa omaa toimintaansa jollakin tavalla. Kaikki johtaminen on siksi muutosjohtamista. (Hiltunen 2011, 68.)

## 2.2 Myynnin johtajan roolit

Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan myynnin johtajan roolit voidaan jakaa karkeasti ottaen kolmeen: myyjän, hallintojohtajan ja valmentajan rooliin. Myyjän roolissa myyntijohtaja osallistuu itse aktiivisesti myyntityöhön, mikä hallitsee hänen ajankäyttöään. Hallintojohtajan rooli tarkoittaa käytännössä sitä, että suunnittelu-, seuranta-, raportointi- ja hallinnolliset työt vievät suurimman osan myynnin esimiehen ajasta. Valmentajan rooli tarkoittaa sitä, että esimies auttaa myyjää hyödyntämään kaikkea sitä potentiaalia, joka heissä on. Tässä roolissa esimies ei sanele myyjille valmiita vastauksia, vaan kyselemällä, kuuntelemalla ja kiteyttämällä hän saa myyjät itse löytämään vastauksia ongelmiin ja haasteisiin. (Niemi & Tomperi 2008, 118.) Esimiehille tärkeintä olisi löytää näistä rooleista oikea yhdistelmä, joka tukee toimintaa ja tuloksia mahdollisimman hyvin.

Työn kohdeorganisaatio on suoritusmääräinen, jossa tekemistä tarkastellaan tulosityksiköittäin myynnin, myyntikatteen ja käyttökateen kautta. Kaikkien myyntityötä tekevien onnistumisen mittarina on ollut myyntiraporttien antama tieto myynnin kasvusta. Jatkossa esimiesten pitäisi auttaa myyjää kohdistamaan tekeminen oikeisiin asioihin valmentavan johtamisen keinoin ja luoda resursseja lisätä myyjien omaa ammatti- ja myyntitaitoja, unohtamatta asiakasosaamista.

## 2.3 Hyvä ja tuloksekas johtaminen

David McClellandin kehittämän Four Circle -mallin mukaan tehokas johtaminen ja organisaation tulokset perustuvat neljään avaintekijään: tehtävän vaatimukset, henkilön osaaminen, johtamistyyli ja organisaation ilmapiiri. Taustatekijöiden vaikutus tuloksellisuuteen on merkittävä, sillä tutkimusten mukaan ilmapiiri selittää 15 - 30 % taloudelli-

sen tuloksen vaihtelusta ja johtamistyyliä 50 - 70 % ilmapiirin vaihtelusta. (Hay Group 1995, teoksessa Sistonen 2008, 127). Organisaatioilmastolla on suora vaikutus organisaation tuloksiin eli myynnin kasvuun, tehokkuuteen, laatuun, kannattavuuteen ja asiakastytyväisyyteen. Ilmapiiri on siis organisaation jäsenten kokemus siitä, millaista kyseisessä organisaatiossa on työskennellä. (Sistonen 2008, 129.)

Alaisten tehtävien ja osaamisen tunteminen luo pohjan sille, että osaa esimiehenä käyttää oikeita johtamistyyliä erilaisissa tilanteissa. Erinomaiset esimiehet tuntevat tarkasti alaistensa roolit, tehtävät ja osaamiset, käyttävät useita johtamistyyliä, tunnistavat eri tilanteisiin sopivat johtamistyyliä, luovat erinomaisen ilmapiirin ja saavat aikaan tuloksia. (Sistonen 2008, 128–129.)

Organisaation kannalta johtamisessa on kyse ennen kaikkea siitä, kykeneekö se toteuttamaan perustehtävänsä. Yrityksellä voi olla taitavasti muotoiltu strategia, mutta sen käytännön elämä saattaa edetä täysin omaa latuaan, ikään kuin koko strategiaa ei olisi olemassakaan. Tällöin kyseessä on johtamisen puute ja sillä on haitalliset vaikutukset organisaation toimintaan. (Ristikangas & Aaltonen & Pitkänen 2008, 22.)

Koen itse mielenkiintoisena Arto Hiltusen (2011) toteamuksen johtamisesta. Hänen mukaansa johtaminen on ihmisten ohjaamista johtajan tahdon mukaiseen suuntaan. Tahdonmuodostuksen taustalla on päätöksenteko, joka on valintaa vaihtoehtoista. Jotta vaihtoehtoista voisi valita, ne pitää arvottaa. Arvottamisessa voi käyttää apuvälineenä tietoa ja intuitiota. Intuitio on elämän aikana kerääntyneen kokemusvaraston käyttämistä päätöksenteon tukena. Intuitio on siis viisaasti käytettynä korvaamaton apuväline johtamisessa. (Hiltunen 2011, 68.)

#### 2.4 Suoritusjohtamisen perusteet

Myyjien suoritusjohtaminen on myyjän ja myyjän esimiehen välinen kaksisuuntainen dialogi ja prosessi, joka kiinnittää huomionsa samanaikaisesti sekä myyjän suoritukseen eli tekemiseen että myyjän suorituskykyyn. Kysymys on siten suorituksen ja suorituskyvyn samanaikaisesta johtamisesta. Suoritusjohtaminen pitää sisällään myös osaamisen johtamista, sillä suoritusjohtamiseen kuuluu myös osaamisen jatkuva kehittäminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 121.)

Suoritusjohtaminen pohjautuu tavoitejohtamiseen, jossa perinteisten tulostavoitteiden lisäksi huomioidaan myös laadulliset ja suoritukseen liittyvät tavoitteet. Siinä korostuu siten tuloksen lisäksi myös se tapa, jolla tulokset tehdään. Suoritusjohtamisen keskeisenä tarkoituksena on lisätä huomiota työntekijän toimintaa kohtaan. Sen lisäksi, että asiat tehdään oikein ja entistä paremmin, painopisteenä on myös oikeiden asioiden tekeminen. Jokaisen työntekijän tulee tiedostaa, mitkä ovat johdon hänelle asettamat odotukset ja standardit. Lisäksi hänen tulee oivaltaa, mikä on hänen toimintansa merkitys yrityksen menestyksessä. Tällöin organisaation ja yksilön tavoitteet ovat vahvassa kytköksessä toisiinsa. Suoritusjohtamiseen kuuluu myös säännöllisen ja oikeudenmukaisen palautteen antaminen ja valmennus, joka motivoi ja innostaa yhä parempiin suorituksiin. Tämän lisäksi suorituksen johtamisen prosessiin kuuluu keskeisesti tavoitteiden asettaminen, jatkuva valmentaminen, päivittäinen tekeminen sekä tulosten, toiminnan ja osaamisen kehittymisen reflektointi. (Nieminen & Tonteri 2008, 122.)

## 2.5 Suorituksen parantamisen avainhaasteet

Suorituksen parantamisen kriittisin tekijä on esimies. Esimies luo osaamisellaan ja johtamisellaan puitteet hyvälle tai huonoille suorituksille. Organisaation ja yksilöiden suorituksen parantaminen on esimiehen tärkein tehtävä, mutta usein myös se vaikein. (Sistonen 2008, 28.) Sistosen kokemuksen mukaan tyypillisimpiä kompastuskiviä suorituksen parantamisessa ovat muun muassa strategian epäselvyys, erilaisuuden ja yksilöiden johtaminen, puutteellinen tietotaito yksilöiden motivaatiosta ja motivoinnista sekä oppimisesta, tavoitteiden ja mittareiden liiallinen määrä, väärin asioiden tavoittelemisen ja kokonaisuusien unohtaminen. Visio ja strategia luovat perustan suorituksen parantamiselle. Operatiivisia tavoitteita on vaikea asettaa, jos pidemmän aikavälin tavoitteitakaan ei ole määritelty. Strategian täytyy olla esillä jokaisessa tavoite- ja tuloskeskustelussa, ja oma tekeminen on pystyttävä linkittämään strategiaan tavoitteisiin. (Sistonen 2008, 28.)

Järvisen (2009) mukaan kaikkea työpaikan toimintaa ja kehittämistä tulisi tarkastella organisaation perustehtävästä käsin. Perustehtävä määrittää, mitä varten organisaatio on olemassa, ja sen hoitaminen ratkaisee organisaation menestyksen. Perustehtävä muodostaa toimivan työyhteisön yhdessä kuuden peruspilarin kanssa. Ne ovat

1. työntekoa tukeva organisaatio
2. työntekoa palveleva johtaminen

3. selkeät töiden järjestelyt
4. yhteiset pelisäännöt
5. yhteistyö ja vuorovaikutuksen laatu
6. toiminnan jatkuva arviointi. (Järvinen 2009, 85.)

Jos organisaation perustehtävä on hukassa ja pilarit hatarat, työyhteisö ei toimi eikä tuloksia saada aikaan (Järvinen 2009, 85).

Johtaminen ja esimiestyö nähdään organisaatioissa helposti prosesseina ja kokonaisuuksien johtamisena. On osaamisen johtamisen prosessia, suorituksen johtamista, strategista johtamista, ja yhtiöissä johdetaan yksiköitä. Yksilöiden johtaminen puuttuu, vaikka niistä muodostuu kokonaisuus. Sujuva yhteistyö ja tiimityöskentely ovat nykymaailmassa avaimia menetykseen. Yksilöllisyyttä, eikä erilaisuutta saa unohtaa, sillä pelkkien kokonaisuuksien johtamisella saadaan aikaan keskitason suorituksia, mutta ei huipputuloksia. (Sistonen 2008, 30.)

Hyvällä työilmapiirillä on erittäin suuri merkitys suorituksen parantamiseen. Locken ja Latham (2002) mukaan työtyytyväisyys ei itse asiassa ole huippusuoritusten edellytys vaan erinomaisten suoritusten seuraus. Hyvät tulokset ruokkivat ilmapiiriä, ja hyvä ilmapiiri luo edellytyksiä hyvälle tuloksille. (Locke & Latham 2002, teoksessa Sistonen 2008, 139.) Jos työyhteisö voi sisäisesti huonosti, se ei pysty ulkoiseenkaan tehokkuuteen. Hyvä ilmapiiri syntyy koko työyhteisön ponnistelujen tuloksena. Esimiehillä on kuitenkin kehittämisessä muita merkittävämpi rooli, sillä hänellä on vastuu ryhmän tuloksista ja samalla suurempi mahdollisuus vaikuttaa ilmapiiriin. Paras tapa kehittää ilmapiiriä ja parantaa tuloksia on kehittää johtamista. (Sistonen 2008, 141.)

### **3 Tavoitteiden asettaminen**

#### **3.1 Tavoitteiden ja mittareiden tarkoitus**

Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit ovat yksi merkittävä väline sille, että strategia muuttuu todelliseksi toiminnaksi. Ne eivät toki ole ainoa keino strategian jalkauttamiseen, mutta ne eivät voi myöskään olla ristiriidassa tai irrallaan siitä. Jo pelkkä mittareiden olemassaolo ja niiden käyttö viestittävät yrityksen päämääriä ja arvoja henkilöstölle. Yksilöiden toiminnan seurauksena, tavoitteiden ja mittareiden ohjaamina, pitäisi syntyä strategian



ja sen tavoitteiden mukaisia tuloksia, kuten tyytyväisiä omistajia, ilahtuneita asiakkaita, tehokkaita prosesseja ja motivoituneita työntekijöitä. Oikein valitut mittarit auttavat myös strategian kehittämisessä. Jo pelkkä tavoitteiden ja mittareiden olemassaolo ja niiden käyttö ovat vahva viesti henkilöstölle siitä, mitä yritys pitää tärkeänä ja millaisesta työpanoksesta palkitaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 47–51.)

Mittarit siis yhdistävät strategian toteutumisen eli halutut tulokset palkitsemiseen. Tavoitteiden ja mittareiden avulla on mahdollista seurata onnistumisia ja edistymistä. Mittarit siis mahdollistavat hyvän suorituksen erottamisen huonosta. Vielä tätäkin tärkeämpää on kuitenkin se, että mittarit mahdollistavat hyvästä suorituksesta oppimisen. Ne auttavat havaitsemaan ongelmia, ja hyvät mittarit auttavat havaitsemaan ongelmat riittävän ajoissa ja korjaamaan ne. (Nieminen & Tomperi 2008, 47–51.)

Mittarit tukevat päätöksentekoa tarjoamalla objektiivista numerotietoa ja tunnuslukuja eli enemmän tosiasioita ja perusteluita ja vähemmän mielipiteitä, selittelyjä ja politikointia. Mittarien avulla voimme myös arvioida yrityksen pitkän aikavälin kannattavuutta. Selkeiden tavoitteiden ja mittareiden avulla myyjillä on selkeä suunta ja päämäärä työlle. Niiden on todettu myös lisäävän työmotivaatiota sekä innostavan ja haastavan meidät tekemään parhaimpamme. Onnistuneesta tavoitteen asettamisesta ja tietysti sen saavuttamisesta seuraa merkittäviä positiivisia vaikutuksia, kuten myyjän itseluottamuksen kasvua, sitoutumista yritykseen sekä luottamusta ja arvostusta esimiestä kohtaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 51–52; 61.)

### 3.2 Hyvän tavoitteen kriteerit

Sistosen (2008) mukaan hyvä tavoite on haastava, selkeä, kannustaa muuttumaan ja uudistumaan. Hyvä tavoite ei tule annettuna tai määrättynä, vaan se asetetaan yhteistyössä esimiehen ja alaisen kesken. Haastavien ja selkeiden tavoitteiden määrittämisessä löydetään yhdessä vastaus kolmeen kysymykseen: mitä, miksi ja miten? Jotta tavoite kannustaisi ja siihen voisi sitoutua, niin kaikkiin kolmeen kysymykseen täytyy löytää vastaus esimiehen ja alaisen välisissä tavoite- tai kehityskeskusteluissa. Tavoitteiden tietäminen ei riitä, vaan niiden taustat ja syyt täytyy ymmärtää ja hyväksyä, jotta tavoitteisiin voi sitoutua. (Sistonen 2008, 112.)

Tavoitteen selkeys edellyttää, että jokaisella tavoitteella on aina mittari. Tavoitetta ei ole ilman mittaria eikä mittaria ilman tavoitetta. Sitä saat, mitä mittaat. Laineen (2008) mukaan suunnittelu on täysin arvailujen varassa, jos se perustuu oletuksiin tai mielipi-

teisiin. Suunnitelman tulee olla työväline, jonka avulla myyntiprojekteja, asiakkuuksia ja myyntiorganisaatioita johdetaan. Jokainen suunnitelma edellyttää ajattelua. Suunnitelma on valmistautumista tulevaisuuteen. (Laine 2008, 238.)

Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan käytännössä suuri osa tavoitteista on hukkaan heitettyjä muun muassa siksi, etteivät ne ole realistisia eivätkä riittävän haastavia. Tämän lisäksi niiden toteutumista ei seurata eikä niitä siten oteta vakavasti, tavoitteita on liikaa ja ne ovat keskenään ristiriidassa. Hyvään tavoitteistoon kuuluu se, että henkilöstö pystyy osallistumaan itseään koskevaan tavoitteiston laadintaan mahdollisimman paljon. Hyvä tavoite on haastava ja selkeä, joten varsin pätevä muistisääntö sellaisen määrittelylle on SMART. SMART eli hyvän tavoitteen ominaisuudet voidaan määrittää seuraavasti:

- Specific – täsmällinen ja riittävän tarkka
- Measurable – mitattavissa oleva
- Achievable – saavutettavissa oleva mutta haastava
- Realistic – mielekäs ja kytköksissä strategiaan
- Time-bound – aikaan sidottu. (Nieminen & Tomperi 2008, 53.)

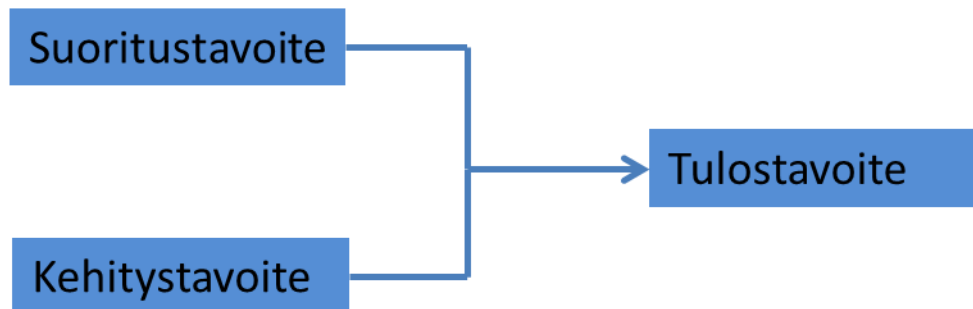
Koska tehtävät ovat erilaisia, tehtäville asetettavien tavoitteiden tulisi Sistosen (2008) mukaan olla erilaisia. Monesti organisaation ylimmän johdon tavoitteet ovat liian operatiivisia ja suorittavan tahon tavoitteet liian strategisia. Johdolle asetetut liian operatiiviset tavoitteet suuntaavat toiminnan painopisteen lyhyen aikavälin tulosten saavuttamiseen. Lisäksi johdon tavoitteista unohdetaan usein omien osaamisten kehittäminen ja tavoitteet johdon tiimityöskentelyn parantamiseksi. Suorittavien tehtävien liian strategiset tavoitteet ovat puolestaan liian kaukana päivittäisestä tekemisestä. Tavoitteiden toteutumiseen on pystyttävä vaikuttamaan, on tehtävä sitten mikä hyvänsä. (Sistonen 2008, 116.)

Nieminen ja Tomperi (2008) suosittelevat, että myynnin tavoitteet ryhmitellään kolmeen eri luokkaan:

- tulostavoitteet, jotka liittyvät myyntituloksiin ja sekä myynnin että koko liiketoiminnan tuottavuuteen
- suoritustavoitteet, jotka liittyvät myyjien ja/tai myyntitiimin toimintaan, tekemiseen ja painopisteisiin

- kehitystavoitteet, jotka liittyvät myyjien ja/tai myyntitiimin toiminnan laatuun ja osaamisen kehittymiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 62.)

Syynä on se, että tulostavoitteiden saavuttaminen on pitkälti seurausta toiminnasta ja sen määrästä ja painopisteistä (suoritustavoitteet) sekä toiminnan laadusta ja osaamisesta (kehitystavoitteet) (Nieminen & Tomperi 2008, 62).



Kuvio 1. Myynnin erilaiset tavoitteet ja niiden keskinäinen suhde (Nieminen & Tomperi 2008, 62).

Luokittelu helpottaa myös tavoitteiden määrittelyä ja toimeenpanoa, sillä kaikkien osapuolien on tällöin helpompi hahmottaa yksittäisten tavoitteiden väliset yhteydet ja niiden kytkeytyminen ”suureen kuvaan” eli visioon ja strategiaan (Nieminen & Tomperi 2008, 62).

### 3.3 Hyvän mittariston kriteerit

Hyvän mittarin tulee kuvata asioita, joihin yksittäinen myyjä tai myyntitiimi pystyy aidosti vaikuttamaan. Mittareiden valinnassa pitäisi olla mukana kaikki ne henkilöt, joita mittarit koskevat. Tämä helpottaa mittareiden hyväksyntää ja käyttöönottoa. Mittareiden tulee olla yksinkertaisia, konkreettisia ja helposti ymmärrettäviä. Mittaamisen tulee olla suhteellisen helppoa ja kustannustehokasta ja niiden lukumäärän tulee olla rajattu. Hyvä mittaristo ohjaa huomion menestymisen kannalta olennaisiin tekijöihin. Kannattaa tiedostaa myös se, että jatkuva mittareiden vaihtelu hankaloittaa toimintaa ja sen kehittämisen seuraamista (Nieminen & Tomperi 2008, 58–59.)

Mittareiden tulee olla tasapainossa, jotta mikään toiminnan osa-alue ei saa liian suurta painoarvoa ja sitä kautta aiheuta osaoptimointia. Ensinnäkin tasapaino tulisi löytää raha- ja ei-rahämääräisen mittaamisen välillä. Tämä tarkoittaa sitä, että johtaminen ei saa nojautua pelkästään taloudellisiin mittareihin. Toiseksi mittaristossa pitäisi olla sekä tulostavittareita että tulosta ennakoivia mittareita. Tulostavittarit ovat yleensä ennakoivia mittareita helpommin määriteltävissä. Kolmanneksi hyvässä mittaristossa tulisi olla tasapainossa pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet, jolloin vältetään pikavoittojen tavoittelu kestäväen kasvun kustannuksella. Tietyn yksikön mittareiden pitää tukea muita organisaatiotasoja. (Nieminen & Tomperi 2008, 59–60.)

Kirjoittaessaan kirjaansa *Cracking the Sales Management Code* Jordan ja Vazzana (2012) kävivät läpi 306 erilaista tavoitetta, joita yritykset ovat käyttäneet myyntitulosten mittareina. Jokaisen mittarin kohdalla he esittivät seuraavan kysymyksen: ”Can we manage this number?” Heidän mielestään kyseessä oli syy-seuraussuhteiden selvittämisestä. Analyysin aikana heille tuli selväksi se, että aktiviteettien tulokset eivät ole niin kontrolloitavissa kuin itse aktiviteetti. (Jordan & Vazzana 2012, 22.) Tämä on asia, joka pitäisi ottaa huomioon niin johdon kuin työntekijöiden tavoitteiden asettamisessa ja mittareiden laadinnassa. Ei ole järkeä asettaa tavoitteita, joihin ei voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.

### 3.4 Tulostavoitteet

Tulostavoitteilla viitataan suoraan toiminnan haluttuun lopputulokseen, ja ne ilmaistaan useimmiten lukuina. Näitä ovat myynnissä perinteisesti esimerkiksi myyntitavoite, myynnin kasvutavoite, myyntikatetavoite (euroina tai prosentteina) sekä uusien asiakkaiden lukumäärä. (Nieminen & Tomperi 2008, 63.) Pelkästään lopputuloksiin liittyvät tavoitteet eivät ole sellaisenaan tehokkaita, koska ne saattavat saada aikaan epärealistisia odotuksia ja näin johtaa myös ei-optimaalisiin suorituksiin. Välitavoitteet lisäävät yrittämistä, ja ne kannustavat parempiin suorituksiin. Välitavoitteet viestivät siitä, miten työ etenee kohti lopullista tavoitetta. (Nieminen & Tomperi 2008, 63.)

Esimerkiksi koko vuoden myyntitavoite kannattaisi pilkkoa kvartaalikohtaisiin tavoitteisiin, mikä tekisi tavoiteasetannasta paljon konkreettisemmän. Samalla se antaisi mahdollisuuden tehdä korjaavia toimenpiteitä tavoitteiden asettamiseen, jos markkinoilla tai esimerkiksi yrityksen tuotevalikoimassa tapahtuu muutoksia. Toimeksiantajayrityksen osaston liikevaihdosta suuri osa tulee julkisen terveydenhuollon asiakkuuksista ja asiakkaiden tekemät hankintapäätökset ovat pituudeltaan tyypillisesti kaksi kertaa kaksi

vuotta. Jos yritystä tai sen myymiä tuotteita ei valita hankintapäätöksessä valikoima-tuotteiksi, tarkoittaa se sitä, ettei yritys voi myydä omia tuotteitaan kyseisen hankinta-renkaan asiakkaille uuden hankintakauden aikana. Työntekijän kannalta on silloin rei-lua päivittää tulostavoitteet vastaamaan uutta markkinatilannetta. Tavoitteiden päivit-täminen pitää tehdä myös silloin, kun yritys tai sen tuotteet valitaan ”uusina” tuotteina seuraavalle hankintakaudelle. Tämä lisää potentiaalia ja sen huomioiminen on tärkeää.

Yksi tärkeimmistä käsitteistä tulostavoitteiden osalta on kassavirran varmistaminen, joka luo pohjan koko liiketoiminnan kannattavuudelle. Toimeksiantajayrityksen yhtenä uutena tavoitteena on varastoarvojen pienentäminen, varaston kiertonopeuden kasvat-taminen, huolellisempi demolaitepolitiikka ja muut prosessit, joilla voidaan pienentää kiinteitä kuluja ja saada rahaa kassavirran varmistamiseen. On arvioitu, että varastoar-vojen pienentäminen 5 miljoonalla vastaa 2 miljoonan arvoista liikevaihdon kasvua. Tässä taloudellisessa tilanteessa on helpompaa ja järkevämpää valita tavoitteeksi va-rastoarvojen pienentäminen kuin liikevaihdon kasvu.

Myyntin tulostavoitteiden määrittely on prosessi, jossa osa yrityksistä käyttää niin sa-nottua ”top-down”-prosessia. Tässä tilanteessa tavoitteiden määrittely ja asettaminen tapahtuu organisaatiossa ylhäältä alaspäin. Toisissa yrityksissä tämä prosessi on käänteinen eli niin sanottu ”bottom-up”-prosessi. Tällöin myyjät määrittelevät omat ta-voitteensa esimiehiiän konsultoiden. Näistä tavoitteista rakentuu sitten yrityksen koko-naismyyntitavoite. Ensimmäisessä mallissa myyjä ei juuri pysty vaikuttamaan omiin tavoitteisiinsa. Jälkimmäisessä mallissa tavoitteet saatetaan asettaa liian alhaisiksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 64.)

Tulostavoitteiden määrittämisessä on muistettava ottaa huomioon seuraavia asioita:

- Myynnin johto määrittelee kokonaistavoitteet alueellisesti.
- Myyjät allokoivat omat tavoitteensa tuote-, tuoteryhmä-, asiakas-, ja/tai asiakas-ryhmäkohtaisesti.
- Oikea tavoiteasetanta pohjautuu
  - hyvään markkinatuntemukseen
  - aiemmin toteutuneisiin myyntilukuihin
  - tarkkoihin ennusteisiin.

Näiden asioiden lisäksi pitää pyrkiä ottamaan huomioon muun muassa kilpailutilanne, henkilöstö ja toimiala. (Nieminen & Tomperi 2008, 67.)

### 3.5 Suoritustavoitteet

Suoritustavoitteet kohdistuvat myyntityössä usein joko työn tekemisen määrällisen panoksen lisäämiseen taikka toiminnan kohdentamiseen johonkin tuotteeseen, segmenttiin tai jonkin erityisen tulostavoitteen saavuttamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 70.) Ne liittyvät keskeisesti myyjän tai myyntitiimin suorituksen parantamiseen tai tehostamiseen. Suoritustavoitteet voivat auttaa myyjää tai myyntitiimiä oivaltamaan heidän toimintansa merkityksen osana koko yrityksen menestystarinaa. Konkreettisia esimerkkejä myyjän suoritustavoitteista ovat esimerkiksi seuraavat:

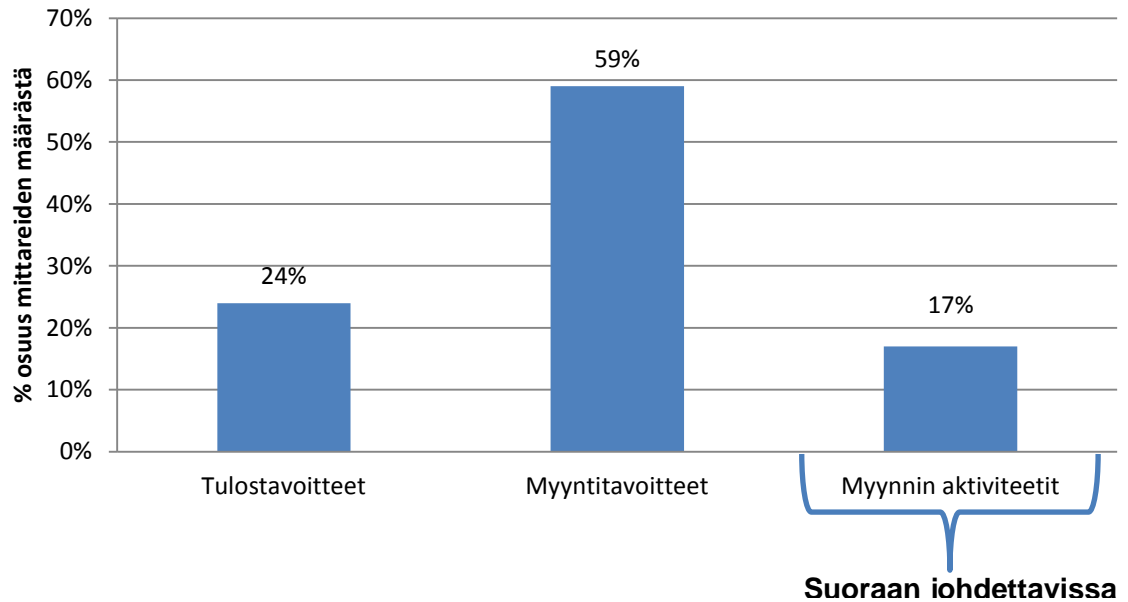
- asiakastapaamisten määrä per viikko
- tuoteryhmä C:n kampanjamyynä kolmannen vuosineljänneksen (Q3) aikana
- viikoittainen uusien potentiaalisten asiakkaiden (liidien) prospektointi ja yhteydenotto
- markkinatiedon aktiivisempi ja tehokkaampi kerääminen ja sen hyödyntäminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 70.)

Suoritustavoitteet myös valtuuttavat yksilön ottamaan laajempaa vastuuta omasta toiminnastaan ja sen tehokkuudesta (Nieminen & Tomperi 2008, 70).

Suorituksen mittaamisen tarkoituksena on mitata sitä, mikä on myyjän tai tiimin kyky saavuttaa ennalta asetettuja tavoitteita. Suorituksen mittaaminen voi olla määrällistä (kvantitatiivista) tai laadullista (kvalitatiivista). Mitattaessa myyjän tekemän työn määrällistä panosta kvantitatiivinen mittaaminen on oikea keino mittaamiseen. Käytettäessä kvalitatiivisia menetelmiä kysymys on suorittajan itsearviointista sekä toisaalta esimiehen suorittamasta arvioinnista. Suoritustavoitteet liittyvät keskeisesti suorituksen johtamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 70–71.)

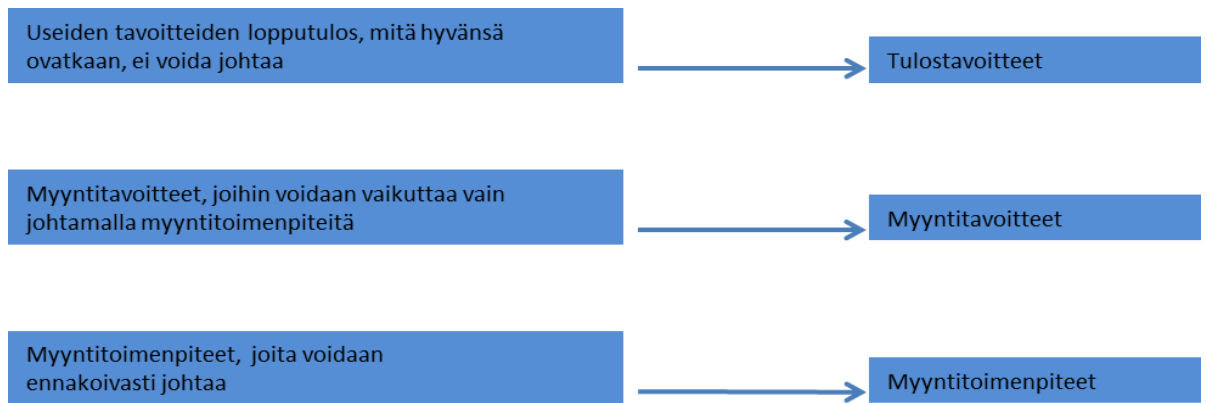
Jordanin ja Vazzanan (2012) mukaan myyjien suoritustavoitteita käytetään määrittämään ja seuraamaan myyjien päivittäistä tekemistä, kuten asiakaskäyntejä, tarjousten tekemistä, puhelinkontakteja ja asiakkuushoitosuunnitelmien hoitamista. Ne ovat asioita, jotka voimme fyysisesti nähdä ja tehdä niihin muutoksia. Emme voi nähdä liikevaihi-

toa tai vaikuttaa siihen, mutta voimme nähdä myyjiemme tekevän asiakaskäyntejä ja toivoa, että liikevaihto kasvaa tämän aktiviteetin seurauksena. Aktiviteetteja voidaan johtaa, tuloksia ei. Myynnin suoritusavoitteiden mittarit ovat siellä, missä on toiminta.



Kuvio 2. Myynnin mittareiden esiintyminen ryhmittäin (mukaillen Jordan & Vazzana 2012, 28).

Jordanin & Vazzanan selvityksen mukaan heidän asiakkailtaan keräämistään 306 mittarista vain 17 % koski myyntitoimenpiteitä ja on näin ollen sellaisia mittareita, joita voidaan suoraan johtaa. (Kuvio 2.) Jordanin ja Vazzanan (2012) mukaan myyntitavoitteet (sales objectives) ovat joko ylhäältä annettuja tai myyjien itsensä tunnistamia. Tällaisia tavoitteita voivat olla esimerkiksi osuus tavatuista kohderyhmäasiakkaista, uusien asiakkaiden lukumäärä ja osuus nykyisen asiakkuuden volyyminä. Näitä tavoitteita ei voi juurikaan hallita, mutta niihin voidaan vaikuttaa kohdistamalla tavoitteisiin tiettyjä myyntitoimenpiteitä (kuvio 3).



Kuvio 3. Myynnin ”mittareiden” johdettavuus (mukaillen Jordan & Vazzana 2012, 29).

Kuvassa 3 oleva Jordanin ja Vazzanan tekemä myynnin mittareiden johdettavuus on minulle aivan uudenlainen lähestymistapa tavoitteiden asettamiseen. Jos tätä ajatusta vertaa kuviossa 1 esitettyyn Niemisen & Tomperin esittämään myynnin erilaisiin tavoitteisiin ja niiden keskinäiseen suhteeseen, on mallien kohdalla ryhmittelyn ajattelutavan osalta eroja. Palaan tähän asiaan kappaleessa 7.

### 3.6 Kehitystavoitteet

Niemisen ja Tomperin (2008) mukaan kehitystavoitteet ovat osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyviä tavoitteita. Kehitystavoitteet ovat myös toimintatapaan tai toimintamalliin ja niiden kehittämiseen liittyviä tavoitteita, jotka nekin useimmiten liittyvät suoraan yksilöiden osaamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 71.) Kehitystavoitteet viittaavat siis toiminnan ja tekemisen laatuun ja sen kehittämiseen. Ne vastaavat esimerkiksi kysymykseen: miten toimintamallia ja siihen liittyvää osaamista tulee kehittää, jotta asiakastyytyväisyytemme paranee? Kehitystavoitteet tukevat oppimista. Ne auttavat etsimään ja löytämään uusia ja erilaisia toimintatapoja, jolloin myös työn tuottavuus paranee. Seuraavassa on esimerkkejä erilaisista kehitystavoitteista:

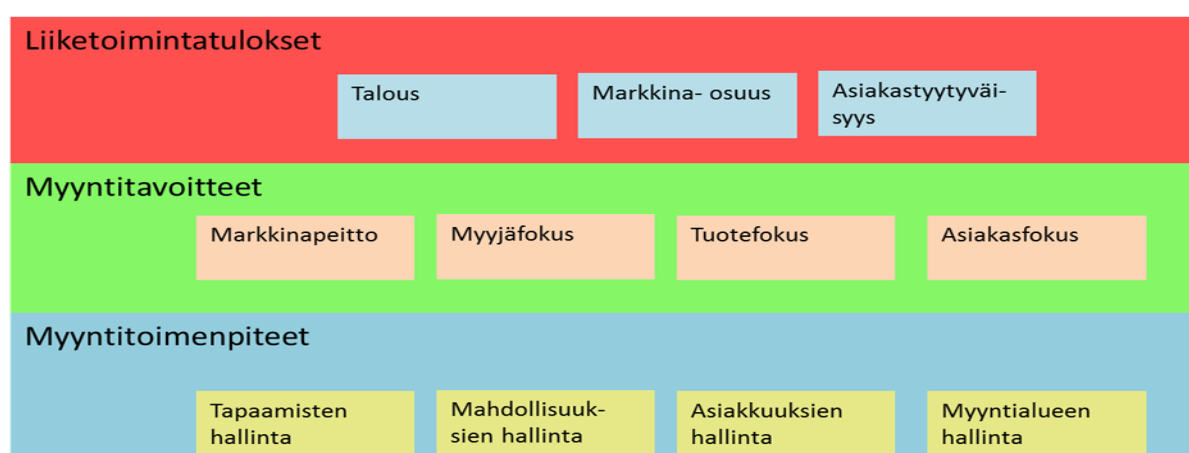
- esiintymistaidon kehittäminen
- ajankäytön ja suunnitelmallisuuden tehostaminen
- toimialatuntemuksen syventäminen
- liiketoimintaosaamisen syventäminen
- myyntitaidon jatkuva kehittäminen
- tiimityötaitojen parantaminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 71.)



Kehitystavoitteita määritellään ja arvioidaan kehityskeskustelujen aikana. Kehityskeskustelujen tulisi olla kiinteä osa johtamisjärjestelmää. Niiden käyminen on prosessi, jossa alainen ja esimies yhdessä pohtivat ja määrittelevät alaisen kehitystarpeita, asettavat niille tavoitteita ja tekevät kehityssuunnitelmia. Kehityskeskustelun toisena keskeisenä osana on arviointi siitä, miten ja millä tasolla aikaisemmat kehitystavoitteet on saavutettu. Kehityskeskustelun tehtävänä on ohjata alaista kehittymään pitkäjänteisesti, ei arjen yksittäisten ongelmien ratkominen. (Nieminen & Tomperi 2008, 72–73.)

#### 4 Tulevaisuuden tulokortin rakenne

Malmin, Peltolan ja Toivasen (2006) mukaan alun perin Balanced Scorecardissa oli neljä näkökulmaa. Nämä olivat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. (Malmi & Peltola & Toivanen 2006, 24.) Taloudellisen näkökulman tavoitteena on mitata niitä asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Siten näkökulman nimi voisi yhtä hyvin olla omistajanäkökulma. (Malmi & Peltola & Toivanen 2006, 25.) Useimmiten omistaja on kiinnostunut yrityksen taloudellisista seikoista. Taloudellisen tai omistajanäkökulman mittareilla on tavallisesti kaksi roolia BSC:ssä. Toisaalta ne kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. Ne määrittävät myös tavoitteet, joihin strategioilla ja niitä kuvaavilla muilla mittareilla pyritään. Kun yritys on voimakkaassa kasvuvaiheessa, silloin myynnin kasvua kuvaavat mittarit ovat pääosassa. Ylläpitovaiheen yrityksissä korostuvat kannattavuuden mittarit. (Malmi & Peltola & Toivanen 2006, 24–25.)



Kuvio 4. Myynnin tavoitteet ja prosessit (mukaillen Jordan & Vazzana 2012, 145).

Jordanin ja Vazzanan esittämän myynnin tavoitteiden ja prosessien kuvaamisen malli on esitetty kuviossa 4. Tämä edustaa minulle tulevaisuuden tuloskortin rakennetta. Tässäkin mallissa on otettu huomioon alkuperäisen tuloskortin näkökulmat. Tämä malli on rakennettu kolmen pääotsikon kautta. Nämä ovat liiketoiminnan tulokset, myyntitavoitteet ja -toimenpiteet. Jokainen näistä kolmesta otsikkotason tavoitteesta on jaettu esimerkiksi alaryhmiin seuraavasti:

1. Liiketoimintatulokset
  - a. Talous
  - b. Markkina-osuus
  - c. Asiakastyytyväisyys
2. Myyntitavoitteet
  - a. Markkinapeitto
  - b. Myyjäfokus
  - c. Tuotefokus
  - d. Asiakasfokus
3. Myyntitoimenpiteet
  - a. Tapaamisten hallinta
  - b. Mahdollisuuksien hallinta
  - c. Asiakkuuksien hallinta
  - d. Myyntialueen hallinta. (Jordan & Vazzana 2012, 145.)

Jordanin ja Vazzanan tuloskortissa tavoitteiden asettaminen pitää tehdä alhaalta ylöspäin eli tavoitteiden asettaminen aloitetaan myyntitoimenpiteistä päätyen tulostavoitteisiin. Jordan ja Vazzana (2012) käyttävät mittareista lyhennettä A-O-R. Lyhenteiden merkitys on seuraava:

- A = Sales Activities (myyntitoimenpiteet)
- O = Sales Objectives (myyntitavoitteet)
- R = Business Results (liiketoiminnan tulokset). (Jordan & Vazzana 2012, 190.)

Syynä tähän järjestykseen on se, että myyntitoimenpiteet toimivat ”ajureina” myyntitavoitteille ja liiketoiminnan tuloksille. Myyjien näkökulmasta katsottuna, myyntitoimenpiteisiin pystytään vaikuttamaan suoraan, muut ovat seurausta näistä kenttäaktiiviteeteistä. On hyvä muistaa myös tosiasia, että tulostavoitteet ovat yleensä ylimmän johdon päätöksiä, jotka annetaan myyntiryhmille. Myyjillä ei siis ole vaikutusta tulostavoitteiden

asettamiseen. (Jordan & Vazzana 2012, 190.) Myyntitoimenpiteiden alaryhmään kuuluu vielä erillisenä osana myyntitiimien mahdollistaminen. Tässä painopiste on esimiestyössä, jonka avulla on tarkoitus parantaa myyjien osaamista ja oppimista (Jordan & Vazzana 2012, 144.)

Vuoden 2013 lopussa tein ensimmäisen tulokortin vuoden 2014 ensimmäiselle kvartaalille. Tulokorttia lähdettiin rakentamaan kuviossa 4 esitetyn mallin mukaisesti. Vastana neljäs versio hyväksyttiin ja eniten keskustelua aiheutti myyntitoimenpiteiden asettaminen ja niiden synkronointi myyntitavoitteisiin (ks. luku 6.3.). Tämä on mielestäni vaikein osuus tavoitteiden asettamisessa. Näin se on varmasti monessa muussakin yrityksessä. Jordanin & Vazzanan (2012) selvityksen mukaan heidän asiakkailtaan keräämistään 306 mittarista vain 17 % koski myyntitoimenpiteitä, joiden avulla voidaan määrittää myynnin onnistuminen tai epäonnistuminen. Kun nämä aktiviteetit ovat kriittisen tärkeitä jokaiselle yritykselle, vaikuttaa siltä, että laadun ja määrän mittaaminen ei kiinnosta ketään. On ironista, että se, mitä useimmat myyntitiimit tekevät, ei mitata. (Jordan & Vazzana 2012, 97–98.)

## **5 Myynnin tulokortin kehittäminen toimeksiantajalle**

### **5.1 Kehittämisprojektin tausta ja lähtökohdat**

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa alkusyksystä 2013, kun sain ehdotuksen toimeksiantajan osastopäälliköltä tehdä oma työni aiheesta ”tavoitteiden asettaminen myyntityön johtamisessa”. Ajankohta ehdotukselle oli otollinen, koska olin juuri aloittanut työt yhden myyntiryhmän esimiehenä. Muutenkin organisaatiossa oli tehty muutoksia esimiestyön kehittämiseksi. Esimiesten päällekkäisiä vastuita purettiin tavoitteena varmistaa esimiestyön toteutuminen. Tavoitteena oli se, että esimiehille jäisi ainoastaan hallintojohtajan ja valmentajan roolit.

Lähtökohtana tilanne oli mielenkiintoinen myös siitä syystä, että oman myyntiryhmän myyjiltä puuttuivat tavoitteet. Osastotasollakin myyntitavoitteet oli asetettu vain tulosyksiköittäin. Tavoitteiden vajavaisuus oli aiheuttanut epätietoisuutta tekemisen suuntaamisessa ja priorisoinnissa. Johtamisen kannalta tilannetta oli ajateltava tulevaisuusmielessä. Ei kannattanut jäädä murehtimaan sitä, mitä ei aiemmin ollut tehty, vaan lähteä miettimään ja rakentamaan raameja tulevaisuuden tekemiselle. Alussa ajatuksena

oli lähteä tekemään tavoitteita vanhan opitun mallin mukaan eli keskittyä vain tulostavoitteisiin. Kun olin saanut toimeksiantajalta kirjan ”Cracking the Sales Management Code”, oli selvää, että opinnäytetyöhön oli löydettävä uusi lähestymiskulma. Olin jo aiemmin ehtinyt perehtyä alan kirjallisuuteen, jossa tuloskorteissa oli aina mukana muitakin elementtejä kuin tulostavoitteet. Näin opinnäytetyöstä tuli minun oma kehitystavoite, josta on toivon mukaan paljon hyötyä tulevaisuudessa.

## 5.2 Projektin tavoitteet

Projektin yhtenä tulevaisuuden tavoitteena on tuloskortin kautta pystyä määrittämään myyntitiimien hyvyys ja resurssien oikea kohdentaminen, suunta ja määrä. Jordanin ja Vazzanan (2012) mukaan lähtökohta hyvälle myyntitiimille on se, että ryhmän koko on riittävä myyntitoimenpiteiden toteuttamiseksi, ryhmä pystyy jatkuvasti kasvattamaan myyntipotentiaalia, kohdistaa toiminnan oikeisiin asiakkaisiin sekä myy oikeita tuotteita. Kun tämä toteutuu, voidaan sanoa myyntiryhmän olevan hyvä. Jos tästä huolimatta liiketoiminnan tuloksia ei saavuteta, ovat tavoitteet olleet liian korkeat tai jokin muu asia vaikuttaa myyntitiimin toimintaan. On hyvä muistaa, että myyntiryhmien esimiehien hyvyttä pitäisi mitata samojen mittareiden kautta. (Jordan & Vazzana 2012, 92.) Arvotamista ei pystytä tekemään ilman toimivaa tavoitteiden asettamista. Vain aloittelevat yritykset tai elämänkaarensa lopussa olevat yritykset voivat johtaa myyntitiimejä puhe-  
linluettelon kautta (Jordan & Vazzana 2012, 65). Tahtotila päästä tämänsuuntaisesta toiminnasta eroon on iso.

Tuloskortin toisena tavoitteena on saada myyjät paremmin mukaan oman toiminnan suunnittelemiseen. Tavoitteiden asettamisen tarkoitus on lisätä kaksisuuntaisen kommunikoinnin määrää ja mahdollistaa määrällisesti aiempaa aktiivisempi yhteistyö. Tarkoituksena on lisätä myyjien osallistumista oman toiminnan suunnitteluun ja kehittämiseen. Jatkossa odotetaan, että myyjät ehdottavat osan tavoitteistaan itse ja esimies osan ja yhteisten keskustelujen kautta löydetään tavoitteille lopullinen muoto. Tätä kautta molemmat osapuolet oppivat tuntemaan paremmin toisiaan ja siitä saattaa olla seurauksena luottamuksen ja toisten arvostuksen lisääntyminen. Tuloskortti antaa paremman mahdollisuuden toiminnan kohdentamiseen oikeisiin asioihin. Tuloskortin tarkoituksena on toimia eräänlaisena tiekarttana tulevien kvartaalien tai vuoden kohdennetulle toiminnalle.

Kolmantena tavoitteena on lisätä ryhmien välistä yhteistyötä yhteisten tavoitteiden kautta. Tarkoitan tällä sitä, että samalla alueella toimiville myyjille asetetaan yhteisiä asiakaskohtaisia tavoitteita, joita ei ole mahdollista toteuttaa ilman saumatonta yhteistyötä ja aktiivista vuoropuhelua henkilöiden välillä. Ajatuksena on vähentää yksin tekemistä, lisätä tiimityötä ja pyrkiä saamaan ihmiset ajattelemaan kokonaisuuksia. Tämä toimii myös oppimisprosessina, kun myyjä voi seurata toisten tapaa tehdä asioita ja keskustella asiakaskäytien onnistumisessa jälkeenpäin. Joidenkin henkilöiden kohdalla yhteistyön aloittaminen on vaatinut esimiehen direktio-oikeuden käyttämistä, koska osa myyjistä ei ole ymmärtänyt yhteistyön merkitystä kokonaisuuden kannalta.

Neljäs tavoite on siinä, että tavoitteiden asettamisen ja kirjaamisen kautta esimiehillä on enemmän työkaluja käydä alaisten kanssa kehityskeskusteluja. Tulokortissa olevien tavoitteiden ja mittareiden kautta voidaan seurata jatkuvasti tekemisen toteutumista verrattuna tavoitteisiin. Tulokortti toimii indikaattorina, jonka antaman tiedon kautta toimintaa pystytään kehittämään. Myynnin- ja asiakashallintajärjestelmien antaman tiedon kautta toimintaa pystytään vertaamaan tulokorttiin ja tarpeen mukaan tavoitteita ja mittareita muutetaan seuraavalle tavoitejaksolle.

### 5.3 Projektin eteneminen ja vaiheet

Osaston johtoryhmälle ja myyntiryhmien esimiehille järjestettiin syksyllä 2013 valmentavan myynnin johtamisen koulutusta. Tämän koulutuksen kautta on haettu systemaattisuutta myynnin esimiestyöhön ja luotu kriteerit valmentavalle myynnin esimiehelle. Esimiestyön systemaattisuuden yksi ilmentymä on se, että myynnin johtamisen onnistuminen edellyttää tavoitteiden asettamista myyjille ja kehityskeskusteluiden säännöllistä pitämistä. Koulutuksen kautta haettiin myös näkemystä myynnin oikeisiin mittareihin, jotka pitää määrittää ja joihin kaikki voivat sitoutua. Koulutuksessa päätettiin, että tulokortti rakennetaan Jordanin ja Vazzanan esittämän mallin mukaisesti (ks. kuvio 4.). Tämän kirjan ajattelumallin sisäistäminen on vaatinut paljon pohdintaa, harjoittelua ja epäonnistumista ennen kuin olen saanut jotain hyväksyttävää aikaan.

Tämän projektin aikana havaittiin se, että eri myyntitiimien liiketoimintaympäristöt poikkeavat merkittävästi toisistaan. Sen takia yhtenäisten tavoitteiden ja mittareiden asettaminen on ollut vaikea prosessi. On käyty myös virkistävää keskustelua siitä, mikä on oikea tapa ja malli ymmärrettävän tulokortin rakenteelle. Tämän takia lähtökohta tulokortin rakentamiselle koski ensisijaisesti omaa myyntiryhmää, jonka liiketoimintaym-

päristö on julkinen sektori. Mallin rakenne on kuitenkin hyödynnettävissä yleiseen käyttöön.

Ensimmäisessä vaiheessa tulokorttia lähdettiin rakentamaan suoraan kuviossa 4 esitetyn myynnin tavoite ja prosessimallin kautta. Minulle ongelmaksi muodostui myyntitavoitteiden ja -toimenpiteiden alaryhmiin kuuluvien asioiden hahmottaminen. Ensimmäisissä tulokorttiversioissa yritin määrittellä mittareita jokaisen alaryhmätason laatikkoon. Tämä käsitti sekä myyntitoimenpiteitä ja -tavoitteita. Lopulta minulla oli taulukko, jossa oli sekalainen joukko mittareita ilman tavoitteita, ilman tarkempaa tietoa kohdeasiakkaista ja ajankäyttö per mittari määrittämättä. Oli vaikea hahmottaa myös se, mikä myyntitoimenpide oli kohdistettu tiettyyn myyntitavoitteeseen ja viime kädessä tulostavoitteisiin. Kolmannessa versiossa laadin tavoitteet rivikohtaisesti ottamalla huomioon edellä mainitut haasteet. Nyt asiat alkoivat olla jo paremmin kohdallaan, mutta taulukon alkuperäiset otsikkotiedot tekivät lopputuloksesta epäselvän. Tämän jälkeen tulokortin rakenne uudistettiin ja nykyiseen käytössä olevaan malliin on helppo tehdä hienosäätöä (ks. taulukko 2.).

### 5.3.1 Liiketoimintatulokset

Tulostavoitteita voivat olla esimerkiksi yrityksen liikevaihto, liikevaihdon kasvu, liikevaihto per myyjä, liikevaihto per tuote tai per asiakas ja kannattavuus. Tulostavoitteiden avulla yrityksen toimiva johto, hallitus ja viime kädessä osakkeenomistajat pystyvät arvioimaan yrityksen menestyksen. Tulokortin käyttöönoton alkuvaiheessa osastotason tulostavoitteet on jätetty kokonaan pois. Syy tähän on ollut se, että halutaan todeta tulokortin muiden osioiden toimivuus. Sen jälkeen liikevaihtotavoitteet tullaan kirjamaan tulosityksiköittäin osastotasolla. Tämä tieto on jo nyt käytettävissä olemassa olevan budjetin kautta, joten sen lisääminen tulokorttiin on nopea toimenpide.

Markkinaosuustavoitteet ovat tärkeitä, koska niiden avulla yritys pystyy arvioimaan omaa menestystään kilpailijoihin verrattuna ja arvioimaan omaa osuuttaan kokonaismarkkinoista. Esimerkiksi toimeksiantajayrityksen liiketoimintaympäristössä markkinaosuustietojen saatavuus on usein olematonta. Syynä tähän on liiketoimintaympäristön pirstaleisuus ja tiedonkeruun hankaluus. Monet asiakkaat eivät ole suostuneet antamaan tarkempia tietoja kulutuslukemista. Tulevaisuudessa tilanne tulee muuttumaan vieläkin haastavammaksi yhä suurempien hankintarenkaiden aloitettua toimintansa. Näissä tilanteissa hankintarenkaan asiakkailta on oma keskitetty logistiikkakeskus, jon-

ka kautta tilaukset ja tavarantoimitukset hoidetaan. Tavarantoimittaja ei silloin tiedä, minne ja kuka on tilannut tuotteet. Kun aiemmin kaikki asiakkaat kilpailuttivat tuotteen itsensä, tietoa oli enemmän saatavana. Jos tietoa on saatavana, silloin markkinaosuus on ehdottomasti oltava mukana tulostavoitteissa. Se on hyvä yrityksen ulkopuolinen tulostavoite.

Kolmantena tulostavoitteen mittarina voi olla esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja yrityksen sisäinen ilmapiiri, jotka ovat ennakoivia mittareita. Nämä selvitykset voivat liittyä yritykseen, sen tuotteisiin ja palveluihin ja helpoin toteutustapa on kyselyt. Kyselyitä ei pitäisi väheksyä, mutta niiden antamaan tietoon pitää suhtautua tietyllä varauksella. Kohdeyrityksessä on tehty asiakaskyselyitä myyjien toiminnasta. Asiakaspalautte on ollut positiivista eli myyjät koetaan ammattitaitoisiksi. Asiakaskyselyitä kannattaa tehdä säännöllisesti ja samassa yhteydessä selvittää oman yrityksen toimintaa ja tuotteiden asemointia verrattuna kilpailijoihin.

Tulostavoitteiden määrittäminen on mielestäni tuloskortin helpoin osuus, jos historiatietoa on riittävästi. Tarvitaan tietoa myös liiketoimintaympäristöstä, kilpailijoista ja oman yrityksen tulevaisuuden strategiasta ja visiosta. Näillä tiedoilla pärjää hyvin. Itse ottaisin mukaan tulostavoitteisiin tulosityksiköiden liikevaihdon euroissa ja joiltain osin kappalemyynnin. Tämän lisäksi näen käyttökattavuuden tärkeänä. Myyntikattavuutta en ottaisi mukaan, koska julkisissa kilpailutuksissa myyjillä ei todellisuudessa ole mahdollisuutta vaikuttaa myyntikatteeseen. Tarjoushintojen määrittely tapahtuu toisten henkilöiden toimesta.

### 5.3.2 Myyntitavoitteet

Myyntitavoitteiden asettamisessa on pidettävä mielessä se, että niillä pitää olla suora yhteys tulostavoitteisiin. On osattava arvioida se, että tavoitteilla päästään henkilökohtaisiin ja ryhmän tulostavoitteisiin. Näistä tavoitteista pitäisi käydä ilmi kasvuodotukset ja -mahdollisuudet. Tavoitteiden on oltava selkeästi määriteltyjä ja mitattavia. Pitää muistaa, että myyntitavoitteisiin voidaan vaikuttaa vain johtamalla myyntitoimenpiteitä.

Myyntitavoitteiden määrittämisen haasteena on ollut niiden synkronointi myyntitoimenpiteisiin ja mihin alaryhmään kukin tavoite kuuluu. Markkinapeitossa on kyse siitä, että yritetään tietyllä myyntiponnistelulla saavuttaa halutut asiakkaat ja prospektit. Näin tavoitellaan tiettyä osuutta alueen volyyymista, mitataan myyntityöhön käytetyn ajan

osuutta työajasta ja tavattujen asiakkaiden osuutta potentiaalisista asiakkaista. Toimivia mittareita ovat esimerkiksi osaamistaso, hitrate ja myynti per käynti. Tuotefokusessa yritys myy niitä tuotteita ja palveluja, jotka ovat sille tärkeitä. Mittareita ovat esimerkiksi liikevaihto per tuote, liikevaihto per uudet tuotteet, kampanjamyynä, ristiinmyynti ja keskimääräinen yhden sopimuksen arvo. Asiakasfokusessa yritetään kasvattaa omaa asemaa asiakkaassa, säilyttää nykyinen asema tai haetaan kasvua täysin uusista asiakkuuksista, jotka nähdään yritykselle potentiaalisiksi.

Myyntitavoitteiden asettamisen pitää olla ryhmätyötä, jossa ensimmäinen input tulee usein markkinoinnista. He suunnittelevat tuotteiden lanseerauksia, pre -lanseerauksia, kampanjoita ja muita markkinointitoimenpiteitä, joille on asetettu tavoitteita. Parhaimmillaan prosessi etenee saumattomana yhteistyönä esimerkiksi tuote-, myyntipäällikön ja myyjien kanssa. Myyjiltä saadaan arvokasta tietoa asiakkaista ja kilpailijoista, joka voidaan ottaa huomioon suunnitteluvaiheessa. Myyntipäällikön on pystyttävä arvioimaan tavoitteiden toteuttamiseen vaadittavat aktiviteetit, koulutus ja tavoitteiden järkevyys ja aikataulut niiden saavuttamiseen. Haastavinta tässä ketjussa on yleensä aikatauluissa pysyminen.

Suurin osa myyntitavoitteista kohdistuu olemassa olevien asiakkaiden myynnin kasvattamiseen. Se on myös halvin tapa lisätä myyntiä. Kasvua rajoittaa julkisen kilpailutuksen kautta tehdyt puitesopimusmuotoiset hankintapäätökset. Vaikka asiakas valitsisi tiettyihin tuoteryhmiin useita tuotteita, on kokonaistaloudellisesti edullisimmalle tuotteelle allokoitava suurin osa tilauksista. Tämä on usein myös mainittu tarjouspyynnöissä, joten se ei tule kenellekään yllätyksenä. Yritysten puolelta tässä on ongelmana jatkuva hintojen lasku, joka vaikuttaa rajusti myös katteisiin. Uusasiakashankinnassa on yritettävä etsiä asiakkaita niiltä segmenteilä, joissa on vielä mahdollisuus saada tuotteista hyvä hinta ja kate. Varsinkin tässä työssä ryhmien välinen yhteistyö on arvokasta ja toivottavaa.

### 5.3.3 Myyntitoimenpiteet

Myyntitoimenpiteiden määrittäminen on monivaiheinen prosessi, jossa keskustelua käydään esimiehen ja alaisten välillä. Keskustelun määrä on suoraan verrannollinen siihen kuinka hyvin esimies tuntee liiketoimintaympäristön ja alaisten tavan tehdä töitä.



Kun suuri osa toimenpiteistä ja kampanjoista tulee markkinointiosastolta, on ne muutettava myyntitoimenpidemittareiksi, joiden kautta yritetään saavuttaa myyntitavoitteet. Myös avainasiakastyöskentelyyn liittyvät KAM:lta tulevat aktiviteetit olisi kyettävä ottamaan huomioon.

Oman myyntitiimin kohdalla myyntitavoitteiden asettaminen on mennyt siten, että jokainen myyjä on joutunut miettimään tavoitteita itse ja samanaikaisesti minä olen käynyt läpi omia ehdotuksia. Tämän jälkeen olemme sopineet ajan kahdenkeskisille keskusteluille, joissa tavoitteet on käyty läpi ja haettu yhteinen näkemys seuraavien jaksosten mittareille ja tavoitteille. En halua antaa myyjille yksinoikeutta asettaa itsenäisesti tavoitteita, koska olen tilivelvollinen näistä tavoitteista omalle esimiehelleni. Kun pääsen itse vaikuttamaan myyjien tekemiseen, on heidät helpompi saada tarpeen mukaan pois omalta mukavuusalueeltaan. Tätä vaaditaan varsinkin silloin, kun haluamme löytää uusia asiakkaita tai lisätä myyntiä olemassa olevalle asiakkaalle.

Suurin osa myyntitoimenpiteistä kohdistuu asiakkuuksien ja tapaamisten hallintaan. Toimenpiteet kohdistuvat silloin yksittäisten asiakkaiden myynnin maksimointiin ja tapaamisten toteuttamiseen. Kolmas paljon aikaa vaativa toimenpide on myyntimahdollisuuksien löytäminen ja niiden jalkauttaminen. Tämä koskee varsinkin uusien tuotteiden markkinoille pääsemistä, joka vaatii useiden eri tahojen kohtaamista. On järjestettävä koekäyttöjä, kerättävä palautetta ja neuvoteltava viime kädessä hankintatoimistojen kanssa tuotteiden ottamisesta mukaan valikoimiin. Erilaiset markkinaselvitykset ovat osa myyntitoimenpiteitä. Näistä aktiviteeteista muodostuu myyntitoimenpiteiden mittareiden ja tavoitteiden asettaminen. Osa on selkeästi pitkäaikaisia toimenpiteitä ja osa lyhytaikaisia kampanjoita. Tyypillisimpiä aktiviteetteja ovat asiakkaiden yksittäis- ja ryhmätapaamiset, erilaiset koulutustilaisuudet, näyttelyt, suunnitelmat ja osalla tarjousten tekeminen. Näistä muodostuu myyntitoimenpiteet määritellyille asiakkuuksille.

#### 5.4 Projektin haasteet

Erityisen haasteellisen projektista on tehnyt tulokortin implementointi käytännön työhön. Tämä on johtunut ennen kaikkea siitä, että eri ihmisillä on ollut erilainen näkemys myyntitoimenpiteiden ja -tavoitteiden sisällöstä. Tämä on ymmärrettävää, sillä kollegat eivät tunne tarpeeksi hyvin toisten liiketoimintaympäristöä ja niiden erityispiirteitä. Tavoitteiden ja mittareiden määrästä riittää aina puhetta ja siitä, ovatko ne riittävän selke-

ästi määriteltyjä ja mitattavissa. Tavoitteiden asettamisessa olisi osattava ottaa huomioon aikajänne, mihin kukin tavoite sidotaan. On selkeästi tavoitteita, jotka voitaisiin asettaa koko vuodeksi ja tavoitteita, joita pitäisi mitata kvartaaleittain. Tavoitteiden asettamisen onnistumisessa esimiesten roolilla on tietenkin suuri vaikutus.

Tuloskortit toimivat mielestäni parhaimmin ympäristöissä, joissa tiimit tekevät samoja asioita kutakuinkin samanlaisessa liiketoimintaympäristössä. Se helpottaa tavoitteiden ja mittareiden yhdenvertaista asettamista. Omalla kohdalla työläimmäksi on osoittautunut se, että tiimin myyjien liiketoimintaympäristöt vaihtelevat keskenään. Tätä voidaan selittää sillä, että julkisen hankintalainalaiset tarjouskilpailutukset tapahtuvat täysin eri frekvensseillä ja vain harvalla alueella voidaan sanoa tarjoaman olevan yhtäläinen.

Toinen ratkaisematon haaste on edelleen se, miten päivittäisen tekemisen saisi selkeästi määritettyä ja tehdä siitä mitattavan. Asiakaskäyntien määrittäminen on suhteellisen helppoa, mutta kuinka ottaa huomioon tarjouspyyntöjen tekemisen ja muun kommunikoinnin asiakkaiden kanssa. Näille toimille on etukäteen vaikea asettaa mitattavaa tavoitetta, koska tarpeet tulevat aina nurkan takaa yllättäen. Niihin ei ole voinut varautua etukäteen. Nämä tilanteet koskevat tuotteita, joita asiakkaat hankkivat ilman kilpailutusta suoraan hankintoina. Hankintoja ei tehdä säännöllisesti, vaan ostopäätösten välillä saattaa mennä useita vuosia, joten historiatiedon hyödyntämisestä ei ole oleellista vaikutusta tulevaisuuden ennustamiseen.

Jordan & Vazzana (2012) näkevät kuvaamani kaltaisen tilanteen vaikeaksi. Samalla toimenkuvalla töitä tekevät myyjät saattavat päivittäin operoida hyvin erilaisessa ympäristössä. Näissä tilanteissa yhteisten tavoitteiden asettaminen vaikeutuu ja yksittäisten tavoitteiden tekeminen kullekin myyjälle voi olla haitallista. (Jordan & Vazzana 2012, 233.) Kun tuloskorttiin yhdistetään palkitseminen, yksilökohtaisten tavoitteiden saattaminen tasapuoliseksi ja yhteismitalliseksi voi olla mahdotonta.

## 5.5 Projektin tulokset ja niiden arviointi

Kun kirjoitan tätä osuutta opinnäytetyöstäni, myyntiryhmässäni on käytössä viides versio tuloskortista. Olen tehnyt sisältöön hienosäätöä ja muokannut taulukkoa, jotta sen antama tieto olisi mahdollisimman selkeä ja ymmärrettävä.

Taulukko 2. Toimeksiantajayrityksen tuloskortin myyntitavoitteet ja -toimenpiteet

Fokusalue: Myyntitavoitteet	Kohderyhmä	Mittari	Tavoite kpl / %	Asiakas- lukumäärä	ajankäyttö-%
<b>Osuus asiakkaan ostoista</b>	A,B,C,D	Nykyisten sopimustuotteiden myynnin ylläpitäminen	100 %	5	25 %
<b>Osuus alueen myynnistä</b>	B	Myydä yksi laite	100 %	2	10 %
<b>Asiakkuuden koko</b>	C	Tiedonkeruu toteutunut kohdeasiakkailta	100 %	2	10 %
<b>Osuus alueen myynnistä</b>	D	Sovittujen näyttelyiden toteutumisaste	80 %	5	15 %
<b>Tuoteryhmän myynnin kasvu</b>	E	Tuotteen hyväksyminen sopimustuotteeksi	1	1	10 %
<b>Markkinapeitto</b>	F	Kohdeasiakkaiden tapaaminen toteutunut	100 %	1	5 %
<b>Tuoteryhmän myynnin kasvu</b>	G	Sopimustuotteiden liikevaihdon kasvu	10 %	1	5 %
<b>Ajankäyttö yhteensä</b>					<b>80 %</b>
Fokusalue: Myyntitoimenpiteet	Kohderyhmä	Mittari	Tavoite kpl / %	Asiakas- lukumäärä	ajankäyttö-%
<b>Asiakkuuksien hallinta</b>	A,B,C,D	Asiakastapaamiset (-kontaktoinnit) per kuukausi	100	5	25 %
<b>Myyntimahdollisuuksien hallinta</b>	B	Kontaktoida asiakkaan B laitehankintaprojektit	100 %	2	10 %
<b>Myyntimahdollisuuksien hallinta</b>	C	Selvitetään asiakkaan C tietyn toimialueen potentiaalit ja käytännöt (markkina-analyysin tiedon keruu)	100 %	2	10 %
<b>Myyntialueen hallinta</b>	D	Kontaktoidaan nimettyjen asiakkaiden näyttelyistä ja hankinnoista vastaavat kohdetuotteina (K ja L)	5	5	15 %
<b>Myyntimahdollisuuksien hallinta</b>	E	Koekäytön järjestäminen tuotteelle Y	1	1	10 %
<b>Myyntimahdollisuuksien hallinta</b>	F	Potentiaalisten asiakkaiden tapaaminen koskien tulevaa tarjouspyyntöä	1	1	5 %
<b>Asiakkuuksien hallinta</b>	G	Järjestää näyttely sopimuksen alaisista tuotteista asiakkaalla G	1	1	5 %
<b>Ajankäyttö yhteensä</b>					<b>80 %</b>

Käsittelen projektin tuloksia esittämällä esimerkin tuloskortista myyntitavoitteiden ja -toimenpiteiden osalta (taulukko 2). Olen jättänyt tarkoituksella pois tästä esimerkistä tulos- ja itsensä kehittämiseen tavoitteet. Liitteessä 1 olen esittänyt esimerkin tuloskortista, jossa ovat mukana taulukosta 2 puuttuvat osat. Taulukkoa pitää lukea alhaalta ylöspäin ja vasemmalta oikealle. Rivit on maalattu väreillä, joiden tarkoituksena on osoittaa se, mitä myyntitoimenpidettä vastaa myyntitavoite. Se on selkeyttänyt huomattavasti mallin ymmärtämistä. Taulukon vasempaan reunaan olen kirjannut myyntitavoitteiden ja -toimenpiteiden alaryhmän. Parametrit toimivat osaltaan muistisääntönä itselleni ja osoittavat myyjille sen, mihin kyseinen tavoite liittyy. Jos tätä haluaisi vielä hienosäätää, olisi mielenkiintoista analysoida kunkin tavoitteen ulottuvuus eli onko kyseessä sisäinen vai ulkoinen tavoite, kuten Sistonen (2008) kirjassaan on esimerkkihenkilön tavoitteet jakanut (Sistonen 2008, 123).

Kohderyhmäsarakkeisiin on hyvä kirjata ylös asiakas ja/tai asiakkuudet, joita kyseiset tavoitteet koskevat. Esimerkin vuoksi olen kirjannut kohderyhmät aakkosin. Mittarit ovat kriittisin kohta koko tuloskortissa, koska ne ohjaavat toiminnan ja niille luodaan tavoitteet, joiden pitäisi olla mitattavissa. Esimerkissä suurin osa myyntitoimenpiteistä liittyy myyntimahdollisuuksien hallintaan tai johtamiseen. Jos ne toteutuvat, niistä seurauksena pitäisi olla lisääntynyt osuus alueen tai asiakkaan myynnistä tai tuotteen myynnin kasvu. Tavoitteet voidaan merkitä joko prosentteina tai numeroina. Asiakkaiden lukumäärästä on käyty paljon pohdintaa. Ei ole vielä yhteistä käsitystä siitä, pitäisikö asiak-

kaiden määrä ilmoittaa toimipaikkojen vai toimipaikassa olevien kohdeasiakkaiden lukumääränä. Jälkimmäisessä tapauksessa asiakkaiden määrä kasvaisi sadoiksi. Ajankäytössä tämän hetken tulkinta on se, että molemmissa osioissa on vastaavat luvut. Näin toimenpiteille ja aktiviteeteille on varattu aikaa 80 % kokonaistyöajasta ja loppu 20 % on varattu oman ammattitaidon kehittämiseen.

Jotta tulokortti palvelee kaikkia parhaalla mahdollisella tavalla, siihen kirjattuja asioita on seurattava aktiivisesti. Tämä on myyjän ja hänen esimiehensä vastuulla. Seurannan keinoja ovat myyntiraportit, asiakashallintajärjestelmä ja liiketoimintaympäristöstä kantautuvat tiedot. Tärkeää on myös sisäinen keskustelu myyjien ja organisaation sisällä. Tavoitteiden asettamisen tekee osaltaan haastavaksi se, että tuotteita on satoja, jopa tuhansia. Tämän takia tekemistä joudutaan priorisoimaan ja tietenkin tarjouskilpailutukset tuovat oman värinsä toimintaan. Aikaa vievää on se, että myyjien liiketoimintaympäristö ei ole homogeeninen, vaan äärimmäisen heterogeeninen. Näistä haasteista huolimatta, uskon loppuvuoden tavoitteiden asettamisen sujuvan mallikkaasti. Aion seuraavaksi hienosäätää tulokorttia siten, että saamme selkeytettyä seurantaa. Tämä vaatii muutaman uuden sarakkeen lisäämistä, jolloin saamme kirjattua toteutuneet tavoitteet ja verrata niitä tavoitteisiin. Tämä helpottaa aikanaan myös palkitsemisen liittämistä tulokorttiin.

## 6 Pohdinta

Browin (2013) mukaan ongelma suorituksen mittaamisen kohdalla on se, että sitä saat, mitä mittaat. Tästä syystä tavoitteiden asettamisessa pitää olla huolellinen, jotta varmistat myyjien toivotunlaisen käyttäytymisen. Selkeiden ja mitattavissa olevien välitavoitteiden kauneus on siinä, että se vähentää riskiä huijaamiseen, kun työntekijät pyrkivät tavoitteisiin. Toinen paljon keskustelua aiheuttava asia on mittaamisen mahdolliset kustannukset. Olisi paljon mielekkäämpää käyttää nämä varat johonkin muuhun liiketoiminnan kehittämiseen. Ilman tietoa on hyvin vaikeata kehittää omaa toimintaansa paremmaksi tai saada palautetta mittareiden relevanttiudesta. (Brown 2013, 23.) Jordanin ja Vazzana (2012) mukaan tämän päivän liiketoimintaympäristössä on mahdollista pärjätä ilman luotettavaa tietoa suorituksesta, trendeistä ja muista tapahtumista, joiden avulla voidaan paremmin ohjata myyntitiimien työtä. Vaikka analyysieihin on käytettävissä monenlaisia apuvälineitä, esimerkiksi CRM, johdon ainoa palaute liian usein edelleenkin on se, että tehkää enemmän. (Jordan & Vazzana 2012, 6.)

Toimeksiantajayrityksessä on todettu se tosiasia, että asiakasaktiivisuutta voidaan lisätä. Tekemällä aikaisempaa yksityiskohtaisempaa liiketoimintaympäristön analyysiä, tarkoitus on kuitenkin lisätä aktiviteettien määrää hallitusti ja kohdennetusti. Tätä tavoitetta voidaan lähestyä tuloskortin kautta, johon on löydettävä oikeat myyntitoimenpiteet, jotka tuovat toivotut myyntitavoitteet ja tuloksen. Uuden asiakashallintajärjestelmän käyttöönoton kautta tiedon määrä tulee lisääntymään ja toivottavasti onnistumme tekemään oikeita analyysejä uuden tiedon avulla. Järjestelmän käyttöönoton yhteydessä on käyty paljon keskustelua siitä, minkälaisia aktiviteetteja raportoidaan. Mitä järkeä on käydä sellaisten asiakkaiden luona, joita ei voi raportoida? Sehän on resurssien väärinkäyttöä, jota ei pidä hyväksyä.

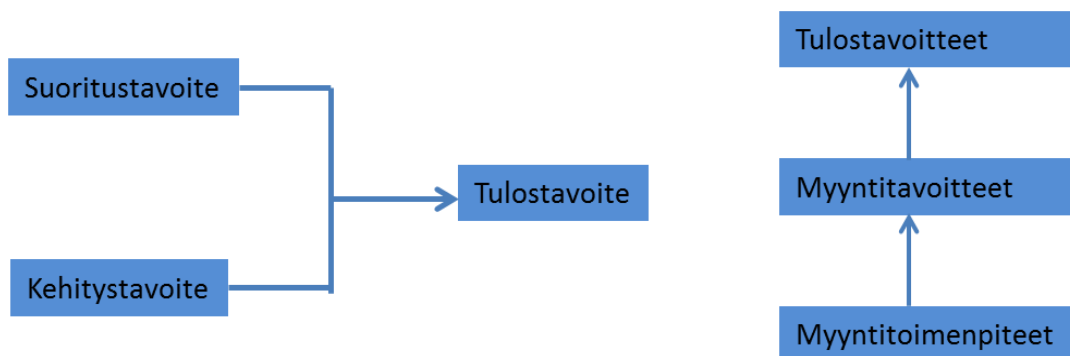
Vaikka uusien järjestelmien käyttöönoton pitäisi tuoda helpotusta monien päivittäisten asioiden hoitamiseen, niistä ei saisi tulla itsetarkoitusta. Brown (2013) toteaa osuvasti, että toisinaan kannattaa tehdä omakohtaisia huomioita ympäristöstä ja luottaa näppituntumaan (intuitioon) ympäristössä tapahtuvista muutoksista. Jos johtajat jalkautuisivat yhä useammin ruohonjuuritasolle kuuntelemaan ja havainnoimaan ympäristöä, heille muodostuisi oma näkemys yrityksen tilasta ja tekemisestä. Kaikki tieto, mikä tulee välikäsien kautta, on jollain lailla aina muuttunut. Brown mukaan numerotieto on kriittisen tärkeää, mutta se kertoo vasta puolet asioista. Sanat täydentävät numeroiden antamaa tietoa. (Brown 2013, 24.) Johtajien jalkautuminen asiakasrajapintaan olisi tärkeää ja näkisin tämän yhtenä kehityskohteena toimeksiantajayrityksessä. Tämän tavoitteen pitäisi näkyä johtajien tuloskortissa tavalla tai toisella.

Omalla tavallaan on ollut ristiriitaista lukea ja perehtyä eri asiantuntijoiden kirjoituksiin tavoitteiden asettamisesta, tuloskorkeista ja kirjoituksissa käytetyistä termeistä. Kun vertaan nyt rakennettua tuloskorttia myyntitoimenpiteiden ja -tavoitteiden osalta Sistosen esittämään aluemyyntipäällikön tuloskorttiin (Sistonen 2008, 122), niin tässä esimerkkiyrityksessä suurin osa tavoitteista oli myyntitavoitteita, eikä tavoitteissa ollut yhtään myyntitoimenpidettä. Sama tilanne oli omissakin esimerkeissä esimerkkiyritys B:n kohdalla (liite 2).

Sistosen esittämä analyysi tavoitteiden ulottuvuuksista jäi kaivertamaan mieltäni (Sistonen 2008, 123). Kun aloin analysoimaan taulukossa 2 esitettyä tuloskorttia, niin kaikki siinä esitetyt tavoitteet ja mittarit ovat Sistosen esittämän mukaan sisäisiä tekemiseen ja tavoitteisiin liittyviä tavoitteita. Jotta tavoitteisiin voisi liittää niin sanottuja ulkoisia tavoitteita, kuten esimerkiksi markkinaosuuden, tuotteiden ja palveluiden laadun ja toi-

mitusajat, ne ovat asioita, joihin myyjät eivät voi omalla tekemisellään suoraan vaikuttaa. Ne kuuluvat enemmänkin tulostavoitteisiin, jotka ovat seurausta muusta toiminnasta. Pidän itse markkinaosuuden seuraamisesta, mutta nykyisessä liiketoimintaympäristössä se ei ole mahdollista. Luotettavaa tai edes epäluotettavaa tietoa on vähän saatavana.

Taulukko 3. Niemisen ja Tomperin ja Jordanin ja Vazzanan myynnin tavoitteiden ryhmittely.



(Nieminen & Tomperi 2008, 62).

(Mukaillen Jordan & Vazzana 2012, 29).

Monissa suomalaisissa lähdeoteoksissa tuloskorttiesimerkit kuvasivat koko tuotantoketjun kautta rakennettua kokonaisuutta. Jordanin ja Vazzanan kirja on suunnattu myyntiorganisaatioiden käyttöön. Näin on myös Niemisen ja Tomperin teos *Myynnin johtamisen uusi aika*. Teoksissa myynnin tavoitteiden ryhmittely on tehty päällisin puolin yhtenevästi (taulukko 3). Ensimmäinen ero ryhmittelyssä on tulostavoitteissa, jossa Nieminen ja Tomperi (2008, 66–68) ovat allokoineet kokonaistavoitteen alle myös alue- ja myyjäkohtaiset tavoitteet. Jordan ja Vazzana (2012, 28–29) sisällyttävät tulostavoitteisiin vain yritystason tunnuslukuja. Seuraava ero on siinä, että Niemisen ja Tomperin suoritustavoitteet käsittävät tavoitteita ja mittareita (ks. 17), jotka Jordan ja Vazzana ovat jaotellut myynti- ja myyntitoimenpiteiden ryhmiin (ks. 33–34). Kolmas eroavuus on siinä, että Nieminen ja Tomperi ovat ryhmitelleet tärkeät kehitystavoitteet omaksi luokaksi. Jordan ja Vazzana ovat liittäneet nämä tavoitteet myyntitoimenpiteiden tasolle (Jordan & Vazzana 2012, 104).

Mielestäni Jordanin ja Vazzanan malli tuo tavoitteiden asettamiseen uudenlaisen tuulahduksen, jota kannattaa harjoitella. Jos tavoitteiden asettamisessa tuloskortti on luotu Niemisen ja Tomperin mallin mukaisesti, olisi mielenkiintoista sijoittaa nämä tavoitteet

ja mittarit Jordanin ja Vazzanan malliin. Se voisi toimia hyödyllisenä harjoituksena, kun pohditaan myyntitoimenpiteiden määrää ja kohdistamista. Vaikka oma tuloskortti pohjautuu Jordanin ja Vazzanan ajatuksiin, olen ryhmitellyt kehittämistavoitteet kuitenkin omaksi ryhmäksi selkeyden vuoksi. Tässä opinnäytetyössä oli mielestäni tärkeää käsitellä laajasti molempia tapoja myynnin tavoitteiden asettamiselle. Tämä antoi perspektiiviä oppia uutta ja analysoida erilaisia malleja toisiinsa.

Käytännön tavoitteiden asettamisessa on jatkossa kiinnitettävä erityisesti huomiota tavoitteiden ja mittareiden määrään. Niitä ei saa olla liian montaa. Haastavan tästä tekee se tosiasia, että eri päämiesten tuotteita on valtava määrä ja kaikkea pitäisi pystyä myymään. Päämiestä ei kiinnosta kuin omien tuotteiden myynnin kehitys. Toinen tärkeä asia on se, määritetäänkö tavoitteet ja toimenpiteet kvartaali- vai vuositasolla. Oman kokemuksen kautta voin sanoa sen, että myyjille tavoitteiden asettaminen kalenterivuodelle on heille pitkä aika odottaa mahdollista palkintoa. Kolmantena pitäisi pystyä määrittämään ei-rahamääräisten ja rahamääräisten tavoitteiden ja mittareiden tasapaino.

Malmin, Peltolan ja Toivasen (2006) mukaan tyypillisessä tuloskortissa ei-rahamääräisiä mittareita on noin 80 % (Malmi & Peltola & Toivanen 2006, 32). Tähän tavoitteeseen pitäisi päästä noudattamalla tavoitteiden asettamisessa Jordanin ja Vazzanan tavoiteasettamallia, johon oma tuloskortti pohjautuu. Neljäntenä haasteena on saada myyjät miettimään omaa toimintaansa ja tekemään aktiivisesti ehdotuksia oman alueen tavoitteista. Tällä hetkellä osalla myyjistä on siihen valmiudet, kun taas osa on tottunut enemmänkin ylhäältä alas annettuihin tavoitteisiin. Parannettavaa on myös myynnin ja markkinoinnin välisessä yhteistyössä. Jos yhteistyö ei toimi, se näkyy venyvinä aikatauluina, jolloin tehtävät siirtyvät ja tavoitteet eivät toteudu. KAM- henkilöiden toiminnan sovittaminen myyntitiimin toimintaan vaatii tarkennusta. Tämä liittyy avainasiakkuuksien tehokkaampaan hoitamiseen.

Vaikka tuloskorteissa kaikki tavoitteet ja mittarit olisivat kohdallaan, ei pidä unohtaa johtamisen merkitystä menestyksen aikaansaamiseksi. Johtamisen merkitys on äärimmäisen tärkeä ja olen käsitellyt tätä aihetta kappaleessa 2. Tämän prosessin aikana olen saanut perehtyä tarkemmin myös johtamiseen ja sen vaatimukseen kirjallisuuslähteiden kautta. Käytännön työssä olen huomannut sen, että alaiset mittaavat ja arvostelevat johtajia ja johtamista viikoittain, joten kirjallisuuden kautta saatua oppia pitäisi

yrittää hyödyntää käytännön esimiestyössä. Minun mielestäni näin toimimalla useat ongelmat olisivat nopeammin ja helpommin ratkaistavissa.

Sistosen (2008) mukaan tulevaisuuden voittajia ovat ne organisaatiot ja esimiehet, jotka tietävät mitä on hyvä johtaminen. Menestyvissä organisaatioissa hyvän johtamisen pelisäännöt on määriteltä, hyvään johtamiseen kannustetaan ja osaajat palkitaan. Yksin on mahdotonta olla täydellinen, mutta huipputiimi voi parhaimmillaan hipoa täydellisyyttä. (Sistonen 2008, 233.) Johtamisesta ja sen vaatimuksista olisi voinut tehdä oman opinnäytetyön, mutta sitä ei ollut tarkoituksenmukaista käsitellä laajemmin, kuin nyt on esitetty.

## **7 Johtopäätökset**

Tässä opinnäytetyössä tavoitteena oli luoda tuloskortti, jota voitaisiin käyttää tavoitteiden asettamisessa. Nyt käytössä olevaa tuloskorttia voidaan käyttää yleisellä tasolla kaikissa myyntiryhmissä. Tuloskortti rakennettiin koulutuksessa saadun tiedon, oman aikaisemman kokemuksen ja kirjallisuudesta löytyneiden valmiiden tavoitteiden asettamismallien avulla. Nyt käytössä on tuloskortin viides versio. Painopisteet ovat myyntitoimenpiteissä ja myyntitavoitteissa, joiden toteutuessa tulostavoitteet pitäisi saavuttaa. Tulostavoitteet ja oppimiseen ja osaamiseen liittyvät tavoitteet ja mittarit ovat mukana tuloskortissa (liite 1). Osaamiseen ja oppimiseen liittyvien tavoitteiden osuus on 20 % kokonaistavoitteista ja myyntitoimenpiteiden ja -tavoitteiden osuus on yhteensä 80 %.

Jos tuloskortti haluttaisiin ottaa käyttöön esimerkiksi asiakaspalvelussa tai markkinoinnissa, sen sisältöä pitäisi muuttaa, mutta rakenne voitaisiin säilyttää. Tämän selvittäminen olisi hyvä aihe jatkotutkimukselle. Toinen laajempi hanke tulee olemaan se, kuinka palkitseminen saadaan kytkettyä tuloskorttiin. Konsernissa on käynnissä palkitsemiseen liittyvä hanke. Kun se implementoidaan, pitää tuloskortteihin lisätä palkitseminen. Yksistään palkitsemisesta olisi voinut tehdä oman opinnäytetyön, mutta se on tällä kertaa jätetty tarkoituksella tämän työn ulkopuolelle.

Nyt on aika hapotestata nykyistä mallia ja saada se toimimaan siten, että mitattavat asiat ovat relevantteja ja valideja. Mielestäni opinnäytetyöni täyttää nämä vaatimukset. On kuitenkin syytä muistaa se, että mitä enemmän mittareita ja tavoitteita on, sitä vaikeammaksi esimerkiksi palkitsemisen kytkeminen tuloskortteihin tulee olemaan. Palkitsemisella on merkitystä työntekijän motivaatioon ja siihen kuinka tärkeäksi yksittäinen



tavoite koetaan. Jos yksittäisen tavoitteen painoarvo on vähäinen, se ei silloin saa osakseen toivottua huomiota.

Olen tyytyväinen siihen, että omassa myyntitiimissä ensimmäiset reaktiot ovat voitto-  
puolisesti olleet positiivisia ja rakentavia. Tulokorttiin kirjatut tietyt myyjien yhteiset  
tavoitteet vaativat vielä esimieheltä ylimääräistä muistutusta yhdessä tekemisen tär-  
keydestä. Joillakin myyntialueilla myyjät ovat lisänneet asiakasrajapinnassa itsenäisesti  
yhdessä tekemistä. Palaute on ollut rohkaisevaa ja merkittävin hyöty on ollut asiakkai-  
den tehokkaampi ja nopeampi tavoittaminen ja myyntimahdollisuuksien laajempi kar-  
toittaminen. Tässä on kyse myös verkostoitumisen kasvattamisesta.

Tavoitteet ja mittarit on nyt kirjattu tulokorttiin. Kaikilla on tieto siitä, mitä kultakin hen-  
kilöltä odotetaan. Tulokortti toimii siis tiekarttana. Tekemällä ja saavuttamalla tulokor-  
tissa olevat tavoitteet ja mittarit, on täyttänyt velvollisuutensa työnantajaa kohtaan.

## Lähteet

Brown, Mark Graham 2013. Killer Analytics. Top 20 Metrics Missing from Your Balance Sheet. Wiley, Somerset, NJ, USA. <http://site.ebrary.com.ezproxy.metropolia.fi/lib/metropolia/docDetail.action?docID=10766989&p00=%22balanced%20scorecard%22>. Luettu 20.4.2014.

Harisalo, Risto 2009, Organisaatioteoriat. Tampere University Press.

Heiskanen, Erika, Salo, Jari 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Talentum Media Oy, Helsinki.

Hiltunen, Arto 2011. Johtamisen taito. Elämänmittainen matka. 2. painos. WSOYpro Oy.

Järvinen, Pekka 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. 2. painos. WSOYpro Oy, Juva.

Kanter, Rosabeth, Moss 2004. The Middle Manager as Innovator. Harvard Business Review. Vol. 82 Issue 7/8, p 150-161. <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=66d1b6fe-97c3-471d-a956-9cc63640eea7%40sessionmgr112&hid=121>. Luettu 1.5.2014.

Konserni X 2013. Vuosikatsaus.

Malmi, Teemu & Peltola, Jukka & Toivanen, Jouko 2006. Balanced Scorecard. Rakenne ja sovelta tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Talentum Media Oy, Jyväskylä

Niemelä, Mika & Pirker, Anne & Westerlund, Johan 2008. Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. WSOYpro, Juva.

Nieminen, Timo & Tomperi, Sari 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOY, Porvoo.

Pitkäranta, Aki 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle työkirja. Satakunnan AMK. [http://www.samk.fi/download/13153\\_Laadullisen\\_tutkimuksen\\_tyokirja\\_APItkaranta.pdf](http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APItkaranta.pdf). Luettu 24.3.2014.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Talentum, Helsinki.

Jordan, Jason & Vazzana, Michelle 2012. Cracking the Sales Management Code. The McGraw-Hill, USA.

Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. 3. painos. Talentum, Helsinki.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2010. Valmentava johtajuus. WSOYpro, Juva.

Ristikangas, Vesa & Aaltonen, Tapani & Pitkänen, Eeva 2008. Asiantuntijasta esimies – innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. WSOYpro, Juva.

Sulkunen, Pekka & Kekäläinen, Olli 1992. WPindex-laadullisen aineiston analyysiohjelma. Gaudeamus, Helsinki.

## Tuloskortti

Toimeksiantajayrityksen yhden myyntitiimin tuloskortti.

Tuloskortti ajalle	Q2				
Myyjä :	Myyjä nro 1				
Fokusalue: Liiketoimintatavoitteet	Asia	Mittari	Tavoite	Seuranta	
	Tulosyksikön A myynti	Tulosyksikön A myynti X euroa myyjän nro 1 alueella	Muutos x % vs. seuranta-aika	SAP-raportit	
Fokusalue: Myyntitavoitteet	Kohderyhmä	Mittari	Tavoite kpl / %	Asiakaslukumäärä	Ajankäyttö-%
<b>Osuus asiakkaan ostoista</b>	A,B,C,D	Nykyisten sopimustuotteiden myynnin ylläpitäminen	100 %	5	25 %
<b>Osuus alueen myynnistä</b>	B	Myydä yksi laite	100 %	2	10 %
<b>Asiakkuuden koko</b>	C	Tiedonkeruu toteutunut kohdeasiakkailta	100 %	2	10 %
<b>Osuus alueen myynnistä</b>	D	Sovittujen näyttelyiden toteutumisaste	80 %	5	15 %
<b>Tuoteryhmän myynnin kasvu</b>	E	Tuotteen hyväksyminen sopimustuotteeksi	1	1	10 %
<b>Markkinapetto</b>	F	Kohdeasiakkaiden tapaaminen toteutunut	100 %	1	5 %
<b>Tuoteryhmän myynnin kasvu</b>	G	Sopimustuotteiden liikevaihdon kasvu	10 %	1	5 %
<b>Ajankäyttö yhteensä</b>					80 %
Fokusalue: Myyntitoimenpiteet	Kohderyhmä	Mittari	Tavoite kpl / %	Asiakaslukumäärä	Ajankäyttö-%
<b>Asiakkuuksien hallinta</b>	A,B,C,D	Asiakastapaamiset (-kontaktoinnit) per kuukausi	100	5	25 %
<b>Myyntimahdollisuuksien hallinta</b>	B	Kontaktoida asiakkaan B laitehankintaprojektit	100 %	2	10 %
<b>Myyntimahdollisuuksien hallinta</b>	C	Selvitetään asiakkaan C tietyn toimialueen potentiaalit ja käytännöt (markkina-analysin tiedon keruu)	100 %	2	10 %
<b>Myyntialueen hallinta</b>	D	Kontaktoidaan nimettyjen asiakkaiden näyttelyistä ja hankinnoista vastaavat kohdetuotteina (K ja L)	5	5	15 %
<b>Myyntimahdollisuuksien hallinta</b>	E	Koekäytön järjestäminen tuotteelle Y	1	1	10 %
<b>Myyntimahdollisuuksien hallinta</b>	F	Potentiaalisten asiakkaiden tapaaminen koskien tulevaa tarjouspyyntöä	1	1	5 %
<b>Asiakkuuksien hallinta</b>	G	Järjestää näyttely sopimuksen alaisista tuotteista asiakkaalla G	1	1	5 %
<b>Ajankäyttö yhteensä</b>					80 %

Fokusalue: Kehitystoimenpiteet	Asia	Mittari	Tavoitteet	Ajankäyttö-%
<b>Toimintatapojen kehittäminen</b>	Järjestelmät	CRM- järjestelmän käyttöönotto	Aktiivinen raportointi	10 %
	Asiakassuunnitelmat	Suunnitelmien tehokas hyödyntäminen	Suunnitelmin päivitys yhdessä KAM:n kanssa	5 %
<b>Itsensä kehittäminen</b>	Osaamisen kehittämisen	Tuoteryhmä YY:n tuoteosaamisen lisääminen	Osallistua päämiehen koulutukseen	5 %
			<b>Muut toimenpiteet yhteensä</b>	20 %
			<b>Kaikki työt yhteensä</b>	100 %