



<input type="checkbox"/>	Kandidaatintutkielma
<input checked="" type="checkbox"/>	Pro gradu -tutkielma
<input type="checkbox"/>	Lisensiaatintutkielma
<input type="checkbox"/>	Väitöskirja

Oppiaine	Laskentatoimi ja rahoitus	Päivämäärä	20.8.2020
Tekijä	Teemu Lindgren	Matrikkelinumero	416897
		Sivumäärä	108+liite
Otsikko	Johdon ohjausjärjestelmät osana myyntiorganisaation johtamista		
Ohjaaja	Ph.D. Oana Apostol		

### Tiivistelmä

Yritysten muuttuvassa toimintaympäristössä myyntityön merkitys on kasvanut entisestään. Ohjaamalla myyntifunktiotaan oikealla tavalla on yrityksellä mahdollisuus saavuttaa taloudelliset tavoitteensa sekä säilyttää asemansa kilpailluilla markkinoilla. Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, miten yrityksen käytössä olevat johdon ohjausjärjestelmät ja niiden muodostama kokonaisuus vaikuttavat käytettäviin myynnin ohjausjärjestelmiin.

Tutkimus toteutettiin toiminta-analyttisenä tutkimuksena. Case-yrityksiksi valittiin yrityksiä, jotka toimivat yritysmyyntin parissa Suomessa. Tutkimukseen osallistuvat yritykset pyrittiin valikoimaan siten, että tutkimuksen avulla saataisiin havaintoja muun muassa yrityksen koon ja toimialan mahdollisista vaikutuksista yrityksen myynnin johtamiseen. Haastateltavat edustivat kussakin yrityksessä ylintä myyntijohtoa. Yritykset olivat asiantuntijaorganisaatioita, joka ilmeni niiden tarjoamissa tuotteissa ja palveluissa.

Tutkimuksen teoriaosuus pohjautuu Malmi & Brown ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden viitekehykseen sekä Anderson & Oliver ja Jaworskin myynnin ohjausjärjestelmien viitekehyksiin. Tämän lisäksi teoriaosuudessa selvitetään, mitä erityispiirteitä asiantuntijaorganisaation johtaminen asettaa käytössä oleville ohjausjärjestelmille ja minkä kaltaiset ohjausjärjestelmät soveltuvat asiantuntijaorganisaation toimintaan.

Tutkimustulosten perusteella selvisi, että yrityksen käyttämät johdon ohjausjärjestelmät vaikuttavat myynnin ohjausjärjestelmiin siten, että myynnin ohjausjärjestelmät pyrkivät mukailemaan niitä johdon ohjausjärjestelmiä, joita yrityksen johto kommunikoi aktiivisesti organisaation eri tasoille. Lisäksi, yrityksillä oli taipumus painottaa myynnin ohjausjärjestelmien käyttöä siten, että ohjaus perustui saavutettuihin lopputuloksiin ja oli muodollista. Erityisesti asiantuntijoista muodostuneissa tiimeissä ja ryhmissä muodostunut kyseistä ryhmää koskeva kulttuuri toimi vahvana myynnin ohjausjärjestelmänä.

Avainsanat	Johdon ohjausjärjestelmä, myynnin ohjausjärjestelmä, asiantuntijaorganisaatio
------------	---





**JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄT OSANA  
MYYNTIORGANISAATION JOHTAMISTA**

Laskentatoimen ja rahoituksen  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Teemu Lindgren

Ohjaaja:  
Ph.D. Oana Apostol

20.8.2020  
Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

## SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>7</b>
1.1	Johdatus aiheeseen.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus .....	8
1.3	Metodologiset valinnat ja metodit .....	9
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	12
<b>2</b>	<b>JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMIEN MUODOSTAMA KOKONAISUUS</b>	<b>13</b>
2.1	Johdon ohjausjärjestelmien käsite .....	13
2.2	Johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus.....	15
2.2.1	Teoreettisten viitekehysten tarkastelu.....	15
2.2.2	Kulttuurin ohjaus .....	18
2.2.3	Suunnittelu .....	22
2.2.4	Kyberneettinen ohjaus .....	23
2.2.5	Palkitseminen ja kompensatio.....	26
2.2.6	Hallinnollinen ohjaus.....	29
2.3	Yhteenveto ohjausjärjestelmäkokonaisuuksista .....	31
<b>3</b>	<b>MYYNNIN OHJAUSJÄRJESTELMIEN TEORIA .....</b>	<b>34</b>
3.1	Myynnin ohjausjärjestelmät.....	34
3.1.1	Lopputuloksiin perustuvat myynnin ohjausjärjestelmät.....	34
3.1.2	Käyttäytymistä ohjaavat myynnin ohjausjärjestelmät .....	36
3.1.3	Muodolliset myynnin ohjausjärjestelmät.....	39
3.1.4	Epämuodolliset myynnin ohjausjärjestelmät .....	45
3.2	Yhteenveto myynnin ohjausjärjestelmistä .....	50
<b>4</b>	<b>JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄT JA MYYNNIN OHJAUSJÄRJESTELMÄT ASiantuntijaorganisaatioissa .....</b>	<b>54</b>
4.1	Asiantuntijaorganisaatio ja sen johtaminen.....	54
4.2	Johdon ohjausjärjestelmät asiantuntijaorganisaatioissa .....	57
4.3	Myynnin ohjausjärjestelmät asiantuntijaorganisaatioissa .....	58

4.4	Johdon ohjausjärjestelmien ja myynnin ohjausjärjestelmien suhde.....	59
4.5	Asiantuntijaorganisaatioon soveltuvat johdon ja myynnin ohjausjärjestelmät.....	60
5	<b>METODOLOGIA</b> .....	63
5.1	Tutkimusaineiston keruu ja analysointi .....	63
5.2	Case-yritysten esittely .....	65
6	<b>TUTKIMUSTULOKSET</b> .....	67
6.1	Johdon ohjausjärjestelmien vaikutus myynnin johtamiseen.....	67
6.1.1	Käytössä olevat johdon ohjausjärjestelmät.....	67
6.1.2	Myynnin johtaminen osana johdon ohjausjärjestelmiä .....	77
6.1.3	Johdon ohjausjärjestelmien vaikutus käytettyihin myynnin ohjausjärjestelmiin .....	93
7	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO</b> .....	96
7.1	Johtopäätökset .....	96
7.2	Yhteenveto .....	99
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	100
7.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	101
	<b>LÄHTEET</b> .....	103
	<b>LIITE 1</b> .....	109

## KUVALUETTELO

Kuva 1 Laskentatoimen tutkimusotteiden jaottelu (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 317). .....	10
Kuva 2 Ohjausjärjestelmien eri luokat (Malmi & Brown 2008, 91).....	18

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1 Simons Levers of Control ohjausjärjestelmien luokat suhteessa Malmi & Brown johdon ohjausjärjestelmien muodostamaan kokonaisuuteen .....	32
Taulukko 2 Merchant & Van der Stede Object of Control suhteessa Malmi & Brown johdon ohjausjärjestelmien muodostamaan kokonaisuuteen .....	33
Taulukko 3 Myynnin ohjausjärjestelmien luokat suhteessa Malmi & Brown johdon ohjausjärjestelmien luokkiin .....	51
Taulukko 4 Tutkimusaineiston kerääminen .....	64
Taulukko 5 Case-yritysten liikevaihdot ja henkilöstömäärät.....	66
Taulukko 6 Case-yritysten ohjausjärjestelmät suhteessa Malmi & Brown ohjausjärjestelmien luokkiin .....	75
Taulukko 7 Case-yritysten myynnin ohjausjärjestelmät suhteessa Anderson & Oliver sekä Jaworski viitekehyksiin.....	92





# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien osuus on kasvanut tasaisesti yhteiskunnan kehittyessä kohti palveluyhteiskuntaa. Asiantuntijan työssä korostuvat aikaisempien, ehkä rutiininomaisten, työtehtävien lisäksi myös muun muassa uuden luominen, ongelmien ratkaiseminen, analyyttinen näkemys sekä luovuus.

Samanaikaisesti yhä useampi työntekijä sijoittuu myyntiin liittyviin tehtäviin työelämässä. Myynti on erittäin tärkeä toiminto suurimmalle osalle yrityksistä, ja jotkin yritykset etsivätkin kasvua ja kilpailukykyä juuri myyntifunktionsa avulla. Myynnin rooli tulee myös jatkossa vahvistumaan ja sen tehtäväkenttä tulee myös laajentumaan, tehden kyseisestä funktiosta haasteellisemmän kontrolloida. (Piercy, Crawens & Lane 2012, 7.) Toisissa yrityksissä myynti on tukifunktio, kun taas toisissa yrityksissä muut toiminnot, kuten markkinointi ja taloushallinto, toimivat myynnin tukena.

Jokainen organisaatio joutuu harkitsemaan, miten se saa suunnattua henkilöstönsä toiminnan siten, että nämä toteuttaisivat organisaation strategiaa mahdollisimman tehokkaasti. Tämän toteuttamiseksi organisaatioissa on käytössä tiettyjä työkaluja, joita kutsutaan myös ohjausjärjestelmiksi (Chenhall 2003, 129). Esimerkiksi budjetin, suoritusmittauksen ja palkitsemisen avulla voidaan ohjata henkilöstön toimintaa kohti haluttua tavoitetta.

Useasti yrityksessä on käytössä useampia ohjausjärjestelmiä yhtäaikaisesti. Nämä ohjausjärjestelmät myös ovat osittain riippuvaisia toisistaan; esimerkiksi palkitseminen perustuu suoritusmittauksella todennettuihin saavutettuihin tuloksiin, joita voidaan verrata budjetoituihin tavoitetasoihin. Näiden järjestelmien yhtäaikainen ja rinnakkainen käyttö muodostaa organisaation ohjausjärjestelmäpaketin. (Malmi & Brown 2008, 290–291.)

Ohjausjärjestelmien pakettinäkökulman esitteli ensimmäisen kerran Otley 1980-luvulla. Otley perusti ajatuksensa kontingenssiteorian pohjalle, jonka mukaan organisaation kulloinenkin tilanne ja toimintaympäristö määrittelevät sen, mitkä laskentatoimen järjestelmät soveltuvat sen käytettäväksi. Muun muassa Chenhall (2003) ja Malmi & Brown (2008) laajentavat tätä näkökulmaa ja toteavat, että ohjausjärjestelmät eivät toimi eristyksissä muista ohjausjärjestelmistä, vaan ohjausjärjestelmät vaikuttavat toisiinsa ja siihen, miten niitä käytetään. Vaikka ohjausjärjestelmäpaketin ajatus ei ole

kovinkaan uusi, on siihen liittyvää tutkimusta tehty verrattain vähän (kts. esim. Strauss, Nevries & Weber 2013, 156).

Esimerkiksi budjettia pidetään merkittävänä ohjausjärjestelmänä ja sitä käytetäänkin suuressa osassa yrityksiä (Hansen, Otley & Van der Stede 2003, 95). Budjetointia voidaan käyttää näissä kyseisissä yrityksissä toiminnan suunnittelun ja ohjaamisen apuvälineenä. Kuitenkin, budjetointimenetelmät kehitettiin pääosin silloin, kun suuri osa yritysten toiminnoista liittyi valmistamiseen ja esimerkiksi raaka-aineiden käsittelyyn. Voidaankin todeta, että muuttunut toimintaympäristö saattaa asettaa erilaiset vaatimukset yrityksissä käytettäville ohjausjärjestelmille.

Myyntiorganisaation erityispiirteisiin kuuluvat muun muassa sen henkilöstövaltaisuuden aiheuttamat suuret henkilöstökulut sekä henkilöstön tehokkaan johtamisen asettamat vaatimukset ohjausjärjestelmille (Piercy, Crawens & Morgan 1999, 96). Myös esimerkiksi kannustinjärjestelmät ovat näkyvässä roolissa myyntiorganisaatioissa ja sen alaisuudessa työskentelevien parissa. Myyntiorganisaation rooli on erityisen tärkeä taloudellisesti haastavana aikana, jolloin yritykset joutuvat suoriutumaan tehokkaammin turvatakseen yrityksen menestymisen.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Tämän tutkimuksen avulla pyritään vastaamaan siihen, miten ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus toimii myyntiorganisaatioissa ja mitkä ovat sen erityispiirteet. Tämän lisäksi pyritään selvittämään, miten käytössä olevat johdon ohjausjärjestelmät vaikuttavat yrityksen myyntifunktion johtamiseen. Tutkimuskysymyksen tueksi on hahmoteltu muun muassa seuraavia osakysymyksiä:

- Mitä johdon ohjausjärjestelmiä yrityksessä on käytössä? Miten näitä käytetään myynnin johtamisessa?
- Miten johdon ohjausjärjestelmät vaikuttavat käytössä oleviin myynnin ohjausjärjestelmiin?

Tutkielma on rajattu käsittelemään asiantuntijapalveluita myyvän organisaation käyttämiin johdon ohjausjärjestelmiin sekä myynnin ohjausjärjestelmiin ja niiden muodostamaan kokonaisuuteen. Keskittymällä asiantuntijapalveluita myyvään organisaatioon voidaan saavuttaa syvällisempää ymmärrystä esimerkiksi siitä, mitä vaatimuksia asiantuntijapalveluiden myynti asettaa henkilöstön toiminnan ohjaukselle.

Esimerkiksi puhelimitse tapahtuvan tuotteiden suoramyynti on liiketoimintamalliltaan ratkaisevasti erilaista verrattuna asiantuntijapalveluiden ja -ratkaisujen tarjoamiseen, jolloin myös käytettävät ohjausjärjestelmät saattavat erota merkittävästi näiden eri liiketoimintamallien välillä.

Myös asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten välillä on havaittavissa eroavaisuuksia. Erot voivat johtua esimerkiksi valitusta liiketoiminta-alueesta, jolla toimitaan. Esimerkiksi yritys voi tarjota varainhoitopalveluita finanssisektorilla tai sitten juridisia palveluita esimerkiksi yksityishenkilöiden oikeuksien turvaamiseksi oikeudenkäyntiä vaativien riita-asioiden selvittämisessä. Organisaatiossa käytettävien ohjausjärjestelmien käyttöön vaikuttaa kuitenkin näitä valintoja enemmän muun muassa se, mikä on esimerkiksi uusasiakashankinnan rooli kulloisenakin hetkenä tarkasteltavassa organisaatiossa. Enemmän uusasiakashankintaan keskittyvässä organisaatiossa painotukset esimerkiksi yksittäisten myyjien suorituksen mittaamiseen ja motivointiin ovat suuremmat kuin toisessa organisaatiossa, jossa ei tavoitella niin suurta myynnillistä kasvua.

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatioksi valittiin neljä eri toimialalla toimivaa yritystä. Valintakriteerinä oli se, että yrityksellä piti olla ainakin osittain toimintaa Suomessa ja sen piti toimia osittain tai kokonaan yritysasiakkaiden kanssa. Ulottamalla tutkimus koskemaan eri toimialoja pyrittiin selvittämään myös mahdollisia toimialakohtaisia eroja ja niiden vaikutusta yrityksen ohjaukseen.

### **1.3 Metodologiset valinnat ja menetelmät**

Laskentatoimen tutkimuksen yleinen luokittelutapa jakaa tutkimusotteet käsiteanalyttiseen, nomoteettiseen, päätöksentekometodologiseen sekä toimintanalyttiseen (Lukka 1991, 166). Kuvassa 1 on eritelty, miten nämä tutkimusotteet jakautuvat deskriptiivisen ja normatiivisen sekä teoreettisen että empiirisen tutkimuksen muodostamaan nelikenttään.

	Teoreettinen	Empiirinen
Deskriptiivinen	Käsiteanalyttinen tutkimusote	Nomoteettinen tutkimusote  Toiminta-analyttinen tutkimusote
Normatiivinen	Päätöksentekometodologinen tutkimus-	Konstruktiivinen tutkimusote

**Kuva 1** Laskentatoimen tutkimusotteiden jaottelu (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 317).

Deskriptiivisellä tutkimuksella tarkoitetaan selittävää tai kuvailevaa tutkimusta, joka pyrkii vastaamaan kysymyksiin miten on ja miksi. Normatiivinen tutkimus taas pyrkii selvittämään, miten asian pitäisi toimia. Tässä normatiivisuus tarkoittaa tutkimuksen tavoitehakuista periaatetta. Teoreettinen tutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi jo olemassa olevan aineiston kautta, ja pääpaino on itse teorian läpikäynnissä. Empiirisen tutkimuksen tunnusmerkkeihin kuuluu muun muassa se, että tutkimusaineisto on hankittu esimerkiksi tutkijan jalkautumalla kentälle. (Lukka 1991, 167.)

Käsiteanalyttisen tutkimuksen avulla voidaan esimerkiksi kehittää uutta käsitteistöä tai niiden muodostamia järjestelmiä. Kaikessa tutkimuksessa on ainakin jotain viitteitä käsiteanalyttisestä tutkimusotteesta. Päätöksentekometodologinen tutkimukselle on luonnollista olla päätöksenteon tukena, ja se on pääpiirteiltään teoreettinen tutkimusote. (Lukka 1991, 167.)

Nomoteettinen tutkimus voi olla hypoteeseja testaava tai niitä kehittävä. Molemmissa malleissa on suuressa roolissa tukeutuminen laajoihin aineistoihin. Nomoteettisen tutkimuksen pyrkimyksenä on saavuttaa mahdollisimman yleistettäviä lakeja tai sääntöjä. (Lukka 1991, 167.)

Toiminta-analyttisellä tutkimuksella pyritään usein kuvaamaan ainutlaatuisia tai uusia ilmiöitä, ja käytettävä aineisto eli tutkimuskohteet on harvalukuinen (Lukka 1991, 170–171). Konstruktiivinen tutkimusote poikkeaa toiminta-analyttisestä siinä mielessä,

että siinä pyritään enemmänkin jonkin käytännön ongelman ratkaisemiseen (Kasanen ym 1991, 318).

Tämä tutkimus lukeutuu kvalitatiivisen tutkimuksen kenttään, koska tutkimuksen tarkoituksena on saada syvällistä tietoa siitä, miten myyntiorganisaation ohjausjärjestelmäpaketti vaikuttaa organisaation toimintaan. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista reaali maailman monisyisten ilmiöiden kuvaaminen esimerkiksi tiettyyn aikaan tai paikkaan sidotussa kontekstissa. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan tuottaa uutta tietoa siitä, miksi tietyt ilmiöt esiintyvät tietyllä tavalla ja mitkä tekijät vaikuttavat niiden toimintaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 4–5.) Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu tutkimustilanteeseen, jossa ollaan kiinnostuneita tapahtumien ja ilmiöiden yksityiskohtaisista rakenteista.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan asema on keskeisempi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkijalla on toiminnassaan tietynlaista vapautta, joka luo joustavuutta tutkimuksen suunnitteluun ja toteutukseen. (Eskola & Suoranta 1998, 20–21.) Tämä vapaus ilmenee muun muassa aineiston keruu- ja analysointitavoissa. Tämän vuoksi tutkimusta tehtäessä on jatkuvasti arvioitava tehtyjen ratkaisujen vaikutusta sekä tulosten analyysin kattavuuteen kuin myös työn luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 1998, 208). Koska laadullisen tutkimuksen aineistoa tulkitaan subjektiivisesti, korostuu laadullisessa tutkimuksessa tulkinnallisuus.

Tässä tutkimuksessa käytetään toiminta-analyttistä tutkimusotetta. Toiminta-analyttiseen tutkimukseen voidaan liittää muun muassa seuraavia kuvaavia piirteitä: tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, taustalla on käsitys tavoitteeseen pyrkivästä ihmisestä sekä empiria on mukana tavallisesti harvojen kohdeyksiköiden kautta (Neilimo & Näsi 1980, 35). Toiminta-analyttinen tutkimusote soveltuu hyvin ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden tutkimiseen, koska organisaatiossa eri asemilla toimivilla yksilöillä voi olla eroavat, subjektiiviset näkemykset esimerkiksi siitä, mitkä eri ohjausjärjestelmät kuuluvat siihen kokonaisuuteen, jota hän soveltaa ja tulkitsee toimintansa ohjauksessa.

Toiminta-analyttisessä tutkimusotteessa aineiston keruutapana toimii hyvin haastattelut, koska tavoitteena on saavuttaa syvällistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimuksen toteuttaminen esimerkiksi kyselylomakkeen avulla ei aina johda laadukkaimman aineiston saamiseen, sillä vastaamalla vain kyselylomakkeessa esitettyihin kysymyksiin jää paljon lomakkeessa kysymättä jäänyttä tietoa rekisteröimättä. Toisaalta, kyselylomakkeen käyttö mahdollistaa tarvittaessa laajemman

vastaajajoukon tavoittamisen ja täten mahdollisesti kattavamman aineiston. (Neilimo & Näsi 1980, 35.) Kyselylomake on myös mahdollista täyttää sähköisesti, joka saattaa olla vastaajasta riippuen miellyttävämpi tapa vastata tutkimukseen, esimerkiksi ajankäytöllisistä syistä tai sitten henkilökohtaisista preferensseistä johtuen.

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tämä tutkimus koostuu johdannosta, kolmesta teoriakappaleesta, tutkimustuloksista sekä yhteenvedosta ja johtopäätöksistä. Kappaleessa kaksi käsitellään johdon ohjausjärjestelmän teoriaa ensin käsitteenä, jonka jälkeen havainnollistetaan ohjausjärjestelmäpaketin teoriaa. Ohjausjärjestelmäpaketin teoria perustuu Malmi & Brownin kehittämään viitekehykseen, jota vertaillaan aikaisempiin viitekehyksiin. Vertailun tarkoituksena on tunnistaa mahdollisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia aikaisempien teorioiden ja viitekehysten kanssa. Kappaleen alakappaleet ovat ryhmitelty Malmi & Brownin viitekehysten mukaisesti ohjausjärjestelmien luokkiin.

Kolmannessa kappaleessa selvennetään myyntiorganisaation ohjausjärjestelmien teoriaa ja miten ne linkittyvät johdon ohjausjärjestelmien muodostamaan kokonaisuuteen. Tämän kappaleen tehtävänä on kuvailla, miten myynnin ohjausjärjestelmät toimii, mitä niillä yritetään saavuttaa ja mitä mahdollisia hyviä ja huonoja puolia niiden käyttämisessä on. Tarkastelu pohjaa Anderson & Oliverin sekä Jaworskin viitekehyksiin myynnin ohjausjärjestelmistä. Tämän teoriakappaleen alakappaleet ovat ryhmitelty edellä mainittujen viitekehysten mukaisesti myynnin ohjausjärjestelmien luokkiin.

Neljännessä kappaleessa esitellään asiantuntijaorganisaation erityispiirteet sekä näiden vaikutus organisaation johtamiseen. Tämän lisäksi esitellään, minkälaisia johdon ohjausjärjestelmiä ja myynnin ohjausjärjestelmiä asiantuntijaorganisaatiossa voidaan käyttää.

Viidennessä kappaleessa esitellään tutkimustulokset sekä niiden suhtautuminen teoriakappaleissa esiteltyihin teoreettisiin viitekehyksiin. Kuudennessa kappaleessa ovat tutkimuksen johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset sekä yhteenvedo. Lisäksi tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Kuudennessa kappaleessa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitellään johtopäätökset ja yhteenvedo tutkimuksesta.

## 2 JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMIEN MUODOSTAMA KOKONAISUUS

Tässä kappaleessa esitellään eri teorioita, jotka kuvaavat ohjausjärjestelmien pakettinäkökulmaa. Kappaleessa käsitellään ensin ohjausjärjestelmän käsite ja siihen liittyvät paikoitellen eriävät tulkinnat, jonka jälkeen esitellään Malmin ja Brownin viitekehys ja miten aikaisemmat teoriat ohjausjärjestelmistä suhtautuvat siihen. Lopuksi selvitetään ohjausjärjestelmäpaketin käsitettä ja sitä, miten se liittyy aikaisempiin teorioihin ja toisaalta sitä, miten se eroaa niistä.

### 2.1 Johdon ohjausjärjestelmien käsite

Käsitteitä johdon ohjaus / johdon laskentatoimi (Management Accounting, MA) sekä johdon ohjausjärjestelmä (Management Control System, MCS) käytetään toisinaan siten, että niillä kuvataan samaa asiaa. Esimerkiksi johdon laskentatoimella tarkoitetaan vakiintuneita käytäntöjä, kuten budjetointia ja kustannuslaskentaa, kun taas johdon ohjaus on näiden käytäntöjen ja työkalujen systemaattinen käyttö organisaation tai yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johdon ohjausjärjestelmän käsite on edellistä kuvausta laajempi, sillä se pyrkii sisällyttämään myös muun muassa henkilöstöön ja klaaniajatteluun liittyviä ohjausmenetelmiä. (Chenhall 2003, 129.)

Ferreiran ja Otley (2009) mukaan ohjausjärjestelmän käsite on muuttunut nykyään liian rajoittavaksi, kun sitä verrataan sen alkuperäiseen tarkoitukseen. Alun perin johdon ohjausjärjestelmän käsitteen esitteli Robert N. Anthony vuonna 1965. Anthony ajatuksen mukaan kontrolli jaetaan organisaatiossa strategisen suunnittelun, johdon ohjauksen ja operatiivisen kontrollin välillä. Tässä mallissa johdon ohjauksella tarkoitettiin prosessia, jonka avulla johtajat varmistavat resurssien hankinnan ja niiden tehokkaan käytön organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Anthony 1965). Ferreiran ja Otley mukaan tämä ajattelumalli kuitenkin teki eron strategisen suunnittelun ja johdon ohjauksen välille, jonka vuoksi näkemys johdon ohjausjärjestelmistä jäi kapeaksi. Nykyajattelun mukaan ohjausjärjestelmät linkittyvät läheisesti strategiaan; ne voivat osaltaan muokkautua organisaation strategisten valintojen seurauksena, mutta ne voivat myös osaltaan vaikuttaa käytettävän strategian muodostumiseen. (Ferreira & Otley 2009, 264.)

Johdon ohjausjärjestelmiä voidaan myös tulkita suhteessa siihen, miten ne rinnastuvat koko yrityksen ohjaustavoitteisiin. Ne eivät siis käsitä vain perinteisiä johdon

laskennan menetelmiä, vaan niihin tulee huomioida myös muita toimintaa ohjaajia elementtejä, kuten yrityksen kulttuuri ja arvomaailma. (Macintosh 1995, 2–3.) Tämän tulkinnan mukaan ohjausjärjestelmien käsite ei rajaa strategista rajapintaa käsitteen ulkopuolelle.

Johdon ohjausjärjestelmiä on tarkasteltu myös päinvastaisesta näkökulmasta. Esimerkiksi Merchant ja Van der Steede (2007) esittivät kapeamman näkemyksen ohjausjärjestelmistä, jossa johdon ohjauksen ja strategisen ohjauksen välille tehdään selvä ero. Tässä mallissa johdon ohjausta tarvitaan työntekijöiden käyttäytymisen ja toiminnan hallitsemiseen. Vallitsevana ajatuksena on se, että työntekijät voivat mahdollisesti toimia organisaation tavoitteiden vastaisesti, jos heitä ei valvota ja ohjata ohjausjärjestelmien avulla.

Ohjausjärjestelmän käsitettä voidaan tulkita myös tarkastelemalla eroja päätöksentekoa tukevien ja toimintaa ohjaavien järjestelmien välillä. Monet laskentatoimen järjestelmät, kuten esimerkiksi budjetti, toimivat sekä ohjaavana että päätöksentekoa tukevana informaatiojärjestelmänä. Jos esimerkiksi budjettia käytetään vain tuottamaan tietoa muun muassa toteutuneiden ja ennustettujen tuottojen eroavaisuuksista, pidetään tätä silloin päätöksentekoa tukevana informaatiojärjestelmänä. Jotta esimerkiksi budjettia pidettäisiin ohjausjärjestelmänä, tulee sen aidosti suunnata ja muokata henkilöstön toimintaa ja sitouttaa heidät toimimaan halutulla tavalla. (Zimmerman 2001, 424–425.)

Tässä tutkimuksessa ohjausjärjestelmän käsitteeksi tulkitaan Malmin ja Brownin (2008) esittämä määritelmä. Tämän määritelmän mukaan kaikki ne käytännöt, säännöt, rutiinit ja toiminnot, jotka johto asettavat henkilöstön toiminnan ja käytöksen ohjaamiseksi, ovat johdon ohjausjärjestelmiä. Järjestelmiä, joita käytetään päätöksenteon tukena ilman, että niiden vaikutusta toimintaan seurataan, pidetään johdon laskentatoimen työkaluina.

Seuraavaksi tarkennetaan, miten eri ohjausjärjestelmäluokat eroavat toisistaan ja mitä eri ohjausjärjestelmiä kuhunkin luokkaan kuuluu. Tarkastelussa tuodaan esille myös tämän viitekehyksen mahdollisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia aikaisempiin luokitteluihin ja viitekehyksiin. Tarkastelussa esitetään ensin pääpiirteet Simonsin sekä Merchantin ja Van der Steden aikaisemmista ohjausjärjestelmiin liittyvistä teorioista, jonka jälkeen nämä jaetaan tarkemmalla tasolla Malmin ja Brownin viitekehyksen mukaisiin ohjausjärjestelmien luokkiin.



## 2.2 Johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus

### 2.2.1 Teoreettisten viitekehysten tarkastelu

Robert Simons esitteli vuonna 1995 uuden viitekehysten yrityksen ohjauksen tarkastelemiseen. Tämän viitekehysten avulla oli tarkoitus vastata uuden toimintaympäristön ohjausjärjestelmille luomaan muutospaineseen. Muuttunut toimintaympäristö vaati muun muassa aiempaa innovatiivisempia ja markkinalähtöisempiä toimintamalleja, joita taas pidettiin haasteellisena kontrolloida perinteisillä ohjauskeinoilla, kuten budjetin avulla. (Simons 1995, 4–5.) Simonsin viitekehys keskittyi tarkastelemaan organisaation strategisia valintoja neljän eri järjestelmätason avulla; uskomusjärjestelmät, rajoitejärjestelmät, interaktiivisen kontrollin järjestelmät sekä diagnostisen kontrollin järjestelmät.

Uskomusjärjestelmä voi olla esimerkiksi selkeästi määritelty kokoelma yritystasoisia määritelmiä, joita johto pyrkii kommunikoidaan ja jalkauttamaan yrityksen eri organisaatiotasolle. Esimerkkejä näihin järjestelmiin kuuluvista mekanismeista ovat muun muassa yrityksen arvot tai julkilausuttu strateginen tavoite. (Simons 1995, 48–49.) Perinteisiin rajoitejärjestelmiin kuuluvat muun muassa yrityksen eettiset toimintaohjeet, jotka luovat normeja ja standardeja organisaation yksilöiden käyttäytymismalleihin. Nämä toimintaohjeet muodostuvat useimmiten ympäröivän yhteiskunnan lakien ja normien, organisaation uskomusjärjestelmien sekä alan ja sen parissa toimivien asiantuntijoiden vaikutuksen yhteistekijöinä. (Gatewood & Carrol 1991, 675.)

Diagnostisilla järjestelmillä tarkoitetaan muun muassa niitä muodollisia informaatiojärjestelmiä, joiden avulla johto voi valvoa organisaation suoriutumistasoa. Tähän järjestelmätasoon kuuluu perinteisiä yrityksen ohjauksen käytettäviä palautejärjestelmiä, joiden pyrkimyksenä on varmistaa ennustettavissa oleva tavoitteiden saavuttaminen. (Simons 1995, 59.) Esimerkkinä tämänkaltaisista ohjausjärjestelmistä mainittakoon muun muassa budjetti.

Viimeinen Simonsin järjestelmätaso oli nimeltään interaktiivisen kontrollin järjestelmät. Interaktiiviset kontrollin järjestelmät mahdollistavat muun muassa oppimisen ja uuden tiedon omaksumisen (Simons 1995, 90). Alun perin näiden järjestelmien avulla oli tarkoitus mahdollistaa muun muassa uusien strategisten suuntauksien löytämisen, koska ympäröivä toimintaympäristö asetti epävarmuutta organisaation menestykselle toiminnalle. Muun muassa kilpailija-analyysi tai myyntiraportti voivat toimia esimerkkeinä tähän järjestelmätasoon kuuluvista

ohjausjärjestelmistä; niiden avulla on mahdollista saada syvempää ymmärrystä esimerkiksi tiettyjen toimintaympäristön tekijöiden vaikutuksesta sekä oman organisaation myyntisuorituksiin, että kilpailijan strategiaan linjauksiin.

Toinen yleinen ohjausjärjestelmien luokittelu on Merchantin ja Van der Steden vuonna 2003 määrittelemä kontrollin kohde –viitekehys (Object of Control Framework). Tässä viitekehyksessä ohjausjärjestelmät luokitellaan tulosohtausjärjestelmiksi (Results Controls), tekemisen ohjausjärjestelmiksi (Action Controls), henkilöstön ohjausjärjestelmiksi (Personnel Controls) sekä kulttuurin ohjausjärjestelmiksi (Cultural Controls). Merchantin ja Van der Steden mukaan ohjausjärjestelmiä tarvitaan henkilöstön ohjaamiseen, koska henkilöstö kohtaa työssään puutetta selkeästä toiminnan suunnasta, motivaatio-ongelmia sekä henkilökohtaisia rajoitteita (Merchant & Van der Stede 2012, 12–14).

Merchantin ja Van der Steden tulosohtausjärjestelmien alle kuuluu muun muassa palkitseminen hyvin tehdystä työstä. Tulosohtauksella tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaation henkilöstön toiminnan ohjaamista henkilöstön työsuorituksesta muodostuvan tuotoksen perusteella. (Merchant & Van der Stede 2012, 29.) Esimerkiksi henkilöstöä voidaan palkita hyvän myyntisuorituksen perusteella, jos henkilöstö toimii myynnin kentässä. Asiantuntijatyön palkitseminen on usein sidottu organisaatiotason suoritusmittareihin, joissa yksittäisen asiantuntijan suora vaikuttamismahdollisuus tavoitteiden saavuttamiseen ei ole välttämättä niin suoraviivaista, kun verrataan esimerkiksi myyjälle myyntien perusteella maksettaviin myyntipalkkioihin.

Tekemisen ohjausjärjestelmät ovat suurin organisaation toiminnan ohjaamisen muoto, koska niiden pyrkimyksenä on varmistaa, että työntekijät toimivat organisaation hyöty mielessään. Tämä toteutetaan siten, että fokuksessa on työntekijöiden yksittäiset toimintatavat. (Merchant & Van der Stede 2012, 81.) Esimerkkinä tähän ohjausjärjestelmien luokkaan kuuluvista ohjausjärjestelmistä voidaan pitää työntekijöille ilmaistuja työohjeita, joiden mukaisesti tämän odotetaan toimivan.

Kolmas Merchantin ja Van der Steden ohjausjärjestelmien luokka eli henkilöstön ohjausjärjestelmät perustuu työntekijöiden luontaiselle taipumukselle ohjata toimintaansa ja motivoida itseään (Merchant & Van der Stede 2012, 88). Henkilöstön ohjausjärjestelmät auttavat organisaatiota kommunikoidaan sen odotuksia työntekijälle, varmistavat työntekijän mahdollisuuden suorittaa työnsä hyvin sekä kasvattavat itsekurin ilmenemisen mahdollisuutta (Merchant & Van der Stede 2012, 88–89). Esimerkiksi oikeanlaisella rekrytointipolitiikalla yritys voi vaikuttaa merkittävästi siihen,

minkäläisistä persoonista sen henkilöstö koostuu, joka taas heijastuu suuresti muun muassa työilmapiiriin.

Viimeisenä ohjausjärjestelmien luokkana Merchant ja Van der Stede mainitsevat kulttuurin ohjauksen. Kulttuurin ohjaukseen kuuluu ohjausjärjestelmiä, joiden tarkoituksena on kannustaa henkilöstöä ryhmänä ohjaamaan omaa toimintaansa. Tämä tapahtuu esimerkiksi ryhmäpaineen välityksellä, joka estää tehokkaasti yksilöä toimimasta vastoin ryhmän yhteisiä sääntöjä ja tavoitteita. (Merchant & Van der Stede 2012, 90.) Esimerkkinä tämän luokan ohjausjärjestelmistä voidaan pitää muun muassa yrityksen julkilausuttuja ydinarvoja, tai sitten organisaation eri osissa muodostunutta ryhmäkohtaista kulttuuria.

Malmi ja Brown esittelivät vuonna 2008 viitekehýksensä, jolla pyritään kuvailemaan ohjausjärjestelmien pakettiajattelua, ja sitä, miten eri ohjausjärjestelmät toimivat yhtä aikaa rinnakkain ja toisiinsa vaikuttaen. Kyseinen viitekehýs perustuu muun muassa Simonsin, Otleyn ja Chenhallin aikaisempiin tutkimuksiin johdon ohjausjärjestelmien teemoista. Pakettiajattelussa tärkeää on se, että eri sidosryhmät saattavat arvostaa toiminnassaan eri ohjausjärjestelmiä tietyissä tilanteissa. Tällöin ohjausjärjestelmiä tulisi tarkastella osana sitä kokonaisuutta, jonka ne joukkona muodostavat. Paketti-termiä käytetään myös sen vuoksi, että suurimmassa osassa organisaatioista on useampia erilaisia ohjausjärjestelmiä käytössä. (Malmi & Brown 2008, 289–290.)

Malmin ja Brownin viitekehýksessä tunnistetaan viisi eri kontrollien luokkaa, joihin ohjausjärjestelmät jakautuvat; suunnittelujärjestelmät, kyberneettiset järjestelmät, palkitsemisen ja kompensaaion järjestelmät, hallinnon järjestelmät sekä kulttuurin järjestelmät. (Malmi & Brown 2008, 291.) Alla on hahmotelma siitä, miten tietyt ohjausjärjestelmätyypit jakautuvat tämän viitekehýksen puitteissa.

Kulttuuri						
Klaani		Arvot			Symbolit	
Suunnittelu		Kyberneettinen ohjaus				Palkitseminen ja kompensaatio
Pitkän tähtäimen suunnittelu	Lyhyen tähtäimen suunnittelu	Budjetit	Taloudelliset suoritusmittarit	Ei-taloudelliset suoritusmittarit	Hybridi-malliset suoritusmittarit	
Hallinnollinen ohjaus						
Valvontarakenteet		Organisaatorakenne			Ohjeet ja käytännöt	

**Kuva 2 Ohjausjärjestelmien eri luokat (Malmi & Brown 2008, 91)**

Kuvan 2 kaltainen jako on valittu siksi, että ylhäällä sijaitsevat ohjausjärjestelmät eli kulttuurin ohjaukseen liittyvät ohjausjärjestelmät nähdään laveina ja hienovaraisina ohjausjärjestelminä. Niiden nähdään olevan hitaasti muuttuvia, jolloin ne tarjoavat kontekstuaalisen viitekehyksen muille ohjausjärjestelmille. Keskellä sijaitsevat suunnittelu, kyberneettinen ohjaus sekä palkitseminen ja kompensaatio nähdään toimivan vahvassa symbioosissa useissa organisaatioissa, ja ne ovat esitetty ajallisessa käyttöjärjestyksessä vasemmalta oikealle. Pohjalla sijaitsevat hallinnolliset ohjausjärjestelmät luovat rakenteet, joissa suunnittelua, kyberneettistä ohjausta sekä palkitsemista ja kompensaatiota voidaan toteuttaa. (Malmi & Brown 2008, 295.)

Seuraavaksi esitellään Malmin ja Brownin viitekehyksen mukaiset ohjausjärjestelmäluokat ja niiden toimintaperiaatteet. Kappaleissa annetaan myös esimerkkejä kyseisiin luokkiin kuuluvista ohjausjärjestelmistä. Lisäksi kappaleissa kuvataan, miten aikaisemmin mainitut Simonsin sekä Merchantin ja Van der Steden esittelemät viitekehykset vertaantuvat Malmin ja Brownin esittelemään viitekehykseen. Tarkastelu on jaettu kappaleisiin viitekehyksessä mainittujen ohjausjärjestelmäluokkien mukaisesti.

### 2.2.2 Kulttuurin ohjaus

Organisaation kulttuuriin liittyvä ohjaus muodostuu niistä arvoista, uskomuksista ja normeista, jotka ovat jaettu ja hyväksytyjä organisaation jäsenten kesken, ja jotka vaikuttavat näiden toimintaan (Flamholtz, Das & Tsui 1985, 38). Organisaation kulttuuria voidaan pitää ohjausjärjestelmänä, jos sitä käytetään tietoisesti toiminnan ja ohjauksen muokkaukseen tai se vaikuttaa organisaation jäsenen toimintaan tämän sitä tiedostamatta (Malmi & Brown 2008, 294). Organisaation kulttuurisen ohjauksen voidaan nähdä

muodostuvan kolmesta eri ohjausjärjestelmätyypistä; arvopohjaisista, symbolipohjaisista ja klaanipohjaisista ohjausjärjestelmistä.

Arvopohjaisiin ohjausjärjestelmiin kuuluvat ne organisaation menestymisen kannalta hyväksi nähdyt arvot ja määritelmät, joita johto kommunikoi aktiivisesti suunnatakseen organisaation jäsenten toimintaa haluttuun suuntaan (Simons 1995, 34). Esimerkkinä arvopohjaisesta ohjausjärjestelmästä voidaan pitää muun muassa yrityksen julkilausumia ydinarvoja, jotka ovat esillä esimerkiksi yrityksen internet-sivuilla. Jotta arvoja voitaisiin käsitellä ohjausjärjestelminä, tulee niiden aidosti vaikuttaa henkilöstön toimintatapoihin, ja johto voi vahvistaa tätä kommunikoimalla niitä aktiivisesti henkilöstölle vahvistaakseen niiden asemaa.

Symbolipohjaiset ohjausjärjestelmät koostuvat niistä organisaation määrittelemistä näkyvistä tunnusmerkeistä, jotka auttavat organisaation identiteetin kommunikoinnissa. Esimerkiksi organisaation toimitilat sekä pukukoodi auttavat viestimään ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille sitä kulttuuria, jota kyseinen organisaatio haluaa edustaa. Organisaatio voi myös esimerkiksi ottaa käyttöönsä avotoimiston luodakseen keskustelevan ja yhteistyöhön kannustavan työkulttuurin (Malmi & Brown 2008, 294). Samoin esimerkiksi tietynlaisella pukukoodilla voidaan pyrkiä vahvistamaan organisaation henkilöstön ammattimaisuutta sekä asiakkaiden että vertaisten silmissä.

Organisaatioihin muodostuu usein erilaisia alakulttuureja esimerkiksi työtehtävän tai koulutustaustan perusteella. Näitä alakulttuureja voidaan nimittää myös klaaneiksi. Näiden alakulttuurien sisällä voi muodostua organisaation yleisestä linjasta eriäviä toiminta- ja ajatusmalleja, joten niiden olemassaolon tiedostaminen on organisaation johtamisen kannalta tärkeää. (Ouchi 1979, 837–838). Klaanien ohjausvaikutus muodostuu esimerkiksi tietyille klaanille ominaisten seremonioiden ja rituaalien muodostamien arvojen ja uskomusten kautta (Malmi & Brown 2008, 295). Esimerkkinä tämän kaltaisesta rituaalista voidaan pitää muun muassa hyvistä myyntisuorituksista myönnettävä kunniakirja, joka luovutetaan hyvin suoriutuneelle työntekijälle esimerkiksi tiimipalaverissa. Tällöin vahvistetaan muun muassa myynnillisyyden merkitystä osana organisaation arvoja.

Organisaation vallitsevaa kulttuuria ja sen toteuttamaa ohjausta on mahdollista muovata tavoiteltavien tulosten kautta. Tällöin esimerkiksi voimakas keskittyminen organisaation taloudelliseen tulokseen ja siihen vaikuttaviin komponentteihin, kuten esimerkiksi myyntiin, on omiaan kasvattamaan tuloskeskeistä kulttuuria organisaation henkilöstön parissa. Merchantin ja Van der Steden tulosohjauksen ohjausjärjestelmien

luokka ei mainitse organisaation kulttuuriin vaikuttamista suoranaisesti tähän luokkaan kuuluvien ohjausjärjestelmien tehtäväksi. Voidaan kuitenkin todeta, että toimiakseen tehokkaasti, tulosohjauksen tulee täyttää seuraavat kolme ehtoa; henkilöstön pitää tietää tavoiteltavat tulokset, heillä pitää olla aito mahdollisuus vaikuttaa näiden tavoitteiden saavuttamiseen sekä näitä tavoitteita ja tuloksia on oltava mahdollista mitata tehokkaasti (Merchant & Van der Stede 2012, 36–37).

Se, minkälaisista yksilöistä organisaation henkilöstö koostuu, vaikuttaa merkittävästi siihen, minkälainen organisaation kulttuuri on. Tähän taas on mahdollista vaikuttaa muun muassa rekrytointipäätöksiä tehdessä. Tällöin on mahdollista preferoida valinnassa sellaista henkilöä, jonka esimerkiksi koulutus, kokemus, aikaisempi urakehitys sekä persoonallisuus ja sosiaaliset taidot soveltuvat organisaation kulttuurin mukaisen henkilön profiiliin (Merchant & Van der Stede 2012, 88–89). Merchantin ja Van der Steden henkilöstön ohjausjärjestelmien luokan voidaan nähdä sisältävän myös muita kulttuuriin vaikuttavia ohjausjärjestelmiä. Muun muassa kouluttamisella voidaan vahvistaa ja välittää organisaation kulttuuria henkilöstölle. Kouluttaminen voi tapahtua muodollisesti, esimerkiksi luokkahuoneasetelmassa, tai sitten epämuodollisesti, kuten esimerkiksi mentoroinnin välityksellä (Merchant & Van der Stede 2012, 89). Kummallakin tavalla on mahdollista viestiä ja vahvistaa organisaation kulttuuria henkilöstön parissa.

Merchantin ja Van der Steden viimeinen ohjausjärjestelmäluokka eli kulttuurin ohjauksen luokka sisältää paljon samoja elementtejä kuin Malmin ja Brownin kulttuurin ohjauksen luokka, kuten jo nimestä voi päätellä. Malmi ja Brown luokittelevat kulttuurin ohjauksen ohjausjärjestelmät kolmeen luokkaan; arvopohjaiset, symbolipohjaiset sekä klaaneihin pohjautuvat ohjausjärjestelmä (Malmi & Brown 2008, 294). Merchantin ja Van der Steden kulttuurin ohjauksen luokka taas määritelmällisesti pyrkii vaikuttamaan organisaation ja sen jäsenten toimintaan muun muassa asetettujen toimintaan liittyvien ohjesääntöjen, ryhmäpalkitsemisen, organisaation sisäisten siirtojen, fyysisten ja sosiaalisten järjestelyjen sekä johdon asettaman esimerkin, avulla (Merchant & Van der Stede 2012, 90).

Arvopohjaiset ohjausjärjestelmät toimivat niin sanottujen uskomusjärjestelmien kautta. Merchantin ja Van der Steden kulttuurin ohjauksen luokan ohjesääntöjen alaisuudessa on havaittavissa samoja piirteitä. Ohjesääntöjen tehtäviksi mainitaan muun muassa ymmärryksen lisäämisen siitä, minkälaista käytöstä työntekijöiltä odotetaan, vaikka tätä käytöstä ei olisikaan määritelty tarkasti esimerkiksi yksityiskohtaisen säännön

avulla. Ohjesäännöt pohjautuvatkin useasti enemmän periaatteellisiin lähtökohtiin (Merchant & Van der Stede 2012, 91). Ohjesääntöihin lukeutuu usein kirjallisten ohjesääntöjen lisäksi muun muassa organisaation julkilausutut arvot ja visiot sekä johtamisfilosofia.

Symbolipohjaisilla ohjausjärjestelmillä tarkoitetaan konkreettisia organisaation kulttuuria muovaavia tekijöitä, kuten esimerkiksi organisaation toimitilojen pohjarakenne ja yhteiset pukeutumishjeet sekä työvaatteet. Toisaalta, myös organisaation viestinnässä käytettävä kieli ammattitermeineen voidaan nähdä symbolipohjaiseksi kulttuuria ohjaavaksi tekijäksi. (Schein 2010, 23). Merchant ja Van der Stede tunnistavat heidän kulttuurin ohjauksen luokan erääksi toiminnan ohjaamisen ohjauskeinoksi muun muassa organisaation fyysisten rakenteiden, kuten toimiston pohjaratkaisujen, avulla. Sosiaalisista rakenteista mainitaan muun muassa pukeutumishjeet, viestinnässä käytettävä kieli sekä institutionaaliset tavat ja käytännöt. (Merchant & Van der Stede 2012, 93). Esimerkiksi ottamalla käyttöön avokonttorin voi organisaatio pyrkiä luomaan avoimen viestinnän kulttuuria, jossa tieto kulkee organisaation jäseneltä toiselle nopeasti.

Simonsin uskomusjärjestelmiin lukeutuivat muun muassa yrityksen ydinarvot. Uskomusjärjestelmien huomioimisen tärkeyteen vaikuttaa myös nykyaikaisen työntekijän asettamat korkeammat vaatimukset organisaatiolle. Jotta johto saisi jalostettua yksilölliset taidot palvelemaan organisaation tavoitteita, heidän tulee saada jokainen työntekijä ymmärtämään mitkä nämä organisaation tavoitteet ovat ja mikä on kyseisen työntekijän taitojen ja toimintojen kontribuutio tämän tavoitteen saavuttamisessa. (Simons 1995, 37–38.) Johdon tehtävänä on siis uskomusjärjestelmien avulla ohjauksen lisäksi myös motivoida työntekijää toimimaan organisaation kannalta oikeaan suuntaan ja oikealla tavalla.

Uskomusjärjestelmien tulee myös olla riittävän laajoja, jotta kaikilla organisaation jäsenillä on mahdollisuus sisäistää ne omien tarpeidensa ja tapojensa puitteissa. Esimerkiksi organisaation visioiden ja arvojen tulee puhutella organisaation jäseniä riippumatta siitä, että toimiiko tämä organisaatiossa johtotehtävissä vai suorittavissa tehtävissä. Tämän laajuuden vuoksi uskomusjärjestelmiä on haasteellista sitoa organisaation muodollisiin kannustimiin. Ne ovat liian yleisluontoisia käytettäväksi muun muassa suoritustason mittauksen apuna. Jotta johtajat saisivat jalostettua uskomusjärjestelmien tuomat tulokset organisaation tavoitteita tukeviksi toiminnoiksi, tulee organisaatiossa ottaa käyttöön myös rajoitejärjestelmät. (Simons 1995, 38–39.)

### 2.2.3 Suunnittelu

Suunnittelu on ohjausmuoto, joka tapahtuu ennen esimerkiksi työsuoritusta. Sen avulla asetetaan tavoitteet organisaation eri funktioille, joka auttaa funktioita suuntaamaan voimavaransa ja toimintatapansa siten, että ne palvelevat tämän tavoitteen saavuttamista. Sen avulla myös määritellään standarditasot, joihin organisaation jäsenten tulisi päästä ja joiden saavuttamiseksi heidän tulisi muokata toimintatapojaan halutun kaltaisiksi. Suunnittelu myös mahdollistaa eri toimintojen koordinoinnin yli organisaation rajojen, jonka avulla voidaan varmistaa että esimerkiksi eri ryhmien toiminnat eivät ole keskenään ristiriidassa, vaan auttavat organisaation strategisen tai operatiivisen määränpään saavuttamisessa. (Malmi & Brown 2008, 291–292). Suunnittelu erotetaan Malmin ja Brownin viitekehyksessä omaksi kokonaisuudekseen, koska tutkimuksen kannalta on tärkeää tunnistaa, tehdäänkö suunnittelua vain tulevaisuuden toiminnasta päättämiseksi vai onko sen tarkoituksena saada työntekijät sitoutumaan organisaation tavoitteisiin.

Suunnittelun kategoria pitää sisällään sekä pitkän tähtäimen että lyhyen tähtäimen suunnittelun. Pitkän tähtäimen suunnittelua pidetään yleisesti strategisempaa suunnitteluna, jonka avulla määritellään organisaatiolle tavoitteet ja määränpäättämisen ajanjakson päähän. Lyhyen tähtäimen suunnittelu liittyy enemmän organisaation operatiivisen toiminnan järjestämiseen. (Malmi & Brown 2008, 291.) Ohjeellisesti lyhyen tähtäimen suunnittelua pidetään enimmillään kahdentoista kuukauden mittaisen ajanjakson kattavana, tätä pidemmät suunnitelmat lukeutuvat pitkän tähtäimen suunnitelmiin.

Merchantin ja Van der Steden henkilöstön ohjausjärjestelmien luokan yhdeksi tehtäväksi mainitaan henkilöstöön kohdistuvien odotusten selkiyttäminen (Merchant & Van der Stede 2012, 88). Voidaankin nähdä, että tältä osin Merchantin ja Van der Steden henkilöstön ohjausjärjestelmien luokka vastaa Malmin ja Brownin viitekehykseen kuuluvaa suunnittelun ohjausjärjestelmien luokkaa. Harkittu henkilöstöstrategia tukee yrityksen pitkäaikaisia ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden saavuttamista, ja tämä tulee ottaa huomioon esimerkiksi päätettäessä yrityksen rekrytointipolitiikasta.

Toisaalta, myös Merchantin ja Van der Steden viitekehyksen tulohajauksen luokan voidaan nähdä sisältävän yhteneväisyyksiä Malmin ja Brownin suunnittelun ohjausjärjestelmien luokan kanssa. Tulohajauksen yhdeksi tehtäväksi mainitaan työntekijöihin kohdistuvien odotusten selkeyttämisen (Merchant & Van der Stede 2012, 33). Näiden odotuksien voidaan tulkita tarkoittavan esimerkiksi standardisuorituksen



tasoa, joka on mainittu myös yhdeksi Malmin ja Brownin suunnittelun ohjausjärjestelmien tavoitteeksi.

Myöskin tekemisen ohjausjärjestelmäluokka sisältää yhteneväisyyksiä Malmin ja Brownin viitekehyksen mukaisen suunnittelun luokan kanssa. Merchantin ja Van der Steden mukaan tekemisen ohjaukseen kuuluu myös työntekijöiden toimintasuunnitelmien etukäteen suoritettava kriittinen arviointi. Arvioijat voivat joko hyväksyä tai hylätä esitetyn suunnitelman, pyytää siihen muutoksia tai pyytää tarkennettua esitystä ennen kuin antavat hyväksyntänsä suunnitelmalle. Usein tähän yhteyteen liittyvä suunnittelu koskee sekä operatiivista toimintaa että myös taloudellista suunnittelu, kuten budjetointia. (Merchant & Van der Stede 2012, 83.) Tällöin esimerkiksi suunnitellun budjetin tulee läpäistä useampia hierarkiakerroksia organisaation sisällä, jotta se voitaisiin lopulta hyväksyä käyttöön otettavaksi.

Toimintaa voi myös suunnitella määrittelemällä ja kieltämällä ne toimintatavat, joita toteuttamalla henkilöstö voisi aiheuttaa riskejä organisaation tavoitteiden toteutumiseksi. Simonsin rajoitejärjestelmien yhtenä tehtävänä on asettaa rajat, joihin organisaation jäsenten toimintatapojen tulisi sopeutua. (Simons 1995, 36). Tämä johtuu siitä, että lähtökohtaisesti organisaatiossa toimivat yksilöt ovat luonteeltaan opportunisteja, jotka etsivät aktiivisesti uusia keinoja toimia, kun he kohtaavat uusia tilanteita ja informaatiota. Yleisesti on lähestulkoon mahdotonta määritellä yksiselitteisesti kaikki ne mahdolliset ongelmat, niihin liittyvät ratkaisut sekä mahdollisuudet, joita organisaation jäsenet kohtaavat toiminnassaan. Tämän vuoksi on tehokkaampaa, että ei määritellä tarkasti sitä, miten organisaation jäsenen tulisi toimia, vaan rajoitetaan heidän toimintaansa luomalla rajat ja säännöt siihen, miten ei saa toimia. (Simons 1995, 36–38).

#### 2.2.4 Kyberneettinen ohjaus

Käsitteellä kybernetiikka tarkoitetaan perinteisesti sääntelyyn käytettävien järjestelmien tutkimisen tiedettä. Johdon ohjausjärjestelmiä tarkastellessa kyberneettisellä ohjausjärjestelmällä tarkoitetaan prosessia, johon on sisällytetty palautejärjestelmä, joka hyödyntää muun muassa tietoja standardisuorituksesta ja mittausjärjestelmän suorituskyvystä. Tämän jälkeen prosessissa vertaillaan saatuja tietoja standardeihin, tulkitaan mahdollisia syntyneitä eroja ja tämän perusteella muokataan nykyisiä toimintamalleja (Green & Welsh 1988, 289.)

Organisaatiossa kyberneettinen järjestelmä voi olla sekä informaatiojärjestelmä että ohjausjärjestelmä, riippuen siitä, mikä on sen perimmäinen käyttötarkoitus.

Kyberneettistä järjestelmää voidaan pitää sekä informaatiojärjestelmänä että päätöksentekoa tukevana järjestelmänä, jos johto käyttää sitä itse muun muassa epäsuotuisien poikkeamien tunnistamiseen ja toimintansa muokkaamiseen tämän pohjalta. Esimerkiksi johto voisi tunnistaa tuotantoprosessissa tietyn käytännön, joka aiheuttaa jatkuvasti poikkeamia asetetuista standarditasoista. Kuitenkin, toiminnan sitominen tavoitteisiin ja tämän perusteella muodostettava vastuu vaihteluiden syntymisestä on se tekijä, joka saa informaatiojärjestelmän muuttumaan päätöksentekoa tukevaksi ohjausjärjestelmäksi. (Malmi & Brown 2008, 292).

Tutkimuksessa tunnistetaan yleisesti neljä kyberneettisten ohjausjärjestelmien tyyppiä; budjetit, taloudelliset mittarit, ei-taloudelliset mittarit sekä näiden hybridimallit, kuten tasapainotettu mittaristo (Balanced Scorecard, BSC) (kts. esim. Hansen ym. 2003). Esimerkiksi budjetointi on keskeinen ohjausjärjestelmä valtaosassa organisaatioista, koska budjetoinnin avulla on mahdollista koota kaikki organisaation yksittäiset toiminnot yhden suunnitelman alle, joka palvelee useissa eri tarkoituksissa, kuten suorituksen suunnittelussa ja sen suoritustason vertailussa jälkikäteen. Vaikka budjetoinnilla on useita käyttöperusteita, ohjausjärjestelmänä sen pääfokus on hyväksyttävien toimintatasojen suunnittelussa ja toteutuneiden suoritustasojen vertailu suunniteltuihin. (Hansen ym. 2003, 95–96).

Taloudellisia mittareita käytetään yleisesti muun muassa työntekijän suorituksen arvioinnissa. Osa näistä mittareista on linkittynyt budjetoituihin tavoitteisiin, kuten muun muassa myyntitavoitteet myyntiorganisaation henkilöstölle. (Malmi & Brown 2008, 293.) Mittareiden tavoitteena on kommunikoida haluttuja tavoitetasoja henkilöstölle ja saada heidät vastuunalaisiksi näiden tavoitteiden saavuttamisesta.

Käytettävien taloudellisten mittareiden valitsemisessa tulee kuitenkin käyttää harkintaa. Mittarin tulisi olla sellainen, jonka saavuttamiseen työntekijällä olisi aito mahdollisuus vaikuttaa. Esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoaste (ROI, Return On Investment) käyttö työntekijän suorituksen mittaamisessa saattaa tuntua työntekijästä epämotivoivalta, varsinkin jos esimerkiksi palkitsemisjärjestelmä on sidottu tämän tavoitteen saavuttamiseen. Toisinaan esimerkiksi yksittäisellä työntekijällä ei ole realistista mahdollisuutta vaikuttaa kyseisen tavoitteen saavuttamiseen, vaan sen toteutumiseen vaikuttaa organisaation useamman eri toiminnon suoriutuminen.

Ei-taloudellisten mittareiden käyttö yleistyy jatkuvasti organisaatioissa. Niiden käyttöä perustellaan muun muassa sillä, että niiden avulla voidaan paikata esimerkiksi vain taloudellisten mittareiden käyttämisen mahdollisesti aiheuttamaa poikkeamaa

organisaation tavoitteiden saavuttamisessa (Malmi & Brown 2008, 293). Esimerkiksi asiakastyytyvää ja tuotteen tai palvelun laatua voidaan käyttää ei-taloudellisen suoriutumisen mittaamiseen. Ei-taloudellisten mittareiden käyttäminen esimerkiksi myyntiorganisaatiossa voi olla organisaation kannalta perusteltua siksi, että myyntihenkilöstöllä voi olla motiivit tehdä myyntityötä palkitsemisen kannustamana sillä tavalla, että organisaation pitkän tähtäimen tavoitteiden saavuttaminen vaarantuu. Tällöin esimerkiksi palkitsemisen sitominen sekä taloudellisten että ei-taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen auttaa henkilöstön toiminnan ohjauksessa haluttuun suuntaan. (Gan, Park & Suh 2020, 214.)

Edellä esitetyn mahdollisesti syntyvän ristiriidan vuoksi eräänlaiset hybridimallit ovat kasvattaneet suosiotaan organisaatioissa. Esimerkkinä mainittakoon tasapainotettu mittaristo, joka esiteltiin ensimmäisen kerran 1990-luvulla. (ks. esim. Kaplan & Norton 1992). Hybridimalleissa pyritään yhdistämään taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit, joiden lisäksi niissä usein huomioidaan myös muitakin ulottuvuuksia, kuten yrityksen ulkoiset sidosryhmät.

Merchantin ja Van der Steden tulosohjausjärjestelmien voidaan nähdä sisältävän piirteitä kyberneettisestä ohjauksesta. Usein organisaation työntekijän suoritusta ohjataan esimerkiksi haluttujen tavoitteiden saavuttamisen seuraamisella. Nämä tavoitteet ovat myös usein taloudellisia tavoitteita, kuten esimerkiksi haluttu euromääräinen myynti. Nämä yksilö- tai mahdollisesti yksikkö/ryhmäkohtaiset tavoitteet ovat taas usein johdettavissa organisaation yleisiin taloudellisiin tavoitteisiin, kuten tavoiteltuun liikevaihtoon. Usein työtehtävät suoritetaan sillä tavalla, että mittauksen kohteena olevat tekijät täyttyvät mahdollisimman hyvin (Merchant & Van der Stede 2012, 33). Mitattavaa suoritusta verrataan myös usein budjetoituun ja tavoiteltuun suoritustasoon. Budjetoitu suoritustaso on taas usein kytköksissä organisaation taloudellisiin mittareihin; esimerkiksi budjetoidun myynnin tason saavuttamisella voidaan arvioida saavutettavan ainakin osa esimerkiksi tavoitellusta organisaation liikevaihdosta.

Henkilöstön toiminnan mittaus toimii tehokkaana toimintaa ohjaavana ohjausjärjestelmänä. Usein mittaus toteutetaan siten, että esimerkiksi esimies käy alaisensa kanssa läpi asetetut tavoitteet ja alaisen suoriutumisen asetettuihin tavoitteisiin nähden. Toisaalta, myös henkilön itse toteuttama aktiivinen tavoitteidensa toteutumisen seuranta toimii tehokkaana ohjausjärjestelmänä. Tällöin kyseinen henkilö voi havainnoida esimerkiksi nykyhetken toimintansa riittävyttä tavoitteiden saavuttamisessa. Merchantin ja Van der Steden henkilöstön ohjausjärjestelmien yhdeksi

tehtäväksi mainitaan itsensä ohjaamisen lisääminen (Merchant & Van der Stede 2012, 88–89). Tältä osin voidaan siis todeta, että Merchantin ja Van der Steden henkilöstön ohjausjärjestelmäluokka toteuttaa samoja tavoitteita kuin Malmin ja Brownin kyberneettisten ohjausjärjestelmien luokka.

Simonsin diagnostisten järjestelmien luokka sisältää ohjausjärjestelmiä, joiden tehtävänä on antaa palautetta siitä, miten organisaation toiminta on linjassa ennalta asetettujen tavoitteiden kanssa. Niitä käytetään myös näiden tavoitteiden saavuttamisen ennustamisessa ja ennakoimisessa. Diagnostinen järjestelmä sisältää kolme ominaispiirrettä; sen avulla voidaan mitata prosessin tai toiminnon tuloksia tai tuotoksia, sitä varten on olemassa jokin ennalta määritelty standardi tai mittari, jota vasten tuloksia voidaan tulkita sekä kyky korjata mahdollisia poikkeamia näistä standardeista. (Simons 1995, 57–58). Esimerkkeinä näistä järjestelmistä toimivat muun muassa myynti- ja henkilöstöbudjetit, tasapainotettu mittaristo sekä yrityksen osakkeen arvo. Vastaavia ohjausjärjestelmiä on tunnistettavissa myös Malmin ja Brownin viitekehyksessä.

Organisaatioissa käytetään usein toiminnan ohjaamisessa myös yhteisiä mittareita. Tällöin esimerkiksi voidaan asettaa tietyille yksikölle tai tiimille yhteinen tavoite, johon heidän tulisi joukkona päästä. Tällöin tavoitteeseen pääseminen vaatii jokaiselta ryhmän tai yksikön jäseneltä ponnisteluja. Koska yksilön kontribuution merkitys ryhmätavoitteen saavuttamiseen ei ole välttämättä aivan niin konkreettinen kuin esimerkiksi yksilölliseen, henkilökohtaiseen tavoitteeseen verrattuna, tarvitaan usein tämänkaltaisessa tilanteessa ryhmän sisäistä tarkkailua. Muutoin olisi mahdollista, että törmättäisiin niin sanotun vapaamatkustamisen ongelmaan. Vapaamatkustaminen tarkoittaa sitä, kun palkitseminen ei perustu enää yksilön omaan suoritustasoon, voi se heikentää yksilön motivaatiota yrittää parhaansa, koska hän mahdollisesti saa palkkion pienemmälläkin vaivannäöllä Merchantin ja Van der Steden kulttuurin ohjauksen luokkaan kuuluvien ohjausjärjestelmien yhdeksi tehtäväksi mainitaan yhteisen valvonnan lisäämisen (Merchant & Van der Stede 2012, 90–91). Kulttuurin ohjauksella pyritään siis vaikuttamaan ryhmän sisällä vaikuttavaan kulttuuriin siten, että yksilöiden tekemät toimet ovat linjassa yhteisen tavoitteen kanssa.

### 2.2.5 Palkitseminen ja kompensatio

Palkitsemisen ja kompensatian tarkoituksena on motivoida työntekijöitä ja saada heidät toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti (Bonner & Sprinkle 2002, 303.) Perinteisesti mielletään, että palkkion ja kompensatian saamisen mahdollisuus motivoi

ja kannustaa työntekijää enemmän kuin tilanne, jossa kyseisen hyvityksen saaminen ei ole mahdollista. Palkitseminen voi perustua esimerkiksi taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen, mutta kuten edellä selvitettiin, usein on hyödyllistä perustaa palkitseminen myös ei-taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen, jotta palkkion tavoittelussa otettaisiin huomioon myös muun muassa työn laatuun liittyvät tekijät.

Palkitsemisen voi toteuttaa esimerkiksi henkilökohtaiseen työpanokseen perustuen, tai jos organisaation rakenne sen sallii, esimerkiksi tiimin suoriutumisen mukaisesti. Kummassakin lähestymistavassa on omat etunsa; yksilökeskeinen palkitseminen kannustaa henkilöstöä toimimaan parhaan kykynsä mukaisesti, koska palkkion saaminen riippuu vain omasta suorituksesta. Toisaalta, tässä lähestymistavassa esimerkiksi organisaation jäsenien tiedossa olevat parhaat käytännöt eivät välttämättä tule julki, koska muiden jäsenten suoriutuminen ei vaikuta yksilön palkkion muodostumiseen. (Román 2009, 589–590.)

Toinen vaihtoehto on kannustaa henkilöstöä haluttuun toimintaan siten, että palkitseminen perustuu esimerkiksi tiimin suoriutumiseen. Tällöin parhaiden käytäntöjen aktiivinen kommunikointi tiimin sisällä on kannattavaa, koska tämä voi edesauttaa tiimin pääsemistä annettuihin tavoitteisiin. Tämän mallin riskinä on tosin niin sanottu vapaamatkustaminen. Onkin mahdollista, että eräänlainen hybridimalli näiden kahden eri vaihtoehdon välillä tuottaa parhaan mahdollisen lopputuloksen organisaation tavoitteiden kannalta. (Román 2009, 614–615.)

Kollektiivinen palkitseminen on omiaan lisäämään myös ryhmässä tapahtuvaa valvontaa esimerkiksi edellä mainitun vapaamatkustajaongelman vuoksi. Ryhmässä tapahtuva valvonta on tehokas ohjauksen keino, koska se vapauttaa esimerkiksi esimiesten resursseja muiden tehtävien suorittamiseen. Yksi Merchantin ja Van der Steden kulttuurin ohjausjärjestelmien luokan tehtävistä on juurikin ryhmässä tapahtuvan valvonnan lisääminen ja vahvistaminen muun muassa organisaation toimintatapojen ja ydinarvojen avulla (Merchant & Van der Stede 2012, 90–91). Yhteiseen suoritukseen perustuva palkitseminen lisää myös henkilöstön sitoutumista organisaation yhteisiin tavoitteisiin muun muassa omistajuuden tunteen lisäämisen avulla (Merchant & Van der Stede 2012, 92).

Hyvästä työsuorituksesta palkitseminen on yksi perinteisimpiä Merchantin ja Van der Steden tulosohtausjärjestelmien luokkaan kuuluvista ohjausjärjestelmistä. Suoritukseen pohjautuva palkitseminen on sinällään helppo ylläpidettävä, koska palkitseminen perustuu tällöin esimerkiksi tavoitteisiin pääsemiseen tai toteutuneisiin

myyntilukuihin. Ja koska hyvin laaditut palkitsemisjärjestelmät ovat yhteydessä organisaation haluttuun tavoitelaan, auttavat palkitsemisjärjestelmät kommunikoimaan henkilöstölle sitä, minkälaista toimintaa heidän toivotaan toteuttavan. (Merchant & Van der Stede 2012, 29–30). Hyvin suunnitellulla ja koko henkilöstön kattavalla kannustinjärjestelmällä on myös mahdollista ylläpitää ja kehittää organisaation operatiivista tehokkuutta (Merchant & Van der Stede 2012, 32).

Palkitseminen toimii tehokkaana kommunikointikeinona, kun pyritään viestittämään henkilöstölle niitä toimintatapoja, joita organisaatio toivoo henkilöstöltään. Jos palkitsemisjärjestelmä on rakennettu niin, että palkitaan esimerkiksi kannattavien tuotteiden myynnistä paremmin kuin verrattuna vähemmän kannattavien myyntiin, myyntihenkilöstölle muodostuu suurempi motivaatio panostaa organisaation kannalta kannattavampaan toimintaan. Toisaalta, palkitsemisesta voidaan pidättäytyä, jos henkilöstön toimet eivät ole olleet linjassa organisaation sääntöjen kanssa. Esimerkiksi sääntöjen vastainen alennuksen antaminen voi toimia palkitsemisen estävänä tekijänä. Merchant ja Van der Stede listaavat yhdeksi tekemisen ohjausjärjestelmäluokan tehtäväksi muun muassa henkilöstön vastuun lisäämisen omasta toiminnastaan (Merchant & Van der Stede 2012, 83). Tältä osin Merchantin ja Van der Steden viitekehyksen voidaan nähdä kuvaavan samoja tehtäviä kuin Malmin ja Brownin palkitsemisen ja kompensaaation luokan.

Palkitseminen voi perustua myös laadullisiin mittareihin. Jos esimerkiksi asiakaspalaute on implementoitu osaksi palkkiojärjestelmää, on tällöin henkilöstöllä motiivi toimia organisaation asettamien normien mukaisesti asiakaskohtaamisissa. Palkitsemisen perusteena olevia tavoitteita ja toimintamalleja voidaan kommunikoida organisaatiossa hallinnollisin keinoin, kuten esimerkiksi kirjallisten ohjeiden ja sopimusten välityksellä, sekä sosiaalisen kanssakäymisen, kuten henkilökohtaisten kehityskeskustelujen avulla (Merchant & Van der Stede 2012, 83).

Simonsin diagnostisten järjestelmien yksi tehtävä on motivoida organisaation jäseniä saavuttamaan asetetut tavoitteet. Asettamalla tavoitteita muun muassa organisaation taloudelliseen suoriutumiseen liittyen voidaan luoda edellytykset seurata organisaation toimintaa, ja täten havainnoida mahdollisia poikkeamia tavoitteiden toteutumisen ja toiminnan välillä. (Simons 1995, 73.) Tavoitteilla ja niiden määrittelyprosesseilla on myös merkittävä rooli diagnostisten järjestelmien toiminnassa. Hyvin määritellyt tavoitteet auttavat osaltaan organisaation jäsenten motivoinnissa, koska tällöin

yksittäinenkin organisaation jäsen tietää mitä häneltä odotetaan, ja minkä tasoista suoritusta edellytetään esimerkiksi lisäpalkkion saamiseksi. (Simons 1995, 86–87.)

Diagnostisten palkitsemisjärjestelmien taustalla vaikuttaa usein ennalta määritelty ja hyväksyty laskentakaava, joka mahdollistaa tavoitteiden saavuttamisen objektiivisen tarkastelun, auttaa haluttujen työsuoritteiden tulosten määrittelyssä, sekä myös sitoo mahdollisimman vähän johdon resursseja tavoitteiden toteutumisen tulkintatyöhön (Simons 1995, 92–93). Hyvän palkitsemisjärjestelmän yksi kriittisistä tekijöistä on sen yksinkertaisuus ja hallinnollinen keveys.

### 2.2.6 Hallinnollinen ohjaus

Hallinnolliset ohjausjärjestelmät suuntaavat henkilöstön ja ryhmien toimintaa muun muassa organisaatorakenteen, valvonnan sekä halutun työn suorittamisen tavan määrittelyn avulla (Malmi & Brown 2008, 293). Organisaatorakenne on kehys, jonka puitteissa yrityksen työtehtävät, järjestelmät, prosessit, henkilöstö ja näiden muodostamat ryhmät ovat järjestetty, jotta yrityksen tavoitteiden toteutuminen onnistuisi todennäköisemmin (Mintzberg 1972, 2). Esimerkiksi organisaatorakenteella voi olla vaikutus siihen, miten organisaatiossa muodostetaan kommunikaatiosuhteita ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin (Alvesson & Kärreman 2004, 426–427).

Muun muassa divisioonarakenteella voi olla erilainen vaikutus työntekijöiden toimintaan, kun sitä verrataan esimerkiksi matriisirakenteeseen, koska divisioonarakenteessa työntekijällä on yleensä yksi esimies, kun taas matriisiorganisaatiossa työntekijä voi toimia useamman esimiehen vaikutuksen alaisena. (Pakarinen & Virtanen 2016, 234.) Divisioonarakenteella tarkoitetaan sitä, että yritys on pyritty toimintojen mukaisiin omiin liiketoiminta-alueisiin, joilla on kullakin omat vastualueensa sekä esimerkiksi identtiset tukitoiminnot, kuten taloushallinto ja markkinointi (Steiger, Hammou & Galib 2014, 45). Matriisiorganisaation taas voidaan nähdä muodostuvan divisioonaorganisaation päällä vaikuttavasta poikittaisesta kerroksesta, jossa esimerkiksi asiantuntijuutta ja vastuuta jaetaan yli organisaatorajojen. Tällöin myös esimerkiksi raportointivastuiden määrä on suurempi. (Sytych, Wohlgezogen & Zajac 2018, 1131.)

Merchantin ja Van der Steden tulosohtausjärjestelmillä on merkittävä rooli, kun organisaatorakenne järjestetään autonomisten tulosityksiköiden mukaisesti. Tällöin ylin johto voi tarkastella yksittäisten tulosityksiköiden tai divisioonien suorituskykyä puuttumatta siihen, miten kyseiset tulosityksiköt pääsevät asetettuun (taloudelliseen)

tavoitteeseensa. (Merchant & Van der Stede 2012, 30.) Esimerkiksi tulosityksiköstä vastaavaa myyntijohtajaa voidaan arvioida hänen yksikkönsä tuottaman tulovirran perusteella. Tähän tulovirtaan voidaan huomioida myös kyseisen tulosityksikön kustannukset, kuten myyjien palkat sekä myyntipalkkiot. (Merchant & Van der Stede 2012, 265.)

Hallintorakenteet liittyvät organisaation hallituksen sekä johtoportaan rakenteisiin. Nämä rakenteet voivat muokkaantua muun muassa sen perusteella, minkälaisista taustoista hallitukseen ja johtoon valittavat henkilöt tulevat. Hallintorakenteisiin liittyvät myös muodolliset auktoriteetti- ja vastuuroolit, sekä myös järjestelmät, jotka varmistavat, että muun muassa eri toimintojen edustajat kommunikoivat keskenään suunnatakseen toimintansa organisaation tavoitteiden mukaisesti. Esimerkiksi kokousaikataulut ja deadlinet ohjaavat organisaation jäsenten toimintaa. (Abernethy & Chua 1996, 573.)

Käytäntöjen ja haluttujen työskentelymallien määrittämisellä pyritään luomaan halutut standardit organisaatiossa toimimiselle. Näihin voi lukeutua esimerkiksi säännöt tietynlaisesta pukeutumisesta tai kommunikaatiotyylisiä, tai esimerkiksi käytäntö siitä miten asiakkaan kanssa toimitaan tietyssä vaiheessa asiakaskohtaamista (Malmi & Brown 2008, 294). Tätä lähestymistapaa voidaan pitää tietyissä määrin byrokraattisena ja toimintavapautta rajoittavana, mutta toisaalta, sen voidaan nähdä myös luovan edellytykset tehokkaalle ja selkeämmälle toiminnalle (vrt. esim. Adler & Borys 1996, 61).

Merchantin ja Van der Steden viitekehyksen tekemisen ohjauksen luokkaan kuuluvilla ohjausjärjestelmillä on useita yhtäläisyyksiä Malmin ja Brownin hallinnollisen ohjauksen luokan kanssa. Tekemisen ohjauksen luokkaan kuuluvien ohjausjärjestelmien tehtäviksi listattiin muun muassa työntekijän toiminnan rajoittaminen, toimintaan liittyvien suunnitelmien tarkastaminen, työntekijöiden saattamisen vastuuseen työsuoritteistaan sekä ylimääräisten resurssien allokointi työtehtäville, jotta toiminnan suoritustaso varmistettaisiin (Merchant & Van der Stede 2012, 81).

Työntekijän toimintaa voidaan rajoittaa esimerkiksi tietojärjestelmiin pääsyoikeuden antavilla salasanoilla tai rajoittamalla tietyn osan henkilöstöstä pääsyä tiettyihin tiloihin esimerkiksi tehtaassa. Toimintaan liittyviä suunnitelmia voidaan rajoittaa esimerkiksi vaatimalla niille hyväksyntä ylemmältä johdolta ja työntekijöiden saattamisen vastuuseen työsuoritteistaan voi järjestää esimerkiksi määrittelemällä mitkä toimintatavat ovat sallittuja ja mitkä kiellettyjä. Erityisen kriittisille toiminnoille voidaan myös allokoida ylimääräistä henkilöstöä, jotta voidaan varmistaa, että tämä toiminto saadaan hoidettua yllättävänkin tilanteen sattuessa. (Merchant & Van der Stede 2012, 81–84). Vastaavasti



myös Malmin ja Brownin hallinnollisen ohjauksen luokan ohjausjärjestelmien tehtäväksi mainitaan muun muassa henkilöstön toiminnan ohjauksen yksilöiden ja ryhmien organisoimisen avulla sekä lisäämällä henkilöstön vastuuta toiminnastaan (Malmi & Brown 2008, 293–294).

Toimintaan liittyvien suunnitelmien tarkistaminen kannustaa johtoa kiinnittämään huomiota tulevaisuuden mahdollisuuksiin, toimintaan liittyviin resurssivaatimuksiin sekä mahdollisiin aiheutuviin riskeihin. Tämä taas johtaa parempaan ymmärrykseen organisaation mahdollisuuksista, uhista, vahvuuksista ja heikkouksista. (Merchant & Van der Stede 2012, 306.) Näiden tekijöiden analysoimisen avulla voidaan paremmin arvioida tehtävien suunnitelmien ja päätösten vaikutusta organisaation strategiseen suoriutumiseen. Tämä myös kannustaa jakamaan informaatiota yli organisaatorajojen, sillä tämän informaation saaminen ja jalostaminen edellyttää diskurssia yli sekä organisaation hierarkiatasojen että mahdollisten divisioonien välillä (Merchant & Van der Stede 2012, 307).

Merchantin ja Van der Steden kulttuuriohjauksen luokan yhdeksi tehtäväksi mainitaan organisaation toiminnan ohjaamisen koodiston tai yleisesti tunnustettujen sääntöjen avulla. Nämä usein muodolliset, kirjalliset dokumentit sisältävät tietoa siitä, mitkä ovat organisaation arvot ja miten johto toivoisi, että organisaatio toimisi kohtaamisissa eri sidosryhmien kanssa. (Merchant & Van der Stede 2012, 91.) Nämä ohjeet voivat sisältää tietoa muun muassa laadulle ja asiakastyytyvyydelle omistautumisesta tai työturvallisuudesta.

### **2.3 Yhteenveto ohjausjärjestelmäkokonaisuuksista**

Edeltävissä kappaleissa kuvattiin, miten Simonsin ja Merchantin & Van der Steden ohjausjärjestelmien teorit rinnastuvat johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden teoriaan. Taulukossa 1 on eritelty, missä Malmi & Brownin johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden luokissa Simonsin Levers of Control ohjausjärjestelmien luokkia esiintyy. Taulukossa riveillä on listattu Simonsin Levers of Control mukaiset ohjausjärjestelmäluokat, ja sarakkeissa on Malmi & Brown johdon ohjausjärjestelmien luokat.

**Taulukko 1 Simons Levers of Control ohjausjärjestelmien luokat suhteessa Malmi & Brown johdon ohjausjärjestelmien muodostamaan kokonaisuuteen**

	Suunnittelu	Kyberneettinen ohjaus	Palkitseminen ja kompensatio	Hallinnollinen ohjaus	Kulttuurin ohjaus
Uskomusjärjestelmät					X
Rajoitejärjestelmät	X			X	
Interaktiivisen kontrollin järjestelmät	X	X			
Diagnostisen kontrollin järjestelmät		X	X		

Kuten taulukosta 1 voi huomata, Simonsin ohjausjärjestelmien luokat kattavat kukin vain kapea-alaisesti johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden luokkia. Onkin hyvä huomata, että hyödyntämällä vain osaa tai jopa vain yhtä ohjausjärjestelmän luokkaa ja sen tuomaa vaikutusta yrityksen ja sen työntekijöiden toimintaan, on mahdollista että tavoiteltu ohjausvaikutus jää saavuttamatta.

Taulukossa 2 on eritelty, missä Malmi & Brownin johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden luokissa Merchantin & Van der Steden ohjausjärjestelmien luokkia esiintyy. Taulukossa riveillä on listattu Simonsin Levers of Control mukaiset ohjausjärjestelmäluokat, ja sarakkeissa on Malmi & Brown johdon ohjausjärjestelmien luokat.

**Taulukko 2 Merchant & Van der Stede Object of Control suhteessa Malmi & Brown johdon ohjausjärjestelmien muodostamaan kokonaisuuteen**

	Suunnittelu	Kyberneettinen ohjaus	Palkitseminen ja kompensatio	Hallinnollinen ohjaus	Kulttuurin ohjaus
Tulosohjausjärjestelmät	X	X	X	X	
Tekemisen ohjausjärjestelmät	X		X	X	
Henkilöstön ohjausjärjestelmät	X	X		X	X
Kulttuurin ohjausjärjestelmät		X	X	X	X

Jos verrataan Simonsin ohjausjärjestelmien luokkiin ja niiden suhtautumiseen johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden luokkiin, voidaan taulukosta 2 havaita, että Merchantin & Van der Steden luokat kattavat kukin suuremman osan näistä viidestä luokasta. Siitäkin huolimatta, mikään yksittäinen johdon ohjausjärjestelmän luokka ei kata kokonaisuudessaan kaikkia johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden luokkia. Toisaalta, jokainen yksittäinen Merchantin & Van der Steden ohjausjärjestelmän luokka kattaa useamman luokan kuin Simonsin ohjausjärjestelmien luokat.

Sekä Simonsin että Merchantin & Van der Steden ohjausjärjestelmien malleissa todetaan, että ohjausjärjestelmiä tulisi käyttää yhtäaikaisesti rinnakkain ja toisiaan täydentävästi. Tämän avulla voidaan varmistaa, että ohjausjärjestelmien käyttö ei heijastu negatiivisesti yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Esimerkiksi vain Simonsin uskomusjärjestelmät ja Merchantin & Van der Steden henkilöstön ja kulttuurin ohjausjärjestelmät kattavat johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden kulttuurin ohjausluokan.

### **3 MYYNIN OHJAUSJÄRJESTELMIEN TEORIA**

Tässä kappaleessa kuvataan, mitä tarkoittaa myynnin ohjausjärjestelmät, minkä vuoksi niitä käytetään ja niiden mahdollisia hyötyjä ja haittoja. Myynti on erittäin tärkeä toiminto yrityksessä, sillä useimmissa tapauksissa se muodostaa valtaosan, jos ei kokonaisuutta, yrityksen keräämästä liikevaihdosta. Tämän vuoksi myynnin toimivuuteen, sen tavoitteiden asettamiseen ja tulosten seuraamiseen sekä saavuttamiseen tulee kiinnittää erityistä tarkkuutta, muun muassa myynnin ohjausjärjestelmien avulla.

#### **3.1 Myynnin ohjausjärjestelmät**

Myynnin ohjausjärjestelmien funktio on varmistaa, että myynnin parissa työskentelevien työntekijöiden toiminta on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa. Myynnin ohjausjärjestelmiä käytetään muun muassa työntekijöiden valvontaan, ohjaamiseen, arvioimiseen sekä palkitsemisesta päättämiseen. (Anderson & Oliver 1987, 76.)

Kategorisesti myynnin ohjausjärjestelmiä voidaan tarkastella muun muassa sen perusteella, miten niitä käytetään myynnin ohjaamisessa. Tällöin ohjausjärjestelmät jaetaan joko lopputuloksiin perustuvaan tai käyttäytymistä ohjaaviin malleihin. Toinen mahdollinen teoreettinen viitekehys on ohjausjärjestelmien jako muodollisten ja epämuodollisten ohjausjärjestelmien luokkiin. (Jaworski 1988, 26.)

Seuraavissa kappaleissa käydään läpi näiden kahden yllämainittujen teorioiden pääpiirteet kategorioittain, niiden käyttämisen positiiviset ja negatiiviset puolet sekä yhtäläisyydet ja eroavaisuudet toisessa kappaleessa esiteltyyn johdon ohjausjärjestelmäpakettiin.

##### **3.1.1 Lopputuloksiin perustuvat myynnin ohjausjärjestelmät**

Lopputuloksiin perustuvan myynnin ohjausjärjestelmän tunnuspiirteitä ovat muun muassa suhteellisen vähäinen myyntijohdon suorittama valvonta ja myyntihenkilöstön toiminnan ohjaaminen, sekä objektiivinen tulosten mittaaminen sen sijaan, että arvioitaisiin näihin tuloksiin pääsemiseen käytettyä keinoa. (Anderson & Oliver 1987, 76.) Tällöin esimerkiksi myyntituloksista palkitseminen tapahtuu riippumatta siitä, miten itse myyntiprosessi on hoidettu. Vain myyntitulokset merkitsevät, ja kompensatiot pohjautuvat niihin.

Käyttämällä lopputuloksiin perustuvia myynnin ohjausjärjestelmiä yritys voi vähentää myynnin johtamisen sitomia resursseja. Tämä perustuu siihen, että

myyntituloksista palkitseminen muodostaa itsestään myyntijohdon välineen, joka ohjaa myyjää toimimaan siten, että myyntituloksia muodostuu mahdollisimman paljon (Anderson & Oliver 1987, 76–77). Tällöin oletetaan, ettei myynninjohdollisille toimenpiteille ole niin paljon tarvetta, koska myyjä motivoituu palkitsemisesta, joka taas johtaa yrityksen kannalta suotuisaan lopputulokseen.

Lopputuloksiin perustuvien myynnin ohjausjärjestelmien hyviin puoliin lukeutuu muun muassa se, että ne ovat suhteellisen kevyesti ylläpidettävissä. Myyntitulokset voidaan yleensä yhdistää siihen myyjään, jonka toimesta nämä myydyt kappaleet tai eurot on yrityksen liikevaihtoon saatu. Ne toimivat myös hyvänä motivointijärjestelmänä, jos myyjän palkitseminen perustuu kokonaan tai merkittävässä määrässä saavutettuihin myyntituloksiin. (Anderson & Oliver 1987, 77–78.) Tällöin esimerkiksi alisuoriutuminen myyntitehtävissä voi johtaa myyjällä merkittävään ansiotulon laskuun.

Huonoja puolia lopputuloksiin perustuvissa myynnin ohjausjärjestelmissä on muun muassa se, että ne voivat kannustaa myyjää toimimaan siten, että hänen palkkionsa maksimituu, mutta samanaikaisesti yritykselle aiheutuu haittaa hänen toiminnastaan. Esimerkiksi myyjä voi jättää huomioimatta asiakastyytyväisyyden välttämällä yhteydenpitoa nykyisten asiakkaiden ja keskittyä vain uusmyyntiin. (Anderson & Oliver 1987, 77–78.) Toinen mahdollisuus on, että myyjä valikoi vain helposti myytäviä tuotteita esiteltäväksi asiakkaalle, jolloin yritykseltä jää saamatta näihin tuotteisiin kohdistuvat tuotot.

Myyntijohto voi vastata näihin ongelmiin muun muassa laatimalla palkitsemisjärjestelmät siten, että niissä on vaatimus esimerkiksi koko tarjontavalikoiman kattavasta myynnistä (Anderson & Oliver 1987, 77–78). Esimerkiksi sitomalla palkitsemisen sisältämään myös muita yrityksen kannalta tärkeitä kriteereitä, kuten asiakastyytyväisyys, voidaan rajoittaa yritykselle haitallista toimintaa.

Jos näiden kriteereiden määrä kasvaa suureksi verrattuna pelkkien myyntitulosten mittaamiseen, tulee ohjausjärjestelmän ylläpidosta vaativampaa muun muassa kasvaneen tiedontarpeen vuoksi. Tällöin myynnin ohjausjärjestelmä alkaa olla lähempänä käyttäytymistä ohjaavaa kategoriaa. (Anderson & Oliver 1987, 77–78.)

Vertailtaessa lopputuloksiin perustuvia myynnin ohjausjärjestelmiä johdon ohjausjärjestelmäkokonaisuuteen, voidaan tunnistaa samankaltaisuuksia muun muassa suunnittelun, kyberneettisen ohjauksen sekä palkitsemisen ja kompensaaation ohjausjärjestelmien luokkien välillä.

Suunnitteluun kuuluvan ohjausjärjestelmän tarkoituksena on laatia tavoitteet, jotka halutaan saavuttaa (Malmi & Brown 2008, 291–292). Samankaltainen ulottuvuus voidaan nähdä myös lopputuloksiin perustuvissa myynnin ohjausjärjestelmissä, jos esimerkiksi myyjille asetetaan tarkasti määritellyt myyntitavoitteet. Kun puhutaan myyntitavoitteesta, on tarkasteltava aikajänne yleensä hieman lyhyempi kuin strategisen suunnittelun tapauksessa, esimerkiksi kalenterivuosi tai seuraavat 12 kuukautta (Malmi & Brown 2008, 29.)

Kyberneettiseen ohjaukseen liittyvä tunnusmerkki on se, että ohjaukseen liittyy palautejärjestelmä, jota käytetään toiminnan arvioimiseen ja epätoivottavan toiminnan muuttamiseen (Malmi & Brown 2008, 292–293). Tällöin esimerkiksi myyntijohto voi verrata myyjän suoriutumista suhteessa tälle asetettuun myyntibudjettiin tai sitten tämän vertaisten suoriutumiseen vastaavissa tehtävissä. Toisaalta, kyberneettinen ohjaus voi pitää sisällään myös laadullisia mittareita, esimerkiksi asiakastyytyväisyys, tai hybridimalleja, kuten tasapainotettu mittaristo. Kaikkien näiden esiintyminen ei ole kuitenkaan vaatimus sille, että ohjausjärjestelmää pidettäisiin kyberneettisenä.

Palkitsemisen ja kompensaation käyttö ohjausjärjestelmänä pohjautuu siihen, että kun jonkin tehtävän suorittamisesta on saatavilla työntekijälle suotuista palkinto, on tällä taipumus panostaa kyseisen tehtävän hoitamiseen (Bonner & Sprinkle 2002, 303). Lopputuloksiin perustuvassa myynnin ohjausjärjestelmässä myyjän on helppo ymmärtää, mistä hänen ansionsa muodostuvat, jos myyntituloksiin perustuvat palkkiot muodostavat merkittävän osan siitä. Myyjän ponnistelut kytkeytyvät tehtävän suorittamiseen ja motivointiin kolmella tapaa; fokuksen ohjaaminen käsillä olevaan tehtävään, tehtävän suorittamiseen sitoutumisen aikajänne sekä tehtävän vaatiman huomion määrä (Malmi & Brown 2008, 293).

### 3.1.2 Käyttäytymistä ohjaavat myynnin ohjausjärjestelmät

Toisin kuten lopputuloksiin perustuvissa myynnin ohjausjärjestelmissä, käyttäytymistä ohjaavissa myynnin ohjausjärjestelmissä kiinnitetään erityisesti huomiota siihen, miten myyjät pääsevät haluttuihin lopputuloksiin. Näiden käyttö edellyttää muun muassa määrällisesti merkittävää myyntihenkilöstön toiminnan ja tulosten seurantaan sekä johdon suorittamaa aktiivista ohjaamista ja tarvittaessa puuttumista myyjien toimintaan. Tämän lisäksi myyjiä arvioidaan ja palkitaan subjektiivisempien ja monimuotoisempien metodien, kuten esimerkiksi tuoteosaamisen, asiakkaiden tapaamismäärien ja käytettyjen myyntistrategioiden, perusteella. (Anderson & Oliver 1987, 76.)

Käyttäytymistä ohjaavissa myynnin ohjausjärjestelmissä myyntijohto valvoo aktiivisesti myyjien toimintaa käyttäen päätöksenteon tukena informaatiota, jota tuotetaan esimerkiksi tukitoiminnoissa. Myyntijohdolla on usein hyvin määritelty ajatus siitä, miten myyjien tulisi toimia, ja myyntijohto pyrkii toiminnallaan varmistamaan, että näin myös tapahtuu (Anderson & Oliver 1987, 77).

Suoriutumisen mittaaminen ja sitä kautta palkitsemisen suuruus pohjautuu monimuotoisempaan ja mahdollisesti subjektiivisempaan analyysiin myyjän toiminnasta (Anderson & Oliver 1987, 77). Esimerkiksi mittauksen osana voi olla myyjän suorittamien lisäkoulutuksien määrä, hänellä hoidossa olevien asiakkaiden määrä sekä hänen hoidossaan olevien asiakkaiden tyytyväisyys. Näiden kvalitatiivisten tekijöiden odotetaan tuottavan myyntituloksia, joskin pidemmällä aikavälillä kuin verrattuna lopputuloksiin perustuvissa myynnin ohjausjärjestelmissä (Anderson & Oliver 1987, 77).

Käyttäytymistä ohjaavien myynnin ohjausjärjestelmien hyviin puoliin lukeutuu muun muassa se, että niiden avulla myyntijohdon on mahdollisuus kommunikoida haluamaansa työskentelytapaa ja tavoitteita myyjille. Tällöin myyntijohto voi esimerkiksi huolehtia, että asiakassuhteet hoidetaan tavalla, joka johtaa esimerkiksi lisämyynteihin tulevaisuudessa kertaluonteisen transaktion sijaa. (Anderson & Oliver 1987, 78.) Myyntijohdolla voi olla esimerkiksi vielä julkaisematonta tietoa tulevasta tuotekehityksestä, josta voisi olla hyötyä kyseiselle asiakkaalle tällä hetkellä tarjotun ratkaisun lisäksi. Tällä tavalla voidaan myös varmistaa yhtiön saaman tuoton optimointi, koska myyjän kannustimet eivät ole sidottu vain lyhyen aikavälin kaupankäyntiin.

Toinen mainittava etu käyttäytymistä ohjaavissa myynnin ohjausjärjestelmissä on se, että niiden sisällä on subjektiivisen arvioinnin tuomaa liikkumavaraa, kun tarkastellaan tavoitteiden toteutumista (Anderson & Oliver 1987, 78). On mahdollista, että jokin myyjästä riippumaton tekijä aiheutti sen, että hän ei päässyt tavoitteisiinsa. Jos esimerkiksi yrityksen tarjoamissa ratkaisuissa havaittaisiin virhe, voi myyntijohto tässä kohtaa käyttää arviotaan tämän vaikutuksesta myyjän mahdollisuuksiin onnistua tavoitteidensa saavuttamisessa.

Yhtenä käyttäytymistä ohjaavien myynnin ohjausjärjestelmien etuna voidaan pitää sitä, että näissä malleissa myyjän kokonaispalkkioon kuuluu usein myös kiinteän palkan muodostama osuus (Crawens, Ingram, LaForge & Young 1993, 47). Tämä osaltaan kompensoi muun muassa laadullisten tavoitteiden saavuttamiseen käytettyä aikaa, joka toisaalta voi olla pois puhtaasta myyntityöstä. Kun myyjän ei tarvitse keskittää kaikkea huomiotaan myyntitavoitteiden toteuttamiseen, jää hänellä aikaa esimerkiksi

kouluttautumiseen, asiakassuhteiden hoitamiseen sekä tulevan toimintansa suunnitteluun (Anderson & Oliver 1987, 78). Nämä ovat usein asioita, jotka hyödyttävät yritystä pidemmällä aikavälillä.

Käyttäytymistä ohjaavien myynnin ohjausjärjestelmien huonoihin puoliin lukeutuu muun muassa se, että vaikka subjektiivinen arviointi voi tuoda liikkumavaraa tavoitteiden toteutumisen seurannassa, se on myös toisaalta mahdollisesti altis myyntijohdon väärin perustein tekemiin ratkaisuihin (Jackson, Keith & Schlacter 1983, 50). Jos tavoitteiden toteutumisen arvioiminen ei ole objektiivista, voivat muut työntekijät pitää tätä epärealistisena ja toisia myyjiä suosivana menetelmänä. Myös tavoitteisiin sitoutuminen voi olla vaikeampaa, koska ei ole täydellistä varmuutta, minkä tason suoritus oikeuttaa palkitsemiseen.

Toinen haaste käyttäytymistä ohjaavissa myynnin ohjausjärjestelmissä on niiden kattavuuden ohella kasvava ylläpidon vaativuus. Mitä useampaa myyjän työn osa-aluetta niillä seurataan, sitä enemmän kasvaa järjestelmän ylläpitämiseen tarvittava tietomäärä. (Anderson & Oliver 1987, 78.) Tämä lisää sekä myyntijohdon että sitä tukevien taustatoimintojen työtä. Sen lisäksi, jos mitattavien määrä kasvaa liian suureksi, voi se heikentää myyjän keskittymistä näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Tämän vuoksi myyntijohto useimmiten pyrkii pitämään mitattavien asioiden määrän vain muutamassa tärkeimmässä mittarissa (Jackson ym. 1983, 50).

Verrattaessa käyttäytymistä ohjaavia myynnin ohjausjärjestelmiä johdon ohjausjärjestelmiin, voidaan tunnistaa yhtäläisyyksiä suunnittelun, kyberneettisen ohjauksen, palkitsemisen ja kompensaaion sekä hallinnollisen ohjauksen luokkien kanssa.

Suunnittelun avulla voidaan avustaa yritystasoisesta yhteistyöstä ja sitä kautta tavoitteiden saavuttamisen toteutumista. Sen avulla voidaan muun muassa varmistaa, että organisaation eri osat toimivat saman tavoitteen toteuttamiseksi, täten ohjaten organisaation jäsenten toimintaa. (Malmi & Brown 2008, 292–293.) Samalla tavalla toimii käyttäytymistä ohjaavissa myynnin ohjausjärjestelmissä myyntijohto, kun se ohjeistaa myyjiä siitä, miten myyntityötä tulisi toteuttaa (Anderson & Oliver 1987, 78). Tässä kohtaa suunnittelun voidaan myös nähdä ulottuvan pidemmälle aikahorisontille, jolloin sitä voidaan pitää strategisempänä kuin lopputuloksiin perustuvissa myynnin ohjausjärjestelmissä.

Kyberneettiseen ohjaukseen liittyy se, että prosessiin on määritelty standarditasot jotka tulisi saavuttaa, ja näiden saavuttamista seurataan muun muassa palautejärjestelmän



avulla (Green & Welsh 1988, 289). Tavoitteiden seuranta tehdään myös käyttäytymistä ohjaavissa myynnin ohjausjärjestelmissä, tosin subjektiivisen arvioinnin johdosta standarditasoista poikkeaminen ei välttämättä johda myyjän kannalta toimenpiteisiin. Kyberneettisen ohjauksen luokkaan kuuluu niin sanotut hybridimalliset mittarit, jotka sisältävät sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita. Esimerkiksi toteutuneet myyntimäärät kuuluvat taloudellisten mittareiden alle, kun taas muun muassa mitattu asiakastyytyväisyys sisältyy ei-taloudellisiin mittareihin. Kumpaankin luokkaan kuuluvia elementtejä voidaan löytää käyttäytymistä ohjaavista myynnin ohjausjärjestelmistä.

Kuten aiemmin todettiin, käyttäytymistä ohjaavissa myynnin ohjausjärjestelmissä palkitseminen ei perustu pelkästään myyntituloksiin. Myyjää palkitaan myös muiden tekijöiden, kuten esimerkiksi kouluttautumisen tai asiakastyytyväisyyden perusteella. Palkitsemisen ja kompensaation luokka johdon ohjausjärjestelmissä sisältää samoja piirteitä, ja perustavana ajatuksena siinä on se, että mahdollisuus saada palkinto suoritetuista tehtävistä johtaa kasvaneeseen yrittämiseen verrattuna tilanteeseen, jossa tämän kaltaista kannustinta ei olisi saatavilla (Bonner & Sprinkle 2002, 303).

Hallinnollisten ohjausjärjestelmien luokan ohjausvaikutus perustuu organisaatorakenteen, valvonnan sekä halutun työn suorittamisen tavan määrittelyn keinoihin (Malmi & Brown 2008, 293). Käyttäytymistä ohjaavien myynnin ohjausjärjestelmien yksi peruspiirteistä on se, että myyntijohto pyrkii aktiivisesti viestimään myyjille sitä, miten he haluavat työtä suoritettavan. Myöskin organisaatorakenne tukee hallinnollista ohjausta, sillä käyttäytymistä ohjaavissa myyntijärjestelmissä yrityksen tulee asettaa myyjille esimiehet, jotka viestivät yhtiön tahtotilaa myyjille (Anderson & Oliver 1987, 77). Tässä myyntijohto käyttää hyödykseen muun muassa työohjeita ja vakiintuneita käytäntöjä, joka on hieman byrokraattisempi tapa kuin verrattuna lopputuloksiin perustuvissa myynnin ohjausjärjestelmissä (Macintosh & Daft 1987, 51.)

### 3.1.3 Muodolliset myynnin ohjausjärjestelmät

Muodolliset myynnin ohjausjärjestelmät ovat kirjallisia, johdon käyttämiä mekanismeja, jotka pyrkivät varmistamaan, että yksittäiset myyjät sekä myyjien muodostamat ryhmät toimivan niin, että yhtiön asettamat tavoitteet toteutuvat (Jaworski 1988, 26). Näillä on neljä ominaispiirrettä, millä ne erottuvat epämuodollisista myynnin ohjausjärjestelmistä. Ensinnäkin, ne ovat dokumentoituja myyntijohdon toimesta. Toiseksi, muodollisen ohjausjärjestelmän rakentaminen pohjautuu siihen oletukseen, että myyjien yksilölliset

tavoitteet eivät kytkeydy myyntiorganisaatiolle asetettuihin tavoitteisiin. Kolmantena, näiden käyttö tapahtuu myyntijohdon toimesta ja neljäntenä, muodollisten myynnin ohjausjärjestelmien ylläpito ja käytön varmistaminen on myyntijohdon vastuulla. (Jaworski 1988, 26.)

Muodolliset myynnin ohjausjärjestelmät jakautuvat kolmeen kategoriaan; syötteitä ohjaaviin, prosessia ohjaaviin ja lopputuloksia ohjaaviin luokkiin. Näitä voidaan myös tarkastella sen perusteella, missä kohtaa aikahorisonttia myyntijohto käyttää näitä. (Jaworski 1988, 26.) Syötteiden ohjaaminen tarkoittaa mitattavissa olevia toimia, joita yritys toteuttaa ennen toimintaa. Esimerkkejä näistä ohjausjärjestelmistä ovat muun muassa rekrytoinnin päätöskriteerit, koulutusohjelmat ja työvoiman resurssien kohdistamissuunnitelmat.

Prosessia ohjaamalla yritys pyrkii vaikuttamaan niihin keinoihin, joilla päästään tavoiteltuun lopputulokseen. Tällöin myyntijohto asettaa myyjän vastuuseen siitä, että tämä noudattaa annettua prosessia, samalla jättäen vastuun lopputulosten saavuttamisesta pois myyjältä. (Jaworski 1988, 26–27.) Myyntijohto voi esimerkiksi antaa tietyt tarkasti määritellyt työohjeet, joita myyjän tulee noudattaa uusasiakashankinnassa tai nykyisten asiakassuhteiden hoitamisessa. Tällöin myyjän ei tarvitse huolehtia siitä, että myyntituloksia saavutetaan, vaan hänen tulee vain keskittyä ohjeistuksen noudattamiseen.

Lopputuloksin ohjaamisen perustana on ennen työn suorittamista asetetut standardit, joiden toteutumista seurataan ja lopulta arvioidaan näiden tavoitteiden saavuttamista. Tämän ohjausmallin puhtaimmassa muodossa yrityksen tai myyntijohdon kiinnostuksen kohteena ei ole ne menetelmät, millä esimerkiksi myyntituloksiin päästään. (Jaworski 1988, 27.) Tällöin esimerkiksi myyntijohdon työnjohdollinen toimenpide voisi olla se, että hän vaatii myyjältä tulevaisuudessa parempia myyntituloksia sanktioiden uhalla.

Muodollisten myynnin ohjausjärjestelmien hyviä ja huonoja puolia tarkastellessa tulee ottaa huomioon se, että ne toimivat usein rinnakkain (Jaworski 1988, 27). Sen lisäksi on otettava huomioon, että nämä kategoriat eroavat toisistaan ohjausvaikutuksensa perusteella suuresti. Hyviä ja huonoja puolia voidaan tutkia tässä tapauksessa muun muassa sen perusteella, miten muodolliset myynnin ohjausjärjestelmät vaikuttavat esimerkiksi työn kuormittavuuteen, epätoivottuun käytökseen sekä informaation asymmetriaan (Jaworski & MacInnis 1989, 409–410).

Työn kuormittavuudella tarkoitetaan sitä, miten työnkuva itsessään, siinä suoriutumisen arviointi sekä tässä arvioinnissa pärjäämisen tavoittelu heijastelevat

koettuun stressiin yksilötasolla (Jaworski & MacInnis 1989, 409). Jos myyjän työtä ohjataan pelkästään lopputuloksiin perustuvilla ohjausjärjestelmillä, on todennäköistä, että myyjän kokema stressi työstään kasvaa (Jaworski & MacInnis 1989, 409). Esimerkiksi vaativat budjetoidut myyntitavoitteet voivat aiheuttaa myyjälle paineita suoriutua työstään, joka voi ääritapauksessa heikentää hänen suoritustasoaan.

Toisaalta, prosessia ohjaavilla myynnin ohjausjärjestelmillä voi olla työn kuormittavuuden kannalta päinvastainen vaikutus. Kun myyntijohto määrittelee myyjän työtehtävät ja miten tämän tulee niitä suorittaa, on myyjällä selkeämmät suuntaviivat työssään, joka voi taas vähentää koettua stressiä työstä (Jaworski & MacInnis 1989, 409). Kun myyjä voi tehdä työtään noudattamalla annettuja ohjeita ja samalla tietää, että hänen palkkiotasonsa ei kärsi tästä, on hänellä mahdollisuus toimia siten, että yritystasoiset tavoitteet toteutuvat todennäköisemmin.

Vaikka johdon ja myynnin ohjausjärjestelmien tarkoituksena on ohjata henkilöstöä toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti ja tuottaa palautetta tästä toiminnasta, voi niiden käyttäminen myös aiheuttaa tietyissä tilanteissa epätoivottua käytöstä. Tämä epätoivottu käytös voi ilmetä muun muassa mittariston epätasapainon hyväksikäyttämisenä, datan manipulointina tai vääristyneenä raportointina (Jaworski & MacInnis 1989, 409–410). Mittariston epätasapainolla tarkoitetaan tässä kohtaa sitä, että myyjä voi toimia mitattavien asioiden perusteella oikein ja suoriutua työstään hyvin, mutta tämä toiminta voi olla yrityksen kannalta haitallista pidemmällä aikavälillä. Esimerkiksi myyjä voi keskittyä pelkästään uusasiakashankintaan, jättäen samalla huomioimatta esimerkiksi asiakastyytyvyyden (Jaworski & MacInnis 1989, 409).

Pelkkien lopputuloksia ohjaavien myynnin ohjausjärjestelmien käyttö voi kannustaa myyjää toimimaan siten, että hänen omat tavoitteensa toteutuvat samalla kun yrityksen pidempiaikainen hyöty kärsii. Tällöin esimerkiksi myyjä voi keskittyä vain tietyn helposti myytävän tuotteen tai palvelun markkinointiin sen sijaan, että esittelisi asiakkaalle koko myynnissä olevaa tuote- tai palveluvalikoimaa, joka voi olla kannattavuudeltaan yritykselle tuottavampi. Toisaalta, jos mittaristo ei ole epätasapainossa vaan myyjää palkitaan sellaisista asioista, jotka ovat yrityksellekin hyödyllisiä, on myyjän toiminta todennäköisemmin yrityksen kannalta suotuisaa (Jaworski & MacInnis 1989, 410). Kun taas tarkastellaan prosessia ohjaavien myynnin ohjausjärjestelmien vaikutusta epätoivottuun käytökseen, voidaan huomata, että niiden käytöllä on taipumus vähentää epätoivottua käytöstä (Jaworski & MacInnis 1989, 410). Tässä tapauksessa myyjän käytös noudattelee todennäköisemmin annettua ohjeistusta, koska myös hänen

kompensaationsa on sidottu siihen. Esimerkiksi myyjän velvoittaminen yhteydenpitoon nykyisten asiakkaiden kanssa määrätyn ajanvälein toimii myyjän toimintaa ohjaavana prosessina, joka on samalla yhtiön kannalta toivottavaa toimintaa.

Datan manipuloinnilla tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi raportoitaessa haluttuja asioita, kuten muun muassa myyntituloksia tai asiakaspalautteiden määrää, ilmoitetaan vain osa raportointikauden tapahtumista tai sitten valikoidut tapahtumat, jotka ovat myyjälle suotuisia (Jaworski & MacInnis 1989, 409–410). Esimerkiksi tilanteessa, jossa myyjän tulee päästä tiettyihin myyntituloksiin joka kuukausi, voi hänellä olla motiivi jättää osa myynneistä kirjaamatta kuukauden lopussa, jos kyseisen kuun tavoitteet ovat jo saavutettu. Toinen mahdollisuus datan manipulointiin on korostaa onnistumisia tietyillä osa-alueilla tarkoituksena viedä huomiota pois niistä tavoitteista, joissa myyjä ei onnistunut yhtä hyvin.

Käytettäessä lopputuloksiin perustuvia myynnin ohjausjärjestelmiä, voi myyjällä olla kannustin esimerkiksi kirjata osa myyntitapahtumista seuraavalle raportointikaudelle, jos tavoitteet ovat asetettu esimerkiksi kuukausittaisiksi. Toisaalta, jos tavoitteiden toteutumisen seuranta ei ole sidottu lyhyen aikavälin kausiin ja suoriutumistason vaihtelusta ei tule lisäsanktioita, myyjällä ei ole kannustinta ylimääräiseen datan manipulointiin. Jos taas myyjän toimintaa ohjataan prosessia ohjaavilla myynnin ohjausjärjestelmillä, on hän indifferentti tuottamansa datan suhteen, kunhan hän on toiminut annettujen toimintaohjeiden mukaisesti.

Informaation asymmetria merkitsee sitä, että myyjällä ja myyntijohdolla on käytettävissään eriävät tiedot esimerkiksi myyntitapahtumista tai -prosesseista. Tämä itsessään ei vielä aiheuta ongelmallista tilannetta. Haasteita saattaa ilmetä silloin, jos myyjän on tämän asymmetrian vuoksi mahdollista toimia siten, että hän saavuttaa henkilökohtaista hyötyä samalla, kun aiheuttaa haittaa yrityksen tavoitteille. (Jaworski & MacInnis 1989, 410.) Pääsääntöisesti muodolliset myynnin ohjausjärjestelmät pyrkivät lisäämään myyntijohdon tietämystä myyjän toiminnasta, jos ne ovat oikein suunniteltuja ja implementoituja. Esimerkiksi lopputuloksiin perustuvissa myynnin ohjausjärjestelmissä sekä myyjällä että myyntijohdolla on käytössään samat tiedot muun muassa myyntitapahtumista, sillä myyjällä on kannustin huolehtia näiden tietojen oikeellisuudesta, kun hänen kompensaationsa perustuu esimerkiksi myyntien euromäärään.

Prosessia ohjaavilla myynnin ohjausjärjestelmillä on taipumus vähentää tiedon asymmetriaa myyjän ja myyntijohdon välillä (Jaworski & MacInnis 1989, 415). Koska

myyjän toimintaa ohjataan ennalta määritellyin ohjein ja säännöksin, on epätodennäköisempää että informaation asymmetriaa pääsee syntymään. Myyjän palkitseminen on sidottu siihen, että hän noudattaa annettuja ohjeita kuten on tarkoitettu, ja tällöin hänellä on kannustin toimia siten, että myyntijohtolla on samat tiedot käytettävissään esimerkiksi hänen asiakassuhteiden hoidostaan.

Kun tarkastellaan muodollisia myynnin ohjausjärjestelmiä suhteessa johdon ohjausjärjestelmäpakettiin, voidaan tunnistaa yhtäläisyyksiä suunnittelun, kyberneettisen ohjauksen, palkitsemisen ja kompensaation sekä hallinnollisen ohjauksen luokkien kanssa.

Suunnittelun ohjausluokan tunnusmerkkeihin kuuluu sen ajallinen sijoittuminen ennen toimintaa (Malmi & Brown 2008, 291). Muodollisten myynnin ohjausjärjestelmien syötteitä ohjaavien ohjausjärjestelmien luokassa voidaan havaita vastaavia piirteitä. Kuten suunnittelun ohjausjärjestelmissä, myös syötteitä ohjaavissa ohjausjärjestelmissä pyritään vaikuttamaan yrityksen tavoitteiden toteutumiseen ennen työsuoritusta. Keinoina toimivat muun muassa päätökset siitä, minkälaista henkilöstöä rekrytoidaan, henkilöstön allokointi eri rooleihin sekä tavoitteiden asettaminen sekä budjetointi (Jaworski 1988, 26). Esimerkiksi laatimalla myyntitavoitteet tulevalle vuodelle, myyntijohto pystyy kommunikoimaan myyjille siitä, minkälaista suoritusta heiltä odotetaan. Samoin voidaan ohjata yrityksen toimintaa kiinnittämällä huomiota siihen, että myyjiksi rekrytoidaan sellaisia henkilöitä, jotka sopivat yrityksen kulttuuriin ja todennäköisesti pystyvät suoriutumaan halutulla tavalla.

Kyberneettiseen ohjaukseen liittyy prosessin toteuttamista edeltävä standardien asettaminen, prosessin toimivuuden seuraaminen ja mittaaminen, toteutumien vertaaminen asetettuihin standardeihin sekä toiminnan muuttaminen siinä tapauksessa, että eroja tavoitteiden ja toteutumien välillä havaitaan (Green & Welsh 1988, 289). Vastaavia funktioita löytyy muodollisten myynnin ohjausjärjestelmien lopputuloksiin perustuvissa sekä prosessia ohjaavissa ohjausjärjestelmien luokissa. Esimerkiksi kyberneettiseen ohjaukseen vahvasti liittyvä budjetointi muun muassa myyntitavoitteiden osalta, on yksi merkittävä tapa kommunikoida myyjälle sitä, minkälaisia tuloksia hänen työltään odotetaan. Näiden tavoitteiden toteutumista seurataan, ja tarvittaessa tehdään korjaavia toimenpiteitä, jos niissä ilmenee varianssia.

Siinä missä kyberneettinen ohjaus voi pitää sisällään taloudellisiin mittareihin perustuvaa ohjausta, voidaan sitä käyttää myös ei-taloudellisten tavoitteiden seurantaan (Malmi & Brown 2008, 293). Esimerkkinä näistä mittareista voidaan pitää muun muassa

myyjän hoidossa olevien asiakkaiden asiakastyytyväisyys sekä asiakkaiden kanssa tehtyjen yhteydenpitojen määrää. Vastaavasti prosessia ohjaavien myynnin ohjausjärjestelmien päällimmäisenä tarkoituksena on huolehtia siitä, että myyjä toteuttaa yrityksen menestyksen kannalta tärkeitä toimintoja, jotka useimmiten eivät ole sidottu suoraan tiettyihin taloudellisiin mittareihin, kuten myyntimääriin. Myyjän toimintaa ohjataan ennalta määritellyin työohjein, jotka varmistavat, että hän toimii yritystä hyödyttävien prosessien mukaisesti. Esimerkiksi myyjää voidaan ohjeistaa siitä, miten usein hänen tulisi olla yhteydessä asiakkaisiinsa sekä siitä, miten myyntiprosessi hoidetaan ensimmäisestä kontaktista aina myyntitapahtumaan asti.

Palkitsemisen ja kompensaation luokkaan kuuluvien ohjausjärjestelmien tarkoituksena on motivoida työntekijöitä suoriutumaan tehtävistään mahdollisimman hyvin (Bonner & Sprinkle 2002, 303). Samaa tehtävää toteuttavat sekä lopputuloksiin pohjautuvat että prosessia ohjaavat myynnin ohjausjärjestelmät. Ensimmäisessä palkitseminen toteutuu kvantitatiivisiin myyntituloksiin, joten myyjällä on kannustin myydä yrityksen tuotteita ja palveluita mahdollisimman paljon. Jälkimmäisessä taas palkitseminen perustuu enemmän siihen, miten hyvin myyjän toiminta noudattaa annettuja prosessia tukevia työohjeita, jotka sisältävät usein myös enemmän laadullisia mittareita, kuten asiakastyytyväisyyden tason.

Hallinnollinen ohjaus pyrkii vaikuttamaan työntekijöiden toimintaan muun muassa organisaatorakenteen, valvontakäytäntöjen sekä ohjeistusten avulla (Malmi & Brown 2008, 293). Vastaavasti syötteitä ohjaavien myynnin ohjausjärjestelmien avulla vaikutetaan myyjän toimintaan, esimerkiksi rekrytointipäätöksillä sekä työvoiman allokoinnilla eri rooleihin (Jaworski 1988, 26). Valvontakäytännöillä tarkoitetaan tässä kohtaa sitä, miten esimerkiksi myyjän toimintaa johdetaan esimiesvoimin. Lopputuloksiin perustuvassa myynnin ohjauksessa esimiehen toteuttamaa johtamista ei tarvita suurissa määrin, sillä myyjän toimintaa ohjaa vahvasti myyntituloksiin sidottu palkitseminen. Prosessia ohjaavissa myynnin ohjausjärjestelmissä taas esimiestyön rooli on suurempi, sillä tämän tehtävänä on laatia suoritestandardit sekä työohjeet, joita myyjän tulee noudattaa. (Jaworski 1988, 26.)

Kuten hallinnollisen ohjauksen luokassa, myös prosessia ohjaavissa myynnin ohjausjärjestelmissä myyjän työtä ohjataan ennalta määritellyin työohjein (Jaworski 1988, 26.) Näitä ohjeita seuraamalla myyjä tietää, että hän toimii siten, että häntä palkitaan työstään. Myyjä ei ole myöskään vastuussa esimerkiksi yrityksen taloudellisten tavoitteiden, kuten budjetoidun myynnin, toteutumisesta, vaan vastuu tästä lankeaa

siihen, että myyntijohto on laatinut ohjeistukset yrityksen tavoitteiden toteutumista tukevaksi.

#### 3.1.4 Epämuodolliset myynnin ohjausjärjestelmät

Epämuodolliset myynnin ohjausjärjestelmät ovat usein kirjoittamattomia sääntöjä, jotka pohjautuvat yksittäisen työntekijän toimintaan ja vaikuttavat joko yksilön tai sitten yksilöistä koostuvan ryhmän toimintaan. Epämuodollista ohjausta voidaan tarkastella kolmella eri tasolla; itsekontrollin, sosiaalisen kontrollin sekä kulttuurin ohjausvaikutuksen kautta. Näiden erotuksena on se, minkä kokoista joukkoa kyseinen ohjaus koskee, itsekontrollin ollessa pienin yksikkötaso eli yksittäinen henkilö, ja kulttuurin ohjauksen koskien isointa joukkoa, esimerkiksi koko yritystä. (Jaworski 1988, 27.)

Itsekontrollilla tarkoitetaan sitä työntekijän itselleen asettamaa säännöstöä, johon liittyy henkilökohtaisten tavoitteiden asettaminen, näiden tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen sekä tarvittavat toimintaa muuttavat toimenpiteet, jos näihin tavoitteisiin ei päästä (Jaworski 1988, 27). Tässä tapauksessa esimerkiksi myyjä voi asettaa itselleen tavoitteeksi olla ryhmänsä paras myyjä mitattavien tulosten valossa riippumatta siitä, mitkä ovat hänelle itselleen esimerkiksi myyntijohdon toimesta asetetut tavoitteet. Tällöin myyjän sisäinen, oma motivaatio johtaa siihen, että hänellä on mahdollisuus suoriutua työstään mittareiden valossa paremmin kuin tilanteessa, jossa hänellä ei olisi omia itselaadittuja tavoitteita.

Pelkkään myyjän itselleen asettamaan kontrolliin ei voi toisaalta aina nojata. Jos myyjän toimintaa ei kontrolloida myyntijohdon toimesta mitenkään, voi tällä olla negatiivisia vaikutuksia myyjän toimintaan ja siten työnlaatuun. Onkin yleistä, että useimmissa tapauksissa myyjän toimintaa pitää ohjata itsekontrollin lisäksi myös muilla myynnin ohjausjärjestelmillä, jotta varmistuttaisiin yrityksen tavoitteiden toteutumisesta (Jaworski 1988, 27). Jos esimerkiksi myyjän toiminnan johtaminen jätetään tämän itsekontrollin varaan, on mahdollista että hän toteuttaa yrityksen tavoitteita kapealaisesti. Tällöin hän voi esimerkiksi keskittyä olemaan vain ryhmänsä paras myyjä, jättäen samalla muut yrityksen menestyksen kannalta tärkeät toiminnot, kuten asiakastyytyväisyyden, pienemmälle huomiolle.

Toinen epämuodollisen myynnin ohjauksen taso on sosiaalinen kontrolli. Tämä koskee yksilöistä muodostuvan pienen ryhmän, esimerkiksi myyntitiimin tai kustannuspaikan, omaa toimintaansa säätelevää kontrollia. Voidaan ajatella, että

esimerkiksi myyjät muodostavat ryhmänä klaanin tai sitten ammatti- tai työroolikohtaisen tiimin (Ouchi 1979, 837–838; Waterhouse & Tiessen 1978, 70–71). Tässä tapauksessa nämä ryhmät omaksuvat jotkut tietyt normit ja standardit, joiden mukaan ryhmän jäsenten oletetaan toimivan. Näiden standardien mukaista toimintaa seurataan ryhmänä, ja jos joku ryhmän jäsen poikkeaa näistä, tämän toimintaan puututaan. (Jaworski 1988, 27.)

Sosiaalisen kontrollin voidaan määritelmällisesti kuvata muodostuvan niistä henkilöiden välisistä sosiaalisista näkökannoista ja toimintatavoista, joita kukin organisaation ryhmätason yksikkö noudattaa yksikkönsä sisällä. Suuntaviivat tälle ohjaukselle muodostuu niistä arvoista ja yhteisistä tavoitteista, jotka yksilöistä muodostuva ryhmä on omaksunut ja hyväksynyt toimintansa tueksi. (Jaworski 1988, 27.) Jos näistä yhteisistä säännöistä poiketaan, pyrkii ryhmä korjaamaan toimintaa muun muassa hienovaraisen vihjeiden ja huumorin avulla. Siinä tapauksessa, että yksittäinen myyjä poikkeaa normeista toistuvasti, on todennäköistä, että muut ryhmän jäsenet antavat palautteensa suurempaan ja selkeämmin. (Jaworski 1988, 27.)

Ryhmätasoisia sosiaalisia kontrolleja voidaan tarkastella muun muassa niiden jakautumisen taloudellisiin ja ei-taloudellisiin luokkiin. Esimerkiksi ryhmätason suoriutumiseen perustuva palkitseminen sekä yhdessä määritelty hyväksyty edustustilin käytön raja kuuluvat taloudelliseen luokkaan. Ei-taloudellisessa luokassa sosiaalisena kontrollina voi olla esimerkiksi ennalta sovitut säännölliset tiimipalaverit tai sitten ryhmän sisäinen pukeutumisohje. Erityisesti ryhmätasoinen palkitseminen, oli se sidottu taloudellisiin tai ei-taloudellisiin mittareihin, vaikuttaa yksilön kokemaan paineeseen noudattaa ryhmän sääntöjä.

Kolmas epämuodollinen myynnin ohjausjärjestelmien luokka eli kulttuurin ohjaus sitouttaa koko yrityksen henkilöä yli ryhmä- ja yksilötason (Wilkins & Ouchi 1983, 471–472). Kulttuuri on laajempi kokoelma arvoja ja normeja, jotka ohjaavat kaikkia yritykseen kuuluvia työntekijöitä. Nämä muodostuvat yleensä hieman pidemmällä aikajänteellä, ja niiden ilmenemismuotoina toimivat muun muassa yritystä koskevat tarinat ja rituaalit. (Meyer & Rowan 1977, 343–344.) Kulttuurin ohjausmekanismi toimii yleensä paremmin joko johtotason tehtävien ohjaamisessa tai sitten vaihtelevissa työtehtävissä, jotka eivät pidä sisällään rutiininomaisia, työohjeilla ja säännöillä ohjattavissa olevia toimintoja (Jaworski 1988, 28). Esimerkiksi yritys, jonka myytävät tuotteet ovat voimakkaasti räätälöityjä kunkin asiakkaan tarpeisiin, voivat hyötyä enemmän yrityksen kulttuurin luomasta ohjausvaikutuksesta kuin esimerkiksi perinteisistä muodollisista myynnin ohjausjärjestelmistä (Jaworski 1988, 28).



Kuten muodolliset myynnin ohjausjärjestelmät, myös epämuodolliset myynnin ohjausjärjestelmät toimivat rinnakkain ja toisiaan tukien. Tarkastellessa yksittäisen epämuodollisen myynnin ohjausjärjestelmän hyviä ja huonoja puolia, voidaan tutkia sen vaikutusta esimerkiksi työn kuormittavuuteen, epätoivottuun käytökseen sekä informaation asymmetriaan (Jaworski & MacInnis 1989, 409–410).

Myyjän toiminnan ohjaaminen pelkän myyjän oman itsekontrollin avulla voi auttaa vähentämään tämän kokemaa työn kuormittavuutta (Jaworski 1988, 33). Jos myyjällä on vastuu omien tavoitteidensa asettamisesta, ei hän tällöin välttämättä koe ulkoista painetta näiden tavoitteiden saavuttamisesta. Toisaalta, vain myyjän itsekontrolliin luottaminen voi johtaa siihen, että osa yrityksen tavoitteista jää toteutumatta, jos tällä on vapaus keskittyä vain omaa palkitsemistaan tukevien tavoitteiden saavuttamiseen. Sosiaalinen kontrolli taas voi lisätä myyjän kokemaa työn kuormittavuutta, jos kyseisellä myyjällä on haasteita noudattaa niitä normeja ja standardeja, joita esimerkiksi hänen vertaisistaan muodostuva tiiminsä on sitoutunut noudattamaan.

Epätoivottu käytös voi ilmetä esimerkiksi mittariston epätasapainon hyväksikäyttämisenä, datan manipulointina tai vääristyneenä raportointina (Jaworski & MacInnis 1989, 409–410). Myyjän itsekontrollin ohjaus ei välttämättä riitä estämään näiden ilmiöiden esiintymistä. Jos esimerkiksi myyjän annetaan ohjata työtään itse asettamiensa tavoitteiden avulla, on mahdollista, että hän painottaa esimerkiksi sellaisen tuote- tai palvelulinjan myymistä, joka on pelkästään hänen kompensatiota tukeva. Toinen mahdollisuus epätoivottuun käytökseen ilmenee silloin, jos myyjän itse laatimat tavoitteet eivät ole tasapainoisia, vaan painottuvat liiaksi esimerkiksi pelkkiin myyntituloksiin, jättäen pienemmälle huomiolle muun muassa asiakastyytyväisyyden.

Jos taas myyjän itsekontrolli on eettistä ja hän asettaa itselleen tavoitteet, jotka ovat linjassa yrityksen tahtotilan kanssa, on tällä epämuodollisen ohjauksen luokalla epätoivottua käytöstä vähentävä vaikutus. Vastaava vaikutus epätoivottuun käytökseen on myös sosiaalisen kontrollin luokalla. (Jaworski & MacInnis 1989, 410.) Tässä tapauksessa sosiaalinen paine ohjaa yksilöä työskentelemään yhdessä sovittujen toimintamallien ja tavoitteiden eteen. Esimerkiksi yksittäisen myyjän on huomattavasti hankalampi manipuloida myyntidataa tai painottaa tiettyä raportoitavaa osa-aluetta, sillä tiedon jakamisen johdosta hänen tiiminsä pystyy havaitsemaan nämä poikkeamat helpommin.

Informaation asymmetrian määritelmän mukaisesti tiedon tuottajalla on enemmän tietoa käytössään kuin sillä, kenelle tätä tietoa raportoidaan. Yksilötason

itsekontrollilla ohjaamisen tapauksessa esimerkiksi myyjällä on parempi tieto toiminnastaan kuin tämän esimiehellä. Sinänsä tällä ei välttämättä ole negatiivisia seuraamuksia yrityksen kannalta, jos myyjän sisäinen moraalit on luonut tavoitteet siten, että ne tukevat yrityksen toimintaa. Jos taas myyjällä, jolla on paremmat tiedot esimerkiksi tietyllä hetkellä käynnissä olevista myyntiponnisteluista, on hänellä mahdollisuus optimoida omaa kompensatiotaan yrityksen edun kustannuksella (Ecker, van Triest & Williams 2013, 910).

Sosiaalisella kontrollilla on taas informaation asymmetriaa vähentävä vaikutus, sillä sen ohjausvaikutus perustuu ryhmässä tehtävään tavoitteiden ja toimintamallien laatimiseen ja toteutumien seuraamiseen (Jaworski 1988, 27). Jos esimerkiksi ryhmää myyjiä palkitaan myös heidän yhteisten myyntitavoitteiden saavuttamisesta, on todennäköistä, että kyseisessä ryhmässä kiinnitetään huomiota myös siihen, että yksittäinen myyjä jakaa tietojaan sekä parhaita käytäntöjään, jotka voivat edesauttaa ryhmää onnistumaan yhteisissä tavoitteissaan. On tosin mahdollista, että ryhmätasolla hallussa oleva tieto ei kulkeudu esimerkiksi myyntijohdolle saakka, jos muita käytössä olevia myynnin ohjausjärjestelmiä ei ole suunniteltu tukemaan tätä tiedon jakamista.

Kun tarkastellaan epämuodollisia myynnin ohjausjärjestelmiä suhteessa johdon ohjausjärjestelmien muodostamaan kokonaisuuteen, voidaan tunnistaa yhteneväisyyksiä kyberneettisen ohjauksen, palkitsemisen ja kompensaaion, hallinnollisen sekä kulttuurin ohjauksen luokkien kanssa. Kuten kyberneettisessä ohjauksessa, myös epämuodollisissa myynnin ohjausjärjestelmissä voi olla sekä taloudellisia että ei-taloudellisia mittareita, joiden perusteella yksilön tai ryhmän suoritusta voidaan mitata (Malmi & Brown 2008, 293). Itsekontrollin ohjauksen luokassa myyjä voi laatia itselleen sekä taloudellisia että ei-taloudellisia tavoitteita, kuten myynti- tai asiakastyytyväisyystavoitteet, jotka ylittävät hänelle esimerkiksi myyntijohdon toimesta asetetut tavoitteet.

Vastaavasti sosiaalisen kontrollin luokassa esimerkiksi myyntitiimillä voi olla yhteiset asetetut taloudelliset tavoitteet, kuten tiimikohtainen myyntibudjetti, tai sitten ei-taloudellisia tavoitteita, kuten tiimin hoidossa oleva asiakkaiden määrä ja näiden asiakastyytyväisyys. Näiden tavoitteiden toteutumista seurataan ryhmänä, ja poikkeamat näistä johtavat ryhmän sisäiseen palautteeseen, jolla pyritään ohjaamaan toimintaa oikeaan suuntaan (Jaworski 1988, 27).

Palkitsemisella pyritään ohjaamaan yksilöä työskentelemään siten, että toiminnan lopputulos hyödyttää palkkion maksajaa. Tausta-ajatuksena on se, että ilman näitä palkkioita, henkilö ei tekisi toivottuja toimenpiteitä (Bonner & Sprinkle 2002, 303).

Itsekontrollin ohjauksen vaikutuksen alaisena myyjä voi pyrkiä tavoitteet ylittävään suoritukseen, jos hänen sisäinen motivaationsa ohjaa häntä suoriutumaan paremmin kuin tavoitteiden valossa olisi toivottavaa. Toisaalta, on hyvin todennäköistä, että nämä itse asetetut tavoitteet noudattelevat osittain myös niitä tavoitteita, joista työntekijää muutenkin palkitaan. Esimerkiksi myyjä voi asettaa itselleen tavoitteeksi, että hänen asiakkaidensa kokema asiakastyytyväisyys ylittää sen, mikä on asetettu yleiseksi tavoitteeksi yrityksessä.

Sosiaalinen kontrolli huomioi palkitsemisen erityisesti siinä tapauksessa, jos ryhmälle on asetettu yhteisiä tavoitteita, joiden saavuttamisesta ryhmän jäseniä palkitaan. Jos esimerkiksi myyntitiimi saa henkilökohtaisten palkkioiden lisäksi myös ryhmätason onnistumisista lisäpalkkioita, on ryhmän jäsenillä motivaatiota pyrkiä saavuttamaan näitä tavoitteita. Tämä taas johtuu ryhmän sisäisestä kontrollista, joka pyrkii ehkäisemään epätoivottua käytöstä ja tarvittaessa ohjaamaan toimintaa kohti tilaa, jossa tavoitteet on mahdollista saavuttaa (Jaworski 1988, 27). Jos taas palkitsemisjärjestelmä on suunniteltu siten, että esimerkiksi jokaisen myyjän tulee saavuttaa tietty taso ennen kuin ryhmätasoinen palkkio lankeaa maksettavaksi, voi tämä johtaa järjestelmän väärinkäyttöön, joka taas voi heikentää yrityksen saavuttamaa hyötyä myyjien tekemästä työstä.

Hallinnollisen ohjauksen luokka pyrkii ohjaamaan yrityksen toimintaa muun muassa työvoiman organisoimisen, vastuusuhteiden luomisen sekä työtehtävien suorittamistapojen määrittelyn avulla (Malmi & Brown 2008, 293). Samaa tehtävää toteuttaa myös epämuodolliset myynnin ohjauksjärjestelmät muun muassa itsekontrollin ja sosiaalisen kontrollin avulla. Esimerkiksi itsekontrollin avulla myyjä asettaa itselleen toimintamalleja, joiden mukaisesti hän pyrkii suorittamaan työtehtäviään. Tässä mallissa täytyy tosin huomata, että työnseurantaa ja raportointia ei yleensä voi jättää vain yksittäisen myyjän hoidettavaksi, vaan myyjän työtä on hyvä ohjata myös muiden kontrollimekanismien avulla (Jaworski 1988, 27).

Sosiaalisen kontrollin avulla esimerkiksi joukko myyjiä kykenee asettamaan tietyt toimintatavat vertaisista koostuvassa ryhmässään. Tällöin myyjät raportoivat edelleen esimerkiksi myyntijohtolle, mutta myyjän toimintaa ohjataan myös tämän vertaisista muodostuvan joukon laatimien periaatteiden toteutumisen seuraamisen avulla. (Jaworski 1988, 27.) Tämän kaltaista ohjausta voidaan nähdä esiintyvän myös siinä tapauksessa, että sosiaalista kontrollia käyttäviä ryhmiä muodostetaan hoidettavan työtehtävän perusteella. Esimerkiksi vain uusasiakashankintaan keskittyvä tiimi on mielekästä

organisoida siten, että kyseiseen tiimiin valitaan lahjakkaimmat uusia asiakkaita yritykseen tuovat myyjät. Tässä tapauksessa on todennäköistä, että kyseisen tiimin jäsenet työskentelevät siten, että uusasiakashankintaa tapahtuisi mahdollisimman tehokkaasti, sillä heidän työn tuloksiaan seuraavat myös tiimin muut jäsenet.

Kulttuurin ohjausvaikutus toimii parhaimmillaan koko yrityksen henkilöstön toimintaa ohjaavana kontrollimekanismina. Tällöin kulttuuri ohjaa yksittäisen työntekijän toimintaa esimerkiksi yrityksen arvojen ja symbolien avulla (Malmi & Brown 2008, 293). Henkilöstöä voidaan esimerkiksi motivoida sitomalla heidän yksittäiset työvastuut osaksi yrityksen julkilausuttuja arvoja ja missiota. Vastaavasti esimerkiksi myyntitiimin jäsenien toimintaa voidaan ohjata muun muassa tarinoilla menestyneistä myyntiponnisteluista tai sitten yritykselle tai toimialalle ominaisten sanontojen ja kielikuvien avulla. Kulttuurin ohjausvaikutus toimii paremmin esimerkiksi sellaisessa organisaatiossa, jossa myytävä tuote tai palvelu on kompleksinen ja vaatii räätälöintiä asiakaskohtaisesti kuin verrattuna standardituotetta -tai palvelua tuottavaan yritykseen (Jaworski 1988, 27).

### **3.2 Yhteenveto myynnin ohjausjärjestelmistä**

Kuten edellisissä kappaleissa kuvattiin, toimivat myynnin ohjausjärjestelmät osittain samoilla periaatteilla ja samoissa ohjausjärjestelmien luokissa kuin ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus. Taulukossa 3 on eritelty, miten Anderson & Oliverin lopputuloksiin perustuvat ja käyttäytymistä ohjaavat myynnin ohjausjärjestelmien luokat sekä Jaworskin muodolliset ja epämuodolliset myynnin ohjausjärjestelmät esiintyvät Malmi & Brown ohjausjärjestelmien muodostamaan kokonaisuuden luokissa. Taulukon riveillä on esitetty myynnin ohjausjärjestelmien luokat kummankin edellä mainitun teorian mukaisesti, ja sarakkeissa on ilmaistu Malmi & Brown johdon ohjausjärjestelmien luokat.

**Taulukko 3 Myynnin ohjausjärjestelmien luokat suhteessa Malmi & Brown johdon ohjausjärjestelmien luokkiin**

	Suunnittelu	Kyberneettinen ohjaus	Palkitseminen ja kompensatio	Hallinnollinen ohjaus	Kulttuurin ohjaus
Lopputuloksiin perustuvat myynnin ohjausjärjestelmät	X	X	X		
Käyttäytymistä ohjaavat myynnin ohjausjärjestelmät	X	X	X	X	
Muodolliset myynnin ohjausjärjestelmät	X	X	X	X	
Epämuodolliset myynnin ohjausjärjestelmät		X	X	X	X

Taulukossa 3 on kuvattu, missä eri johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden luokissa kukin myynnin ohjausjärjestelmä esiintyy. Esimerkiksi lopputuloksiin perustuvat myynnin ohjausjärjestelmät kattavat suunnittelun, kyberneettisen ohjauksen sekä palkitsemisen ja kompensatian luokat. Hallinnollinen ohjaus ja kulttuurin ohjaus ovat tässä luokassa pienemmässä roolissa, koska tälle myynnin ohjausjärjestelmäkokonaisuudelle on ominaista keskittyminen vain saavutettuihin tuloksiin vähäisellä esimiehen toteuttamalla johtamisella (Anderson & Oliver 1987, 76). Toisaalta, yrityksen kulttuuria edistäviä tekijöitä, kuten yrityksen arvoja tai missiota, ja niiden tuomia hyötyjä yrityksen menestykselle ei välttämättä tule tässä mallissa huomioitua täyden potentiaalinsa mukaisesti. Myöskin hyvin vähäinen esimiehen tekemä työnjohto edellyttää toimiakseen sen, että työntekijä toimii itseohjautuvasti yrityksen hyödyn mukaisesti.

Käyttäytymistä ohjaavat myynnin ohjausjärjestelmät sisältävät samoja piirteitä johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden suunnittelun, kyberneettisen ohjauksen, palkitsemisen ja kompensatian sekä hallinnollisen ohjauksen luokkien kanssa. Koska tässä myynnin ohjausjärjestelmäluokassa myyntijohdon suorittama kontrolli myyjää kohtaa on hyvin perusteellista sekä kattavaa ja keskittyy enemmän

ohjaamaan työn suorittamista, jää yrityksen kulttuurin ohjausvaikutus vähäisemmälle painolle. On toki mahdollista, että myyntijohdon määrittelemät työn tekemisen tavat sisältävät elementtejä yrityksen kulttuurista, mutta samalla kun myynnin ohjausjärjestelmistä tulee kattavampia ja mahdollisesti subjektiivisempia, on niiden ylläpito ja toteutumien seuraaminen haastavampaa (Anderson & Oliver 1987, 78).

Muodolliset myynnin ohjausjärjestelmät taas rinnastuvat johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden suunnittelun, kyberneettisen ohjauksen, palkitsemisen ja kompensaaion sekä hallinnollisen ohjauksen luokkien kanssa. Kulttuurin ohjausvaikutus ei ole tässä mallissa erityisen vahva, sillä myyjän toimintaa pyritään ohjaamaan lähinnä selkeästi mitattavissa olevilla tavoitteilla, jotka ovat usein julkilausuttuja ja kohtuullisen helposti kytkettävissä yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin ja myyjän palkitsemiseen (Jaworski 1988, 26–27).

Lopulta, epämuodolliset myynnin ohjausjärjestelmät toimivat johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden kyberneettisen ohjauksen, palkitsemisen ja kompensaaion, hallinnollisen ohjauksen sekä kulttuurin ohjauksen luokissa. Koska epämuodolliset myynnin ohjausjärjestelmät ovat useimmiten kirjoittamattomia sääntöjä tai toimintatapoja ja niiden ylläpitämisen ja seuraamisen vastuu on esimerkiksi yksittäisellä myyjällä tai myyntitiimillä esimiehen sijaan, jää suunnittelun kategoriaan kuuluva suunnittelu ja tavoiteasetanta vähemmälle huomiolle (Jaworski 1988, 27–28).

Kuten taulukosta 3 voidaan nähdä, mikään yksittäinen myynnin ohjausjärjestelmien luokittelutapa ei kata kokonaisuudessaan johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden kaikkia luokkia. Kaikissa neljässä eri luokittelutavoissa kyberneettinen ohjaus sekä palkitseminen ja kompensaaio ovat edustettuina, mikä on hyvin johdonmukaista sen vuoksi, että myyntityöhön liittyy erittäin vahvasti sekä suorituksen mittaaminen että työsuorituksesta palkitseminen muutoin kuin pelkän peruspalkan avulla (Schwepker & Good 2012, 438).

Suunnittelun luokkaan kuuluvaa toimintaa tapahtuu muissa myynnin ohjausjärjestelmien luokittelutavoissa kuin epämuodollisissa myynnin ohjausjärjestelmissä. Kuten edellä todettiin, suunnittelu on ennen työsuoritusta tapahtuvaa toimintaa, joka on usein johdon toteuttamaa (Malmi & Brown 2008, 291). Toki myöskin epämuodollisissa myynnin ohjausjärjestelmissä suunnitellaan toimintaa, mutta sen funktio ei ole olla työtä ohjaava tekijä, sekä lisäksi se on tässä

ohjausjärjestelmäluokassa myyjien itsensä tai myyntitiimin tekemää, sen sijaan että sitä toteuttaisi esimerkiksi myyntijohto kuten muissa malleissa.

Hallinnollista ohjausta ei ilmene lopputuloksiin perustuvissa myynnin ohjausjärjestelmissä. Tämän myynnin ohjausjärjestelmäluokan yksi eduista on sen hallinnollinen keveys, sillä myyntityön ohjaamisen perustana on vain saavutetut tulokset. Tällöin esimerkiksi työn suorittamistapaan tai organisaation rakenteeseen ei kiinnitetä niin paljoa huomiota, kunhan asetetut myyntitavoitteet saavutetaan (Anderson & Oliver 1987, 76). Toisaalta, pelkästään lopputuloksiin perustuva myynnin ohjaus voi johtaa yrityksen kannalta epäsuotuisaan lopputulokseen, jos tämä mahdollistaa myyjille toimintamallit, jotka kannustavat saavuttamaan asetetut tavoitteet ilman, että otetaan huomioon esimerkiksi laadulliset tekijät.

Kulttuurin ohjausvaikutusta ei ilmene muissa kuin epämuodollisten myynnin ohjausjärjestelmien parissa. Tälle myynnin ohjausjärjestelmien luokalle on ominaista se, että esimerkiksi yrityksen arvot ovat näkyvässä roolissa siinä, miten esimerkiksi myyntihenkilöstö kommunikoi asiakkaiden kanssa. Koska kulttuurin toteutumista työssä on vaikea mitata, se on useimmiten osana ohjausjärjestelmien muodostamaa kokonaisuutta ja sitä täydennetään muiden myynnin ohjausjärjestelmien avulla.

## 4 JOHDON OHJAUSJÄRJESTELMÄT JA MYYNNIN OHJAUSJÄRJESTELMÄT ASiantuntijaorganisaatioissa

### 4.1 Asiantuntijaorganisaatio ja sen johtaminen

Asiantuntijaorganisaation määritelmän avuksi tulee ensiksi tunnistaa, että yrityksen organisaatio muodostuu organisaation yksittäisistä jäsenistä eli työntekijöistä. Asiantuntijalla voidaan tarkoittaa muun muassa henkilöä, jolla on syvälinen ja verokkihenkilöä kattavampi osaaminen jostain tietystä aiheesta tai tehtävästä (Von Nordenflycht 2010, 163). Asiantuntijuuteen liittyy myös se, että tärkein resurssi työsuorituksen tai lopputuotteen valmistumisen kannalta on asiantuntijan tai asiantuntijoista muodostavan joukon hallinnoima tieto (Mládková, Zouharová & Nový 2015, 768). Asiantuntijoilla on myös usein vahva ammattiin liittyvä identiteetti, johon liittyy koulutustausta, korkea palkka tai yhteiskunnallinen asema (Alvesson 2001, 877).

Asiantuntijaorganisaatio siis muodostuu yksilöistä, joilla on hallussaan yrityksen tuottaman palvelun tuottamisen tai myymisen kannalta kriittistä tietoa, ja hän osaa käyttää sitä edistääkseen työsuorituksen valmistumista. Asiantuntijaorganisaatiota voidaan pitää esimerkiksi organisaationa, joka luo jatkuvasti uutta tietoa, levittää sitä läpi organisaation ja integroi sen nopeasti esimerkiksi tuotteiden valmistamiseen ja siihen liittyviin prosesseihin (Nonaka 1994, 22). Toinen mahdollinen tapa määritellä asiantuntijaorganisaatio on se, että sen toiminnassa on vahva tietointensiivisyys, sillä on on maltillinen tarve aineellisille hyödykkeille ja tuotantolaitoksille, ja sen työvoima on koulutettua ja tuntee itsensä ammattilaiseksi (Von Nordenflycht 2010, 160). Lopuksi, asiantuntijaorganisaatioita voidaan määritellä siten, että ne eroavat merkittävästi esimerkiksi perinteisestä raaka-aineita valmistavasta teollisuusyrityksestä siinä, että niiden tuotanto on erittäin riippuvainen yrityksessä työskentelevien henkilöiden henkisestä pääomasta (Head 1996, 223).

Asiantuntijaorganisaation tuottamat ratkaisut ovat useimmiten aineettomia palveluita, joita voidaan tarpeen vaatiessa räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Erityisesti B2B-myyntissä tarjottavia palveluita räätälöidään ja määritellään yhdessä asiakkaan kanssa. (Madhavaram & Hunt 2017, 38.) Tämä räätälöinnin tarve asettaa myös vaatimuksia palvelua tarjoavan yrityksen henkilöstölle, sillä heidän oletetaan olevan tarpeen mukaan esimerkiksi tehokkaita ongelmanratkaisijoita (Spring & Dalrymple, 444).



Asiantuntijaorganisaation koostuminen asiantuntijoista asettaa tiettyjä haasteita myös kyseisen organisaation johtamisjärjestelmille sekä tätä johtamista toteuttaville esimiehille. Näitä haasteita voidaan tarkastella muun muassa Von Nordenflycht (2010) esittämän kolmen asiantuntijaorganisaation piirteen kautta.

Yritykselle tiedon suuri määrä on toki kilpailuetu tai ainakin toiminnan jatkumisen edellytys. Kääntöpuolena tässä tietointensiivisyydessä on se, että kaikkea tietoa ei ole mahdollista esimerkiksi dokumentoida kirjallisesti, vaan osa tiedosta jää väistämättä työntekijän sisäiseksi osaamiseksi. Kun työntekijöillä on hallussaan yrityksen kannalta merkittävää tietoa, on tällä vahva neuvotteluasema sillä hän voi halutessaan siirtää tietonsa ja taitonsa itsensä mukana jonkin toisen yrityksen palvelukseen (Teece 2003, 900–901). Tällöin kyseisen työntekijän pitäminen yrityksessä vaatii suurempia panostuksia. Usein myös alansa huipulla oleva asiantuntija suosii itsenäistä työtettä ja karsastaa voimakasta työnsä ohjaamista (Greenwood & Empson 2003, 914).

Toinen tietointensiivisyydestä johtuva haaste on se, että asiantuntijan laadun arvioiminen voi olla haastavaa muille kuin vastaavat tiedot ja taidot omaavalle henkilölle (Broschak 2004, 612). Tätä haastetta voidaan pienentää laaduntarkkailumenetelmillä, jotka tässä kohtaa ovat sitouttamismekanismit, maine, ulkoinen olemus sekä eettiset koodit (Von Nordenflycht 2010, 161). Sitouttamismekanismeilla tarkoitetaan sellaisia organisaation ominaisuuksia, jotka pyrkivät varmistamaan laatua esimerkiksi rangaistusten muodossa. Maineella ja ulkoisella olemuksella tarkoitetaan sitä kuvaa ja kokemusta, joka kyseisestä asiantuntijasta on muodostunut sekä organisaation sisällä että myös asiakkaiden piirissä. Eettisillä koodeilla tarkoitetaan sellaisia asiantuntijoiden keskuudessa muodostuneita ohjesääntöjä ja kulttuuria, joiden tarkoituksena on ylläpitää asiantuntijan ammatin arvostusta yllä sitouttamalla kaikki samoissa tehtävissä toimivat noudattamaan näitä hyväksi todettuja käytäntöjä. (Von Nordenflycht 2010, 161–162.)

Asiantuntijaorganisaation palveluiden tuottaminen ei vaadi suurta määrää fyysistä omaisuutta, kuten esimerkiksi raaka-aineita ja tuotantolaitoksia. Tämä osaltaan vahvistaa edellä mainittua asiantuntijan neuvotteluasemaa yritystä kohtaan. (Von Nordenflycht 2010, 162.) Jos yrityksellä ei myöskään ole fyysisiä tuotantolaitoksia tai laitteita, joiden käyttäminen vaatisi yrityskohtaista erikoisosaamista, kasvattaa tämä asiantuntijan liikkumavaraa eri työnantajan suuntaan (Teece 2003, 903).

Matala fyysisen omaisuuden määrä toisaalta myös tarkoittaa sitä, että näihin ei sitoudu niin paljoa kehittämis- ja ylläpitoinvestointeja. Tämän johdosta yrityksen ei tarvitse välttämättä kerätä ulkoista rahoitusta, jonka johdosta se pystyy säilyttämään

enemmän määräämisoikeutta toiminnastaan. Fyysisen omaisuuden määrän on nähty vaikuttavan siihen, minkälaisia kannustinjärjestelmiä yrityksellä on käytössään, ja tämän ilmiön voimakkuutta on selittänyt osaltaan se, kuinka iso osa yrityksen tuotannosta on tietoon sidonnaista. (Von Nordenflycht 2010, 161–162.)

Ammattilaisuuden käsitteellä asiantuntijaorganisaation kontekstissa voidaan tarkoittaa muun muassa sitä, että työntekijällä on verrokkiryhmään verrattuna uniikkia tietoa, hän käyttää sitä ammatillisen ideologian puitteissa ja säätelee tämän tiedon käyttöä itsenäisesti (Von Nordenflycht 2010, 163). Ammatillinen ideologia muodostuu normien ja sääntöjen kokoelmasta, jotka muodostavat eettisen koodiston. Näitä eettisiä koodistoja voi vahvistaa esimerkiksi ammattinimikkeeseen liittyvä järjestö. (Leicht & Lyman 2006, 19.) Usein ammattilaisuus voi ilmetä esimerkiksi suojatun ammattinimikkeen, kuten asianajaja, muodossa.

Tiedon säätelyllä tarkoitetaan sitä, että ammattilaisella tai asiantuntijalla on suuri valta siihen, miten tällä tiedolla toteutettavaa työnimikettä ja siihen kuuluvia tehtäviä toteutetaan. Tämän taas voidaan nähdä vaikuttavan vähentävästi ammattilaisten väliseen kilpailuun. Osittain tämä voi johtua siitä, että ammattinimike voi olla säännelty, jonka vuoksi alalle pääseminen voi olla haastavaa. Toiseksi, liiallinen kilpailu saman ammattinimikkeen sisällä voi näkyä asiakkaalle epäluottamusta rakentavana toimintana. (Von Nordenflycht 2010, 162–163.)

Näiden kolmen osatekijän vaikutusta organisaation toimintaan ja sen johtamiseen voidaan hallita muun muassa poikkeavien kompensatiojärjestelmien sekä itsepäättävältä lisäävän vähemmän muodollisen organisaatorakenteen avulla. Työntekijän motivaatiota etsiä toista työnantajaa voidaan hillitä sekä henkilökohtaisen, kilpailukykyisen peruspalkan ja tulospalkkion avulla, että myös sitouttamalla työntekijää yritykseen pitkän aikavälin palkitsemisen, kuten esimerkiksi lisäeläkepalkitsemisen avulla. (Von Nordenflycht 2010, 161.) Toinen tapa kasvattaa asiantuntijaorganisaation johtamisen onnistumisen todennäköisyyttä on antaa työntekijälle enemmän päätäntävaltaa tämän työn suorittamisesta ja käyttää vähemmän ohjaustoimia häneen. Tätä voidaan tukea esimerkiksi muotoilemalla organisaatorakenne siten, että se antaa työntekijälle enemmän mahdollisuuksia osallistua yrityksen päätöksentekoprosesseihin. (Greenwood & Empson 2003, 914–915.)

## 4.2 Johdon ohjausjärjestelmät asiantuntijaorganisaatiossa

Asiantuntijoista koostuvan organisaation ohjaaminen voi poiketa tietyiltä osin siitä, mitä se voisi olla esimerkiksi raaka-aineita valmistavassa yrityksessä. Esimerkiksi joustava organisaatorakenne tukee asiantuntijan työn itsemääräämisen ilmenemistä (Elliot 1992, 65). Siinä missä esimerkiksi perinteisessä valmistavassa teollisuudessa johdon ohjausjärjestelmien tehtävänä on seurata, että työntekijät toteuttavat annettuja tehtäviä ja saavuttavat tavoitteitaan, asiantuntijaorganisaatiossa johdon ohjausjärjestelmien tulisi mahdollistaa enemmän luovuutta ja innovointia. (Herremans & Isaac 2005, 314.)

Vaikka asiantuntijaorganisaation ohjaamisen nähdään suosivan epämuodollista ja joustavaa ohjaustapaa ja siihen liittyviä ohjausjärjestelmiä, ei se kuitenkaan tarkoita sitä että asiantuntijaorganisaatiossa ei esiintyisi myös perinteistä, mahdollisesti byrokraattisena pidettyä ohjausta (Kärreman, Sveningsson & Alvesson 2002, 72). Tällöin organisaatiossa voi vaikuttaa esimerkiksi epämuodollinen yrityksen kulttuurin tuoma tapa toimia, jonka rinnalla on käytössä muodollisempia ohjausjärjestelmiä kuten esimerkiksi suorituksen mittaaminen.

Asiantuntijaorganisaatiossa tiedon merkitys on suuri yrityksen myymän palvelun tuottamiseksi. Tämän johdosta käytettävien ohjausjärjestelmien tulisi olla sellaisia, että ne mahdollistavat tiedon välittämisen, keräämisen ja jalostamisen. Tällöin ohjausjärjestelmiä voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, pyritäänkö niitä käyttämällä kerätyn tiedon avulla vaikuttamaan henkilöstön toimintatapoihin, heidän saavuttamiin tuloksiin tai sitten siihen, millä taidoilla varustettuja työntekijöitä työskentelee missäkin yrityksen toiminnossa. (Ditillo 2012, 430–431.) Esimerkkejä toimintatapoihin vaikuttavista ja tiedonkulkua edistävästä ohjausjärjestelmistä ovat esimerkiksi muodolliset työohjeet ja työkuvaukset (Ditillo 2012, 435). Näitä käyttämällä organisaatiossa pystytään jakamaan jo muodostunutta tietoa yksilöltä toiselle, ja lisäksi kun toimintatavat perustuvat näihin, on myös johdolla mahdollisuus tiedostaa, että työtä suoritetaan sillä tavalla kuin on tarkoitettu.

Tuloksiin perustuva tiedon välittäminen ja jalostaminen voi pohjautua esimerkiksi tavoiteasetannan tai suorituksen mittaamisen järjestelmiin. Tällöin esimerkiksi budjetin avulla pystytään viestimään yksittäiselle asiantuntijalle, mitkä ovat ne tulokset, jota häneltä odotetaan. Tätä tiedonvälittämistä voidaan lisäksi vahvistaa muun muassa suorituksen mittaamisella sekä palkitsemalla siitä, että nämä tavoitteet saavutetaan.

(Ditillo 2012, 437.) Tällöin myös pystytään varmistamaan, että yksilöiden omistama tieto suunnataan toteuttamaan yrityksen pitkän ja lyhyen tähtäimen tavoitteita.

Asiantuntijoiden ammattitaidon laadun varmistamisella voidaan edistään tiedon luomista ja laamista organisaation sisällä. Tällöin esimerkiksi kohdennetun koulutuksen tai rekrytointipäätösten avulla voidaan varmistaa, että organisaation käytössä on ajankohtaista ja relevanttia tietoa (Turner & Makhija 2006, 204). Lisäksi, asiantuntijan ja tämän tietojen siirtämisen mahdollisuus organisaation sisällä tilanteen ja tarpeiden niin vaatiessa edistää tiedon jakamista ja jalostamista.

### **4.3 Myynnin ohjausjärjestelmät asiantuntijaorganisaatiossa**

Asiantuntijaorganisaation myymät tuotteet tai palvelut vaativat usein muun muassa räätälöintiä asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Tämä asettaa myös vaatimuksia myyjän tiedoille ja taidoille, sillä tämän tulee kyetä tunnistamaan ja ymmärtämään asiakkaan tarpeet, kyetä toimimaan osana myyntitiimiä sekä tuntea yrityksen käytännöt ja prosessit. (Madhavaram & McDonald 2010 ,1080.)

Kuten edellä on todettu, asiantuntijaorganisaation merkittävä resurssi on sen käytössä oleva tieto ja sen laatu. Myynnin ohjausjärjestelmien avulla voidaan pyrkiä varmistamaan, että myyjillä on käytössään ajantasainen ja relevantti tieto, ja että myyntijohdolla on tietoa siitä, miten myyntiprosessit etenevät (Flaherty & Pappas 2012, 842).

Jotta myynnin ohjausjärjestelmät toimisivat niin, että ne auttavat luomaan ja jakelemaan uutta ja olemassa olevaa tietoa, tulisi niiden määrittelyssä ottaa huomioon muun muassa seuraavat tekijät. Ensinnäkin, organisaation tulisi olla selvillä siitä tavoitteesta, johon he pyrkivät tiedon lisäämisellä. Tämän jälkeen organisaation tulee varmistaa, että se löytää ne asiantuntijat, joilla tämä tieto on. Se voi tarkoittaa joko organisaation sisältä etsimistä tai sitten ulkopuolisen tiedon hyödyntämistä. (Madhavaram & McDonald 2010 ,1084–1085.)

Seuraavaksi organisaation tulee varmistaa, että kerätty uusi tieto on synkronoitavissa ja hyödynnettävissä jo olevan informaation kanssa. Tätä varmistusprosessia tulisi iteroida sekä uutta tietoa kerätessä ja luotaessa että myös sitä käytettäessä. (Madhavaram & McDonald 2010 ,1084–1085.) Tämän voi ottaa huomioon esimerkiksi järjestämällä koulutuksia uusista toimintatavoista sekä keräämällä palautetta niiden toimivuudesta.

Lopuksi, kerättyä ja luotua tietoa tulee jatkuvasti tarkastella kriittisesti ja analysoida, saadaanko sen käytöllä toivottuja lopputuloksia. Jos saavutettu lopputulos ei ollut se, mitä

alun perin tavoiteltiin, on organisaation tarkasteltava, miksi kyseinen käytössä oleva tieto ei johtanutkaan toivottuun lopputulokseen. Tämän analyysin pohjalta voidaan tehdä päätöksiä, onko tiedonkeruuprosessissa syytä tehdä muutoksia. (Madhavaram & McDonald 2010, 1085.)

Yrityksessä, joka myy vaativia asiantuntijapalveluita, korostuu asiakassuhteiden hoitamisen tärkeys. Tämä taas asettaa vaatimuksia myynnin ohjausjärjestelmille sekä niitä hyödyntävälle myyntijohdolle. Asiakassuhteiden hoitaminen vaatii kasvavan määrän suorasta myynnistä poikkeavaa toimintaa, ja tätä tukeakseen tulee myynnin ohjausjärjestelmien ohjata myynnin toimintaa siten, että myös nämä ei-myyntilliset tekijät tulevat huomioiduksi. (Piercy, Crawens & Lane 2009, 461.) Esimerkiksi sitomalla osan myyjän saamasta palkkiosta laadullisiin tekijöihin, kuten asiakkaiden ilmaisemaan tyytyväisyyteen, voidaan vahvistaa myyjien motivaatiota panostaa myös asiakassuhteen hoitamiseen pelkän myynnin lisäksi.

#### **4.4 Johdon ohjausjärjestelmien ja myynnin ohjausjärjestelmien suhde**

Johdon ohjausjärjestelmien ja myynnin ohjausjärjestelmien välillä voidaan tunnistaa joitain yhteneviä piirteitä. Kummankin tarkoituksena on varmistaa, että organisaation jäsenet toimivat kohti yrityksen tavoitteita (Flamholtz ym. 1985, 36; Jackson ym 1983, 43). Samoin, kumpaakin ohjausjärjestelmän määritelmää voidaan tarkastella siten, että se koostuu useammasta eri ohjausjärjestelmästä, jota käytetään yhtäaikaaisesti ja toisiaan tukevalla tavalla (Malmi & Brown 2008, 291; Baldauf, Crawens & Piercy 2005, 22).

Samankaltaisuus ilmenee myös siinä, miten ohjausjärjestelmiä kummankin määritelmän alaisuudessa käytetään. Siinä missä johdon ohjausjärjestelmiä voidaan määritellä esimerkiksi sen mukaan, että pyrkivätkö ne ohjaamaan lopputulosten avulla, tekemisen tapojen avulla, henkilöstön avulla tai sitten kulttuurin avulla (Merchant & Van der Stede 2003, 13), myynnin ohjausjärjestelmiä voidaan tarkastella esimerkiksi sen perusteella, pyritäänkö niiden avulla saavuttamaan tietty lopputulos vai keskitytäänkö niissä siihen, miten lopputulokseen päästään (Anderson & Oliver 1987, 76–77).

Johdon ohjausjärjestelmiä sekä myynnin ohjausjärjestelmiä voidaan tarkastella myös siitä näkökulmasta, että käytetäänkö niitä informaation tuottamiseen vai toiminnan ohjaamiseen (Zimmerman 2001, 424; Menguc, Auh & Kim 2011, 104). Kummassakin luokassa ohjausjärjestelmä voi olla samaan aikaan sekä informaatiota tuottava että toimintaa ohjaava järjestelmä. Esimerkiksi johdon ohjausjärjestelmissä käytettävä tavoitteiden seuranta tuottaa samanaikaisesti tietoa siitä, miten työntekijä on onnistunut

tavoitteiden toteuttamisessa, sekä kertoo kyseiselle työntekijälle mitä tämän työltä odotetaan. Vastaavasti myynnin ohjausjärjestelmissä esimerkiksi myyntitulosten seuraaminen asiakashallintajärjestelmässä tuottaa samanaikaisesti informaatiota myynnin tilanteesta sekä ohjaa myyjää toimimaan siten että myyntitavoitteet täyttyvät.

Yllä mainittujen tapojen lisäksi johdon ohjausjärjestelmien ja myynnin ohjausjärjestelmien yhtäläisyyksiä voidaan tutkia myös sen perusteella, pidetäänkö niitä muodollisina tai epämuodollisina (Jaworski 1988, 26). Muodolliset ohjausjärjestelmät ovat usein esimerkiksi kirjallisia ohjeita, kuten johdon ohjausjärjestelmiin kuuluva tasapainoitettu mittaristo, tai myynnin ohjausjärjestelmiin kuuluva ohjeistus myyntiprosessin suoritustavasta. Epämuodollisia taas ovat esimerkiksi johdon ohjausjärjestelmien alaisuuteen kuuluva kulttuuri siltä osin, kun se poikkeaa kirjallisesti julkaistusta versiosta, ja myynnin ohjausjärjestelmiin kuuluva myyntitiimin sisäinen sanaston ja kielikuvat. Tässäkin määritelmässä huomioidaan se, että yrityksessä voi olla käytössä yhtäaikaista sekä muodollisia että epämuodollisia johdon ja myynnin ohjausjärjestelmiä (Jaworski, Stathakopoulous & Krishnan 1993, 58).

Johdon ohjausjärjestelmien ja myynnin ohjausjärjestelmien välistä eroa voidaan tarkastella siitä näkökulmasta, ohjaavatko ne yrityksen toimintaa strategisella vai taktisella tasolla. Vaikka johdon ohjausjärjestelmiä voidaan käyttää sekä strategisen että taktisen ohjaamisen välineinä, tulee niistä strategisen ohjauksen välineitä silloin, kun niitä käytetään strategisen ja merkittävän päätöksenteon tukena (Carlsson-Wall, Kraus & Lind 2015, 29–30). Myynnin ohjausjärjestelmät toimivat taas useammin taktisella tasolla keinoina saavuttaa strategisen tavoitteen vaatima myynnin tuoma tulo. Ne saavat myös useimmiten syötteensä, kuten myyntitavoitteet, johdon ohjausjärjestelmiin kuuluvien järjestelmien ja menetelmien kautta (Baldauf ym. 2005, 18). Esimerkiksi yrityksellä voi olla strategisena tavoitteena kasvaa liikevaihdon avulla. Tämä tavoite taas jalkautetaan myynnin ohjausjärjestelmien kautta myyntiorganisaatiolle ja sen jäsenille, ja sen kautta muodostetaan esimerkiksi organisaation jäsenen palkitsemisperusteet sekä näiden tavoitteiden toteutumisen seuranta.

#### **4.5 Asiantuntijaorganisaatioon soveltuvat johdon ja myynnin ohjausjärjestelmät**

Asiantuntijaorganisaatiossa hyvin toimivat ohjausjärjestelmät auttavat luomaan sekä hyödyntävät uutta ja olemassa olevaa informaatiota. Tätä informaatiota ovat luomassa organisaatioon kuuluvat asiantuntijat, ja tämä osaltaan heijastelee siihen, että

asiantuntijaorganisaation ohjaus perustuu myös kulttuuriseen ja ideologiseen ohjaukseen. (Kärreman & Alvesson 2004, 151.)

Asiantuntijaorganisaatioon soveltuva johdon ohjausjärjestelmää voidaan tarkastella muun muassa siitä näkökulmasta, miten hyvin se edistää informaation välittymistä organisaatiossa. Tätä informaatiota voidaan luokitella esimerkiksi sen mukaan, liittyykö se tavoiteltuihin lopputuloksiin vai näihin lopputuloksiin pääsemisen kannalta tarvittaviin prosesseihin (Turner & Makhija 2006, 206–207). Lopputuloksiin liittyvä informaatio on tietoa organisaation tavoitteista, kuten esimerkiksi tulostavoite. Prosesseihin liittyvä informaatio taas kuvaa sitä, miten esimerkiksi työsuoritteet tulee suorittaa, jotta tavoitteisiin päästäisiin.

Prosesseihin liittyvän informaation välittymistä voidaan edistää johdon ohjausjärjestelmillä, jotka mahdollistavat työprosesseihin liittyvän tiedonkulun organisaation eri tasojen välillä. Esimerkkejä näistä ohjausjärjestelmistä edustavat muun muassa standardoidut työohjeet, säännöt sekä työnkuvaukset. (Ditillo 2012, 435.) Näiden ohjausjärjestelmien avulla pystytään kommunikoimaan se, miten työtä halutaan suoritettavan.

Lopputuloksiin pohjautuvaa informaatiota voidaan välittää esimerkiksi suunnitelmien, budjetoinnin sekä raportoinnin avulla. Näiden ohjausjärjestelmien avulla tiedonvälitystä voidaan toteuttaa sekä johdolta työntekijöille, että myös työntekijöiltä johdolle. Johto voi esimerkiksi budjetin avulla kertoa, minkälaisia lopputuloksia työntekijältä odotetaan, ja taas työntekijä kykenee raportoimalla tuloksiaan informoimaan johtoa siitä, miten työtehtävien hoitaminen edistyy. (Ditillo 2012, 437.)

Asiantuntijaorganisaatioon soveltuvat myynnin ohjausjärjestelmät noudattavat samaa periaatetta, eli jotta ne tukisivat myyntiä, tulee niiden mahdollistaa informaation välitys johdon sekä myyntihenkilöstön välillä. Myyntihenkilöstöllä on roolistaan johtuen suurempi näkemys asiakkaita koskevasta tiedosta, ja organisaation tulee pyrkiä siihen, että tätä informaatiota saadaan kerättyä ja hyödynnettyä mahdollisimman tehokkaasti (Menguc ym. 2011, 104).

Tätä informaation välitystä voidaan organisaatiossa vahvistaa muun muassa antamalla työntekijälle tiettyyn pisteeseen saakka vapaus päättää siitä, millä tapaa hän tekevät työtänsä. Toinen tapa edistää informaation jakamista on organisaatiossa vallitsevat normit ja käytännöt, joiden pyrkimyksenä on luoda ilmapiiri, joka kannustaa tiedon jakamiseen. (Menguc ym. 2011, 104). Esimerkkejä edellä mainituista myynnin ohjausjärjestelmistä ovat muun muassa organisaatio- ja tiimitasoinen kulttuuri sekä

suorituksen mittaus siltä osin kun sen komponenteissa on huomioitu informaation jakaminen.



## 5 METODOLOGIA

### 5.1 Tutkimusaineiston keruu ja analysointi

Tutkimusaineisto koostui neljässä eri yrityksessä toteutetusta teemahaastattelusta. Tutkimusaineisto käsitellään anonymisti, ja tarvittaessa esimerkiksi haastateltavan nimi ke muutettiin haastateltavan sekä hänen edustamansa yrityksen tunnistamisen estämiseksi. Tutkimukseen valittiin neljä suomalaista yritystä, jotka täyttivät seuraavat kriteerit:

- Yrityksen tuli toimia B2B-myyntin parissa joko kokonaan tai osittain. Siinä tapauksessa, että yrityksellä oli myös muita asiakassegmenttejä kuin B2B, valittiin haastateltava siten että tämä pystyi vastaamaan yrityssegmentissä tapahtuvan myynnin näkökulmasta
- Haastateltavan yrityksen ylimmän tason johtamisen tuli tapahtua Suomesta käsin, vaikka kyseinen yritys toimikin myös muissa maissa kuin Suomessa.
- Vaikka tutkimustulosten tuli olla vertailukelpoisia eri yritysten välillä, pyrittiin case-yrityksiksi valitsemaan eri kokoisia ja eri toimialoilla toimivia yrityksiä. Tämän valinnan tarkoituksena oli saada kattavampi tutkimusaineisto ja tunnistaa mahdollisia yrityksen koosta tai toimialasta kumpuavia mielenkiintoisia havaintoja

Haastattelut toteutettiin kevään 2020 aikana puhelinhaastatteluiden avulla, jotka nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastateltavien pyynnöstä haastattelut toteutettiin anonymisti. Haastateltavaksi valikoitui kustakin yrityksestä ylintä myyntijohtoa, titteleinä haastateltavilla oli muun muassa Myyntijohtaja, Head of Sales sekä Director, Sales. Näissä rooleissa toimivat henkilöt valittiin haastattelun kohteeksi siksi, että he toimivat yrityksen ylimmän johdon sekä myyntifunktion välissä, ja täten oletettavasti omaavat erinomaisen näkemyksen siitä, miten johdon ohjausjärjestelmät kytkeytyvät myynnin johtamiseen.

Tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla, joissa haastateltavan kanssa läpikäytävät teemat oli ennalta määritelty. Haastatteluiden tukena käytetty haastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Haastattelut aloitettiin kysymällä haastateltavalta heidän edustamansa yrityksen käytössä olevista johdon ohjausjärjestelmistä sekä siitä, miten ne vaikuttavat myynnin johtamiseen. Toisena teemana käytiin läpi kyseisen

yrittäjien myynnin ohjausjärjestelmät ja miten niitä käytetään yrityksessä myynnin johtamisen työkaluna.

Teemahaastattelussa usein pyritään käymään läpi etukäteen asetetut teemat sekä kysymykset, mutta kysymysten järjestys ja yksityiskohtiin paneutuminen riippuu haastateltavan mielenkiinnosta sekä erityisosaamisesta (Eskola & Suoranta 1998, 28–29). Haastattelu pyrittiin pitämään mahdollisimman keskustelevana ja tämän vuoksi haastattelurunkoon ei nojautunut tarpeettoman tiukasti. Tällä tavalla toimimalla mahdollistettiin myös muiden kuin itse haastattelurungon perusteella saatavien havaintojen ja näkökulmien ilmeneminen.

Tutkimusaineisto analysoitiin haastattelurungon mukaisten teemojen mukaisesti. Tällöin kerätty tutkimusaineisto järjestettiin käsiteltyjen teemojen alle ja analyysia voitiin tehdä teema kerrallaan aina lisäämällä teeman muodostamaan kokonaisuuteen eri haastatteluista saatuja havaintoja.

Haastatteluista saatu raakadata kirjoitettiin puhtaaksi, jonka jälkeen tämä aineisto käytiin useamman kerran huolellisesti läpi tarkoituksena poistaa mahdolliset case-yritykset tai haastateltavat henkilöt tunnistamaan auttavat tekijät. Taulukossa 4 esitetään haastattelujen ajankohdat, aineistonkeruumetodi, haastateltavan henkilön asema sekä päivämäärä.

#### Taulukko 4 Tutkimusaineiston kerääminen

Yritys	Haastateltavan titteli	Datankeruumetodi	Päivämäärä	Haastattelun kesto
Yritys A	Sales Director	Puhelinhaastattelu	15.3.2020	36 min
Yritys B	Head of Sales	Puhelinhaastattelu	16.3.2020	39 min
Yritys C	Director, Sales	Puhelinhaastattelu	17.3.2020	37 min
Yritys D	Head of Sales	Puhelinhaastattelu	16.3.2020	35 min

Tutkimuksen eettisyydestä pyrittiin pitämään huolta läpi tutkimusprosessin. Haastattelujen eettisyys pyrittiin varmistamaan muun muassa tarjoamalla täysi anonymiteetti sekä haastateltavalle että tämän edustamalle yritykselle. Haastatelluille oli ilmoitettu ennen puhelinhaastattelun ajankohtaa, että haastattelu tulitaisiin nauhoittamaan

ja tähän oltiin saatu heiltä lupa. Nauhoittamisesta muistutettiin vielä haastattelun alussa uudestaan.

Tutkimuksessa huomioitiin aikaisempi tutkimus viittaamalla alkuperäiseen tutkimukseen aina kun se oli aiheellista. Tutkimuksella ei ollut myöskään rahoitusta, joten sen vuoksi ei muodostunut tutkimukseen liittyviä eturistiriitoja.

## 5.2 Case-yritysten esittely

Yritys A on monikansallinen vakiintunut finanssialan toimija, jonka vuotuinen liikevaihto on useita satoja miljoonia euroja. Kyseisessä yrityksessä on henkilöstöä yli tuhat, joista myynnin tehtävissä työskentelee noin kymmenen prosenttia. Yrityksen myymiin tuotteisiin ja palveluihin kuuluvat vakuutus- ja sijoitustuotteet. Tämän yrityksen haastatteluun osallistunut edustaja on toiminut myynnin parissa noin kymmenen vuoden ajan, josta johtotehtävissä viimeiset neljä vuotta.

Yritys B on suhteellisen uusi yritys, jonka toimiala on ohjelmistokehitys ja liikevaihto oli noin miljoona euroa. Henkilöstön määrä haastatteluhetkellä oli 35, joista myynnin parissa työskenteli 11 henkilöä. Liiketoimintaa on sekä Euroopassa että Yhdysvalloissa. Yrityksen B tärkein myyntikohde on ohjelmisto, jonka avulla yritykset pystyvät esimerkiksi hallinnoimaan tapahtumiensa kävijäkuntaa. Tästä yrityksestä haastatteluun osallistunut henkilö on toiminut myyntityössä kahdentoista vuoden ajan, josta johtotehtävissä viimeiset viisi vuotta.

Yritys C toimii tapahtuma- ja koulutuslalla Suomessa. Yrityksen liikevaihto haastatteluhetkeä edeltävänä vuonna oli noin neljä miljoonaa euroa, ja yritys työllisti noin 50 henkilöä. Näistä myynnin parissa työskenteli keskimääräisesti noin kuusi henkilöä. Yrityksen liiketoiminnan kannalta merkittävin myytävä palvelu on B2B-tapahtumien järjestäminen ja kävijöiden hankkiminen niihin. Tämän yrityksen edustaja oli toiminut myyntitehtävissä kymmenen vuoden ajan, josta johtotehtävissä noin puolet.

Yritys D toimii taloushallintopalveluiden toimialalla. Liikevaihto, joka oli noin 50 miljoonaa euroa, muodostuu kokonaisuudessaan Suomessa tehdystä toiminnasta. Yrityksellä oli haastatteluhetkellä noin 700 työntekijää, joista noin 20 henkilöä työskenteli myynnin tehtävissä. Yrityksen myytäviin palveluihin ja tuotteisiin kuuluvat sekä taloushallinnon ohjelmistot että myös taloushallinnon konsultointi ja vuokratyövoima. Haastatteluun osallistunut yrityksen edustaja oli toiminut myyntityössä noin kuusi vuotta, ja johtotehtävissä kaksi vuotta.

Taulukossa 5 on esitetty haastatteluun osallistuneiden yritysten kokoluokat liikevaihdon ja henkilöstön määrien muodossa. Tiedot perustuvat vuoden 2019 lopun tilanteeseen.

**Taulukko 5 Case-yritysten liikevaihdot ja henkilöstömäärät**

Yritys	Liikevaihto, miljoonaa euroa	Henkilöstön määrä, henkilöä
Yritys A	n. 4 000	n. 5 000
Yritys B	n. 1	35
Yritys C	n. 4	n. 50
Yritys D	n. 50	n. 700

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Johdon ohjausjärjestelmien vaikutus myynnin johtamiseen

Tämän kappaleen tarkoituksena on kuvata mitä eri johdon ohjausjärjestelmiä tutkimuksessa haastateltavissa yrityksissä oli käytössä, näiden käytössä olevien ohjausjärjestelmien rinnastuminen Malmi & Brownin ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden viitekehukseen sekä miten nämä ohjausjärjestelmät vaikuttivat myynnin johtamiseen sekä käytettäviin myynnin ohjausjärjestelmiin.

#### 6.1.1 Käytössä olevat johdon ohjausjärjestelmät

Kuten toisessa teoriakappaleessa esiteltiin, yrityksen ohjaamista tavoitteisiin ei ole kannattavaa pohjata vain yksittäisen ohjausjärjestelmän käyttöön, vaan usein yrityksessä on useita ohjausjärjestelmiä käytössä samanaikaisesti. Näitä ohjausjärjestelmiä voidaan tarkastella muun muassa sen perusteella, tapahtuuko niiden käyttö ennen vai jälkeen itse työsuoritusta, tai sitten pohjautuuko niiden käyttö kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen mittariin tai tavoitteeseen. Johdon ohjausjärjestelmien muodostamassa kokonaisuudessa ohjausjärjestelmät voidaan luokitella, suunnittelun, kyberneettisen ohjauksen, palkitsemisen ja kompensaaation, hallinnollisen ohjauksen sekä kulttuurin ohjauksen luokkiin (Malmi & Brown 2008, 291). Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi, mitä eri ohjausjärjestelmiä haastatelluissa yrityksissä oli käytössä.

#### **Yritys A**

Yritys A:n toiminnan ohjaamisessa suurimmassa roolissa olivat kulu- ja myyntibudjetti, jotka laadittiin johtoryhmän toimesta ja jalkautettiin sen jälkeen eri toiminnoille. Nämä kulu- ja myyntibudjetit kommunikointiin henkilöstölle yrityksen myyntijohtajan mukaan kootusti vuoden alussa, mutta sen jälkeen niihin ei itsessään palattu, vaan fokus oli niiden perusteella johdetuissa funktiotason tavoitteissa.

*”Joo, ja enimmäkseen se on myös tavallaan sitä sellaista läpinäkyvyyttä, vähän niin kuin luodaan sitä ymmärrystä myös sitten etulinjalle, että minkä takia tiettyjä päätöksiä tehdään, että esimerkiksi asiakaspalvelun budjetissa oli tavoitteena kulujen pienentäminen, niin sitten on ihan oleellista kertoa etulinjalle, jotta tavallaan ymmärtää,*

*että minkä takia tiettyjä toimenpiteitä tehdään. Ei tietenkään puhuta mistään yt-neuvotteluista tai irtisanomisista, mutta yleisesti se, että yritetään vähän venyttää penniä, mikä näkyy sitten esimerkiksi vaikka jossain tiimien virkistysbudjetissa tai jossain muussa, että se tavallaan sitten ymmärretään, että miksi on se tilanne tai minkä takia vaikka ei rekrytoida uusia henkilöitä, kun ei ole varsinaisesti tarvetta, että yritetään pitää alhaalla tämän tapasia juttuja sitten, jos niistä ei puhuttaisi, niin sitten ihmisethän spekuloisivat keskenään.”*

*(Sales Director, Yritys A)*

Toimintaa pyrittiin ohjaamaan myös palkitsemisen keinoin. Yrityksellä oli käytössä sekä koko henkilöstöä koskeva palkitsemisjärjestelmä, jonka toteutuminen perustui yrityksen saavuttamaan taloudelliseen tulokseen. Sen lisäksi myyntihenkilöstöllä oli käytössä palkkiomalli, jossa he saivat peruspalkan lisäksi myyntipalkkioita sen perusteella, miten hyvin he onnistuivat myyntityössä. Tämä palkkiomalli sisälsi myös laadullisia mittareita, kuten muun muassa asiakastyytyväisyys. Yksilöllisen palkitsemisen lisäksi yrityksessä oli käytössä ryhmäpalkitsemista, esimerkiksi vuoden aikana parhaiten menestynyt myyntitiimi sai erikoispalkinnon. Tavoitteet olivat samat läpi myyntikanavan, eli esimerkiksi outbound-myyntiä tekevissä myyntitiimeissä oli samat mittarit ja tavoitteet, riippumatta siitä oliko tiimeille annettu esimerkiksi erilaiset asiakasportfoliot. Outbound-myyntillä tarkoitetaan sitä, että yrityksen myyjät yrittävät tavoittaa asiakkaita muun muassa soittamalla heille. Inbound-myynti tarkoittaa taas sitä, että asiakkaat soittavat yrityksen myyjille.

Suunnittelu tässä yrityksessä oli sekä strategista että taktista, tosin haastattelun perusteella ilmeni lähinnä taktisen suunnittelun piirteitä. Nämä suunnittelutoimet kohdentuivat lähinnä tulevan toimintakauden aikana tapahtuviin toimenpiteisiin ja näitä suunnitelmia laadittiin yhdessä eri funktioiden kanssa. Erityisesti tulevan kauden myyntikampanjat ja näiden asettamat vaatimukset sekä myyntitoimintoihin että tukifunktioihin olivat keskiössä, kun tässä yrityksessä tehtiin tulevan kauden suunnitelmia. Yrityksen myyntijohtaja totesi suunnitteluun liittyen seuraavaa:

*”Joo siis kyllä se meillä menee niin että, kyllä se seuraavan vuoden suunnittelu lähtee siitä että pyöritellään minkälainen meidän ensi vuoden myyntitavoite on ja että mitä kaikkea se meillä vaatii, että tarvitaanko esimerkiksi kehityspuolelta apuja myynnin*

*parantamiseen ja niitä sitten koitetaan viedä eteenpäin siten että ne ovat osa niiden tavoitteita.”*

*(Sales Director, Yritys A)*

Edellä mainittujen lisäksi tässä yrityksessä organisaation rakenne tuki yrityksen ohjaamista asetettuihin tavoitteisiin. Yritystason tavoitteet jaettiin eri divisiooniin ja sitä kautta divisioonan sisällä asianmukaisille vastuunalaisille. Tällöin vastuualueet oli selkeät kullekin eri divisioonaan kuuluvalla henkilölle, mikä otettiin myös huomioon tavoitteiden asettamisessa. Esimerkiksi eri myyntikanavissa toimiville oli laadittu osittain eriävät mittaristot joiden perusteella suoritusta arvioitiin, sillä näillä myyntikanavilla oli toisistaan poikkeavat asiakassegmentit, joiden parissa he toimivat.

Lopuksi, yrityksessä oli vähän ennen haastatteluhetkeä uudistettu yrityksen julkilausutut arvot. Osittain tämän vuoksi nämä olivat vielä haastatteluhetkellä aktiivisesti mukana yrityksen päivittäisessä tekemisessä, ja niitä pyrittiin muun muassa implementoimaan myyntityön prosesseihin. Myyntijohtajan mukaan näitä arvoja pyrittiin aktiivisesti viestimään organisaatiossa:

*”- ne on aika hyvin luukutettu ja niitä on tuolla meidän ruokalan sisäänkäynnin edessä ja muuta, ne on kuitenkin sellaisia, mitkä on julkaistu viimeisen puolen vuoden aikana, niin ne on sillä tavalla tuoreessa muistissa varmasti aika isolla osalla porukasta.”*

*(Sales Director, Yritys A)*

Suhteutettuna johdon ohjausjärjestelmiä käsittelevässä kappaleessa esitellyn Malmi & Brownin johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden viitekehukseen, yrityksellä A oli käytössään ohjausjärjestelmiä kaikissa viidessä ohjausjärjestelmien luokissa. Kyseinen yritys käytti aikaa tulevan kauden toimintojen suunnitteluun, kuluja ja myyntiä varten luotiin budjetti. Henkilöstön suoriutumista mitattiin KPI-mittariston avulla, ja palkitseminen tapahtui osaltaan sen perusteella, miten tämän mittariston avulla mitattuna henkilöstö suoriutui. Näiden lisäksi yrityksen henkilöstö oli organisoitu selkeästi eri toimintojen mukaisesti, ja yrityksellä oli hetki sitten uudistetut arvot, joita kommunikointiin aktiivisesti tavoitteena ohjata henkilöstön toimintatapoja.

## **Yritys B**

Yritys B:n ohjaamisen keskiössä oli OKR-työkalu (Objectives and Key Results), joka oli määritelty yrityksen viralliseksi ohjaamisen työkaluksi. Tämä OKR-työkalu sisälsi elementtejä Malmi & Brownin viitekehysten kyberneettisen ohjauksen, palkitsemisen ja kompensaaion sekä hallinnollisen ohjauksen luokista. Yrityksen myyntijohtaja kertoi OKR-työkalun käytöstä seuraavaa:

*”Se OKR on meillä sellainen ihan virallinen frameworkki (viitekehys) tavallaan, millä me juuriki, no asetetaan tavoitteita, mutta yhtä lailla sitten tavallaan priorisoidaan, mitä tehdään. Ja sitten ne tavoitteet on jaoteltu osatavoitteisiin ja siihen koko OKR-systeemiin liittyy tavallaan tietty mekaniikka, että miten sitä seurataan, sitä, että keskitytään oikeisiin asioihin ja homma menee eteenpäin.”*

*(Head of Sales, Yritys B)*

OKR-työkalua käytettiin yritystasoisten tavoitteiden jalkauttamisessa läpi organisaation eri funktioille ja funktion sisällä aina yksittäiselle työntekijälle saakka. Nämä tavoitteet pitivät sisällään sekä myynti- että kulubudjetista johdettuja taloudellisia tavoitteita että myös laadullisia tavoitteita, kuten mitattu asiakastyytyväisyys. Palkitseminen oli sidottu näihin asetettuihin tavoitteisiin, joiden toteutumista seurattiin OKR-työkalun avulla, ja nämä tavoitteet olivat eriävät eri funktioiden kesken. OKR-työkalun lisäksi yrityksen toimintaa ohjasi funktiotason kulttuuri, joka näkyi eriävinä arvoina eri funktioissa. Yrityksen kulttuuria myyntijohtaja kommentoi seuraavasti:

*”Viime vuonna joku konsulttikin ihan selvitti ne ja kaivoi niitä, mutta rehellisesti, niin kyllä ne arjesta vähän irrallaan ovat. Ne tavallaan ylös kirjatut arvot, on ne tietyt, mitä sitten pyritään johtamaan ja että eletäisiin näiden mukaan, mutta sitten joka firmassa on, halusi ne tai ei, niin minä olen sitä mieltä, että siellä on kuitenkin jonkin näköinen kulttuuri ja siellä on jonkin näköinen arvo, minkä mukaan eletään. Oli ne sitten sen kirjatun mukaiset tai ei. Niin kyllä minä sanoisin, että meilläkin, huolimatta siitä, onko meillä kirjattuja arvoja vai ei tai et johdetaanko niitä systemaattisesti tai ei, niin kyllä meillä kuitenkin on uniikki kulttuuri ja tapa toimia, joka ohjaa kollektiivisesti ihmisten tekemistä tietyssä määrin.”*

*(Head of Sales, Yritys B)*



Yrityksellä oli julkilausutut arvot, mutta niiden tunnettuus yrityksen eri funktioissa oli hyvin rajallinen. Sen sijaan eri funktioihin oli muodostunut omat arvot ja toimintatapansa, jotka olivat linjassa OKR-työkalun kanssa ja tukivat tämän puitteissa annettujen yritystasoisien tavoitteiden toteutumista. Tätä tuki osaltaan myös yrityksen organisaatorakenne, jossa henkilöstö oltiin ryhmitelty tarkasti rajattuihin funktioihin, jonka johdosta kullakin työntekijällä oli hyvä näkemys siitä, mitkä tehtävät kuuluivat hänen ja hänen tiimensä vastuualueisiin.

Yrityksessä kyberneettinen ohjaus ilmeni osana käytössä olevaa OKR-työkalua, sillä se sisälsi myynti- ja kulubudjettien sekä niistä johdettujen tavoitteiden mittauksen. OKR-työkalua käytettiin myös palkitsemisen ja kompensaation perustana, sillä siitä ilmeni asetetut tavoitteet ja miten hyvin henkilöstö ne saavutti. Lisäksi, organisaatorakenne tuki vahvasti yrityksen toiminnan ohjausta, sillä OKR-työkalua käytettiin myös tavoitteiden jalkauttamisessa organisaation eri funktioihin, ja näiden funktioiden eri vastuualueet olivat hyvin tiedossa kuhunkin funktioon kuuluvalla työntekijällä.

### **Yritys C**

Yrityksessä C toimintaa ohjasi eniten myynti- ja kulubudjetti, jotka oli laadittu johtoryhmätasolla ja jaettu alla olevaan organisaatioon. Näiden budjettien laatimisen tavoitteena oli saada yrityksen tuloksen saavuttaminen esitettyä sillä tavalla, että se ymmärrettäisiin koko organisaatiossa. Kyseisessä yrityksessä myös organisaatorakenne toimi vahvasti toimintaa ohjaavana ja muokkaavana tekijänä, sillä organisaatiossa oltiin ryhmittäytytty vahvasti funktiokohtaisiin toimintoihin, joilla oli omat vastuualueet ja toimintatavat.

Tämä vahva funktioihin organisoituminen on osaltaan aiheuttanut myös negatiivisia seuraamuksia yrityksen päivittäiseen toimintaan. Tietyissä tilanteissa yhteneväisten tavoitteiden puute on johtanut yhteistyön puuttumiseen, ja sitä kautta tavoitteiden saavuttaminen oli haastavampaa, kuten yrityksen myyntijohtaja toteaa:

*”Meillä on historiassa ollut vähän sellaista, että me ollaan tässä minunkin funktiossa istuttu sellaisissa tietyissä poteroissa, että me ollaan menty puuhaamaan vähän omia ja tuottajat vähän omia ja asiakaskokemus vähän omia, niin tavallaan... No, minä olen pyrkinyt räjäyttämään nyt kaikki nämä siilot ja me tehdään aidosti enemmän tiimin yhteistyötä. Eli tavallaan... Ja se vaatii sellaista, että pitää nyt muistuttaa, muistuttaa,*

*muistuttaa vaan että kaikki on historiassa niin paljon tehnyt niitä omia juttuja vain ja mennyt sitä omaa linjaa.”*

*(Director, Sales, Yritys C)*

Yrityksellä ei ollut yhteisiä, koko organisaation kattavia arvoja. Sen sijaan, vain yrityksen toiseen liiketoimintakanavaan oli muodostettu omat, vain kyseistä funktiota koskevat arvot. Nämä arvot oli laadittu yhteistyössä kyseisen funktion työntekijöiden kesken, ja niitä käytettiin aktiivisesti muun muassa myyntityön edistämässä. Tarvittaessa niihin pyrittiin nojaamaan haastavan myyntitilanteen edessä sekä onnistuttiin lisäämään yhteistyötä ja tiedon jakamista funktion sisällä. Tätä pyrittiin myyntijohtajan mukaan edistämään pitämällä näitä arvoja mukana keskusteluissa:

*”Me puhutaan tosi paljon nykyään meidän asiakaskokemusnumeroista mitkä ovat tosi vahvoja, että tavallaan jengi jakaa sitä ja ollaan ylpeitä siitä mitä tehdään. Nuo arvot jotka lanseerattiin, ne on sellaisia mihin me voidaan aina nojata kun tehdään päätöksiä, että niin kun näin me nyt teemme. No hei, miten tämä juttelee meidän arvojen kanssa? Onko tämä sen mukaista vai vastaista? Niin sitä pyritään aina katsomaan tuossa päätöksenteon yhteydessä.”*

*(Director, Sales, Yritys C)*

Yrityksellä oli yrityksen tulokseen perustuva tulospalkkio myynnin ulkopuolisille työntekijöille, ja sen lisäksi myynnin parissa työskentelevät saivat myynnin suuruuteen perustuvaa myyntipalkkiota. Tämän lisäksi myyntiyksiköissä oli käytössä ryhmäpalkitseminen, jossa myyntitiimeistä parhaiten menestynyt sai lisäpalkinnon normaalien myyntipalkkioiden lisäksi. Myyntityötä mitattiin myyntitulosten lisäksi myös muun muassa saavutetun asiakastyytyvyyden sekä asiakaskontaktien määrän avulla.

Suhteessa Malmi & Brownin ohjausjärjestelmien luokkiin, oli yrityksellä C ohjausjärjestelmiä käytössä kyberneettisen ohjauksen, palkitsemisen ja kompensaation, hallinnollisen ohjauksen sekä kulttuurin luokissa. Kyberneettistä ohjausta yrityksessä toteutettiin muun muassa myynti- ja kulubudjettien tuoman ohjausvaikutuksen avulla. Sen lisäksi myyntihenkilöstöllä oli käytössä suorituksen mittaus, jossa oli mittareita sekä myyntitavoitteiden toteutumisesta että myyntiaktiiviteettien määristä.

Palkitsemisen ja kompensaation luokkaan kuuluva tulospalkitseminen toimi yrityksessä C kahdella tavalla. Myyntihenkilöstöllä oli saavutettavissa peruspalkan

lisäksi myös myyntipalkkio, joka perustui myynnistä saatuihin euroihin. Vaikka myös myyntiaktiviteetteja mitattiin, ne eivät olleet osa palkkion muodostumista. Sen lisäksi myyjällä oli mahdollisuus saada lisäpalkkio, jos hänen edustamansa myyntitiimi menestyi parhaiten.

Hallinnollinen ohjaus näkyi yrityksessä selvällä jakautumisella eri liiketoiminta-alueisiin, johon henkilöstö oli ryhmitetty. Tämä jakautuminen eri divisiooniin oli myös osaltaan vaikuttanut funktiokohtaisten arvojen muodostumiseen, sillä yrityksellä ei ollut käytössään koko organisaation laajuisia julkilausuttuja arvoja.

### **Yritys D**

Yrityksessä D toiminnan ohjaus toteutettiin pääsääntöisesti ylhäältä alas -menetelmällä laaditulla myyntibudjetilla, joka jalkautettiin organisaation eri funktioihin. Tämän lisäksi funktioille annettiin kulubudjetti, joka oli laadittu myyntibudjetin yhteydessä. Osittain tästä budjetointimallista johtuen, koettiin myyntibudjetin painottaminen yrityksen johtamisessa tietyissä tapauksissa haasteellisena, kuten yrityksen myyntijohtaja kuvailee:

*”Siis niin, onhan se tavallaan ihan ymmärrettävä malli, että meille annetaan ne tavoitteet ja sitten sanotaan että näihin pitäisi päästä, mutta kyllä me ollaan kuultu tuolta myynnin puolelta että ne tavoitteet tuntuu hiukan tuulesta temmatuilta, tai siis että ne on välillä tosi epärealistisia ja tuntuu että siellä vaan kokeillaan kepillä jäätä että josko me saataisiin ne sitten jotenkin kuitenkin kasaan.”*

*(Head of Sales, Yritys D)*

Henkilöstön palkitseminen oli sidottu yrityksen saavuttamaan taloudelliseen tulokseen muiden kuin myyntihenkilöstön osalta. Myyntihenkilöstöllä taas oli mahdollisuus saada peruspalkkansa lisäksi myyntipalkkio. Tämän palkkion toteutumista mitattiin tasapainotetulla mittaristolla, joka sisälsi sekä myyntibudjetista johdettuja kvantitatiivisia tavoitteita että myös kvalitatiivisia tavoitteita, kuten esimerkiksi asiakkaiden kokeman asiakastytyväisyyden.

Myyntitiimeissä ei ollut käytössä ryhmäpalkitsemista, mutta yrityksen myyntijohtajan mukaan sellaisen käyttöönotosta oli käyty keskusteluja ja sen kaltaista palkitsemista toivottiin erityisesti myyntihenkilöstön toimesta:

*”Joo siis kyllä siitä on keskusteltu tosi paljon, ja sitä on erityisesti tuolta myyntikentältä tilattu. Se mitä me ollaan keskusteltu ja toivottu että sillä siis saataisiin aikaan olisi se, että me saataisiin enemmän niitä myyntejä maaliin, kun nyt on tilanne välillä se että siellä myynnissä ei tehdä riittävällä tasolla yhteistyötä myyjien kesken. Ja kun niillä on sellainen aika vahva ryhmähenki siellä tiimeissä niin olisi ihan hyvä mahdollisuus saada tuollainen malli toimimaan.”*

*(Head of Sales, Yritys D)*

Yrityksellä ei ollut käytössä julkilausuttuja, koko organisaation kattavia arvoja. Sen sijaan, yrityksen funktioihin ja niiden sisällä pienempiin yksiköihin, kuten myyntitiimeihin oli muodostunut omia arvoja ja toimintatapoja, jotka vaikuttivat henkilöstön työskentelyyn päivittäisellä tasolla. Tätä funktiokohtaisen kulttuurin muodostumista tuki myös se, että vaikka yrityksessä pyrittiin tekemään yhteistyötä mahdollisimman paljon yli funktiorajojen, oli organisaation jäsenet jaettu selkeisiin liiketoiminta-alueisiin, joka myös määritteli sen, minkälaisia vastuualueita kullekin funktiolle annettiin hoidettavaksi.

Suhteessa Malmi & Brownin ohjausjärjestelmien luokkiin, oli yrityksellä D käytössä ohjausjärjestelmiä kyberneettisen ohjauksen, palkitsemisen ja kompensaation, hallinnollisen ohjauksen sekä kulttuurin luokissa. Kyberneettisen ohjauksen luokkaan kuului muun muassa myyntihenkilöstön suorituksen mittaaminen tasapainotetun mittariston avulla, joka sisälsi elementtejä sekä kvantitatiivista myyntitavoitteista että laadullisista asiakastyytyväisyyteen liittyvistä tavoitteista.

Palkitsemisen ja kompensaation luokkaan kuului yrityksessä käytössä olevan peruspalkkauksen lisäksi saatavilla oleva tulospalkkaus. Myyntihenkilöstöllä se perustui saavutettuihin myyntituloksiin sekä myyntiin liittyviin aktiviteetteihin, kuten esimerkiksi tehtyjen asiakaskontaktien määrään. Muilla kuin myynnissä toimivilla tulospalkkion saaminen oli sidottu siihen, miten hyvin yritys saavutti asetetun taloudellisen tulostavoitteen.

Kulttuurin ohjausvaikutus näkyi yrityksessä D funktiotasolle muodostuneiden, ryhmien itse laatimien ja ylläpitämien alakulttuurien muodossa. Yrityksellä ei ollut koko organisaation laajuisia arvoja, mutta tämä ryhmätasolla saavutettu kulttuuri vaikutti merkittävästi muun muassa siihen, miten yrityksessä toteutettiin myyntityötä. Hallinnollinen ohjaus taas näkyi yrityksessä siten, että yrityksen henkilöstö oli

organisoitu liiketoiminta-alueiden mukaisiin funktioihin, joiden sisällä oli selkeät raportointiroolit ja -vastuut.

### Yhteenveto

Taulukossa 6 on eritelty, miten kunkin yrityksen ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus rinnastui Malmi & Brownin ohjausjärjestelmien luokkiin.

**Taulukko 6 Case-yritysten ohjausjärjestelmät suhteessa Malmi & Brown ohjausjärjestelmien luokkiin**

	Suunnittelu	Kyberneettinen ohjaus	Palkitseminen ja kompensatio	Hallinnollinen ohjaus	Kulttuurin ohjaus
Yritys A	X	X	X	X	X
Yritys B		X	X	X	
Yritys C		X	X	X	X
Yritys D		X	X	X	X

Kuten taulukosta 6 voi huomata, suunnittelun luokassa ohjausjärjestelmiä oli vain yrityksellä A. Tätä voi osaltaan selittää se, että yritys A oli kaikista case-yrityksistä selvästi vakiintunein. Kyseinen yritys oli toiminut toimialallaan kymmenien vuosien ajan, ja oli liikevaihdolla ja henkilöstön määrällä mitattuna suuri yritys. On mahdollista, että koska yritys A oli jo kasvanut niin suureksi, sillä piti olla käytössään suunnittelua tukevia ohjausjärjestelmiä, joiden avulla pystyttiin hallinnoimaan sen käytössä olevia taloudellisia ja inhimillisiä resursseja ja allokoimaan näitä oikeisiin asioihin tulevalla toimintakaudella. Muut case-yritykset eivät käyttäneet suunnittelua osana ohjausjärjestelmiään, vaikka ne toki varautuivat tulevaan toimintakauteen. Näillä yrityksillä suunnittelu oli enemmän taktisella tasolla eikä se ollut muodostunut vakiintuneeksi toiminnaksi.

Kyberneettistä ohjausta tehtiin jokaisessa case-yrityksessä. Tämä on luonnollista, sillä suurimmassa osassa yrityksiä taloudellinen tulos on ainakin jossain määrin merkittävässä roolissa, kun yrityksessä tehdään päätöksiä. Tämä näkyi myös case-

y yrityksissä, sillä niistä jokaisessa tehtiin sekä liikevaihtobudjetti että kulubudjetti. Jokaisessa yrityksessä oli myös asetettuja tavoitteita, ja niiden toteutumista seurattiin mittareiden avulla. Nämä tavoitteet sisälsivät sekä taloudellisia että laadullisia tavoitteita, ja näiden molempien mittaaminen ja tavoitteen saavuttamisesta palkitseminen oli käytössä erityisesti myyntihenkilöstön kohdalla.

Palkitseminen ja kompensatio ohjasi jokaisessa case-yrityksessä toimintaa. Palkitseminen on yksi tavanomaisimpia tapoja pyrkiä vaikuttamaan yrityksen henkilöstön toimintaan, ja se juontaa juurensa ajatuksesta, että ilman ulkoista motivaatiota henkilö ei välttämättä toteuta tehtäviä, jotka voitaisiin henkilöstä riippuen kokea vaivalloisiksi. Kussakin case-yrityksessä työstä palkitseminen muodostui sekä kiinteästä peruspalkasta että sen lisäksi mahdollisesti saatavasta tulospalkkiosta. Muilla kuin myynnin parissa työskentelevillä tulospalkkion perusteena oli yrityksen taloudellinen tulos, tosin yrityksellä A kokonaistulospalkkio muodostui sekä yrityksen taloudellisesta tuloksesta että myös muista laadullisista mittareista, kuten yhtiön saavuttamasta asiakastytyväisyydestä.

Myyntihenkilöstöä palkittiin jokaisessa case-yrityksessä myyntityössä suoriutumisen perusteella. Yrityksessä A myynnin palkitseminen noudatti samaa periaatetta kuin organisaation muissakin toiminnoissa, eli myyjän saama myyntipalkkio riippui osaltaan tämän saavuttamasta asiakastytyväisyydestä. Muissa yrityksissä myyjän saama myyntipalkkio riippui kokonaisuudessaan myytyjen eurojen määrästä, vaikka myös yrityksissä C ja D mitattiin myyntimäärän lisäksi myös myyntityöhön liittyviä aktiviteetteja, kuten tehtyä asiakaskontaktien määrää.

Hallinnollista ohjausta toteutti kussakin case-yrityksessä käytössä oleva organisaatorakenne. Sekä liikevaihdolla että henkilöstön määrällä mitattuna isoimmassa eli yritys A:ssa että pienimmässä eli yritys B:ssä oli henkilöstö ryhmitelty selkeästi hahmotettaviin liiketoiminta-alueisiin tai funktioihin, joilla oli nimetyt vastualueet ja tavoitteet. Organisaatorakenteen lisäksi toimintaa ohjattiin muun muassa asetetuilla raportointivastuilla, joiden avulla esimiehet pystyivät seuraamaan alaistensa työn etenemistä. Tämä oli erityisesti käytössä yrityksessä A, muissa yrityksissä tämänkaltainen mekanismi oli olemassa, mutta sen käyttö oli rajallisempaa.

Edellä mainittujen lisäksi yrityksissä A, B ja C oli käytössä muodolliset, kirjallisessa muodossa olevat työohjeet joita käytettiin erityisesti myyntihenkilöstön työn ohjaamisessa. Yrityksessä A tämä oli vielä melko uusi käytäntö, sillä ennen yrityksessä oltiin nojattu eri kouluttajien tapaan kommunikoida henkilöstölle toivottuja työtapoja.

Osittain tämä johtui siitä, että yrityksen suuren työntekijämäärän johdosta yrityksessä koettiin paremmaksi tavaksi jalkauttaa halutut toimintamallit henkilön tekemän koulutuksen avulla, kirjallisten ohjeiden sijaan. Yrityksissä B ja C työohjeet kohdistuivat myynnin käytäntöjen sekä prosessien kuvaamiseen ja ohjaamiseen. Yrityksessä D ei ollut käytössä työohjeita, sen sijaan kyseisessä organisaatiossa pidettiin tärkeänä, että kukin työntekijä ottaa vastuun omasta tekemisestään ja pyrkii tekemään järkeviä ratkaisuja ilman tarkempaa ohjeistusta.

Yrityksissä A ja B oli olemassa koko yritystä koskevat julkilausutut arvot, mutta vain yrityksessä A niitä kommunikoiittiin aktiivisesti läpi organisaation ja niillä oli vaikutusta siihen, miten yrityksen henkilöstö toimii päivittäisessä työssään. Yrityksessä B käytössä oleva OKR-työkalu ohjasi niin voimakkaasti henkilöstön toimintaa, että olemassa olevia arvoja ei onnistuttu jalkauttamaan organisaation eri toiminnan tasoille.

Yrityksessä C ei ollut koko organisaatiota koskevia julkilausuttuja arvoja, vaan sen sijaan yrityksen liiketoiminta-alueiden mukaisiin segmentteihin oli muodostunut omat, kyseisen funktion sisällä toimivat arvot. Näillä arvoilla oli vahva toimintaa ohjaava vaikutus, sillä nämä oli laadittu yhteistyössä kaikkien kyseisessä funktiossa työskentelevien työntekijöiden kanssa. Arvoihin sitoutumista pidettiin yllä myös muun muassa siten, että nämä arvot olivat esillä kerran viikossa pidettävissä tiimipalavereissa, joissa myös peilattiin menneinä viikkoina tapahtuneita kohtaamisia asiakasrajapinnassa ja miten arvoihin nojautuminen on tuonut selvää hyötyä yritykselle sekä kyseiselle työntekijälle.

Yrityksessä D ei ollut yritystasoisia arvoja eikä myöskään tiimi- tai funktiokohtaisia julkilausuttuja arvoja. Sen sijaan erityisesti yrityksen myyntitiimeissä oli muodostunut vahvoja kirjottamattomia alakulttuureja, jotka näkyivät kyseisen tiimin omaksumina arvoina sekä toimintatapoina. Toisaalta, tämä johti tietyissä tapauksissa ristiriitoihin eri tiimien välillä, sillä nämä arvot ja toimintatavat olivat osaltaan voimakkaasti eriävät tiimistä riippuen, eikä niillä ollut ylempää, organisaatiotason kulttuurin tuomaa tukea joka olisi osaltaan varmistanut, että nämä toimintatavat ovat edes osittain yhteneväiset tiimeistä riippumatta.

### 6.1.2 Myynnin johtaminen osana johdon ohjausjärjestelmiä

Kuten toisessa teoriakappaleessa esiteltiin, voi myynnin ohjaamista ryhmitellä esimerkiksi sen avulla, ohjataanko myyntiä saavutettujen lopputulosten perusteella vai pyritäänkö ohjaamaan myyntiin osallistuvan henkilöstön käyttäytymistä (Anderson &

Oliver 1987, 76.) Toinen mahdollinen ryhmittelytapa on luokitella myynnin ohjausjärjestelmät muodollisiin ja epämuodollisiin ohjausjärjestelmiin (Jaworski 1988, 26.)

Seuraavaksi esitellään, miten kunkin case-yrityksen myynnin ohjausjärjestelmät rinnastuivat edellä mainittuihin myynnin ohjausjärjestelmien luokituksiin. Lisäksi esitellään, miten yrityksessä käytössä ollut johdon ohjausjärjestelmien muodostama kokonaisuus osaltaan vaikutti myynnin ohjaamiseen.

### **Yritys A**

Yrityksellä A oli aktiivisessa käytössä CRM-työkalu (Customer Relationship Management) eli asiakkuuden hallintajärjestelmä, jonka avulla seurattiin lähes reaaliajassa sitä, miten myyjä onnistui työssään. Myyjää mitattiin sekä euromääräisen myynnin perusteella, mutta sen lisäksi myyjän suoritusta arvioitiin tämän saaman asiakaspalautteen arvosanan pohjalta. Näiden lisäksi myyjän toimintaa seurattiin muun muassa tarkastelemalla tämän tekemiä myyntiaktiviteetteja, kuten suoritettuja asiakaskontakteja. Yrityksen myyntijohtaja kommentoi CRM-työkalun käyttöä seuraavasti:

*”Joo siis kyllä se johtaminen meillä lähtee siitä, että seurataan tosi tarkasti sitä CRM:ää ja että miten se myynti kehittyy. Ja kyllä meillä on siinä sellainen mentaliteetti että jos alkaa näyttää että jäädään jossain alueessa jälkeen niin sitten kyllä hyvinkin pienellä kynnyksellä puututaan. Mutta jos kaikki menee hyvin niin sitten siihen ei puututa aktiivisesti, toki voidaan tarvittaessa sivuta esim. jossain viikkopalaverissa että hyvin sujuu.”*

*(Sales Director, Yritys A)*

Teknisten myynnin johtamisjärjestelmien, kuten yllämainitun CRM-työkalun, lisäksi oli yrityksessä A käytössä myös muita myynnin ohjausjärjestelmiä. Näihin lukeutui muun muassa palkitseminen myyntipalkkioiden muodossa, tämän palkitsemisen pohjana olevien tavoitteiden johtaminen myyjätasolle annetusta myyntibudjetista, myyjien organisoiminen funktioihin ja sen sisällä myyntitiimeihin, sekä organisaatiossa käytössä olevat arvot.

Myyjien palkitseminen perusteena olevat tavoitteet sisälsivät sekä euromääräisen, myyntibudjetista liiketoiminta-alueelle ja sitä kautta yksittäiselle myyjälle johdetun



myyntitavoitteen että laadullisia tavoitteita, kuten asiakaspalautteiden arvosanan. Näiden lisäksi tavoitteet sisälsivät myyntityöhön liittyviä aktiviteettitavoitteita, sillä myyjiä mitattiin muun muassa tehtyjen asiakaskontaktien määrän sekä CRM-merkintöjen ajantasaisuuden perusteella.

Kun myyjä ylsi tarvittavan korkealle tasolle jokaisella mitattavalla osa-alueella myönnettiin hänelle myyntipalkkiota. Tämä oli osa hänen kokonaispalkitsemistaan, sillä hänellä oli myös kuukausittainen peruspalkka. Potentiaalinen myyntipalkkio oli kuitenkin suhteessa peruspalkkaan merkittävä, joten se kannusti myyjää toimimaan siten että hän saavuttaisi tavoitteensa. Myyntipalkkioiden muodostumisperusteista yrityksen myyntijohtaja kommentoi seuraavaa:

*” Outboundilla ja inboundilla on vähän erilaisia painotuksia, että ne menee enemmän ehkä sinne laadulliselle puolelle hiukan siellä inboundissa kuin mitä sitä outboundissa se on enemmänkin sitä myynnillistä tavoitetta, mutta molemmilla on sekä laatua, että myyntiä siellä palkkiokriteerissä. Tästä mallista ollaan tykätty ihan myynnin parissa ja niin myös johdon puolella koetaan tärkeäksi että katsotaan myöskin laatua, eikä pelkästään lukuja koska hyviin lukuihin voi päästä myös huonolla laadulla.”*

*(Sales Director, Yritys A)*

Tämän henkilökohtaisen myyntipalkkion lisäksi myyjällä oli mahdollisuus saada lisäpalkkio, jos hänen edustamansa myyntitiimi menestyi parhaiten yrityksen sisällä. Tämä johti siihen, että myyjällä oli lisää syytä pyrkiä saavuttamaan tavoitteensa. Lisäksi, ryhmäpalkitseminen toimi voimakkaana toimintaa ohjaavana tekijänä, sillä ryhmän muut jäsenet pitivät aktiivisesti huolta, että kaikki yrittivät parhaansa yhteisen tavoitteen edessä. Yrityksen myyntijohtaja piti tämän mallin käyttöönottoa hyvänä asiana:

*”Joo kyllä se on tuonut hyvää lisärytystä se tiimibonus mikä otettiin käyttöön. Ollaan kuultu palautetta että se on lisännyt hyvin sitä lisämyyntiä varsinkin niiden myyjien kohdalla, jotka ei noin muuten ole saavuttanut niitä henkilökohtaisia tavoitteitaan. Että osa siellä on sellaista porukkaa ettei niiden prioriteeteissa ole ne myyntitulokset vaan niille riittää se perussuoritus, mutta tällä metodilla ollaan saatu myös heihin hieman lisäryhtiä.”*

*(Sales Director, Yritys A)*

Suhteessa Anderson & Oliverin myynnin ohjausjärjestelmien viitekehukseen, yrityksen A myynnin ohjausjärjestelmien käyttö painottui enemmän lopputuloksiin perustuvaan ohjaukseen, vaikka myynnin ohjausta toteutettiin myös käyttäytymistä ohjaavalla tavalla. Kuten yllä todettiin, pääsääntöisesti yrityksessä annettiin myyjien tehdä työtänsä haluamallaan tavalla niin kauan kun tämä saavutti hänelle asetetut tavoitteet. Heidän toimintaansa alettiin puuttumaan ensimmäisen kerran siinä vaiheessa, kun huomattiin esimerkiksi CRM-datan perusteella kyseisen myyjän jäävän jälkeen tavoitteistaan.

Toisaalta, tavoitteiden asettamisessa oli otettu huomioon se, että pyrkimällä kohti tavoitteitaan tulee myyjä myös todennäköisesti toimimaan työssään sillä tavalla, jota yrityksen johdossa haluttiin. Esimerkkinä tästä yhtenä myyjän palkitsemiskriteerinä oli asiakastytyväisyyskyselyllä mitattu asiakastytyväisyys. Tämän kriteerin avulla pyrittiin vaikuttamaan myyjän käyttäytymiseen, vaikkakin siihen reagoitiin vasta siinä vaiheessa, jos myyjän saavuttamat tulokset eivät olleet tavoitteen mukaiset.

Myyjälle annettujen tavoitteiden ohjausvaikutus perustui siihen, että yrityksessä oli käytössä kattavat seurantajärjestelmät sekä niiden käyttämiseen muodostuneet tavat. Näiden lisäksi yrityksen tapa jalkauttaa myyntibudjetit liiketoimintasegmenteille ja sen sisällä lopulta yksittäiselle myyjälle antoi kuvaa myyjälle siitä, mitkä ovat ne lopputulokset joita häneltä odotetaan.

Käytössä oleva organisaatorakenne tuki myös osaltaan tätä myyntibudjetin jalkauttamista organisaation eri tasoille. Koska yrityksen myyjät oli ryhmitelty eri liiketoiminta-alueiden mukaisesti, oli tälle liiketoiminta-alueelle mahdollista kohdistaa tarkoin määritetyt tavoitteet sekä seurata, miten kyseinen liiketoiminta-alue saavutti annettuja tavoitteitaan. Yrityksen myyntijohtajan näkemys oli se, että yritys myös pyrki huomioimaan eri liiketoiminta-alueiden ominaispiirteet myynnin tavoitteiden asettamisessa, vaikka se ei aina tuottanutkaan täydellistä vastaanottoa liiketoiminta-alueissa.

*”Kyllä se on hyvin selkeästi viety eteenpäin se viesti siitä, että mitkä on meidän segmentin tavoitteet ja miten ne eroaa siitä naapurisegmentistä. Ja nämä erot on kyllä hyvin tiedossa ihan siellä myyjilläkin, ja siitä on tullut välillä hieman valitusta koska koettu että kaverilla on helpommat tavoitteet kuin itsellä. Mutta toisaalta hyvänä puolena on havaittu se että kun ne tavoitteet on samat ja annettu segmentitasolla niin niihin on*

*myös sitouduttu aika hyvin, tai niiden avulla ollaan saatu luotua uusia toimintamalleja jotka on ihan meidän segmenttiä varten tehty.”*

*(Sales Director, Yritys A)*

Lopuksi, yrityksen arvoja kommunikointiin aktiivisesti myyjille ja niiden kautta pyrittiin ohjaamaan sitä, miten myyjät toimivat asiakkaiden kanssa. Tämän avulla pyrittiin varmistamaan, että myyjän toiminta noudattelisi niitä pitkän aikavälin tavoitteita, jotka yrityksen strategiassa oltiin asetettu. Eettistä myyntitapaa yrityksen myyntijohtaja piti positiivisena asiana:

*” Kyllä minä sanoisin, että ehdottomasti on suurta painotusta siihen, että asiat tehdään oikein ja hyvin eettisesti, eli ylipäättään myymisen sijaan, se kulttuuri on myymisen sijaan enemmän sitä, että varmistetaan, että asiakkaalla on oikea kokonaisratkaisu meiltä, mikä siis tarkoittaa sitä, että on velvollisuus tarkistaa, että ei voi tulla missään kohtaa sellainen tilanne vastaan, että meiltä on myyty asiakkaalle jotain mitä se ei joko oikeasti tarvitse tai sitten sille on myyty jotain mitä se ei ole siinä myyntitilanteessa ymmärtänyt. Ja tässä meillä on periaatteena se, että halutaan mieluummin rakentaa pitkäikäisiä asiakassuhteita eikä vaan ottaa niitä pikavoittoja, ja tätä me ollaan myös koitettu takoa sinne myyjien päähän että tällä tavalla kun toimitaan niiden arvojen mukaan niin isossa kuvassa kaikki voittavat.”*

*(Sales Director, Yritys A)*

Suhteessa Jaworskin ohjausjärjestelmien viitekehykseen, voitiin yrityksen A myynnin ohjausjärjestelmien kohdalla tunnistaa viitteitä sekä muodollisista että epämuodollisista ohjausjärjestelmistä. Muodollisia myynnin ohjausjärjestelmiä olivat muun muassa ennen seuraavaa toimintakautta suoritettava suunnitteluprosessi, jossa muun muassa kartoitettiin tarvittavat resurssit jotta strategiset ja taktiset hankkeet sekä näitä tukeva myyntitavoite saataisiin vietyä läpi.

Tämän lisäksi muodollista myynnin ohjausta toteutettiin työsuoritusten sekä niihin liittyvien tavoitteiden asettamisella, näiden mittaamisella sekä tavoitteiden saavuttamisesta palkitsemisen avulla. Henkilöstön toimintaa voidaan ohjata hyvin muun muassa osoittamalla tälle selkeästi, että mitkä ovat ne asiat ja toimintatavat joita häneltä odotetaan (Jaworski 1988, 27). Tätä toimintoa voidaan myös vahvistaa sitomalla henkilön

palkitseminen siihen, kuinka hyvin hän näitä tavoitteita saavuttaa, kuten yrityksessä A oli tehty.

Muodollinen myynnin ohjaus näkyi myös yrityksessä A käytössä olevassa organisaatorakenteessa ja siinä, miten sen avulla allokoitiin henkilöstöresursseja oikeisiin toimintoihin yrityksen sisällä. Lisäksi tätä ohjauksen muotoa käytettiin aktiivisesti silloin, kun myynnin esimiehet seurasivat myyjien edistymistä CRM-työkalun avulla. Myyjillä oli tiedossaan asetetut raportointiketjut, joiden mukaan heidän tuli raportoida työstään.

Epämuodollinen myynnin ohjaus ilmeni yrityksessä käytössä olevan organisaatiotason julkilausuttujen arvojen muodossa. Yrityksessä painotettiin aktiivisesti näiden arvojen merkitystä, ja niitä pyrittiin implementoimaan myös osaksi myyntiprosesseja. Jaworskin (1988, 27) mukaisesti, epämuodollinen ohjaus voi näkyä myös sosiaalisen kontrollin muodossa. Tätä ohjausta toteutti osaltaan myyntitiimeissä käytössä oleva ryhmäpalkitseminen, joka sai myyjän toimimaan yhteisen hyvän eteen, sillä päinvastoin toimimalla olisi hänen toimintaansa vaikutettu ryhmäpaineen avulla.

## **Yritys B**

Yrityksen B myynnin ohjaaminen nojasi vahvasti käytössä olevan OKR-työkalun käyttämiseen. Tämän työkalun tavoitteet muodostuivat yritykselle tärkeistä avaintavoitteista, jotka taas korreloivat muun muassa yrityksen taloudellisen menestyksen kanssa. Yrityksen myyntijohtaja kuvasi OKR-työkalun käyttöä seuraavasti:

*” Joo eli meillä se myynnin johtaminen alkaa siitä, että me tehdään firmatasoinen objectives (tavoite). Ja sen mitä periaatteessa se objectives pitää olla, niin siinä pyritään hakemaan sellainen superinnostava, kvalitatiivinen tavoite. Sellainen, mikä tavallaan, mistä jengi innostuu, mikä saa jengin ylös sängystä tekemään, menemään kohti tuota tavoitetta. Ja sitten ne key resultsit (avaintavoitteet) ovat sitten taas puhtaasti mitattavia, kvantitatiivisia, että jos nämä asiat tavallaan toteutuu, niin sitten me tiedetään, et me ollaan saavutettu tavallaan se innostava objective ja sitä kautta ne muut yrityksen tavoitteet.”*

*(Head of Sales, Yritys B)*

Sen jälkeen kun yhtiötasoinen OKR-mittaristo oli laadittu, jaeltiin sen sisältämät tavoitteet organisaatiossa ensin eri funktioille ja näiden funktioiden sisällä vielä

yksittäiselle myyjälle saakka. OKR-työkalun jalkauttaminen organisaation eri tasoille tapahtui myyntijohtajan mukaan seuraavasti:

*”Siinä on ajatuksena, että on firmatason OKR:t ja sitten se jalkautetaan organisaation läpi. Ensimmäisenä on funktiotaso, ja siinä funktiotasossa on omat OKR:t, mitkä on linjassa sen firmatason kanssa. Ja sitten taas funktion sisällä voidaan mennä yksilötasolle, että jokaisella yksilöllä on omat OKR:t ja näitä voidaan säädellä hieman sitten sen roolin mukaisesti, että toisille voidaan painottaa hieman eri juttuja. Ja näitä voidaan sitten kanssa muokata vuoden aikana, eli yksi esimerkki on että aina kvartaaleittain katsotaan niitä tavoitteita ja jos tilanteet on muuttunut niin sitten voidaan muuttaa myös sitä yksilötason OKR:ää.”*

*(Head of Sales, Yritys B)*

OKR-työkalun lisäksi yrityksessä B ohjattiin myyjien toimintaa myös käytössä olevan organisaatorakenteen avulla. Yrityksen myyntihenkilöstö oli ryhmitelty eri funktioihin sen perusteella, minkä tyyppisessä myyntikanavassa he työskentelivät. Tämä organisaatorakenne vaikutti myös muun muassa siihen, mistä asioista henkilöstöä palkittiin ja miten heidän työtään pyrittiin ohjaamaan.

Myynnistä palkitseminen pohjautui sekä suoriin myyntimääriin pohjautuviin tavoitteisiin että OKR-työkalun sisältämiin laadullisiin tavoitteisiin. Näitä tavoitteita myös muokattiin sen mukaan, mistä myyntiyksiköstä oli kysymys. Palkitsemisen tavoitteiden määräytymistä kommentoi myyntijohtaja seuraavasti:

*”Kyllä meillä lähtee ne tavoitteet siitä, että ainakin suurimmaksi osaksi saman tiimin sisällä on samat tavoitteet. Ehkä sitten soveltuvin osin tehdään pieniä viilauksia sen mukaan, mitkä on kunkin myyjän parhaat osaamisalueet. Ja sitten ne isommat erot niissä tavoitteissa tulee siinä että eri tiimeissä on eri tavoitteet sen mukaan, että mitkä kunkin tiimin vastuualueet on. Eli tällöin toisella tiimillä voi olla selvästi enemmän painoa myynnin määrässä ja vähemmän sitten esimerkiksi asiakaspysyvyyteen liittyvää toimintaa.”*

*(Head of Sales, Yritys B)*

Yrityksellä oli olemassa julkilausutut arvot, mutta niiden käyttöä ei ilmennyt päivittäisessä tekemisessä. Sen sijaan, yrityksen eri tiimeihin oli muodostunut omia

arvoja ja toimintatapoja, jotka vaikuttivat siihen, miten esimerkiksi myyjät toimivat työssään. Siitä huolimatta, että nämä arvot olivat muodostuneet tiimien sisällä sen sijaan, että ne olisivat yritystasoisia, olivat ne linjassa yritystasoisien OKR-työkalun tavoitteiden kanssa.

Henkilöstön vahva ryhmittäminen tiimeihin näkyi myös yrityksen tavoissa jakaa tietoa henkilöstölle. Yrityksessä oli käytössä palaverikäytäntö, jossa käytiin jokainen viikko läpi yleiset tiedotettavat asiat sekä tarkasteltiin CRM-työkalun avulla erityisesti toteutuneet myyntiponnistelut sekä avoimena olevat myyntimahdollisuudet. Tämän lisäksi yrityksessä oli juuri otettu käyttöön myyntityötä koskeva ohjeistus, josta käytettiin nimitystä myynnin pelikirja. Tällä dokumentilla pyrittiin varmistamaan, että myyjät toimivat annettujen ohjeiden mukaisesti työssään.

Suhteessa Anderson & Oliverin myynnin ohjausjärjestelmien viitekehukseen, painottui yrityksen B myynnin ohjaaminen enemmän lopputuloksiin perustuvaan kategoriaan. Myynnin ohjaaminen perustui OKR-työkalun sekä CRM-työkalun avulla tehtävään tavoiteseurantaan. Myyjien toiminnan ohjeistaminen myynnin pelikirjan avulla oltiin aloitettu vasta hetki sitten, ja tämän dokumentaation sisältö ei ollut vielä jalkautunut myyntiorganisaatioon sillä tasolla, että se ohjaisi myyjien toimintaa.

OKR-työkalun käyttö osana myynnin ohjaamista perustui siihen, että sen avulla ilmaistut sekä jalkautetut yritystasoiset tavoitteet kertoivat selkeästi myyjille sen, minkälaisia tuloksia heiltä odotettiin. Pääpaino toteutetussa seurannassa oli saavutetuissa lopputuloksissa sen sijaan, että myyjiä oltaisiin mitattu sen perusteella, miten he pääsivät kyseisiin tuloksiin. Toisaalta, myyjien toimintaa mitattiin myös esimerkiksi asiakaskontaktien määrän perusteella, mutta tämä ei ollut palkitsemisen perusteena. Myöskään esimerkiksi sitä, miten näissä asiakaskontakteissa tulisi toimia, ei oltu määritelty myyntijohtajan mukaan yrityksen toimesta, vaan se jätettiin myyjän päätettäväksi.

*” Joo siis CRM on meillä oikeastaan kaiken tuon myyntidatan keskiössä, eli me tiedetään tasan tarkkaan, että kuinka monta myyntitapaamista kukin henkilö käy ja kuinka monta kauppaa hän tekee ja mitkä hänen keskikaupat on, niin se CRM:n käyttö on keskeistä. Meillä on tarkkaa kvantitatiivista dataa, miten eri yksilöt suoriutuu ja sitä pystytään hyödyntää johtamisen tukena. Mutta joo siis toistaiseksi ollaan vielä menty sillä mallilla, että seurataan näitä aktiviteetteja ja saatuja kauppoja, ja sitten se että miten myyjä niitä kotiuttaa on hänen itsensä vastuulla.”*

*(Head of Sales, Yritys B)*

Kehitteillä olevan myynnin pelikirjan avulla oli tarkoitus varmistaa, että myyntihenkilöstö toimii työssään sillä tavalla, että yrityksen johdon asettamat pitkän aikavälin tavoitteet saavutettaisiin. Toistaiseksi yrityksessä oli annettu hyvin kevyt ohjeistus niistä raameista, miten esimerkiksi myyntiprosessi pyrittiin viemään ensimmäisestä kontaktista sopimuksen tekemiseen saakka. Tämän kaltaisen yleisen ohjeistuksen sijaan myynnin toimintaa ohjasi liiketoiminta-alueissa ja niiden sisällä myyntitiimeissä vaikuttavat omat kulttuurinsa ja arvonsa. Näiden arvojen vaikutuksen yrityksen myyntijohtaja näki suurena:

*”Siis on meillä näiden eri tiimien välillä fundamentaalisesti ihan eri tavoitteet. Niin kyllä minä sanoisin, että meilläkin, huolimatta siitä, onko meillä kirjattuja arvoja vai ei tai että johdetaanko niitä systemaattisesti tai ei, niin kyllä meillä kuitenkin on uniikki kulttuuri ja tapa toimia, joka ohjaa kollektiivisesti ihmisten tekemistä niissä eri segmenteissä.”*

*(Head of Sales, Yritys B)*

Kun tarkastellaan yrityksen B myynnin ohjausjärjestelmiä suhteessa Jaworskin ohjausjärjestelmien viitekehukseen, oli myynnin ohjaus enemmän muodollisen luokan alaisuuteen kuuluvaa, vaikka ohjauksesta voitiin tunnistaa viitteitä myös epämuodollisen luokan mukaisista piirteistä. Myynnin ohjaus tukeutui vahvasti yrityksen OKR-työkaluun ja siinä määriteltyihin tavoitteisiin sekä niiden saavuttamisesta palkitsemiseen. OKR-työkalua täydennettiin CRM-työkalun avulla, ja näiden kummankin käyttö nojasi vahvasti siihen, että niiden avulla pystyttiin esittämään kirjallisessa muodossa sekä myyjälle asetetut tavoitteet että näiden tavoitteiden saavuttamisen taso.

Kuten Jaworski (1988, 27) toteaa, on yksi muodollisten myynnin ohjausjärjestelmien piirre se, että myynnin johto pohjaa päätöksentekonsa siihen, minkälaisia tuloksia myynnissä saavutetaan. Yrityksen B tapa käyttää OKR- ja CRM-työkaluja tavoiteasetannassa sekä tulosten mittaamisessa toimi juuri tällä mekanismilla. Tämän lisäksi yrityksen tapa kohdentaa työvoima eri liiketoiminta-alueille on yksi muodollisen myynnin ohjauksen piirteistä.

Epämuodollista ohjausta ilmeni yrityksen eri liiketoiminta-alueissa ja myyntitiimeissä muodostuneiden paikallisten kulttuurien muodossa. Tiimien sisällä oli

muodostunut vakiintuneet toimintatavat, joiden mukaisesti tiimin yksittäinen jäsen tiesi miten toimia myyntiprosessin eri vaiheissa. Arvoihin perustuva ohjaus on epämuodollisen ohjauksen luokan mukaista myynnin ohjausta, vaikka yrityksessä ei ollutkaan käytössä koko organisaatiota koskevia yhteisiä arvoja (Jaworski 1988, 27).

### **Yritys C**

Yrityksen C myynnin ohjaus alkoi yritystason myynti- ja liikekulubudjetista, jotka jalkautettiin organisaation eri liiketoiminnoille. Näistä erityisesti myyntibudjettia ja sen perusteella laadittuja tavoitteita seurattiin, ja tässä seurannassa käytettiin apuna CRM-työkalua. Näistä tavoitteista oli myös johdettu muualla kuin myynnin parissa työskentelevän henkilöstön tulospalkkiotavoite, sillä heidän palkitsemisensa perustui yrityksen saavuttamaan taloudelliseen tulokseen. Myynnissä työskentelevien palkitseminen oli taas sidottu ainoastaan saavutettuihin myyntimääriin.

Tavoitteet jalkautettiin ensin liiketoiminta-alueille ja sitä kautta yksittäisille myyjille. Yrityksessä myyntiyksiköissä oli erittäin avoin tiedonjakokäytäntö, eli myynnin tavoitteet ja tulokset olivat kaikkien nähtävillä. Myyntijohtajan mukaan myyntiin liittyvää dataa tulkittiin yrityksessä aktiivisesti:

*” Se että miten me ollaan budjetti rakennettu niin tietysti jokaisella myyjällä on oma myyntitavoite mikä on hyvin avointa dataa meillä. Että jokainen näkee mitä kukin on myynyt ja minkä verran on käynyt tapaamisia. Sitten tavallaan tämä budjetti mitä on, niin se on taas jaoteltu silleen meidän tapahtumiin. Me tehdään X määrä tapahtumia vuodessa ja se mikä meidän budjetti on, niin se on tiputeltu noiden tapahtumien alle. Eli jokaisella tapahtumalla on tietty myyntibudjetti ja niitä seurataan ihan aktiivisesti viikkotasolla että missä mennään, ollaanko yli vai alle ja että onko tehty aktiviteetteja riittävästi? Ja että onko tarjouksia ja niin edelleen? Eli tavallaan tuon tyylistä lukujumppaa, se on aika meillä päivittäistä asiaa siellä.”*

*(Director, Sales, Yritys C)*

Yritys jakoi myyntibudjettinsa ensin tulevana kautena tuottamilleen tapahtumille, ja tämän jälkeen näihin tapahtumiin liittyvä myyntivastuu jaettiin myyjille. Myyjät oli myös järjestetty selkeiden eri vastualueiden mukaisiin tiimeihin, joiden alaisuudessa he työskentelivät.



Myyjiä mitattiin sekä laadullisten että määrällisten mittareiden avulla. Laadullisia mittareita olivat muun muassa Net Promoter Score -arvosanalla mitattu asiakastytyväisyys, joka kerättiin asiakkailta kyselyiden avulla. Määrällisiä mittareita olivat muun muassa saavutettujen myyntien euro- ja kappalemäärät sekä myyntiaktiviteettien, kuten asiakastapaamisten määrä. Vaikka myyjän suoriutumista mitattiin sekä laadullisen että määrällisen tavoitteen avulla, oli pelkästään myyntiin keskittyvässä tiimissä palkitseminen sidottu ainoastaan saavutettuihin myyntituloksiin. Toisessa tiimissä taas palkitsemisen pohjana oli saavutettu asiakastytyväisyys.

Tämä kahden eri tehtävää toteuttavien tiimien tavoitteiden epätasapaino oli noussut osittain haasteeksi yrityksen toiminnassa. Oli mahdollista, että jos myyntitiimi pyrki saavuttamaan tavoitteensa lyhytnäköisesti laadullisista tekijöistä ja siten asiakastytyväisyydestä tinkimällä, oli tällä mahdollisuus saada itse myyntipalkkiota samalla, kun huonosta asiakastytyväisyydestä johtuen asiakastytyväisyydellä mitattu tiimi olisi jäänyt ilman palkkiota. Tätä tavoitteiden ristiriitaa myyntijohtaja piti haasteena:

*”Ja tuo on itse asiassa sellainen mitä me ollaan aika paljon kanssa jumpattu, että meillä oli yhteen aikaan sellainen vähän niin kun ongelma että myynti möi juttuja mitä me ei pystytty edes toteuttamaan. Eli tavallaan se asiakaslupaus ei ollut enää meillä hirveän kirkas, ja me ollaan nyt pyritty kanssa kirkastamaan se asiakaslupaus, että kun se asiakas tulee meille niin se saa näitä juttuja, niin myöskin sitä myyjän tavallaan sooloiluvaraa on supistettu selkeästi, että se ei voi luvata tämän kaltaisia juttuja koska ne ei ole fyysisesti mahdollisia toteuttaa meidän konseptin mukaisesti. Niin tavallaan silläkin me ollaan saatu sitä tyytyväisyyttä sitten nostettua, että siellä ei enää ole sellaisia ihan älyttömyyksiä.”*

*(Director, Sales, Yritys C)*

Myyjillä oli myös mahdollisuus saada lisäpalkkiota, jos hänen tiimensä pääsi kollektiiviseen tavoitteeseensa. Tämän avulla saatiin sekä aktivoitua kaikki tiimissä olevat myyjät työskentelemään yhteisten tavoitteiden eteen, että myös sen avulla pystyttiin parantamaan tiedon jakamista tiimin sisällä.

Osana tätä ryhmäpalkitsemista vaikutti myös yrityksessä käytössä oleva organisaatorakenne sekä siitä johtuva jakautuminen liiketoiminta-alueiden mukaisiin vastuualueisiin. Organisaation eri liiketoiminta-alueiden sisällä oli muodostunut omat arvonsa ja toimintatapansa, jotka osaltaan ohjasivat myyjien työtä. Nämä arvot vaikuttivat

siihen, miten myyjät veivät läpi myyntitilanteita, ja sen lisäksi näihin arvoihin nojaututtiin ryhmän sisällä, kun pyrittiin pääsemään tiimitason tavoitteisiin. Myyntijohtaja näki näiden arvojen vaikuttavan positiivisesti myyjien väliseen yhteistyöhön:

*” Tämä lanseerattiin samaan aikaan kun tehtiin nuo arvot. Eli tällainen tiimin palkitseminen lisätään meidän tähän ohjelmaan. Ennen näitä lukuja ei hirveän aktiivisesti seurattu ja kukaan ei oikein tiennyt missä mennään. Mutta nykyään nämä luvut on ihan kaikille päivittäisiä lukuja ja nykyään se keskustelu menee enemmän siihen et hei, paljon puuttuu siitä? Puuttuuko vielä siitä? Hei, mistä me saadaan yks kymppitonni lisää tuohon? Et hei, et onko jollain jotain takataskussa ja voisitko lähettää jotain kampanjoita vielä, että niin kun... Se on herättänyt just sitä mitä itse toivoin, eli semmoista tiimissä tekemistä ja yhdessä onnistumisten juhlimista.”*

*(Director, Sales, Yritys C)*

Suhteessa Anderson & Oliverin myynnin ohjausjärjestelmien viitekehukseen, keskittyi yrityksessä C myynnin ohjaus enemmän lopputuloksiin perustuvaan ohjaukseen. Sekä asetetut tavoitteet että niiden saavuttamisesta palkitseminen riippui täysin siitä, saavuttiko myyjä kyseiset tavoitteet vai ei. Tapaan saavuttaa näitä tavoitteita ei kiinnitetty huomiota, eikä yrityksessä ollut määritetty esimerkiksi tapaa miten myyjän tulisi toimia asiakassuhteissa. Toisaalta, tämän kaltainen ohjeistus oli haastatteluhetkellä kehitteillä, ja sen tarkoituksena oli myyntijohtajan mukaan yhdenmukaistaa myyjien toimintamalleja yrityksessä.

*”Meillä aloitti tuossa noin vuosi sitten uusi myyjä ja sillä meni melkein puoli vuotta että se sai ensimmäisen kaupan ja ihan vaan siksi että se ei tiennyt oikein miten meidän palvelua myydään ja mitkä on ne vahvat argumentit ja tämän tyliset asiat, niin se on ihan liian pitkä aika minun mielestä. Eli sitä pitäisi saada lyhennettyä ja se tavallaan millä me taklataan nyt sitä on se että me tehdään tämmöinen ns. pelikirjatyyppe, että näin myyt meidän palvelut. Että tavallaan tämä on se meidän tarina ja tapa miten me tehdään tätä työtä.”*

*(Director, Sales, Yritys C)*

Myös tiimeissä muodostunut kulttuuri ohjasi toiminnan fokusta enemmän lopputuloksiin kuin käytettyihin menetelmiin. Myyjien oli mahdollista saada lisäpalkkiota, jos hänen tiimensä saavutti sille asetetun tavoitteen, ja tämä toimi vahvana kannustimena saavuttaa sekä omat tavoitteensa että auttaa myös kollegaa hänen tavoitteidensa kanssa. Tiimeissä oli myös avoin tiedonjako muun muassa myyntidatasta, joten tämän avulla pystyttiin varmistamaan, että kukin yksittäinen myyjä sitoutui yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tätä tuki myös osaltaan yrityksen organisaatorakenteesta johtuva jakautuminen liiketoiminta-alueiden mukaisiin tiimeihin, joissa yhteisten tavoitteiden käyttäminen on helpompaa.

Tarkasteltaessa yrityksen C myynnin ohjausjärjestelmien käyttöä suhteessa Jaworsin ohjausjärjestelmien viitekehykseen, oli ohjausjärjestelmien käyttö sekä muodollisen että epämuodollisen luokan alaisuuteen kuuluvaa. Kuten Jaworski (1988, 27) kuvailee, on esimerkiksi päätöksenteon perustaminen saavutettuihin myyntituloksiin yksi muodollisen ohjauksen tunnusmerkeistä. Tämä toteutui myös yrityksessä C, sillä esimerkiksi palkitseminen pohjautui pelkästään saavutettuihin tuloksiin, vaikka myyjää mitattiin myös esimerkiksi myyntikontaktien määrällä.

Epämuodollinen myynnin ohjaus ilmeni muun muassa tiimikohtaisten arvojen muodossa. Nämä olivat laadittu yhteistyössä myyntihenkilöstön ja johdon kanssa, ja niihin nojaututtiin aktiivisesti sekä asiakastyössä että myös yrityksen sisäisessä yhteistyössä. Lisäksi, kuten Jaworski (1988, 27) esitti, yksi epämuodollisen ohjauksen ilmenemismuoto on sosiaalinen kontrolli. Tämä näkyi myyntitiimeissä käytössä olevan ryhmäpalkitsemisen kautta. Koska kaikilla tiimin jäsenillä oli näkyvyys tiimin myyntidataan, oli kyseisellä tiimillä mahdollista ryhmäpaineen avulla varmistaa, että kaikki sen jäsenet ponnistelivat kohti yhteisen tavoitteen saavuttamista.

Tämän lisäksi epämuodollisena ohjauksena voidaan pitää sitä, että yrityksellä ei ollut olemassa tarkasti määriteltyä työohjetta, jonka mukaisesti myyjien olisi tullut toimia. Sen sijaan, myyjän toimintamallit jätettiin hänen itsensä päätettäväksi. Yksi epämuodollisen ohjauksen tapa ohjata toimintaa on itsekontrolli, joka tässä tapauksessa tarkoitti sitä, että yrityksen johto luotti myyjään siinä, että hänen toimintansa oli linjassa yrityksen pitkän aikavälin edun kanssa.

## **Yritys D**

Yrityksen D myynnin ohjaus perustui vahvasti yrityksen johdon laatimaan myyntibudjettiin, joka jalkautettiin organisaatiossa myyntitiimeille ja sitä kautta

yksittäisille myyjille. Tämän lisäksi yrityksen myyntiä ohjasi käytössä oleva organisaatorakenne. Yrityksen henkilöstö oli ryhmitelty liiketoiminta-alueiden mukaisesti eri divisiooniin, joiden perusteella yritystason vastualueet jalkautettiin.

Myyntihenkilöstön palkitseminen perustui näille asetettujen myyntitavoitteiden saavuttamiseen. Tämän lisäksi myyjiä mitattiin sen mukaan, miten paljon he olivat tehneet myyntityöhön liittyviä aktiviteetteja, kuten esimerkiksi asiakastapaamisten määrän perusteella. Tämä useasta asiasta mittaaminen, mutta samaan aikaan vain myyntituloksista palkitseminen, oli aiheuttanut osaltaan haasteita myynnin johtamisessa, kuten yrityksen myyntijohtaja toteaa:

*”Kyllä nämä tavoitteet ovat ihan Ok ja sinällään hyvä, että me saadaan myöskin dataa juuri noista kontakteista ja soitoista ja niin edelleen. Mutta siitä on kyllä tullut palautetta, että välillä keskitytään hiukan liikaa juuri noihin soittoihin jne, koska ei se ole tärkeintä että kuinka paljon me täällä hosutaan ympäriinsä, vaan se että saadaan niitä kauppoja tehtyä.”*

*(Head of Sales, Yritys D)*

Myyjien työn etenemistä seurattiin CRM-työkalun avulla, josta ilmeni sekä tämän myyntitulokset että myyntiin liittyvät aktiviteetit, kuten tehtyjen asiakaskäyntien määrä. Tämän käyttö perustui myyntijohdon toteuttamaan aktiiviseen seurantaan, jossa poikkeamiin tavoitteista pyrittiin puuttumaan heti kun näitä tuli ilmi.

Yrityksellä oli olemassa julkilausutut arvot, mutta niitä ei pyritty aktiivisesti viemään läpi organisaation siten, että ne näkyisivät yksittäisen työntekijän päivittäisessä tekemisessä. Sen sijaan yrityksen tiimitasolle oli muodostunut myyntijohtajan mukaan oma kulttuurinsa, joka ei näkynyt kuitenkaan esimerkiksi julkilausuttuina tai kirjattuina arvoina, vaan tiimin sisällä toimivien omien toimintatapojen muodossa:

*”Joo siis kyllähän meillä ne arvot on, mutta aika kehnosti niitä tunnetaan tai pyritään viemään eteenpäin. Mutta on meillä sitten tuolla tiimeissä muodostunut sellainen tosi vahva yhteishenki, ja sen lisäksi sellainen oma meininki, että niillä on tietyt jutut mitä ne on sopinut että tehdään esimerkiksi joka viikko. Siellä on esimerkiksi sellaista että käydään porukalla läpi että miltä kaikkien myyntisuppilot näyttää ja että olisiko siellä mahdollista saada jotain skaalaetuja esim. yhteistyöstä.”*

*(Head of Sales, Yritys D)*

Suhteessa Anderson & Oliverin myynnin ohjausjärjestelmien viitekehukseen, painottui yrityksen D myynnin ohjaaminen lopputuloksiin perustuvaan ohjaukseen. Myyntijohto reagoi CRM-työkalun osoittaman informaation perusteella myyjän työhön siinä tilanteessa, että myyjä näytti jäävän tavoitteistaan jälkeen. Myyjien palkitseminen perustui saavutettuihin myyntituloksiin, vaikka myyjää mitattiin myös muun muassa tämän tekemien asiakaskontaktien määrän perusteella. Siihen, miten myyjä pääsi tavoitteisiinsa, ei kiinnitetty huomiota eikä yrityksessä ollut käytössä esimerkiksi työhajeita myyjille.

Myös tiimitasolla muodostunut yksittäistä myyntitiimiä koskeva toimintapa tuki myynnin ohjaamista tuloksiin perustuen. Näihin toimintatapoihin kuului muun muassa myyjien välinen informaation jakaminen, jonka tarkoituksena oli varmistaa, että mahdollisimman moni kyseisen myyntitiimin yksittäinen myyjä saavuttaisi tavoitteensa. Tämä tiimitasoinen kulttuuri ei siis pyrkinyt muokkaamaan sitä, miten henkilöt toimivat esimerkiksi asiakkaiden kanssa myyntitilanteissa, vaan tarkoituksena oli seurata, että myyntitavoitteet täyttyivät.

Suhteessa Jaworskin ohjausjärjestelmien viitekehukseen, oli yrityksen D myynnin ohjaus pääsääntöisesti muodollisen ohjauksen luokkaan kuuluvaa. Myyntiä ohjattiin kvantitatiivisen datan perusteella, jota saatiin CRM-työkalun avulla. Myyjän tapaa työskennellä ei ohjattu esimerkiksi työhajeiden avulla, vaan hänen oletettiin ymmärtävän mitä häneltä odotettiin asetettujen tavoitteiden kautta. Epämuodollista ohjausta ilmeni myyntitiimeissä muodostuneiden tiimikohtaisten toimintatapojen muodossa. Nämä eivät itsessään olleet suoranaisia arvoja, vaan enemmän myyntitiimin toimintaan vaikuttavia käytäntöjä.

## **Yhteenveto**

Taulukossa 7 on esitelty, miten kunkin case-yrityksen myynnin ohjausjärjestelmät rinnastuivat Anderson & Oliverin sekä Jaworskin myynnin ohjausjärjestelmien luokkiin. Taulukon riveillä on kerrottu case-yritys, ja sarakkeissa on Anderson & Oliver myynnin ohjausjärjestelmien luokat sekä Jaworskin myynnin ohjausjärjestelmien luokat.

**Taulukko 7 Case-yritysten myynnin ohjausjärjestelmät suhteessa Anderson & Oliver sekä Jaworski viitekehyksiin**

	Lopputuloksiin perustuvat myynnin ohjausjärjestelmät	Käyttäytymistä ohjaavat myynnin ohjausjärjestelmät	Muodolliset myynnin ohjausjärjestelmät	Epämuodolliset myynnin ohjausjärjestelmät
Yritys A	X	X	X	X
Yritys B	X		X	X
Yritys C	X		X	X
Yritys D	X		X	

Jokaisessa case-yrityksessä myynnin ohjaus painottui Anderson & Oliver viitekehyyksessä lopputuloksiin perustuvien ohjausjärjestelmien käyttöön. Tämä johtui muun muassa siitä, että kussakin yrityksessä oli käytössä perinteinen myyntibudjetti, joka jalkautettiin ylhäältä alaspäin organisaation eri alueille. Tavoitteiden asettaminen kvantitatiivisen myyntidatan sekä näiden tavoitteiden toteutuman seuraaminen ja sitä kautta työsuorituksiin reagoiminen on yksi perinteinen lopputuloksiin perustuva myynnin ohjausjärjestelmä.

Kussakin case-yrityksessä oli käytössä myös myyjien peruspalkan lisäksi mahdollisesti saatava tulospalkkio, joka perustui myyjän suoriutumiseen tälle asetettujen tavoitteiden suhteessa. Yrityksissä A ja B tämä piti sisällään sekä myyntiin liittyviä mittareita että myös laadullisia mittareita, kuten esimerkiksi myyjän saavuttaman asiakastytyväisyyden. Yrityksissä C ja D palkitseminen perustui pelkästään saavutettuihin myyntituloksiin, vaikka myyjä mitattiin myös laadullisten mittareiden avulla.

Käyttäytymistä ohjaavia myynnin ohjausjärjestelmiä ilmeni ainoastaan yrityksen A kohdalla. Yrityksessä oli käytössä valmennusmekanismit, joiden kanssa pyrittiin perehdyttämään uudet myyjät yrityksen tapoihin toteuttaa myyntityötä. Tätä yrityksen sisäistä valmennusta käytettiin myös nykyisen työvoiman osaamisen ylläpitämisessä sekä kommunikoidessa esimerkiksi uusien myyntikampanjoiden toteutustapoja myyjille.

Yrityksessä myös käytettiin verrattain paljon resursseja muun muassa tulevan kauden suunnitteluun, henkilöstöresurssien allokointiin tarvittaville liiketoiminta-alueille sekä rekrytointipäätöksen tekemiseen. Erityisesti uutta henkilöstöä rekrytoitaessa pyrittiin varmistamaan, että henkilön profiili sopi yrityksen toimintakulttuuriin ja siihen, miten yritys halusi edistää esimerkiksi pitkäaikaisia asiakassuhteitaan.

Jaworskin viitekehyksen mukaista muodollista myynnin ohjausta ilmeni jokaisessa case-yrityksessä. Tämän ohjausjärjestelmien luokan tunnusmerkkeihin kuului muun muassa se, että myyjille asetetut tavoitteet oli dokumentoitu johdon toimesta, ja näiden tavoitteiden toteutumista seurattiin vakiintuneen mekanismin avulla. Tämä toteutui myös jokaisessa case-yrityksessä, sillä kussakin oli asetettu myyjäkohtaiset tavoitteet, joiden toteutumisesta pyrittiin pitämään huolta muun muassa seurannan sekä palkitsemisen avulla.

Epämuodollista myynnin ohjausta ilmeni yrityksissä A, B ja C. Epämuodollinen myynnin ohjaus ilmenee usein esimerkiksi koko yrityksen tasoisten arvojen ja kulttuurin muodossa. Yrityksissä A ja B oli olemassa yritystasoiset julkilausutut arvot, mutta vain yrityksessä A näillä oli vaikutusta esimerkiksi tapaan tehdä työtä läpi organisaation. Yrityksessä B oli myös olemassa yritystasoiset arvot, mutta niitä ei kommunikoitu aktiivisesti organisaation eri osissa. Sen sijaan yrityksen myyntitiimeissä oli muodostunut vahva alakulttuuri, joka vaikutti kyseisen tiimin jäsenten toimintaan.

Yrityksessä C ei ollut olemassa koko yritystä koskevia arvoja. Sen sijaan, yrityksen organisaatorakenteen mukaisessa liiketoiminta-alueessa oli muodostettu yhteistyössä kyseisen segmentin henkilöstön kanssa omat arvonsa. Näiden toiminta perustui vahvasti siihen, että ne oli luotu yhteistyössä, ja niihin nojaututtiin säännöllisesti pyrkimällä muokkaamaan toimintaa siten, että se olisi näiden arvojen mukaista. Yrityksellä D oli taas olemassa yritystasoiset arvot, mutta niitä ei kommunikoitu aktiivisesti henkilöstön keskuudessa. Tämän lisäksi organisaation eri tasoilla tai funktioissa ei ollut muodostunut paikallisia alatason kulttuureja, jotka olisivat vaikuttaneet merkittävästi esimerkiksi myyntitiimien työntekoon.

### 6.1.3 Johdon ohjausjärjestelmien vaikutus käytettyihin myynnin ohjausjärjestelmiin

Kussakin case-yrityksessä, jossa johdon ohjausjärjestelmiin kuului myyntibudjetti, käytettiin myyntibudjettia myös myynnin ohjausjärjestelmänä. Tämän myyntibudjetin perusteella muodostettiin myyntitavoitteet joko liiketoiminta-alueelle tai yksittäiselle myyjälle. Kyseinen myyntibudjetti vaikutti myös jokaisessa case-yrityksessä myyjille

asetettuihin tavoitteisiin ja sitä kautta myyjien palkitsemiseen, sillä jokaisessa yrityksessä myyjän saaman palkkio perustui ainakin osittain myyntituloksiin.

Myyjien työtä ohjattiin jokaisessa case-yrityksessä suorituksen mittaamisen avulla. Jokaisessa yrityksessä mitattiin sekä laadullisia että määrällisiä myyntituloksia, ja näille oli asetettu tavoitteet johon myyjien tulisi päästä. Siitä huolimatta, että jokaisessa yrityksessä mitattiin suoriutumista kyseisillä alueilla, vain yrityksissä A & B tämä oli myös perusteena myyjien myyntipalkkion muodostumiselle.

Sekä yrityksen taloudellisesta tavoitteesta johdettu myyntibudjetti että siihen liittyvät myynnin suorituksen mittaus sekä suorituksesta palkitseminen toteutettiin case-yrityksissä ylhäältä alas -periaatteella, eli yrityksen ylin johto laati ensin yrityksen strategiset tavoitteet, joista johdettiin taktisemmat tavoitteet joiden toteuttamisessa hyödynnettiin myyntifunktiota.

Vastaavasti osana hallinnollista ohjausta jokaisessa organisaatiossa oli olemassa organisaatorakenne, jonka perusteella yritysten ylin johto kommunikoi myyjille heille osoitetut vastualueet. Sen lisäksi yrityksessä A myyjille oli annettu johdon toimesta ohjeistus siitä, miten heidän tulisi tehdä myyntityötä.

Case-yrityksistä yrityksillä A, B ja D oli koko yritystä koskevat arvot, mutta vain yrityksessä A näitä arvoja kommunikointiin yrityksen johdon toimesta organisaation eri tasoille. Kyseisessä yrityksessä organisaation arvojen nähtiin myös vaikuttavan myyjien työtapoihin. Yrityksessä C taas ei ollut koko yritystä koskevia arvoja, vaan liiketoimintayksikköihin oli muodostuneet omat, vain kyseistä yksikköä koskevat arvot. Nämä oli laadittu yhdessä yksikön työntekijöiden kanssa, eli niitä ei oltu saatu esimerkiksi johdon viestittämänä.

Kaikissa case-yrityksissä johdon ohjausjärjestelmät vaikuttivat myynnin ohjausjärjestelmiin siten, että myynnin ohjausjärjestelmät muovautuivat näiden ohjausjärjestelmien käyttämisen tarpeisiin. Esimerkiksi myyntibudjetit ja niiden jalkauttaminen olivat alisteisia johdon ohjausjärjestelmiin kuuluvaan taloudellisen tuloksen tavoitteeseen. Poikkeuksen tähän teki kulttuurin ohjausvaikutus siinä tapauksessa, että yritystasoisien kulttuurin sijasta myynnin ohjausjärjestelmänä toimi pienemmän ryhmätason kulttuuri, kuten yrityksessä C. Tämän paikallisesti muodostuneen kulttuurin myös nähtiin auttavan myyntityön toteutumista, sillä kyseinen kulttuuri sitoutti työntekijöitä toimimaan yhteisten tavoitteiden mukaisesti.

Kuten aiemmin todettiin, johdon ohjausjärjestelmien ja myynnin ohjausjärjestelmien sopivuutta asiantuntijaorganisaatioon voidaan tarkastella sen perusteella, että miten hyvin



ne auttavat luomaan ja jakamaan informaatiota organisaation sisällä. Kussakin case-yrityksessä tässä informaation välittämisessä johdon ja myyjien kesken menestyi myyntibudjettiin, suorituksen mittaamiseen sekä palkitsemiseen liittyvät ohjausjärjestelmät. Toisaalta, tässä havaittiin yrityksen D kohdalla ristiriita. Yrityksessä D seurattiin tarkasti myyjien tekemiä aktiviteetteja, mutta nämä eivät kuitenkaan olleet osa palkitsemisen muodostumista. Tämä koettiin kuormittavaksi ja keskittymistä olennaisesta pois vieväksi.

Johdon ohjausjärjestelmien ja myynnin ohjausjärjestelmien todettiin aikaisemmin toimivan usein yhtäaikaisesti ja rinnakkain. Lisäksi myynnin ohjausjärjestelmien voitiin nähdä olevan joko lopputuloksiin perustuvia tai käyttäytymistä ohjaavia, tai sitten muodollisia tai epämuodollisia ohjausjärjestelmiä. Kuitenkin, ainoastaan yrityksellä A oli käytössä myös selvästi tunnistettavissa ja olemassa oleva käyttäytymistä ohjaava myynnin ohjausjärjestelmä. Pääpaino ohjausjärjestelmien käytössä oli lopputuloksiin perustuvissa myynnin ohjausjärjestelmissä.

Vaikka asiantuntijaorganisaation ohjaamisen tulisi teorian perusteella painottaa enemmän epämuodolliseen ohjaukseen, ilmenee organisaatioissa usein myös muodollista ohjausta sen rinnalla. Case-yrityksissä kuitenkin muodollinen ohjaus oli merkittävämmässä asemassa ja epämuodollinen ohjaus toimi sen rinnalla tukevassa roolissa. Erityisesti yrityksessä A ilmeni muodollista ja työntekijän käyttäytymiseen liittyvää ohjausta. On huomionarvoista, että case-yrityksistä yritys A oli selvästi liikevaihdoltaan ja henkilömäärältään suurin, jonka lisäksi se oli toiminut selvästi pisimpään yrityksistä. Pienemmissä yrityksissä taas ohjauksen fokus painottui enemmän lopputuloksiin perustuvaan ohjaukseen, ollen kuitenkin samalla joustavaa ja antaen työntekijöille vapauden saavuttaa asetetut tavoitteet haluamallaan tavalla.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

### 7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa, mitä eri johdon ohjausjärjestelmiä case-yrityksissä oli käytössä, sekä miten nämä vaikuttivat yrityksessä käytössä olevien myynnin ohjausjärjestelmien muodostumiseen sekä niiden käyttöön. Tutkimusaineistosta ilmeni, että myynnin ohjausjärjestelmien muodostuminen riippui voimakkaasti siitä, mitä johdon ohjausjärjestelmiä kussakin case-yrityksessä oli käytössä. Tämä vaikutus näkyi siten, että ne käytössä olevat johdon ohjausjärjestelmät, joita kommunikoiitiin aktiivisesti organisaation eri tasoille, olivat myös käytössä myynnin ohjausjärjestelminä. Esimerkiksi yritys, jossa oli käytössä tulokseen kytkeytyvä budjetti, oli käytössä myös liikevaihto- tai myyntibudjetti jota käytettiin myynnin ohjauksessa. Tähän myyntibudjettiin oli myöskin kytketty myynnin suorituksen mittaus sekä palkitseminen tavoitteiden saavuttamisesta.

Kuten kappaleessa 2.3 esiteltiin, on yrityksessä usein käytössä useampaan eri kategoriaan kuuluvaa johdon ohjausjärjestelmää. Näitä ohjausjärjestelmiä käytetään rinnakkain ja siten, että niiden avulla voidaan tarvittaessa paikata yksittäisen ohjausjärjestelmän käytöstä mahdollisesti syntyviä puutteita tai lisäkontrollin tarpeita.

Vastaavasti kappaleessa 3.1 esiteltiin, miten yrityksen myynnin johtamisessa voidaan käyttää useampaa eri myynnin ohjausjärjestelmää. Myös näiden myynnin ohjausjärjestelmien käyttö tapahtuu usein siten, että yrityksessä on useampi ohjausjärjestelmä käytössä yhtäaikaaisesti, ja niitä käytetään toisiaan tukevalla tavalla.

Case-yritysten johdon ohjausjärjestelmien muodostamaa kokonaisuutta peilattiin suhteessa Malmi & Brownin johdon ohjausjärjestelmien muodostaman kokonaisuuden viitekehykseen. Tarkastelun kohteena oli, missä kaikissa ohjausjärjestelmien luokissa kullakin yrityksellä voitiin nähdä olevan käytössään johdon ohjausjärjestelmiä. Ainut case-yritys, jolla oli käytössään ohjausjärjestelmiä jokaisesta viidestä ohjausjärjestelmien kategorioista oli yritys A. Kyseinen yritys oli myös ainut case-yritys, joka käytti suunnittelun kategoriaan kuuluvaa ohjausta toiminnassaan.

Jokaisessa case-yrityksessä oli käytössä johdon ohjausjärjestelmiä kyberneettisen ohjauksen, palkitsemisen ja kompensaaion sekä hallinnollisen ohjauksen kategorioista. Kulttuurin ohjausta ilmeni kaikissa muissa yrityksissä poislukien yritys B. Tutkimusaineiston perusteella vahvistui kappaleen 2.3 mukainen oletus, että yrityksissä on useimmiten enemmän kuin yksi ohjausjärjestelmä käytössä. Jopa yrityksessä B, jonka

ohjausjärjestelmät kattoivat vähiten ohjausjärjestelmien kategorioita tutkimukseen osallistuneista case-yrityksistä, oli käytössään kolmeen eri kategoriaan kuuluvia ohjausjärjestelmiä.

Kun taas tarkasteltiin case-yritysten käytössä olevia myynnin ohjausjärjestelmiä ja niiden rinnastumista Anderson & Oliver sekä Jaworskin myynnin ohjausjärjestelmien viitekehyksiin, voitiin tunnistaa että jokaisessa case-yrityksessä myynnin ohjausjärjestelmät painottuivat lopputulokseen perustuvien myynnin ohjausjärjestelmien kategoriaan. Vain yrityksessä A oli käytössä myös käyttäytymistä ohjaavien myynnin ohjausjärjestelmien kategoriaan kuuluvaa myynnin ohjausta.

Jaworskin myynnin ohjausjärjestelmien viitekehyksen mukaisen muodollisten myynnin ohjausjärjestelmien kategoriaan kuuluvaa myynnin ohjausta ilmeni jokaisessa case-yrityksessä. Epämuodollisen myynnin ohjausjärjestelmän kategoriaan kuuluvaa ohjausta oli taas käytössä kaikissa muissa case-yrityksissä kuin yrityksessä D.

Kuten kappaleessa 3 esitettiin, toimivat myös myynnin ohjausjärjestelmät usein yhtäaikaaisesti ja rinnakkain toisiaan täydentävällä tavalla. Tämä voi ilmetä joko siten, että yrityksessä on käytössä myynnin ohjausjärjestelmiä kaikista myynnin ohjausjärjestelmien kategorioista. Toinen mahdollisuus siihen, että yrityksen käytössä on useampia myynnin ohjausjärjestelmiä on se, että nämä kyseiset ohjausjärjestelmät kuuluvat silti samaan kategoriaan. Tämä ilmeni myös tutkimusaineistosta, sillä jokaisessa case-yrityksessä oli käytössä useampi myynnin ohjausjärjestelmä. Anderson & Oliver viitekehyksen puitteissa yrityksessä A oli käytössä myynnin ohjausjärjestelmiä kummastakin kategoriasta, kun taas muissa yrityksissä myynnin ohjausjärjestelmien joukko muodostui saman kategorian sisällä.

Jaworskin myynnin ohjausjärjestelmien viitekehyksen puitteissa kaikilla muilla kuin yrityksellä D oli myynnin ohjausjärjestelmiä kummankin kategorian sisältä. Tämä johtuu suurelta osin siitä, että yrityksessä D ei ollut kulttuurin ohjaukseen kuuluvaa mekanismia, joka olisi vaikuttanut yrityksen myyntifunktion toimintaan. Muissa yrityksissä taas joko organisaatiotasoinen kulttuuri tai sitten tiimitasolle muodostunut alakulttuuri vaikutti epämuodollisena myynnin ohjausjärjestelmänä.

Kun tarkastellaan case-yrityksiä sen kautta, minkälaisia johdon ohjausjärjestelmiä sekä myynnin ohjausjärjestelmiä kussakin yrityksessä oli käytössä, voidaan päätyä seuraaviin havaintoihin. Ensinnäkin, ainut yritys jolla oli käytössään Anderson & Oliver viitekehyksen mukaista käyttäytymistä ohjaavaa myynnin ohjausta oli yritys A. Kyseinen yritys oli myös ainut tutkimukseen osallistuneista, jolla oli käytössään kaikkia Malmi &

Brown johdon ohjausjärjestelmien kategorioihin kuuluvia johdon ohjausjärjestelmiä. Yritys käytti suunnittelun kategoriaan kuuluvaa ohjausta muun muassa silloin, kun he tekivät uusiin työntekijöihin liittyviä rekrytointipäätöksiä. Tällä pyrittiin varmistamaan, että yrityksen työntekijöiksi tulisi henkilöitä, jotka profiililtaan ja taidoiltaan soveltui siihen malliin, miten yritys halusi toimia asiakassuhteissa.

Toinen huomio oli se, että jokainen yritys pohjasi myyntinsä ohjaamisen pääsääntöisesti joko Anderson & Oliver viitekehyksen mukaiseen lopputuloksiin perustuvaan myynnin ohjaukseen tai sitten Jaworskin viitekehyksen muodolliseen myynnin ohjaukseen. Tämä on hyvin yleistä, sillä usein yrityksen myyntiä ohjataan ja mitataan ainakin osittain kvantitatiivisen myyntidatan perusteella. Nämä kyseiset myynnin ohjausjärjestelmien kategoriat pitävät sisällään Malmi & Brownin viitekehyksen mukaista kyberneettistä ohjausta sekä palkitsemista ja kompensatiota.

Huomionarvoista oli myös se, että kaikissa case-yrityksissä, pois lukien yritys B, oli olemassa kulttuurin ohjauksen kategoriaan kuuluva ohjausjärjestelmä. Tästä huolimatta vain yrityksellä A myynnin ohjausta tapahtui myös käyttäytymistä ohjaavalla tavalla. Tämä käyttäytymistä ohjaava vaikuttaminen oli kuitenkin alisteinen lopputulokseen perustavalle myynnin ohjaukselle. Tämä tarkoitti sitä, että päällimmäinen fokus oli esimerkiksi tavoitteiden täyttymisen seuraamisessa, se miten näihin tavoitteisiin päästiin oli toki tarkastelun alla mutta tärkeimpänä pidettiin ensin saavutettuja tuloksia.

Kulttuurilla, oli sitten kyseessä organisaation yhteiset arvot, tai sitten esimerkiksi myyntitiimin tai liiketoiminta-alueen omat arvot, oli tutkimusaineiston perusteella roolinsa case-yritysten myynnin johtamisessa. Esimerkiksi yrityksissä A ja C julkilausuttuja arvoja yritettiin implementoida osaksi myyjien tapaa toimia pitämällä näitä aktiivisesti esillä muun muassa rinnastamalla viikkopalavereissa käytyjä tilanteita kyseisen liiketoiminta-alueen arvoihin ja miten niiden valossa kyseisen tilanteen olisi voinut hoitaa. Tässä kuitenkin fokus oli lopulta siinä, että pyrittiin varmistamaan kollegoiden pääseminen tavoitteisiinsa, osin esimerkiksi käytössä olevan ryhmäpalkitsemisen johdosta. Tapaan tehdä työtä tällä ei ollut vaikutusta.

Liikkeenjohto voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia esimerkiksi siinä tilanteessa, kun tehdään analyysia kyseisen organisaation myyntifunktion toiminnasta. Hyödyntämällä tutkimuksessa esiin nousseita huomioita, pystyy yritysjohto kasvattamaan ymmärrystään siitä, miten yrityksessä käytössä olevat johdon ohjausjärjestelmät näkyvät myynnin ohjaamisessa ja mitä vaikutuksia näiden käytöstä on myyntifunktiossa.

Tämän lisäksi liikkeenjohto kykenee tutkimustulosten valossa hahmottamaan sen vaikutuksen, miten yrityksessä käytössä olevat johdon ohjausjärjestelmät vaikuttavat siihen, että keskittyykö yrityksen myyntifunktio ohjaamaan toimintaa saavutettujen lopputulosten perusteella, vai pohjautuuko myyntifunktion toiminta enemmän niihin toimintatapoihin, joilla yrityksen tavoitteisiin pyritään pääsemään. Tämä päätös on taas yrityskohtainen ja riippuu kunkin yrityksen taktisista ja strategisista tavoitteista.

Asiantuntijaorganisaatiot voivat hyödyntää tutkimustuloksia esimerkiksi silloin, kun he analysoivat nykyisiä ohjausjärjestelmiään ja niiden soveltuvuutta. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiot, jotka myyjät asiantuntijuutta vaativia tuotteita tai palveluita voivat hyödyntää tutkimustuloksia myyntifunktion ohjausmallien määrittelyssä. Tämän lisäksi tutkimustuloksia voi hyödyntää yritys, jonka liiketoimintamalli on muuttumassa kohti asiantuntijaorganisaatiota vaativaa ympäristöä, jolloin on hyvin mahdollista että nykyiset ohjausmallit eivät enää toimi yhtä tehokkaasti kuin aiemmassa ympäristössä.

## 7.2 Yhteenveto

Tutkimusaineiston perusteella voidaan todeta, että yrityksen käyttämällä johdon ohjausjärjestelmien muodostamalla kokonaisuudella on vaikutusta siihen, johtaako se myyntiään keskittymällä saavutettuihin lopputuloksiin vai siihen, miten nämä tulokset saavutettiin. Yrityksellä A, joka oli tutkimukseen osallistuneista case-yrityksistä pisimpään toiminut yritys, oli käytössään suunnittelun kategoriaan kuuluvaa ohjausta, ja tämä vaikutti osaltaan siihen, että yritys kiinnitti huomiota myös myyjien tapaan saavuttaa tavoitteitaan. Muut tutkimukseen osallistuneista yrityksistä eivät käyttäneet toimintansa ohjaamiseen suunnittelun kategoriaan kuuluvaa ohjausta. Osittain tähän oli selityksenä se, että ne eivät olleet aivan yhtä suuria yrityksiä kuin yritys A. Suuressa yrityksessä esimerkiksi tulevan kauden resurssien suunnittelu on huomattavasti tärkeämpi prosessi kuin pienemmissä ja ketterämmissä vertailukohdissa.

Myynnin johtamisen perustaminen muodollisten tavoitteiden ja lopputuloksien seuraamiseen sekä näistä palkitsemiseen oli käytetyin metodi myynnin ohjaamiseen jokaisessa tutkimukseen osallistuneessa case-yrityksessä. Sekä kyberneettinen ohjaus, palkitseminen ja kompensatio sekä hallinnollinen ohjaus näihin kuuluvien ohjausjärjestelmien kautta olivat mukana suuntaamassa myynnin ohjausta kohti muodollista, lopputuloksia huomioivaa ohjausta. Vaikka myyjiä mitattiin myös osittain siitä, miten hän täytti johdon toiveita hänen tavastaan tehdä työtään, tämä ei silti ollut

case-yrityksissä palkitsemisen perusteena. Tämän johdosta se ei vaikuttanut myyjien tapaan tehdä työtä, vaan myyjien fokus oli tavoitteidensa saavuttamisessa.

Kulttuurin on usein nähty vaikuttavan siihen, miten yrityksen henkilöstö toimii. Tämä vaikutus perustuu esimerkiksi yksittäisen henkilön itsekuriin, kollegoista muodostuvan tiimin tuottamaan sosiaaliseen kontrolliin tai sitten yritystasoisten arvojen muodostamaan kulttuuriin. Tutkimusaineiston perusteella kuitenkin selvisi, että myynnin johtamisessa kulttuuri ei sinänsä vaikuttanut myyjien toimintatapoihin, vaan sen vaikutus perustui siihen että se vahvisti muodollisen, lopputuloksiin keskittyvän myynnin johtamisen viestiä. Kulttuurin avulla ei siis suoranaisesti muokattu myyjien työtapoja, vaan sen avulla pyrittiin avustamaan myyjää tavoitteidensa saavuttamisessa.

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida sen validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti voidaan jakaa vielä sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin, jossa sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli tutkimuksen kykyä perustella käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä valittua teoreettista kehikkoa ja käytettyjä käsitteitä. (Eskola & Suoranto 1998, 211.) Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan muun muassa sitä, miten esimerkiksi saadut havainnot linkittyvät tutkimusaineistoon ja miten hyvin tutkimustuloksia voidaan yleistää kyseisen tutkimuksen ulkopuolella.

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen validiteetti pyrittiin varmistamaan muun muassa selittämällä se, miksi päädyttiin käytettyyn tutkimusmenetelmään, esittelemällä kattavasti tutkimuksen teoreettinen kehikko sekä kuvaamalla saadut tulokset mahdollisimman tarkasti ja havainnollisesti. Tutkimuksessa pyrittiin mahdollisuuksien mukaan käyttämään suoria lainauksia haastateltavilta, jolloin tutkimusaineistosta pystyttiin johtamaan johtopäätökset mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimustulosten yleistettävyyttä pyrittiin vahvistamaan valikoimalla haastateltaviksi yrityksiksi kattavasti eri toimialoja edustavia yrityksiä, mutta kuitenkin siten, että näillä yrityksillä olisi myös keskenään yhdistävä tekijä, joka tässä tutkimuksessa oli toimiminen yritysmyyntin segmentissä.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksesta saatujen tulosten toistettavuutta tai samankaltaisuutta siinä tapauksessa, että tutkimusasetelma toistettaisiin toisen tutkijan toimesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti on suhteessa tutkimuksessa käytetyn aineiston laatuun, joka voidaan esittää muun muassa siten, että kuvataan miten tutkimuksessa ollaan päädytty kerätystä aineistosta saatuihin

johtopäätöksiin. Tämän johdosta kvalitatiivinen tutkimus eroaa kvantitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetin arvioinnista, sillä kvantitatiivisen tutkimuksen arviointi perustuu pääasiassa siihen, miten luotettavana mittausta pidetään. (Eskola & Suoranto 1998, 210–213.)

Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia pyrittiin varmistamaan siten, että haastatteluin kerätty aineisto nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin. Sen lisäksi jokaisessa haastattelussa käytettiin samaa haastattelurunkoa. Vaikka jokainen haastattelutilanne on lähes aina ainutlaatuinen tilanne kun ne toteutetaan teemahaastatteluna, jossa keskustelun sallitaan poiketa tarpeen tullen ennalta asetetusta haastattelurungon muodostamasta järjestyksestä, voisi samat haastatteluaineistot saada haastatteleamalla samat tutkimukseen osallistuneet henkilöt samalla haastattelurungolla myös uudestaan. Haastattelutilanteissa pyrittiin ohjaamaan haastateltavaa tarpeen mukaan esimerkiksi antamalla tälle esimerkkejä käsiteltävistä aihealueista, kuten kuvaamalla mitä tässä tutkimuksessa käytettävillä termeillä ja teorioilla tarkoitettiin.

#### **7.4 Jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimustulosten valossa voidaan todeta, että yrityksessä käytössä olevilla johdon ohjausjärjestelmillä on vaikutusta siihen, minkälaisia myynnin ohjausjärjestelmiä yrityksessä on käytössä ja miten niitä käytetään myynnin johtamisessa. Erityisesti tämä oli muovaamassa sitä, keskittyikö yritys myynnin johtamisessa siihen, että myynti saavuttaa sille asetetut tavoitteet, vai ottiko yritys huomioon myös sen tavan, millä näihin tavoitteisiin päästiin. Seuraavia mahdollisia tutkimusaiheita voisi olla esimerkiksi tutkimus siitä, onko jollain tietyllä johdon ohjausjärjestelmien muodostamalla kokonaisuudella saavutettu myynnin johtamisen näkökulmasta etua verrattuna johonkin toiseen kokoelmaan ohjausjärjestelmiä.

Lisätutkimusta olisi tarpeen tehdä myös siitä näkökulmasta, miten esimerkiksi toimiala tai yrityksen koko sekä toimintahistoria vaikuttavat käytössä olevaan myynnin ohjausjärjestelmien kokonaisuuteen. Tässä tutkimuksessa case-yrityksiksi oli valittu toimijoita usealta eri toimialalta. Nämä case-yritykset olivat myös toisiinsa nähden eri kokoisia ja eri vaiheessa yrityksen vakiintuneisuuden kannalta. Olisi mielenkiintoista selvittää esimerkiksi toimialojen eroja yrityksissä käytössä olevien johdon ohjausjärjestelmien sekä myynnin ohjausjärjestelmien näkökulmasta. Onko esimerkiksi tietyn toimialan erityispiirteiden johdosta myynnin johtamismallit eriävät verrattuna johonkin toiseen toimialaan?

Kolmantena tutkimusehdotuksena voidaan mainita yrityksen elinkaaren vaiheen mahdollisen vaikutuksen siihen, miten yrityksen myyntiä johdetaan. Onko esimerkiksi vasta hetki sitten perustetussa, kasvuvaiheessa olevassa start-up -yrityksessä erilainen johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuus, jonka johdosta myynnin johtaminen painottuu eri teemoihin kuin vakiintuneessa saman toimialan yrityksessä. Toisaalta olisi myös mielenkiintoista tehdä tutkimusta siitä, onko vaikutusketju johdon ohjausjärjestelmien ja myynnin ohjausjärjestelmien välillä sen kaltainen kuin tässä tutkimuksessa on kuvattu, vai voiko tämä riippuvuusketju määräytyä joissain tapauksissa toisessa järjestyksessä.



## LÄHTEET

- Abernethy, M – Chua, W. (1996) Field study of control system ‘Redesign’: the impact of institutional process on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, Vol 13 (2), 569–606.
- Adler, P. – Borys, B. (1996) Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, Vol 41 (1), 61–89.
- Anderson, E. – Oliver, R. (1987) Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, Vol 51 (4), 76–88.
- Alvesson, M. – Kärreman, D. (2004) Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 29 (3–4), 423–444.
- Alvesson, M. (2001) Knowledge work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*, Vol 54 (7), 863–886.
- Anthony, R. (1965) *Planning and Control Systems: A framework analysis*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Baldauf, A. – Crawens, D. – Piercy, N. (2005) Sales Management Control Research-Synthesis and an Agenda for Future Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 21 (1), 7–26.
- Bonner, S. – Sprinkle, G. (2002) The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 27, 303–345.
- Broschak, J. (2004) Managers’ Mobility and Market Interface: The Effect of Managers’ Career Mobility on the Dissolution of Market Ties. *Administrative Science Quarterly*, Vol 49 (4), 608–640.
- Carlsson-Wall, M. – Kraus, K. – Lind, J. (2015) Strategic management accounting in close inter-organizational relationships. *Accounting and Business Research*, Vol 45 (1), 27–54.
- Chenhall, R.H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 28 (2,3), 127–168.
- Crawens, D. – Ingram, T. – LaForge, R. – Young, C. (1993) Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, Vol 57 (4), 47–59.

- Ditillo, A. (2012) Designing Management Control Systems to Foster Knowledge Transfer in Knowledge-Intensive Firms: A Network-Based Approach. *European Accounting Review*, Vol 21 (3), 425–450.
- Ecker, B. – van Triest, S. – Williams, C. (2013) Management Control and the Decentralization of R&D. *Journal of Management*, Vol 39 (4), 906–927.
- Elliot, R. (1992) The Third Wave Breaks on the Shores of Accounting. *Accounting horizons*, Vol 6 (2), 61–85.
- Eriksson, P – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage, London.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Flamholtz, E. – Das, T. – Tsui, A. (1985) Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 10 (1), 35–50.
- Ferreira, A. – Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems—An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, Vol 20 (4), 263–282.
- Flaherty, K. – Pappas, J. (2012) Control mechanisms, idea transfer, and performance in sales organizations. *Industrial Marketing Management*, Vol 41, 841–848.
- Gan, H. – Park, M. – Suh, S. (2020) Non-financial performance measures, CEO compensation, and firms' future value. *Journal of Business Research*, Vol 110, 213–227.
- Gatewood, R. – Carrol, A. (1991) Assessment of ethical performance on organization members: a conceptual framework. *Academy of Management Review*, Vol 16 (4), 667–690.
- Green, S. – Welsh, A. (1988) Cybernetics and Dependence: Reframing the Control Concept. *Academy of Management. The Academy of Management Review*. Vol 13 (2), 287–301.
- Greenwood, R. – Empson, L. (2003) The Professional Partnership: Relic or Exemplary Form of Governance? *Organization Studies*, Vol 24 (6), 909–933.
- Hansen, S. – Otley, D. – Van der Stede, W. (2003) Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of Management Accounting Research*, Vol 15, 95–116.
- Head, W. (1996) Managing the Knowledge-based Organization: Five Principles Every Manager Can Use. *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol 8 (3), 223–233.

- Herremans, I. – Isaac, R. (2005) Management planning and control: Supporting knowledge-intensive organizations. *The learning organization*, Vol 12 (4), 313–329.
- Jackson, D. – Keith, J. – Schlacter, J. (1983) Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 3 (2), 42–51.
- Jaworski, B. (1988) Toward a Theory of Marketing Control: Environmental Context, Control Types, and Consequences. *Journal of Marketing*, Vol 52 (3), 23–39.
- Jaworski, B. – MacInnis, D. (1989) Marketing Jobs and Management Controls: Toward a Framework. *Journal of Marketing*, Vol 26 (4), 406–419.
- Jaworski, B. – Stathakopoulous, V. – Krishnan, H. (1993) Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, Vol 57 (1), 57–69.
- Kaplan, R. – Norton, D. (1992) The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review*, Vol 70, 71–79.
- Kasanen, E. – Lukka, K. – Siitonen, A. (1991) Konstruktiivinen tutkimusote liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Vol 40 (3), 301–329.
- Kärreman, D. – Sveningsson, S. – Alvesson, M. (2002) The Return of the Machine Bureaucracy? Management Control in the Work Settings of Professionals. *International Studies of Management & Organization*, Vol 32 (2), 70–92.
- Kärreman, D. – Alvesson, M. (2004) Cages in Tandem: Management Control, Social Identity, and Identification in a Knowledge-Intensive Firm. *Organization*, Vol 11 (1), 149–175.
- Leicht, K – Lyman, E. (2006) Markets, Institutions, and the Crisis of Professional Practice. *Professional Service Firms*, Vol 24, 17–44.
- Lukka, K. (1991) Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, Vol 40 (2), 161–186.
- Macintosh, N.B. (1995) *Management accounting and control systems. An Organizational and Behavioral Approach*. Wiley.
- Macintosh, N.B. – Daft, R.L (1987) Management control systems and departmental interdependencies: an empirical study. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 12 (1), 49–61.

- Madhavaram, S. – Hunt, S. (2017) Customizing business-to-business (B2B) professional services: The role of intellectual capital and internal social capital. *Journal of Business Research*, Vol 74, 38–46.
- Madhavaram, S. – McDonald, R. (2010) Knowledge-based sales management strategy and the grafting metaphor: Implications for theory and practice. *Industrial Marketing Management*, Vol 39, 1078–1087.
- Malmi, T. – Brown, D.A. (2008) Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Vol 19 (4), 287–300.
- Menguc, B. – Auh, S. – Kim, Y. (2011) Salespeople's Knowledge-Sharing Behaviors with Coworkers Outside the Sales Unit. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol 31 (2), 103–122.
- Merchant, K.A. – Van der Stede, W. (2012) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Pearson Education Limited, Harlow, England.
- Meyer, J. – Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol 83 (2), 340–363.
- Mintzberg, H. (1972) *The Structuring of Organizations*. Pearson, London.
- Mládková, L. – Zouharová, J. – Nový, J. (2015) Motivation and Knowledge Workers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol 207, 768–776.
- Neilimo, K. – Näsi, J. (1980) *Nomoteettinen tutkimusote ja suomalainen yrityksen taloustiede. Tutkimus positivismiin soveltamisesta*. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja, Sarja A 2: Tutkielmia ja raportteja 12, Tampereen Yliopisto.
- Nonaka, I. (1994) A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, Vol 5 (1), 14–37.
- Otley, D. (1994) Management control in contemporary organizations: Towards a wider framework. *Management Accounting Research*, Vol 5 (3,4), 289–299.
- Otley, D. (1980) The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 5 (4), 413–428.
- Ouchi, W. (1979) A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, Vol 25 (9), 833–848.

- Pakarinen, M. – Virtanen, P. (2016) Solving organisational conflicts in public matrix organisation. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol 11 (4), 232–252.
- Piercy, N. – Crawens, D. – Lane, N. (2009) Sales management control level and competencies: Antecedents and consequences. *Industrial Marketing Management*, Vol 38 (4), 459–467.
- Piercy, N. – Crawens, D. – Lane, N. (2012) Sales manager behavior-based control and salesperson performance: The effects of manager control competencies and organizational citizenship behavior. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol 20 (1), 7–22.
- Piercy, N. – Crawens, D. – Morgan, N. (1999) Relationship between Sales Management Control, Territory Design, Salesforce Performance and Sales Organization Effectiveness. *British Journal of Management*, Vol 10, 95–111.
- Román, F. (2009) An analysis of changes to a team-based incentive plan and its effects on productivity, product quality, and absenteeism. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 34 (5), 589–618.
- Schein, E. (2010) *Organizational Culture and Leadership*. Volume 2 of The Jossey-Bass Business & Management Series, John Wiley & Sons, NJ, US.
- Schwepker, C. – Good, D. (2012) Sales Quotas: Unintended Consequences on Trust in Organization, Customer-Oriented Selling, and Sales Performance. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol 20 (4), 437–452.
- Simons, R. (1995) *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Spring, M. – Dalrymple, J. (2000) Product Customisation and Manufacturing Strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol 20 (4), 441–467.
- Steiger, J. – Hammou, K. – Galib, H. (2014) An Examination of the Influence of Organizational Structure Types and Management Levels on Knowledge Management Practices in Organizations. *International Journal of Business and Management*, Vol 9 (6), 43–57.
- Strauss, E. – Nevries, P. – Weber, J. (2013) The development of MCS packages – balancing constituents' demands. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol 9 (2), 155–187.

- Sytch, M. – Wohlgezogen, F. – Zajac, E. (2018) Collaborative by Design? How Matrix Organizations See/Do Alliances. *Organization Science*, Vol 29 (6), 1130–1148.
- Teece, D. (2003) Expert talent and the design of (professional services) firm. *Industrial and Corporate Change*, Vol 12 (4), 895–916.
- Turner, K. – Makhija, M. (2006) The role of organizational controls in managing knowledge. *Academy of Management Review*, Vol 31 (1), 197–217.
- Von Nordenflycht, A. (2010) What is a professional service firm? Toward a theory and taxonomy of knowledge-intensive firm. *Academy of Management Review*, Vol 35 (1), 155–174.
- Waterhouse, J. – Tiessen, P. (1978) A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, Vol 3 (1), 65–76.
- Wilkins, A. – Ouchi, W. (1983) Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, Vol 28, 468–481.
- Zimmerman, J. (2001) Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of Accounting and Economics*, Vol 32, 411–427.

## LIITE 1

### Alustus

1. Esittely / asema
  - a. Toimiala
  - b. Yrityksen koko / liikevaihto / henkilöstön määrä / myyntihenkilöstön määrä
  - c. Myyntikanavien läpikäynti

### Johdon ohjausjärjestelmät ja niiden muodostama kokonaisuus

2. Onko termi johdon ohjausjärjestelmä tuttu?
  - a. jos termi ei ole tuttu, avataan lyhyesti näiden merkitykset
3. Mitä johdon ohjausjärjestelmiä teidän yrityksessä on käytössä?
4. Miten ne näkyvät myynnin työn ohjaamisessa?
5. Ovatko ne johdon ohjausjärjestelmät myyntiä tukevia vai onko niissä jossain tapauksissa rajoittavia piirteitä?
6. Kulttuurin ohjausvaikutuksesta
  - a. mitkä ovat yrityksen arvot?
  - b. Miten ne näkyvät myynnin johtamisessa?

### Myynnin ohjausjärjestelmät ja niiden käyttö

1. Kuvaile omin sanoin, mitä mielestäsi tarkoittaa myynnin johtaminen
2. myynnin ohjausjärjestelmä
  - a. jos termi ei ole tuttu, avataan lyhyesti näiden merkitykset
3. Mitä myynnin ohjausjärjestelmiä teillä on käytössä?
4. Onko käytössä kvantitatiivisia vai kvalitatiivisia ohjausjärjestelmiä?
5. Miten myynnin ohjausjärjestelmiin suhtaudutaan?
6. Käytetäänkö yrityksessä ryhmäpalkitsemista?
7. Pohjautuuko myynnin ohjaaminen tekemisen vai tuloksen ohjaamiseen?
8. Onko olemassa myynnin malli?
9. Onko myynnin ohjausjärjestelmien käytössä eroja riippuen siitä, kenen toimintaa niillä yritetään ohjata? Vaihteleeeko esim asiakassegmentin mukaan?
10. Miten näet, että linkittyvät yrityksen tavoitteisiin?
  - a. entä mahdollisesti arvoihin / kulttuuriin?