

Kuinka paljon voit kasvattaa myyntiäsi?



*PwC Suomen
tutkimus myynnin
menestystekijöistä*



Sisällysluettelo

<i>Tausta</i>	3
<i>Mikä on menestyvän organisaation tunnusmerkistö?</i>	4
<i>Merkittävää kehittämispotentiaalia kaikilla osa-alueilla</i>	5
<i>Myyntistrategia</i>	6
<i>Myynnin johtaminen</i>	9
<i>Myynnin kyvykkyydet</i>	12
<i>Myyntiä tukeva teknologia</i>	16
<i>Mitä seuraavaksi?</i>	19
<i>Tutkimuksen toteutus</i>	20
<i>Myynnin ja asiakkuuksien johtamisen konsultointipalvelut</i>	22

Tausta

PwC:n kansainvälinen myynnin johtamisen tutkimus tunnisti myynnin menestystekijöitä. Tämä tutkimus havainnoi näiden menestystekijöiden toteutumista suomalaisissa yrityksissä.

Maailmanlaajuisesti PwC-ketju on tutkinut myynnin johtamisen parhaita käytäntöjä vuosina 2009–2010 toteutuksessa ensimmäisessä kansainvälisessä myynnin johtamisen tutkimuksessa. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat suuret kansainväliset yritykset; kyselyyn vastasi yli 200 eri toimialojen yritystä Global 500- ja Fortune 1000-listoilta.

Kansainvälisen myynnin johtamisen tutkimuksen tuloksena syntyi myynnin johtamisen viitekehys, joka kuvaa johtavien myyntiorganisaatioiden piirteitä. Viitekehys toimii yrityksille keinona eritellä kriittiset elementit menestyksekkään myyntiorganisaation rakentamisessa ja sitä hyödynnetään globaalisti myynnin tuottavuutta ja tehokkuutta kehittävässä projekteissa.

PwC Suomen keväällä 2013 toteuttamassa tutkimuksessa tavoitteenamme oli havainnoida näiden elementtien toteutumista suomalaisissa yrityksissä. Samalla halusimme tuoda tätä kerättyä myynnin osaamista myös kotimaisten asiakasyritystemme käyttöön. Tutkimuksen kohteena Suomessa olivat TE200-listan yritykset sekä valikoidut yritykset listan ulkopuolelta. Tutkimukseen osallistui 28 yritystä. Suomalaisessa tutkimuksessa olemme tarkastelleet erityisesti niitä ulottuvuuksia, jotka globaalissa tutkimuksessa selittivät eniten johtavien ja kehittyvien yritysten välistä suorituskykyeroa. Tarkastelimme myös niitä alueita, joiden havaittiin olevan kaikkein kriittisimpiä yrityksen myynnin menestyksen kannalta.

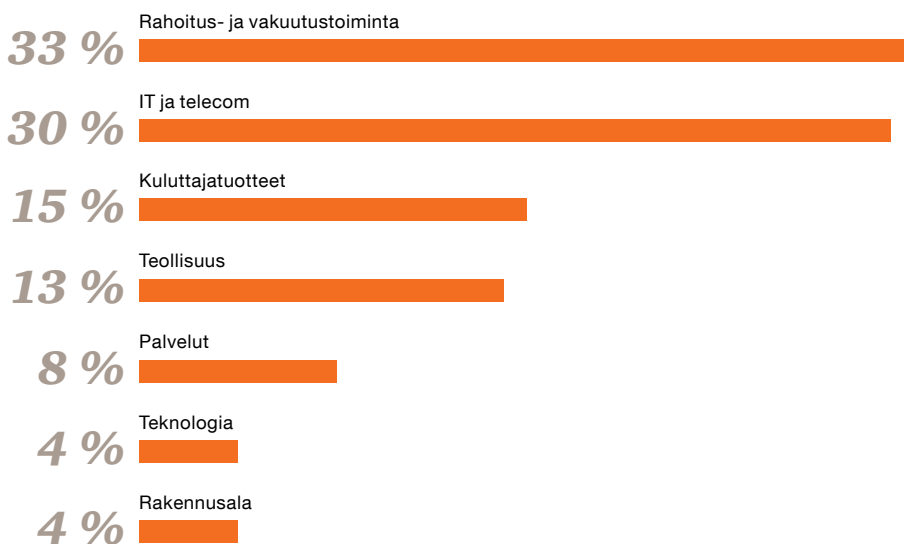
PwC:n kansainvälinen myynnin johtamisen tutkimus

Johtavien yritysten myynnin kasvu oli 5 kertaa suurempi kuin kehittyvien. Toimialojen markkinatilanne ei selitä eroa. *

Johtavien yritysten hit rate on 1,4-kertainen kehittyviin verrattuna. Toisin sanoen johtavien yritysten myynnin tuottavuus on 40 % parempi.

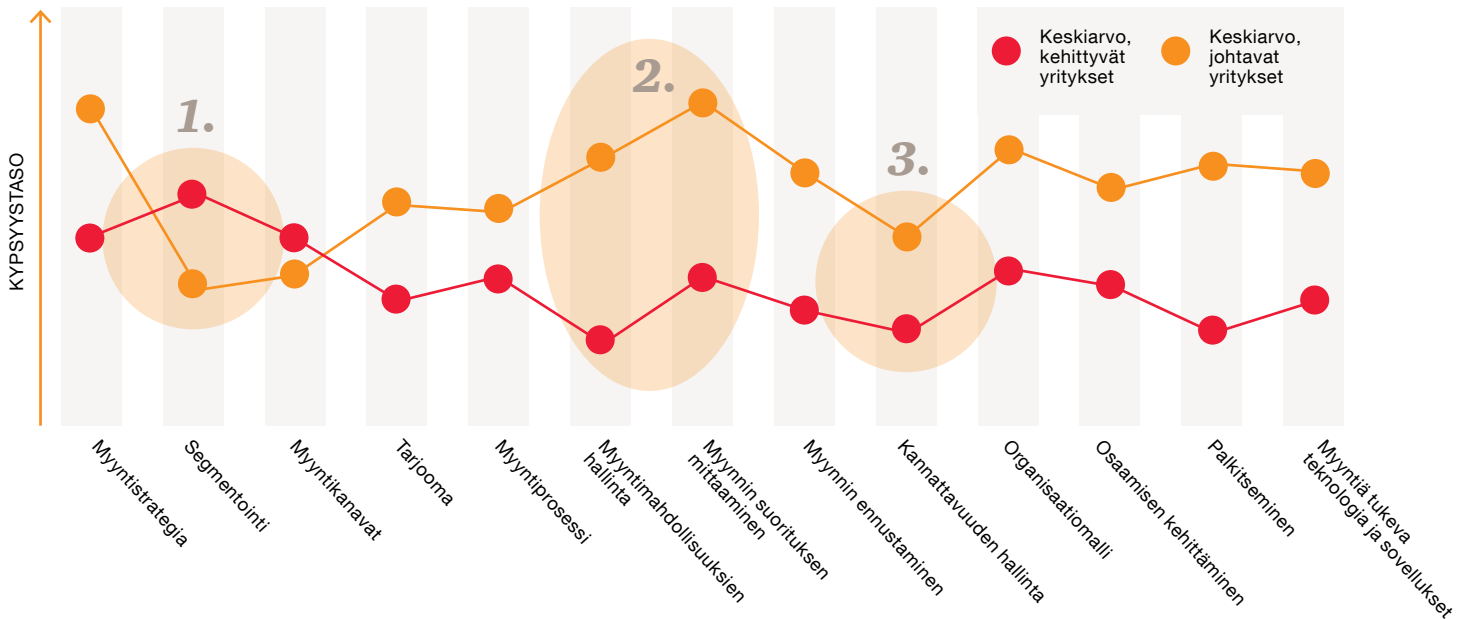
Johtavista yrityksistä 92 % kokee myynnin fokuksen olevan kaikkein kannattavimmissa asiakkaissa, vastaavasti kehittyvistä vain 14 % kokee samalla tavalla.

Suomalaisen tutkimuksen vastaajaprofiili



* 95 % tutkimukseen osallistuneista yrityksistä on toimialoilta, joilla markkinan koko ei kasvanut tarkasteluajanjaksolla.

Mikä on menestyvän organisaation tunnusmerkistö?



1.

Kannattavuuden hallinta on selkeä kehityskohde kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä – myös johtavilla yrityksillä on paljon kehitettävää asiakassegmentti- ja kannattavuustiedon yhdistämisessä.

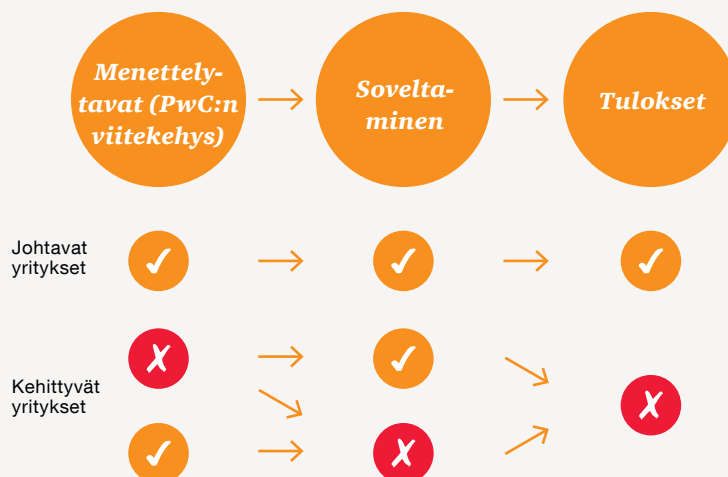
2.

Johtavat yritykset hallitsevat myyntimahdollisuuksia ja mittaavat suorituksia paremmin. Onnistumisen perusedellytys on yrityksen johdon tekemä strategian mukainen ”maalien” osoitus myyjille. Tämän jälkeen kriittistä on kurinalainen myyntitoimenpiteiden seuranta ja johtaminen.

3.

Johtavat yritykset arvioivat segmentoinnin ja myyntikanavien hallinnan kypsyytason alhaisemmalle tasolle kuin kehittyvät yritykset. Johtavissa yrityksissä ymmärretään paremmin segmentoinnin ja kanavaoptimoinnin mahdollisuudet ja myös toteuttamisen haasteet.

Tutkittavat yritykset luokiteltiin johtaviin ja kehittyviin organisaatioihin sen perusteella, kuinka hyvin niissä toteutuivat PwC:n viitekehysten mukaiset myynnin johtamisen hyvät käytännöt, sekä sen mukaan miten hyviä tuloksia yrityksissä on saatu aikaan ko. menettelytapojen noudattamisella.



Merkittävää kehittämispotentiaalia kaikilla osa-alueilla

Kohdeasiakkaiden valinta on johdon tehtävä.

Vaikka perussegmentointivalinnat ovat yrityksillä tehtynä ja kohdeasiakkaat ovat tiedossa, silti monella tutkimukseen osallistuneella yrityksellä on vaikeuksia myynnin kohdentamisessa. Johtavat yritykset pääsevät kehittyviä yrityksiä parempaan myynnin osuutarkkuuteen hienojakoisemmalla kohdeasiakkaiden tunnistamisella sekä toteuttamalla myynnin toimintamallia, jossa myyjällä menee mahdollisimman vähän aikaa kohteiden tunnistamiseen ja selvästi enemmän aikaa varsinaisiin myyntiaktiviteetteihin. Johtavat yritykset tekevät useammin kohdeasiakkaiden tunnistamista monella eri muuttujalla; asiakkaaseen, asiakassuhteen elinkaareen ja asiakaskannattavuuteen liittyvien muuttujien järjestelmällinen hyödyntäminen myynnin kohdistamisessa ja tarjonnan kehittämisessä näkyy tuloksissa.

Tehokas myynti rakennetaan asiakkaan ostokäyttäytymisen ympärille.

Suurin kehityspotentiaali kaikissa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä on myyntiä mahdollisimman hyvin tukevan, tai pikemminkin ostamisen asiakkaalle mahdollisimman helpoksi tekevän prosessin kehittäminen. Kehittyvillä yrityksillä seuraava kehitysaskel on ymmärtää asiakkaan ostokäyttäytyminen ja sovittaa oma toimintamalli myyntikanavista ja hinnoittelusta lähtien vastaamaan asiakkaan tarpeita. Johtavat yritykset ovat pidemmällä: niiden suurin haaste on toteuttaa mallia tehokkaammin ja saada integroitua muu organisaatio asiakasprosessiin mukaan. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä puhutaan paljon asiakaskokemuksen hallinnasta.

Ratkaisumyynnin vaatimukset ymmärretään, mutta myyntiä ei osata toteuttaa kannattavasti.

Ratkaisun muotoilu asiakkaalle vaatii uudenlaisia kyvykkyyksiä koko organisaatiolta. Myyntiaktiviteetit tulisi kohdistaa uusiin, liiketoiminnasta vastaaviin henkilöihin perinteisten hankinnoista vastaavien lisäksi. Ratkaisumyynni pitäisi ulottaa useisiin

palvelukanaviin, jotta voidaan hallita ratkaisun rakentamista silloin, kun asiakas käyttää yhä useampaa kanavaa ostamisessa. Ratkaisumyynnissä myös uudenlainen tapa myydä henkilökohtaisella tasolla korostuu. Aktiivinen kuuntelu ja ratkaisun rakentaminen korostuvat perinteisen tuote edellä tehtävän myynnin sijaan.

Merkittävimmät erot kehittyvien ja johtavien myyntiorganisaatioiden välillä

Kehittyvät myyntiorganisaatiot

- ...koostuvat myyjistä
- ...lisäävät aktiviteetteja
- ...kehittävät suhteita
- ...kilpailevat
- ...ratkaisevat ongelmia
- ...pyrkivät voittamaan kauppoja
- ...pyrkivät vahvistamaan kauppoja

Johtavat myyntiorganisaatiot

- ...koostuvat asiakkaan liiketoiminnan asiantuntijoista
- ...lisäävät strategisia aktiviteetteja
- ...lisäävät arvoa asiakkaan liiketoiminnalle
- ...keskittyvät kilpailijoiden sijaan asiakkaiden ostohalukkuuden lisäämiseen
- ...auttavat asiakkaita saavuttamaan strategiset tavoitteensa
- ...pyrkivät vaikuttamaan positiivisesti asiakkaan liiketoimintaan
- ...pyrkivät osoittamaan arvoa luovia ratkaisuja

Myyntistrategia

Haasteena strategian jalkauttaminen ja kytkeminen käytännön myyntityöhön

Haasteena strategian jalkauttaminen

Vaikka suurin osa haastatelluista yrityksistä arvioi strategiansa hyväksi, monet pitivät itse toteuttamista selvästi heikompana. Näissä tapauksissa strategian ja myynnin tavoiteasetannan väliltä puuttui usein yhteys. Yrityksen strategia kertoo kaikissa vastaajayrityksissä kasvutavoitteet, mutta ohjeistus siitä, mistä asiakkaista (fokus) ja millä keinoilla kasvu tehdään, on heikkoa.

Ristiriidat strategian ja myynnin toiminnan välillä näyttävät syntyvän erityisesti kahdesta syystä. Ensinnäkin, yrityksen strategia ei konkretisoi asiakas- ja myyntiryhmäkohtaisia tavoitteita, jolloin strategian tulkinta

tapahtuu liian alhaalla organisaatiossa. Edellä mainittu on kuitenkin jokseenkin harvinaista ja enimmäkseen kunnossa myös kehittyvillä yrityksillä. Sen sijaan strategian tasapainoilu kasvun ja kannattavuuden välillä muodostaa merkittävän pullonkaulan strategian tehokkaassa toteutuksessa. Tasapainoilu aiheuttaa useammassa haastatellussa yrityksessä liian nopeasti muuttuvan myynnin kohdistamisen johtaen heikkoon panos–tuotos-suhteeseen myynnin toimenpiteissä.

Myynnin johdon on tehtävä valintoja segmenttien sisällä

Globaalissa tutkimuksessa tehty havainto siitä, että kaikki organisaatiot voisivat edelleen kehittää segmentointiaan ja hyödyntää sitä paremmin kana-

vien valinnassa ja ohjauksessa, sai vahvaa tukea myös suomalaisessa tutkimuksessa.

Johtavat organisaatiot ymmärtävät paremmin tarkemman segmentoinnin tärkeyden, vaikka niiden segmentointimalli ei olisikaan vielä tavoitteiden mukainen. Niissä käytetään asiakas-kohtaisen laskutuksen lisäksi laajemmin muitakin kriteerejä ja signaaleja, kuten kannattavuutta, käyttäytymistä ja asiakkaan potentiaalia. Segmentointi on myös paremmin linjassa kanavastrategian kanssa ja mahdollistaa korkeimman potentiaalisen asiakkaiden valitsemisen segmentin sisällä.

Kehittyvillä organisaatioilla segmentoinnin kypsyyssaste on kautta linjan

”Palvelua käytetään tekosyynä myynnin välttelyyn. Hyvä myynti on kaikkein parasta asiakaspalvelua.”

”Kasvutavoite on selkeä, mutta asiakas- ja tuotevalintojen ollessa epäselviä joutuu yksittäinen myyjä käyttämään liian paljon energiaa tasapainotellessaan sisäisten näkemysten kanssa siitä, mitä saa myydä ja mihin hintaan.”

alhaisempi tai se on alkutekijöissään perustuen usein vain yhteen kriteeriin – B2B-yrityksillä asiakkaan kokoon. Hyväkään segmentointi ei tuota toivottua tulosta, jos segmentit jäävät liian suuriksi, eikä alasegmenttien määrittäminen perustu kannattavuuteen.

Johtavat organisaatiot kokevat voimakkaammin pystyvänsä kohdistamaan resurssejaan korkean kateen ja kasvun asiakkuuksiin. Kehittyvät organisaatiot eivät aina koe pystyvänsä kohdistamaan resursseja arvokkaihin kauppoihin. Kansainvälisessä myynnin johtamisen tutkimuksessa näin uskoi vain 59 % kehittyvistä yrityksistä, kun johtavien joukossa luku oli 92 %.

”Ylätason strategia on kunnossa, mutta mitä myydään, kenelle organisaatiossa ja millä kontaktisuunnitelmalla myydään? Eli ei myydä kilpailutusksultille vaan opetellaan myymään lisäarvoa.”

Yrityksen strategian on annettava konkreettisia tavoitteita asiakas- ja myyntiryhmäkohtaisesti.

Kehittyvistä yrityksistä vain 59 % kokee pystyvänsä kohdistamaan resursseja arvokkaihin kauppoihin.



”Tarjoaman pitäisi olla helppo ymmärtää, myydä, ostaa ja ottaa käyttöön.”

Haasteena asiakasvalintojen, tarjonnan ja toimintamallin tasapainottaminen

Kaikilla tutkimukseen osallistuneilla yrityksillä on mahdollisuus vielä tehokkaammin kohdistaa myyntistrategiaansa vastaamaan suurimman potentiaalin omaaviin asiakkaisiin. Kehittyvien yritysten kannattaisi kehittää segmentointia tukemaan myyntityön kohdentamista kannattaviimpiin asiakkuuksiin. Johtavissa organisaatioissa voitaisiin edelleen kehittää asiakkaan kannattavuuden, tarpeiden ja käyttäytymisen hyödyntämistä asiakassegmentoinnissa. PwC:n arvion mukaan sekä johtavat että kehittyvät yritykset voisivat tasapainoisemmalla segmentoinnilla lisätä myyntimahdollisuuksien määrää 25–30 % ja liikevaihtoa 6–7 % (PwC:n arvio).

Kehittynyt kanavastrategia edellyttää pitkälle vietyä segmentointia. Johtavat organisaatiot kehittävätkin myyntikanaviaan nimenomaan vastaamaan asiakkaiden tarpeeseen ja ostotottumuksiin. Kehittyvillä yrityksillä puutteellinen segmentointi näkyy linjattomuutena myyntikanavien toiminnassa.

Globaalissa tutkimuksessa havaittiin, että 78 % johtavista yrityksistä tietää kanaviensa kustannukset, kun kehittyvillä vastaava luku on 42 %. Tämä tukee havaintoamme suomalaisorganisaatioista, joissa vain osa seurasi kanavakannattavuuksia – puutteellinen ymmärrys asiakaskäyttäytymisestä ja kanavien käytöstä sekä puutteellinen tieto kanavakannattavuuksista johtaa helposti väärin mitoitettuihin investointeihin kanavakehityksessä.

Myyntistrategian keskeinen haaste kaikissa tutkimusyhteisöissä on tasapainottaa asiakasvalinnat, tarjonta ja myynnin toimintamalli, jotta ne tuottavat parhaan mahdollisen tuloksen markkinaosuuden kasvattamisen näkökulmasta, kuitenkin kannattavuus huomioiden.



6–7%

Mahdollinen liikevaihdon lisäys tasapainoisemmalla segmentoinnilla

Johtavat yritykset ovat onnistuneet yhdistämään asiakastarpeet ja myynnin toimintamallin

1.

Ymmärtävät kuka asiakas on – asiakastyypit, markkinan ja miten asiakkaiden tarpeet eroavat toisistaan.

2.

Suunnittelevat ja tarjoavat oikeita palveluita, tuotteita ja kokemuksia oikeille asiakkaille.

3.

Varmistavat että asiakaskokemus on yhtenäinen poikki kanavien: eri funktioiden välistä yhteistyötä korostetaan voimakkaasti.

Myynnin johtaminen

Haasteena kokonaisvaltainen myyntiputken hallinta

Kehittyvien yritysten ongelmana on epätasainen myyntiputki

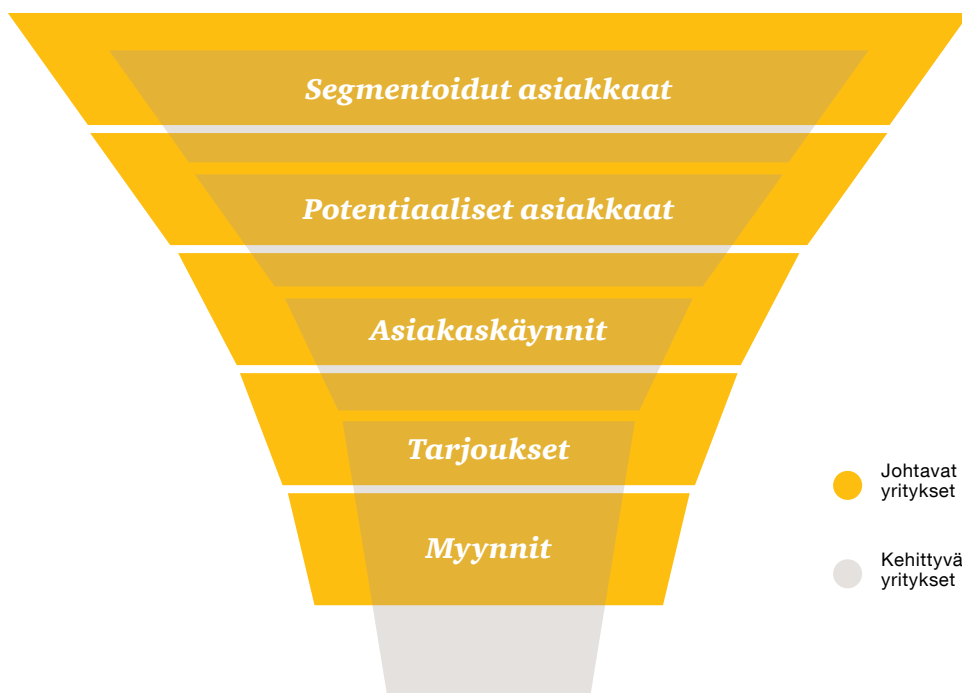
Kehittyvien yritysten tyypillinen ongelma on vaihtelu myyntihankkeiden määrässä. Myyntiputken alkupäässä ei synny tasaisesti potentiaalisia asiakaskontakteja, niiden luominen on tehotonta ja etenemistä ei valvota ja ohjata, mikä vaikeuttaa myös myynnin ennustamista. Vain osa tutkituista organisaatioista käyttää myynnin suorituksen johtamiseen volyymin ohella muitakin mittareita. Jos käytössä oleva myyntiprosessi ei aktiivisesti ohjaa edistämään ja vahvistamaan myyntihankkeita, johtaa se helposti myyjien aktiviteettitason laskuun. Oireina ovat muun muassa kasvava ajankäyttö yksittäisen asiakkaan palveluun ja viivyttely yksittäisten myyntihankkeiden päättämisessä.

Tutkimuksen kohdeyritysten myynnin johdolla on lähtökohtaisesti hyvä käsitys myyntiputken hallinnan tärkeydestä. Merkittäviä eroja on kuitenkin tarkkuudessa, jolla myyntiputken vaiheet on kuvattu ja jolla niiden etenemistä ohjataan. Systemaattisuuden puute näkyy esimerkiksi myyntiputken myöhäisessä vaiheessa hävittyjen tarjousten korkeampana määränä.

Myyntiputken kasvattaminen korvaa laatua ja korjaa suuntaa

Kotimaisissa kohdeyrityksissä tekemämme havainnot myynnin johtamisen menestystekijöistä saavat vahvaa tukea globaalin tutkimuksen havainnoista.

”Yleinen aktiivisuuden nosto pitää tehdä. Nyt teorisoidaan liikaa, mistä saisi businesta. Liiallinen ajattelu ei ole hyvästä.”





Johtavissa yrityksissä on systemaattisia käytäntöjä, joilla varmistetaan volyymin pysyminen riittävän korkeana myyntiputken alkupäässä. Tyypillisesti tämä varmistetaan käyttämällä viikkotason mittareita uusille asiakaskontakteille, olivat ne sitten tapaamisia, soittoja tai verkossa tapahtuvia kontakteja. Tavoitteiden täyttymistä seurataan lyhyellä syklillä, jolloin segmenttien, asiakkuuksien ja myyjien tuloksellisuuden seuranta on mahdollisimman reaaliaikaista ja reagoitivie pieni.

Riittävä määrä myyntiprojekteja tasoittaa heilahteluja ja helpottaa myynnin ennustamista. Määrän kautta pystytään keskittämään resursseja korkeimman potentiaalisen asiakkuuksiin ja kauppoihin, jotka liikkuvat putken seuraaviin vaiheisiin. Voidaan sanoa, että tiettyyn pisteeseen asti määrä korvaa ja korjaa myyntiprojektien laatua ja suuntaa.

Johtavat yritykset varmistavat myyntihankkeiden jatkuvan liikkeen myyntiputkessa

Kun johtavat organisaatiot ovat varmistaneet tasaisemman uusien myyntihankkeiden määrän, tarkalla seurannalla ne myös varmistavat niiden liikkumisen eteenpäin myyntiputkessa. Ne ovat implementoineet systemaattisia käytäntöjä, jotka varmis-

tavat yksittäisten myyntihankkeiden etenemisen putkessa. Myyntiputken säännöllinen läpikäynti ja hyvä läpinäkyvyys varmistavat, että myyntihankkeita edistetään sovitun aikataulun mukaisesti.

Kauppojen loppuun saattamisen valvonta auttaa varmistamaan niiden validoinnin, jolloin korkean potentiaalisen tapaukset saadaan vahvistettua ja matalan päätettyä. Osa johtavista yrityksistä yhdistää kurinalaisempaan prosessiin lisäksi kannattavuusarvioinnin. Riittävä myyntiputken koko ja tapausten tasainen etenemisvauhti mahdollistaa sen, että huonomman kannattavuuden kaupoista voidaan kieltäytyä hyvissä ajoin.

Tasaisesti korkeammalla kierrosnopeudella etenevä ja läpinäkyvä prosessi antaa laadukasta historiatietoa ennustamisen tueksi. Ennustamista helpottaa myös, kun tapaukset joko päättyvät tai etenevät seuraavaan vaiheeseen ennalta arvattavammin.

Kurinalaisuus erottaa johtavat organisaatiot kehittyvistä

Merkittävin myynnin johtamisen elementti, joka erottaa johtavia ja kehittyviä organisaatioita toisistaan on kurinalaisuus. Johtavilla yrityksillä on selkeämpi ja tarkemmin määritelty tapa johtaa myyntiä ja hallita myynti-

putkea koskien asiakaskontaktien luomista, niiden määrää ja sisältöä. Johtaminen myös keskittyy pitämään huolta siitä, että toimintamallia noudatetaan ja myyntiprosessin vaiheita seurataan kurinalaisesti.

Noudattamalla kurinalaisesti myynnin johtamismallia johtavat yritykset pystyvät myös tehokkaammin ohjaamaan myyjien aikaa varsinaiseen myyntityöhön. Niillä strategia ja sitä tukeva johtamismalli pitävät paremmin erillään myyjän työhön kuuluvan asiakkuuden hoidon ja toisaalta asiakaspalvelulle kuuluvat tehtävät.

Systemaattinen myyntiputken johtaminen helpottaa ennustamista

Ennustaminen perustuu usein menneiden kauppojen tai aktiviteettien seurantaan. Kun ennusteet perustuvat menneen analysointiin, ne eivät välttämättä muuta käytännön toimintaa vaikka tavoitteita ei saavuteta. Ennustepoikkeamiin reagoiminen ei myöskään usein tapahdu sovitun käytännön mukaan. Joissain organisaatioissa myyjät myös hyödyntävät kurinalaisuuden puutetta antaen liian optimistisia ennusteita, jolloin toteuma jää selvästi odotettua heikommaksi suhteessa tavoitteeseen ja budjettiin.



”Lähtökohta on, että kate on tuotteissa kohdallaan ja erityisehdot sekä hinnat hyväksytään muualla. Myyjän pitää saada keskittyä myyntiin.”

”Kun myynnissä on ongelmia, palataan aina ensin myyntipipelineen vaiheisiin ja sen toimivuuteen eli perusasioihin.”

”Ennustaminen edellyttää yhteistä kieltä ja kuria organisaatiolta.”

”Ennustamisessa kurinalainen toimintatapa on oleellista, cowboy-touhua ei voi sallia.”

Myynnin kyvykkyydet

Haasteena ratkaisumyynti ja myynnillisen kulttuurin kehittäminen

Johtavat yritykset kehittävät kyvykkyyksiä kokonaisvaltaisesti

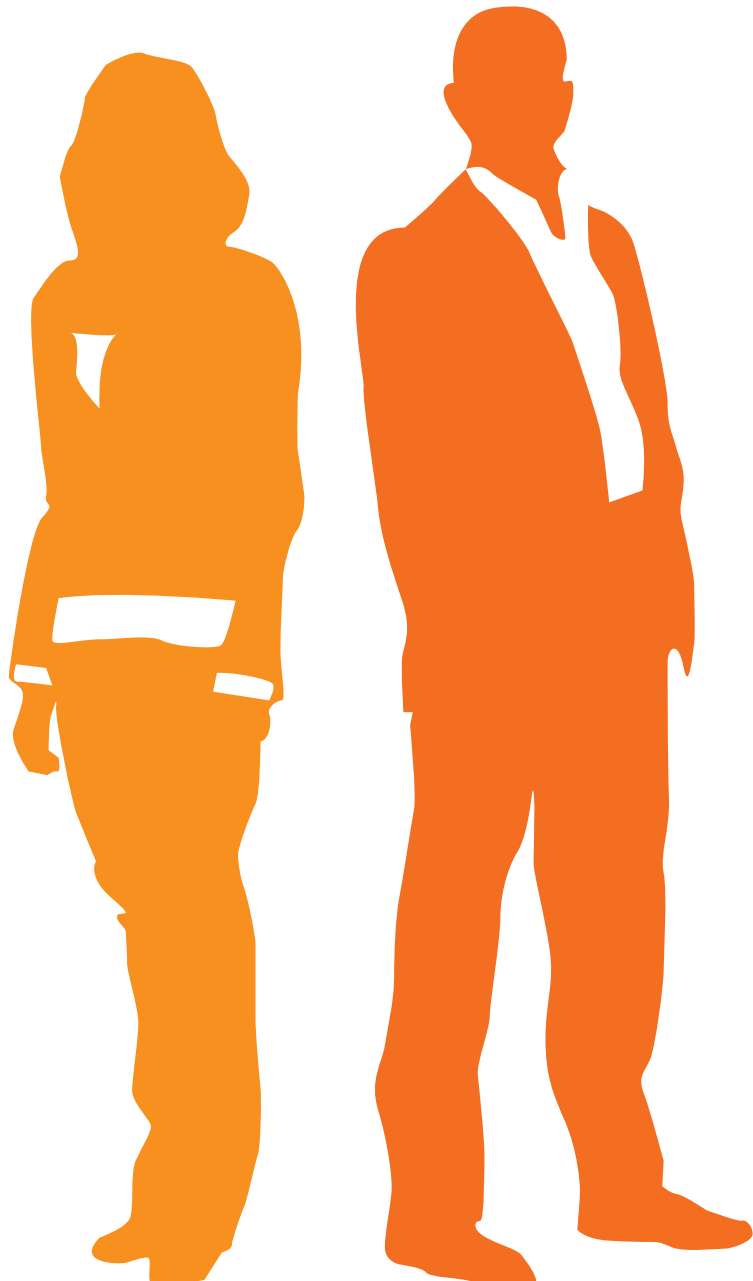
Johtavissa yrityksissä strategian implementointi näkyy kattavammin eri osa-alueilla. Kun myyntitavoitteet on saatu kohdennettua niin asiakas- kuin muille tasoille, tehdään johtavissa yrityksissä systemaattisemmin arvio nykyroolien sopivuudesta toteuttamaan tavoitteita sekä arvioidaan osaamisen riittävyys näiden roolien haltijoilla. Strategian implementoinnin kokonaisvaltaisuus näkyy hyvin onnistuneissa myynnin suunnan muutoksissa.

Ratkaisumyynti vaatii jatkuvaa asiakasdialogia ja osaamisen kehittämistä

Keskeisenä haasteena myynnin kyvykkyyksien kehittämisessä on todennettuun asiakastarpeeseen vastaaminen. Lähes kaikille haastatetuille organisaatioille yhteinen haaste oli markkinoiden muutokseen vastaaminen ratkaisumyynnin mallia kehittämällä. Vaikka ratkaisumyynti ilmiönä ei ole uusi, on sen toteuttaminen haaste yhtälailla johtaville kuin kehittyneillekin yrityksille. Osalla tutkimukseen osallistuneista organisaatioista on vaikeuksia saada kiinni koko ratkaisumyynnin ideasta, ja osalla haasteen loi yrityksen roolin muuttuminen asiakkaan arvoketjussa.

Kattavien kokonaisratkaisujen myynti asiakkaiden liiketoimintajohdolle vaatii erilaista taitoa keskustella ja kehittää ratkaisua yhdessä asiakkaan kanssa. Ratkaisumyynnin onnistuminen vaatii parempaa ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta ja ostoprosessista, sekä kykyä soveltaa oman yrityksen tarjontaa asiakkaan ostopäätöksen tukemiseksi. Myyjän haasteena on myös päästä mukaan yhä aikaisemmassa vaiheessa asiakkaan ostoprosessia.

Ratkaisumyynnin onnistuminen vaatii parempaa ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta ja ostoprosessista, sekä kykyä soveltaa oman yrityksen tarjontaa asiakkaan ostopäätöksen tukemiseksi.



”Osana muutosta otettiin käyttöön jatkuvat myynnin sparrauskeskustelut, joita suora esimies kävi 1–2 viikon välein ja minä vähintään kerran kvartaalissa. Keskusteluiden fokuksessa oli nimenomaan kyvykkyydet toimia uudistetun mallin mukaisesti.”

”.. Oltiin siirrytty tuotekohtaisesta myynnistä asiakaskohtaisiin kokonaisratkaisuihin... asiakas ei enää halunnut ratkaista yksittäisiä ongelmia uudella tuotteella, vaan ymmärtää kuinka paljon ne meille kokonaisuudessaan maksaa ja mikä on se hyöty mitä ne saavat.. Erityisen kriittisessä roolissa olivat myynnin väliportaan esimiehet... meillä se merkitsi monia uusia rekrytointeja samalla, kun muutimme myynnin johtamisen mallia ja raportoinnin fokusta.”

”Jaksetaan kehittää tiettyyn pisteeseen, mutta implementointiin ei jakseta enää keskittyä. Uskotaan, että implementointi on kerralla valmis. Uskotaan liikaa temppeihin.”

”Vahvuutena Sales School: kaikki käy läpi riippumatta senioriteetin tasosta. Saavutetaan organisaation yhteinen myynnin kieli, joka tukee raportointia ja ennustamista.”

”Palkitseminen on sidottu liian vahvasti tuloksiin eikä lainkaan tekemiseen. Siitä syystä tekemisen johtamiseen myyjät suhtautuvat nuivasti. Henki on, että anna kaverilla vapaus päättää, miten työtään tekee.”

Johtavissa organisaatioissa oikea motivointi ja palkitsemiskäytännöt varmistavat parhaiden myyjien pysyvyyden.

Palkitsemisen pitää perustua yhdistelmään volyyymiä ja laatua

Kohdeyritysten myyntiorganisaatioissa palkitsemiskäytännöt vaihtelevat. Suurin osa palkitsee volyymin perusteella, mutta sen lisäksi muita mittareita käyttää vain osa. Vain osalla kannattavuusarviointi menee yksittäisten kauppojen tasolle, toimii keskeisenä myyntiprosessia ohjaavana periaatteena tai sisältyy myyjien palkitsemisen perusteisiin.

Kannattavuudesta palkitsemisessa havaitsimme kaksi koulukuntaa: Kannattavuusmittaria suosivat olettaivat mittarilla olevan merkitystä asiakkaille tarjottuun hintaan ja siten toteutuviin hintoihin ja kannattavuuteen. Toisen koulukunnan mukaan myytävät tuotteet ja palvelut pitää lähtökohtaisesti olla hinnoiteltu järkevästi ja myyjien tulee hinnoittelun miettimisen sijaan keskittyä asiakkaan tarpeisiin, ratkaisun löytämiseen ja riittävään myyntiaktiiviteettitasoon.

Haastattelemistamme myyntiorganisaatioista kehittyneimmissä kannattavuutta seurattiin yksittäisen myyjän ja kaupan tasolla ja se oli osa palkitsemisperusteita. Myyntityön pääpaino pyrittiin

kuitenkin ajamaan ratkaisumyyntiin ja hintakeskustelun painoa pienentämään.

Palkitsemiskäytäntöjen puutteet heijastuvat myynnin kulttuurin puuttumisena ja parhaiden myyjien lähtönä riskinkarttajien jäädessä. 95 % johtavista yrityksistä (ja 33 % kehittyvistä) uskoo, että niiden motivointi- ja palkitsemiskäytännöt ovat oikeita ja linjassa strategian kanssa. Johtavien organisaatioiden myyntihenkilöstön vaihtuvuus on alle 10 %, kun taas kehittyvissä se on yli 18 %. Johtavat organisaatiot pystyvät pitämään paremmin parhaat resurssit yrityksessä.

Parhaiden käytäntöjen ja myös epäonnistumisten jatkuva jakaminen on kriittistä osaamisen kehittymiselle

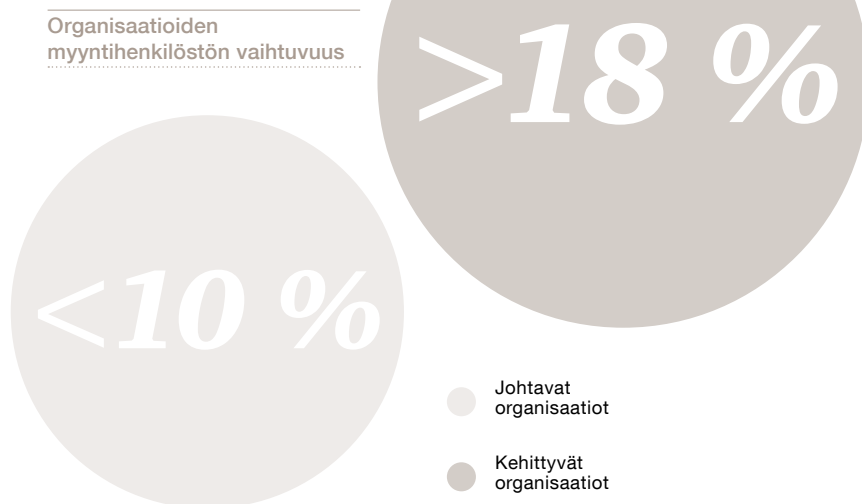
Johtavissa organisaatioissa käydään osana myynnin seuranta säännöllisesti läpi yksittäisiä myyntihankkeita ja niiden onnistumiseen tai kariutumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tämä mahdollistaa hyvien käytäntöjen jakamisen suhteellisen pienellä panostuksella ja osaltaan tasoittaa eroja huippumyyjien ja heikommin suoriutuvien myyjien välillä. Paitsi järjestelmällisellä tiedon jakamisella, myös siihen kannustavalla myynnin kulttuurilla edistetään hyvien käytäntöjen leviämistä.

Johtavat yritykset investoivat enemmän myyntihenkilöstön kehittämiseen

Tutkimuksemme johtavat organisaatiot kouluttivat säännöllisesti myyjäänsä sekä asettivat osaamisvaatimuksia ja valvoivat niiden toteutumista myyntiprosessissa. Globaalissa tutkimuksessa havaittiin johtavien yritysten investoivan 1,6-ker-

taisesti kehittyviä enemmän myyntihenkilöstön kehittämiseen. Toimenpiteet on näillä yrityksillä integroitu hyvin myynnin johtamiseen, säännöllisiin palavereihin ja henkilötason ohjaukseen. Perinteisen luokahuonekoulutuksen määrässä ei ole merkittävää eroa johtavien ja kehittyvien yritysten välillä.

Globaalin tutkimuksen mukaan 95 % johtavista yrityksistä uskoi, että niiden myyjillä on vaadittavat taidot, kun kehittyvien joukossa lukema oli 67 %. Johtavat organisaatiot niin globaalissa kuin suomalaisessakin tutkimuksessa uskoivat, että niiden koulutusohjelmat olivat kattavia ja keskittyivät oikeisiin asioihin. Nekin kuitenkin näkivät paljon parannettavaa tällä osa-alueella. Kysyttäessä kohdeyritysten myynnin kehittämisalueita seuraavan kolmen vuoden aikana, juuri osaamisen kehittäminen nousi esiin yhtenä tärkeimmistä.



Myyntiä tukeva teknologia

Teknologia tukee myyntiä kun järjestelmien hyödyntäminen on sidottu prosesseihin ja tieto on yhtenäistä

Monella yrityksellä ei ole kokonaiskuva asiakkaistaan

Globaalissa tutkimuksessa suurin osa johtavista organisaatioista uskoo, että hyvä kokonaiskuva asiakkaasta parantaa myynnin suoritusta, mutta vain puolet kehittyvistä yrityksistä on samaa mieltä. Suomalaisyritysten joukossa tämä huomio ei pätenyt; kaikki ymmärtävät asian merkityksen, mutta kohdeyritysten kyky luoda riittävä kokonaiskuva vaihteli voimakkaasti.

Valtaosa kohdeyrityksistä suosii tunnetuimpia asiakkuudenhallintajärjestelmiä, mutta muutamilla ei ollut käytössä varsinaista CRM-järjestelmää. Haastateltujen joukossa oli myös organisaatioita, joissa käytettiin yrityksen toiminnanohjausjärjestelmää myynnin tukena. Pällekkäisten tai epäoptimaalisten asiakkuudenhallinnan, tuotannon ja toiminnanohjauksen järjestelmien käyttö aiheuttaa jatkuvia ongelmia myynnin seurannassa ja ennustamisessa.

Johtavat organisaatiot näkevät paremman kokonais kuvan asiakkaistaan.

”Liika luottamus järjestelmiin kertoo heikosta myynnin johtajuudesta.”

”Ollaan exceleiden varassa: riskaabelia ja virherhekkää.”

Tyypillisiä seurauksia ovat raporttien hankala saatavuus, epäsystemaattiset kirjaustavat ja siitä seuraavat kirjavat merkinnät järjestelmissä. Ongelmat johtavat kohonneisiin kustannuksiin ja henkilöstön haluttomuuteen käyttää järjestelmiä.

Myynnin tukijärjestelmällä voidaan tuoda systemaattisuutta ja kurinalaisuutta seurantaan ja ennustamiseen. Tunnetuimpien järjestelmien perusominaisuudet riittävät hyvin erityisesti ensimmäisten käyttövuosien aikana eikä järjestelmän räätälöinti näytä tuottavan mainittavia kilpailutekijöitä myyntitoimintaan.





Sujuvasti myynnin prosessiin integroitu järjestelmän käyttö vapauttaa aikaa varsinaiseen myyntityöhön.

Myyntiprosessin tulee ohjata järjestelmän käyttöä – ei päinvastoin

Myyntiä tukevaa teknologiaa ja järjestelmiä pystytään täysimittaisesti hyödyntämään vain, jos niiden integraatio toimintamalleihin ja yrityksen muuhun järjestelmäympäristöön on looginen ja eheä.

Myyjät saattavat usein kokea seurannan painostuksena ja toivovat saavansa parempia myynnin työkaluja ilman lisääntynyttä valvontaa. Myynnillisyyttä edistävä yrityskulttuuri ja kurinalainen toimintamalli kuitenkin vähentävät vastahakoisuutta.

Johtavissa yrityksissä järjestelmän suunnittelu ja käyttöönotto on tunnistettu kriittiseksi, jotta saadaan aikaan ns. positiivinen kierre järjestelmän käyttöönotosta negatiivisen sijaan. Näissä yrityksissä tunnistettiin tekijöitä onnistuneen investoinnin takana. Asiakastiedon jakaminen, oman työn ohjaaminen ja suoriutumisen seuranta

sekä relevantin tuotetiedon helppo saatavuus tukevat myyjiä tavoitteiden saavuttamisessa. Parhaimmillaan asiakastietoihin on liitetty automaattisia toimenpidesuosituksia, joiden avulla myyjä voi tehostaa asiakassuhteen kehittämistä. Kun voidaan osoittaa, että järjestelmien käyttö johtaa tehokkaampaan myyntityöhön, motivaatio käyttää järjestelmiä on parempi, mikä taas johtaa parempaan ja ajantasaisempaan tietoon järjestelmissä. Positiivinen kierre on valmis.

Johtavat organisaatiot keskittyvät laadukkaamman tiedon tuottamiseen ja myyntiprosessin automatisointiin

Jos johto ei luota järjestelmän tuottamaan informaatioon, koko investointi nähdään helposti epäonnistuneena tai turhana. Niin kotimaassa kuin globaalisti luottamus järjestelmän tuottamaan tietoon erottaa johtavia organisaatioita kehittyvistä. Kun kehittyvät organisaatiot painiskelevat teknologian käyttöönoton kanssa, johtavat yritykset

miettivät, miten tehokkaammin hyödyntää tietojärjestelmien käyttöä myynnissä ja miten tuottaa parempaa dataa myynnin tueksi.

Johtavissa organisaatioissa ollaankin taitavampia priorisoimaan, mitä prosesseja ja toimenpiteitä seurataan ja millä tarkkuudella, eivätkä ne käytä aikaa tarpeettoman tiedon keräämiseen ja analyysiin. Kun teknologian käyttö on tehokasta, vapauttaa se henkilöstön aikaa varsinaiseen myyntityöhön.

70 % myynnin tuottavuuteen tehdyistä järjestelmäinvestoinneista ei saavuta niille asetettuja tavoitteita.

”Meillä on sisäisesti käytössä sosiaalisen median työkaluja: pitää kertoa, jakaa tietoa jotta sitä saa myös itselleen. Tiedonjako on valtaa.”

”CRM ei ole softa vaan ajattelutapa... rakenteet, tarjoama, IT, kehityshankkeet ym. pitää olla tasapainossa.”

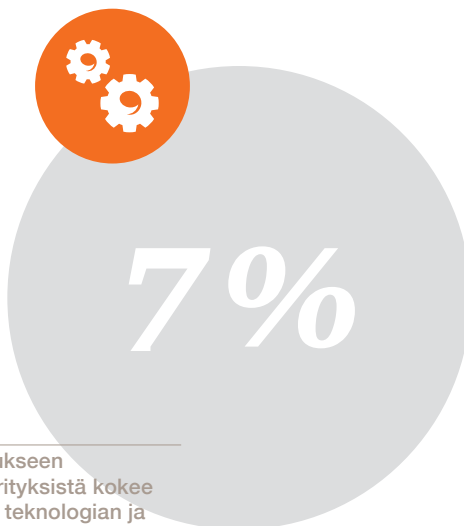
Mitä seuraavaksi?

Tutkimukseen osallistuneet yritykset saivat valita 1–3 tärkeintä kehitysaluetta seuraavan kolmen vuoden ajalle. Melkein puolet vastanneista näki osaamisen kehittämisen yhtenä tärkeimmistä kehittämisaalueista. Suurin osan näin vastanneista korosti ratkaisumyynnissä vaadittavien kyvykkyyksien kehittämisen tärkeyttä. Tarjonnan kehittäminen, toinen laajasti tunnistettu kehittämiskohde, sen sijaan nousi esille monesta eri syystä. Syitä olivat muun muassa tuotemäärän vähentäminen, palvelukomponenttien yhdistäminen tuotteeseen sekä nopeampi reagointi asiakastarpeiden muutoksiin.

Myyntiprosessin kehittämisen perustelut liittyivät usein myyntiprosessin sovittamiseen eri kanaviin ja myyntikanavien käytön tehostamiseen, ei niinkään pelkän myyntiprosessin tehostamistoimenpiteisiin.

Vaikka myynnin järjestelmissä tunnistettiin paljon parannettavaa, vastaajat kuitenkin kokivat, että kehittämisessä on lähdeävä liikkeelle myynnin toimintamallin arvioinnista ja toimintatapojen kehittämisestä. Järjestelmä ei ole monessakaan tapauksessa kriittinen menestystekijä myynnin tuloksellisuuden kehittämisessä.

Lähitulevaisuuden tärkeimmät kehityskohteet



Vain 7 % tutkimukseen osallistuneista yrityksistä kokee myyntiä tukevan teknologian ja sovellukset keskeiseksi kehityskohteeksi seuraavan kolmen vuoden aikana

Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kohteena olivat TE200-listan yritykset sekä valikoidut yritykset listan ulkopuolelta. Yrityksistä tunnistettiin myynnin johtamisesta ja asiakkuuksien hallinnasta vastaavia henkilöitä, joita kontaktoitiin kevään 2013 aikana. Kyselyssä oli mukana 28 yritystä.

Osallistujat vastasivat verkkokyselyyn, jossa kartoitettiin 26 kysymyksellä myynnin johtamisen hyvien käytäntöjen toteutumista organisaatiossa. Lisäksi avoimilla kysymyksillä kerättiin tietoa myynnin kehittämistoimista viime vuosien ajalta ja suunnitelmista lähitulevaisuudessa. Kyselyn jälkeen vastauksia validoitiin yrityskohtaisesti keskustelemalla vastaajien kanssa ja keräämällä lisähavainnointia organisaatiosta.

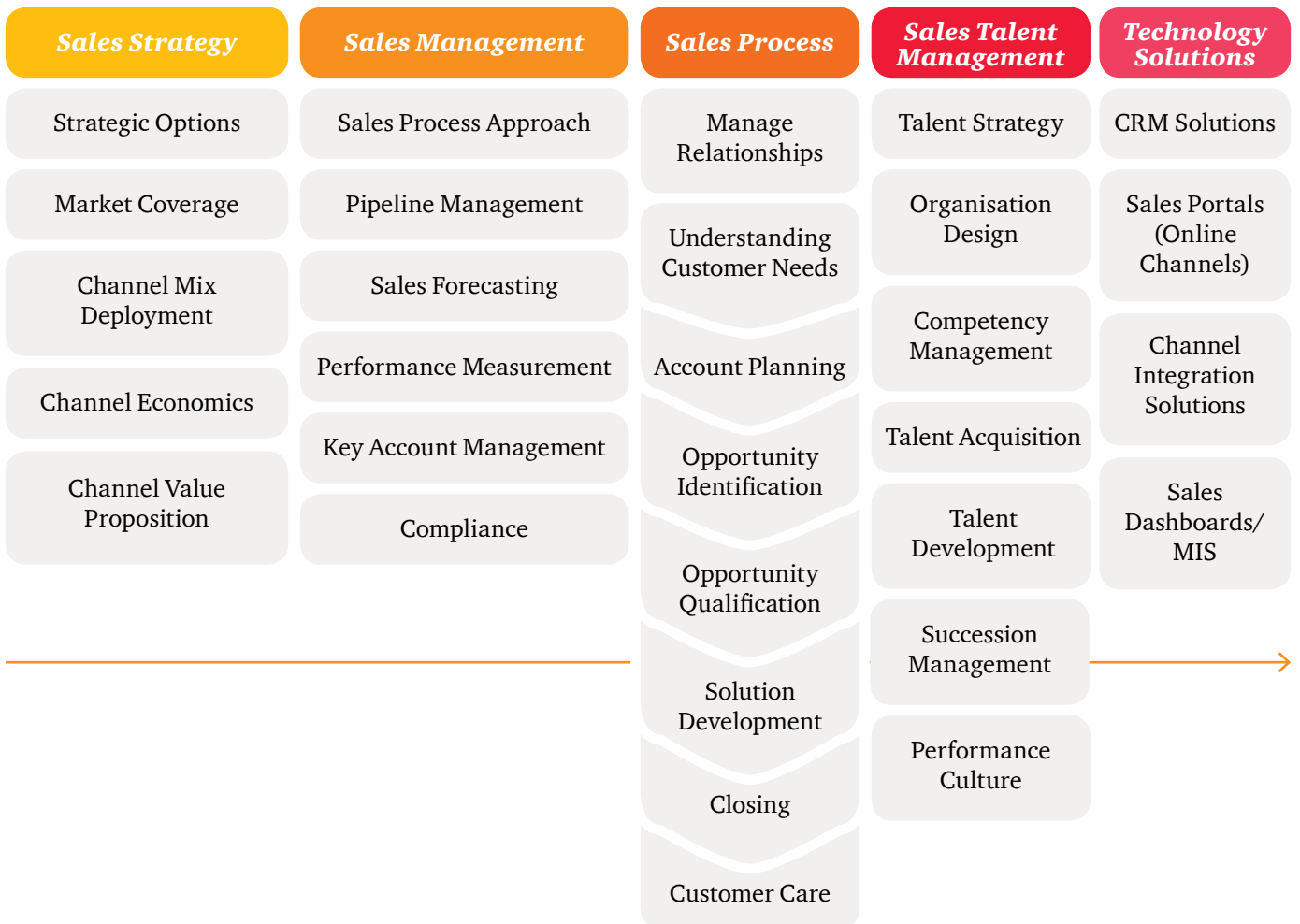
Tutkimuksessa olemme tarkastelleet erityisesti niitä ulottuvuuksia, jotka globaalissa tutkimuksessa selittivät eniten johtavien ja kehittyvien yritysten välistä suorituskykyeroa ja niitä ulottuvuuksia, joiden havaittiin olevan kaikkein kriittisimpiä yrityksen myynnin menestyksen kannalta.

Yhdistämällä kyselyn tuloksia ja keskustelujen havainnointia vastaajat luokiteltiin johtaviin ja kehittyviin organisaatioihin sen perusteella, kuinka hyvin niissä toteutuivat PwC:n myynnin johtamisen viitekehysten mukaiset hyvät käytännöt.





PwC:n myynnin johtamisen viitekehys



Myynnin ja asiakkuuksien johtamisen konsultointipalvelut

Kestävä kasvu syntyy oikeanlaisen asiakaskokemuksen kautta

Arvolupaus

Autamme asiakkaitamme parantamaan myynnin johtamista yhdenmukaistamalla prosesseja kriittisten asiakastarpeiden kanssa ja suunnittelemalla prosessit vastaamaan tulostavoitteita.

- Tehosta myyntiä fokusoidulla kannattaviin asiakkaisiin ja johtamalla myyntiputkea tehokkaasti.
- Ymmärrä myynnin kustannus- ja menestystekijät.
- Optimoï kanava- ja palveluvalikoima asiakkaiden tarpeiden mukaisiksi.
- Saavuta välittömiä taloudellisia hyötyjä tunnistamalla hinnoittelun vuotokohdat.

Palvelumme

- Myynnin johtamisen ja toimintamallin arviointi
- Asiakas- ja kanavakannattavuusanalyysit
- Asiakaskokemuslähtöinen myynnin ja palvelun kehittäminen
- Hinnoittelun kehittäminen

Esimerkkejä ratkaisemistamme haasteista

Asiakkaan haaste: Asiakkaalla oli haasteita tuotantokapasiteetin täydessä hyödyntämisessä, kun myynti muodosti pullonkaulan. Tavoitteena oli saavuttaa paras mahdollinen myynnin tulos soveltamalla järjestelmällisempää myynnin johdon lähestymistapaa ja hyödyntämällä yrityksen sisäisiä ja ulkoisia parhaita käytäntöjä koko myyntiorganisaatioon kattaen myös myynnin tukitoiminnot.

PwC:n ratkaisu: Toteutimme nykytila-analyysin parhaita käytäntöjä hyödyntäen osoittaaksemme puutteet ja perustelut myynnin johtamisen ja prosessien parantamiselle. Analyysin pohjalta loimme myynnin johtamis- ja raportointimallin ja tuimme sen tuloksellista käyttöönottoa.

Asiakkaan haaste: Asiakkaalla oli toimiva hinnoittelustrategia, mutta sitä ei oltu saatu implementoitua jokapäiväiseen toimintaan. Ongelmat hinnoittelussa hidastivat myynnin prosesseja ja johtivat myyntien menettämiseen.

PwC ratkaisu: Toteutimme hinnoittelun suorituskykyanalyysin paikantaaksemme hinnoittelun vuotokohdat ja määrittääksemme kehityspotentiaalin. Analyysin mukaan hinnoittelun kehitysprojektit voivat tuoda 2–6 % parannuksen liikevaihtoon ja 1–2 % parannuksen myyntikatteeseen. Tulosten perusteella autoimme asiakasta rakentamaan kokonaisvaltaisen hinnoittelun muutoksen toimintasuunnitelman kattaen kaikki osa-alueet hinnoittelustrategiasta ja -politiikasta hinnoitteluanalytiikkaan ja IT-ratkaisuihin.

Yhteyshenkilömme



Juha Elovirta
Director, consulting
040 183 6767
juha.elovirta@fi.pwc.com



Tuomas Kotilainen
Director, consulting
040 541 7667
tuomas.kotilainen@fi.pwc.com

www.pwc.fi



PricewaterhouseCoopers Oy, PL 1015, Itämerentori 2, 00101 Helsinki. Puhelin 020 787 7000.

PwC auttaa yrityksiä kasvamaan, toimimaan tehokkaasti ja raportoimaan luotettavasti. Apunasi on Suomessa 775 asiantuntijaa ympäri maan. Olemme sitoutuneita tuottamaan laadukasta palvelua liikkeenjohdon konsultointiin, yritysjärjestelyiden, veroneuvonnan, tilintarkastuksen ja muun varmennuksen alueilla. Tavoitteenamme on luoda kestävää menestystä. Ota yhteyttä tai lue lisää: www.pwc.fi.

PwC toimii 157 maassa yli 184 000 asiantuntijan voimin. Nimi PwC viittaa PwC-ketjuun ja/tai yhteen tai useampaan sen jäsenyritykseen, joista jokainen on oma itsenäinen yhtiö. Lisää tietoa: www.pwc.com/structure.