

HSE

'MYNNIN TILA SUOMESSA'

Professorit (ma.)
Jaakko Aspara & Petri Parvinen
Helsingin kauppakorkeakoulu HSE

Vuoden Mercurius -seminaari
21.11.2007, Finlandia-talo










Taustaa

Myyntin johtamisen professuuri 2007→ **HSE**

Suomen ensimmäinen akateeminen myynnin johtamisen professuuri!

Uuden viran perustaminen vastaus yritysten tarpeisiin

- + mm. itäsuomalaiset yritykset aktiivisia
- professuurin sijoitus: HSE/ Pienyrityskeskus, Mikkeli

Tehtävinä:

1. *(tieteellinen) tutkimus*
2. *opetuksen kehitys*
3. *arvostuksennosto!*
4. *yritys- ja aluekehitys*

Tutkimushankkeet tärkeitä! **HSE**

Akateeminen tiedontuotanta kohtaa yritysten käytännön ongelmanasettelut

Stra+Mark - Strateginen markkinointi

Uusia myynnin hankkeita:

- + Myyntitoiminta teollisissa ja teknologisissa yritysverkostoissa
- + Myyntiosaamisen tila ja vaikutukset (Suomessa)
 - + 'Myyntin tila'



Itse 'Myynnin tila' -tutkimus

Myynnin johtaminen

HSE

Myynnin johtamisen professorit kysyvät:

- + Mitä on "myynnin johtaminen"?
 - + bisneksen/kaupan tekemistä & edistämistä!
- + Mikä on "myynnin johtamisen" tarkoitus?
 - + kannattavan kasvun *vipuaminen* yrityksen myyntiin, monilla eri tasoilla!

Myynnin johtaminen

HSE

Mihin uskomme?

+ yrityksen "myyntitykkijteen" kannattavan kasvun tuojana!

Mihin emme usko? – Emme usko

- yksinäisen henkilön ("suden") myyntitykkijteen kannattavan kasvun tuojana
- että superkyvykkäitä "sankarimyyjiä" riittäisi useampaa kuin 1 per firma (tai edes yhtä)
- että bisneksen johtaminen olisi juurikaan muuta kuin "tavisten" johtamista
 - *How to get the best – or at least something – out of ordinary people??*

'Myynnin tila' -tutkimus

HSE

Eli tutkimus *yrityksen myyntitykkyteen*

- + kyselymenetelmällä *

*Jos yksittäisen henkilön myyntitykkyttä on olemassa, sitä ei muuten kyselyillä paljon selvitetä

'Myynnin tila' – Toteutus

HSE

Kyselytutkimus (web)

Itse asiassa 2 kyselyä (lokakuu 2007): omansa

- + toimitusjohtajille / markkinointijohtajille
- + myynnin johtajille

Vastaajia 845

- + 568 toimitusjohtajaa / markkinointijohtajaa
- + 277 myyntijohtajaa / myyntipäällikköä

'Myynnin tila' - Otos

HSE

Otoksessa edustettuina hyvin erilaisia yrityksiä:

- + *toimialoiltaan* (yrityspalvelut, kuluttajapalvelut, kestokulutustavarat, kertakulutustavarat, materiaalit/komponentit, rakennukset, tuotantoinstallaatiot, muut teolliset tuotantohyödykkeet)
- + *henkilöstömäärältään* (muutaman hengen yrityksestä yli 5000 henkilön yrityksiin)
- + *liikevaihdoltaan* (alle 200 000 euron yrityksestä yli 20 miljardin euron yrityksiin)
- + *toimialan kansainvälisyydeltään*
- + *toimialan (korkea)teknologisuuden asteeltaan*

'Myynnin tila' – Tavoitteita

HSE

1. "Oikeaoppisen" myynnin johtamisen omaksumisen syvällisyys (taitamistaso) yrityksissä
 - + nykytila ja puutteellisuudet
2. Myynnin johtamisen taitamistaso kannattavan kasvun selittäjänä
 - + *myynnin kasvu edellisvuodesta* (raportoitu prosentteina) X *liikevoitto-%:n kehitys edellisvuodesta* (subjektiivinen arvio)

Myynti ja kassavirta HSE

Myy lisää!

- + Myynnin aikaansaaminen enenevästi

Muuta kustannus/tuottorakennetta!

- + Myynnin aikaansaaminen kannattavasti

Aikaista kassavirtoja!

- + Myynnin aikaansaaminen aikaistetusti

Tasaa kassavirtojen vaihteluita (eli riskiä)

- + Myynnin aikaansaaminen tasaisesti

(shareholder) value drivers →	"Myy lisää!"	"Muuta kustannus-tuotto-rakennetta"	"Aikaista kassavirtoja"	"Tasaa riskiä"
myynnin "viputasoja" ↓				
Liiketoimintamallihahmotus	??	??	??	??
Organisoinnin ja koordinointi	viimeaikainen CRM?	viimeaikainen CRM?	??	viimeaikainen customer retention?
Myynti/(ihmis-)organisaation johtaminen	perinteinen sales management	viimeaikainen CRM?	??	??
Henk.koht. kontaktit yrityksen ja kohteen välillä	perinteinen myynti (-työ)	viimeaikainen CRM?	??	??

(shareholder) value drivers →	"Myy lisää!"	"Muuta kustannus-tuotto-rakennetta"	"Aikaista kassavirtoja"	"Tasaa riskiä"
myynnin "viputasoja" ↓				
Liiketoimintamallihahmotus	??	??	??	??
Organisoinnin ja koordinointi	viimeaikainen CRM?	viimeaikainen CRM?	??	viimeaikainen customer retention?
Myynti/(ihmis-)organisaation johtaminen	perinteinen sales management	viimeaikainen CRM?	??	??
Henk.koht. kontaktit yrityksen ja kohteen välillä	perinteinen myynti (-työ)	viimeaikainen CRM?	??	??

(shareholder) value drivers →	"Myy lisää!"	"Muuta kustannus-tuotto-rakennetta"	"Aikaista kassavirtoja"	"Tasaa riskiä"
myynnin "viputasoja" ↓				
Liiketoimintamallihahmotus				
Organisoinnin ja koordinointi				
Myynti/(ihmis-)organisaation johtaminen				
Henk.koht. kontaktit yrityksen ja kohteen välillä				

(1) Liiketoimintamallihahmotus

HSE

Ansaintalogiikka verkostossa?

- + tarjoomien määrittelyminen/kaupallistaminen (arvonluonti asiakkaalle)
- + (asiakasarvon) innovointi, imitointi, monistus!
- + monenlaisten verkostotoimijoiden vuorovaikutussuhteet
- + monikanavaisuus

Innovointi, imitointi, monistus –

Kysymys

HSE

- + Kysyttiin esim., kuinka *keskeistä omassa strategiassa on*
 - + aloitteet *täysin uudenlaisen arvon tuottamiseksi* joillekin ihmisille/organisaatioille (asiakkaille)
 - + tietyillä maantieteellisillä alueilla
 - + aloitteet *muokkaamalla toimialakohtaisia bisnesmalleja*

Innovointi – Tuloksia

(vaikutukset)

HSE

- + Esim. seuraavat tekijät vaikuttivat ($p < 0,05$) myynnin kannattavaan kasvuun
 - + *strategia*, jossa keskeistä myydä omaa tuote/palveluosaamista pyrkien *yhdessä muiden arvonverkoston yritysten kanssa* tuottamaan ihmisille/kuluttajille *uudenlaisia hyötyjä/arvoa/hyvinvointia*
 - + tietyillä maantieteellisillä alueilla
 - + *strategia*, jossa keskeistä tehdä aloitteita *uudenlaisen arvon* tuottamiseksi *muokkaamalla perinteisiä toimialakohtaisia rooleja*, suhteita ja bisnesmalleja
 - + tietyillä maantieteellisillä markkina-alueilla

Arvonverkotot – Kysymys

HSE

- + Kysyttiin, kuinka *perusteellisesti on selvitetty* niiden (*arvo*)*verkostojen rakennetta*, joissa toimitaan (voitaisiin toimia)
 - + oma rooli
 - + muiden roolit
 - + verkottuneen yhteistyön mahdollisuudet
 - + eri maantieteellisillä alueilla!

Arvoverkostot – Tuloksia (vaikutukset)

HSE

- + Esim. seuraavat tekijät vaikuttivat ($p < 0,05$) myynnin kannattavaan kasvuun
 - + *selvittäminen: oma rooli* ("mitä teemme/voimme tehdä") arvoverkostoissa eri maantieteellisillä markkina-alueilla
 - + *selvittäminen: vaihtoehtoiset ansaintalogiikat*, joilla voitaisiin saada kassavirtoja eri arvoverkostojen toimijoilta myymällä omaa tuote-/palveluosaamista
 - + niiden *arvoverkostojen aktiivinen johtaminen*, jossa toimitaan

Monikanavaisuus – Kysymys

HSE

- + Kysyttiin mm., kuinka *perusteellisesti on selvitetty*
 - + loppuasiakkaiden kosketuspisteitä kanaviin
 - + loppuasiakkaiden mieluisia kanavia
- + Kysyttiin mm., kuinka *perusteellisesti on kehitetty*
 - + loppuasiakkaiden kosketuspisteitä eri kanaviin
 - + kanavakohtaisia strategioita
 - + kanavien koordinoitua

Monikanavaisuus – Tuloksia (vaikutukset)

HSE

- + Esim. seuraavat tekijät vaikuttivat ($p < 0,05$) myynnin kannattavaan kasvuun
 - + *kokonais kuvan selvittäminen*, minkä eri kanavien kautta yksittäiset loppuasiakkaat ostavat tuotteita/palveluita
 - + niiden *kosketuspisteiden kehittäminen*, joita tuotteita/palveluita (potentiaalisesti) haluavilla/ostavilla asiakkailla on eri kanaviin.
 - + *kanavakohtaisten strategioiden kehittäminen*

(shareholder) value drivers → myynnin "viputasoja" ↓	"Myy lisää!"	"Muuta kustannus-tuotto-rakennetta"	"Aikaista kassavirtoja"	"Tasaa riskiä"
Liiketoimintamallihahmotus				
Organisoinnin ja koordinoitua				
Myynti/(ihmis-)organisaation johtaminen				
Henk.koht. kontaktit yrityksen ja kohteen välillä				

(2) Organisoiminen ja koordinointi HSE

Teknologiat vs. ihmisorganisaatio

- + e-commerce/ internet/ extranet/ perinteiset mediat vs. henkilökohtaiset kontaktit
- + tiedonkulku ja koordinaatio!

Frontline vs. back office

- + "myynti vs. markkinointi"
- + tiedonkulku ja koordinaatio!

Myynti asiakkaille vs. tuotteet ja tuotanto

- + myynnin ennustaminen vs. operaatioiden rahoitus/budjetointi
- + mitä tuotteita millekin asiakkaille/asiakastyypeille?

(2) Organisoiminen ja koordinointi HSE

Asiakaskannan johtaminen

- + uusasiakashankinta vs.
- + nykyiset asiakkaat vs.
- + (winback-asiakkaat)

Asiakkaiden kvalifointi/karsinta/arviointi päätettäessä (myynti)toimenpiteistä

- + tietokantojen, laskentajärjestelmien tukemana
- + Keihin asiakkaisiin kohdistan voimavaroja? Ketkä asiakkaat ovat arvokkaita?

Asiakkaiden arviointiperusteet: yritysarvo/kassavirrat? – Kysymys HSE

- + Kysyttiin, millä perusteella "asiakkaita" on arvioitu/kvalifioitu/karsittu päätettäessä heihin mahdollisesti kohdistettavista (myynti)toimenpiteistä?
 - + uusasiakashankinta
 - + asiakassuhteiden hoitaminen/kehittäminen
- + Huom! Yksittäiset arviointi/päätösperusteet voivat vaikuttaa liiketoimintayksikön (kannattavaan) myynnin kasvuun
 - + positiivisesti, tai
 - + negatiivisesti

Asiakkaiden arviointiperusteet – Tuloksia (vaikutukset) HSE

- + Esim. seuraava nykyisten asiakkaiden arviointiperuste vaikutti ($p < 0,05$) myynnin kannattavaan kasvuun **NEGATIIVISESTI**
 - + se saman tuotteen/palvelun jatkuva myyntivolyymi/arvo, joka todennäköisesti saadaan asiakkaalta tuotteessa/palvelussa, jota asiakas on aiemmin ostanut

Asiakkaiden arviointiperusteet: Tuloksia (vaikutukset)

HSE

- + Esim. seuraavat *nykyisten asiakkaiden arviointiperusteet* vaikuttivat ($p < 0,05$) myynnin kannattavaan kasvuun POSITIIVISESTI
 - + ne *jatkuvat/säännölliset* yhteydenpidon ja palvelun kulut, jotka todennäköisesti koituvat asiakkaan jatkuvien ostojen ylläpitämisestä tuotteessa/palvelussa
 - + asiakkaan jatkuvan/säännöllisen osto/käyttöaiumuksen volyyymi toisessa tuote/palvelukategoriassamme (*jota emme ole aiemmin myyneet asiakkaalle*)
 - + asiakkaan osto/käyttötarpeen volyyymi seuraavan vuoden kahden aikana toisessa tuote/palvelukategoriassamme (*jota emme ole aiemmin myyneet asiakkaalle*)
 - + *asiakkaan referenssiarvo* tietyllä toimialalla

(shareholder) value drivers →	"Myy lisää!"	"Muuta kustannus-tuotto-rakennetta"	"Aikaista kassavirtoja"	"Tasaa riskiä"
myynnin "viputasoja" ↓				
Liiketoimintamallihahmotus				
Organisoinnin ja koordinaatio				
Myynti/(ihmis-)organisaation johtaminen				
Henk.koht. kontaktit yrityksen ja kohteen välillä				

(3) Ihmis-(myynti-)organisaation johtaminen

HSE

Rekrytointi, valinta

Systemaattisten prosessien määrittely, mm.

- + prospektointi, prospektien/asiakkaiden analysoiminen
- + oikeiden asiakkaiden oikeanlainen lähestyminen, mm.
 - + henkilökohtaisesti vs. medialla
 - + selkeä (ohjaava) tarjous vs. konsultoiva ote
- + asiakas kontaktoi vs. asiakasta kontaktoidaan

(3) Ihmis-(myynti-)organisaation johtaminen: Prosessit

HSE

Toisin sanoen: *henkilöjohtaminen* systemaattisten, määriteltyjen (dokumentoitujen) prosessien avulla

- ~ vähemmän perinteistä
 - + controlling, supervising, evaluating
- + enemmänkin
 - + guiding, directing, supporting!

Määritellyt prosessit

- + toimintaopastuksia, analyysi-/mittauskehikkoja
- + peukalosääntöjä, päätössääntöjä
- + osin automaation, tietokantojen, tiedonhaku- ja analyysitekniologioiden tukemana

Prosessit – Kysymys

HSE

- + Kysyttiin, onko yrityksessä *määritelty prosesseja*
 - + *asiakashankinnan* aktiviteetteihin liittyen (n. 30 kpl)
 - + *asiakassuhteiden hoitamisen/kehittämisen* aktiviteetteihin liittyen (yht. n. 50 kpl)

Prosessit: Uusasiakashankinta? – Tuloksia (vaikutukset)

HSE

- + Esim. *prosessien määrittely* seuraaville aktiviteeteille vaikutti ($p < 0,05$) myynnin kannattavaan kasvuun
 - + prospektien tunnistetietojen kerääminen ja keskittäminen yhteen paikkaan organisaatiossa (tai sen tietojärjestelmässä)
 - + ennakoanalyysi: prospektin alustava analysoiminen
 - + erilaistettujen tarjousten esittäminen prospekteille näiden asiakasarvon perusteella
 - + myytävän tuotteen, palvelun tai ratkaisun prospektille/asiakkaalle tuottaman rahallisen hyödyn/säästön laskeminen
 - + yhteydenoton/viestin argumentaation ja tyylin valitseminen prospektin/asiakkaan analyysin pohjalta
 - + ensimyyntin tapahduttua: tukipalvelut asiakkaalle tuotteen/palvelun/installaation käytön suhteen

Prosessit: Asiakassuhteiden kehittäminen – Tuloksia (vaikut.)

HSE

- + Esim. *prosessien määrittely* seuraaville aktiviteeteille vaikutti ($p < 0,05$) (myynnin) kannattavaan kasvuun
 - + sen analysoiminen, miten asiakas reagoi (myynti)toimenpiteisiimme
 - + asiakkaaseen kohdistuva seuraava lähestyminen: yhteydenoton/viestin argumentaation ja tyylin valitseminen asiakkaan analyysin pohjalta
 - + ei-henkilökohtaisen viestinnän tapauksessa: asiakkaan reaktioiden tarkastaminen henkilökohtaisella yhteydenotolla
 - + tarvittavien asiantuntijoiden (esim. teknisten) kokoaminen omasta organisaatiosta myytävän tuotteen/palvelun toimittamiseksi
 - + hinnoittelu ja toistuvien tarjousten laatiminen asiakkaalle
 - + meiltä tehtävien ostojen osuuden (share of wallet) kasvattaminen asiakkaiden tuote/palvelukategoriassa tekemistä ostoista

(3) Ihmis-(myynti-)organisaation johtaminen

HSE

- Tiimien ja matriisivastuiden määrittelemisen
 - + myös *henkilöstön kierrättäminen!*
- Tiimien ja yksilöiden tavoitteet ja mittarit
 - + *insentiivit*: palkka ja muut

Henkilöstön kierrätys – Kysymys

HSE

- + Kysyttiin, *kierrätetäänkö henkilöstöä*
 - + henkilökohtaisen asiakaskontaktityön
 - + ei-henkilökohtaisen markkinointiviestintätyön
 - + asiakas/markkinatiedon hankkimis- ja analysointityön
 - + tuote-/palvelukehitystyön
 - + strategisen bisneskehitystyön välillä.

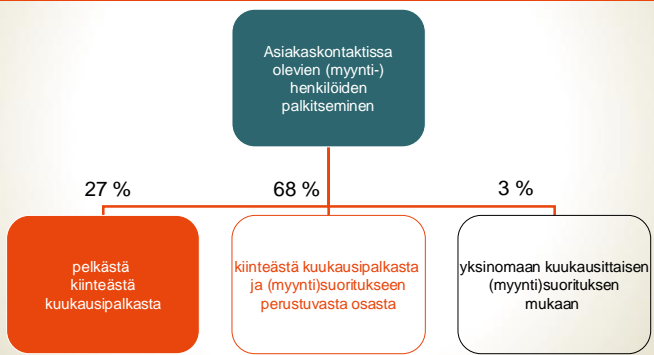
Henkilöstön kierrätys – Tuloksia (vaikutukset)

HSE

- + Erityisesti seuraava *henkilöstön kierrätys* käyttö vaikutti ($p < 0,05$) myynnin kannattavaan kasvuun
 - + henkilökohtaisen asiakaskontaktityön ja strategisen bisneskehitystyön välillä
 - + henkilökohtaisen asiakaskontaktityön ja tuote-/palvelukehitystyön välillä

Insentiivit/palkitseminen – Tuloksia (kuvailu)

HSE



Insentiivit/palkitseminen – Kysymys

HSE

- + Kysyttiin, mitä käytetään *perusteena* asiakaskontaktissa olevien (myynti)henkilöiden *suorituksen perustuvassa palkitsemisessa?*

Insentiivit/palkitseminen – Tuloksia

HSE

- + Erityisesti seuraavien palkkioperusteiden käyttö vaikutti ($p < 0,05$) myynnin kannattavaan kasvuun
 - + henkilön *myyntivolyymi per asiakas tai asiakastyypin*
 - + ei siis pelkkä "myyntivolyymi"!
 - + kannattavin/kasvavin asiakastyypin ei välttämättä helpoin myytävä?!
 - + jokin mittari, kuinka hyvin henkilö on saanut myytyä yrityksen *lisäpalveluita* asiakkaille.

(shareholder) value drivers →	"Myy lisää!"	"Muuta kustannus-tuotto-rakennetta"	"Aikaista kassavirtoja"	"Tasaa riskiä"
myynnin "viputasoja" ↓				
Liiketoimintamallihahmotus				
Organisoinnin ja koordinointi				
Myynti/(ihmis-)organisaation johtaminen				
Henk.koht. kontaktit yrityksen ja kohteen välillä				

(4) Henkilökohtaiset kontaktit

HSE

Edellisessä *määriteltyjen prosessien* (+ vastuiden) tulisi "kädestä pitäen" ohjata henkilökohtaisia (ja muita) kontakteja yrityksen ja kohteen välillä.

- + ja oikeiden *insentiivien* "varmistaa homma"

Mutta toki väistämättä kaivataan myös:

- + yksilöiden
 - + kouluttamista ja valmentamista!
- + yksilöiltä
 - + hoksottimia
 - + luovuutta
 - + empatiaa
 - + peräänantamattomuutta

KIITOS!

Kysymyksiä?