

**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<sup>+</sup>Mark** - Strateginen markkinointi

**Uusia myynnin hankkeita:**

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



## 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 yhtiä)
- 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

## Arvonverkot – 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
  - + *kokonaiskuvan 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 koordinoiminen 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 koordinoiminen HSE

### Asiakaskannan johtaminen

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

### Asiakkaiden kvalifiointi/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
  - + *insenttiivit*: 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.

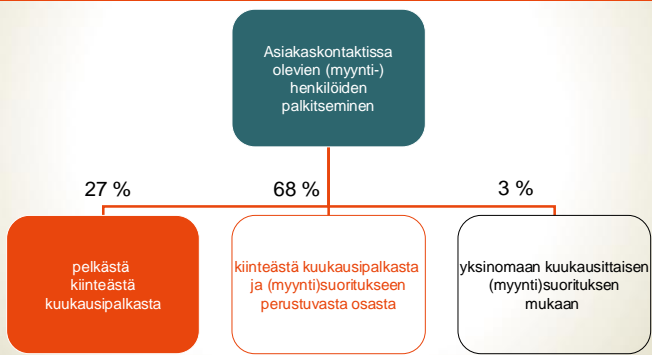
## Henkilöstön kierrätys – Tuloksia (vaikutukset)

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 koordinaatio				
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?