

Mitä maailman parhaat myynti- organisaatiot tekevät toisin?

Kesäkuu 2009

Petteri Laine
Customer Centric Selling Finland Oy

Maailman parhaiden palvelu- ja ratkaisumyyntiorganisaatioiden viisi menestyksen salaisuutta

Valitettavan monet myynnin johtajat ohjaavat myyntiorganisaatiotaan tuijottamalla peruutuspeiliin. He käyttävät historiatietoa karttana, navigoidessaa tulevaisuuteen. Myyntiorganisaation johtaminen tällä tavoin on suurin piirtein yhtä tehokasta kuin autolla ajaminen peruutuspeilin avulla.

Nykyisessä verkostoituvassa talousmallissa yrityksillä ei ole mahdollisuuksia tehdä kaikkea, vaan osaaminen keskittyy. Tämä taas johtaa siihen, että kukin verkoston jäsen, yristys tai yhteisö keskittyy yhä enemmän omaan ydinbisnekseensä ja edellyttää omilta yhteistyökumppaneiltaan kykyä toimittaa laajempia palvelukokonaisuuksia joko toimitettavaksi edelleen tai korvaamaan jotain olemassa olevaa. Tähän maailmanlaajuiseen trendiin tuotemyyntiin keskittynyt organisaatio ei kykene vastaamaan; palvelukokonaisuudet ovat laajoja, myyntisyklit pitkiä, ostajan ja myyjän puolelta projektiin sitoutuu paljon resursseja. Näiden lisäksi ostoprosessiin liittyy usien useita portaita, jotka eivät välttämättä tavoittele samoja asioita. Tällöin myynniltä vaaditaan pitkäjänteisyyttä johtaa projekti läpi ja systematiikkaa sen eteenpäin viemiseksi.

Sales Benchmark Index (SBI), konsulttitoimisto, joka on erikoistunut tutkimaan ja vertailemaan eri organisaatioiden myyntikyvykkyyksiä tutki maailman parhaiden myyntiorganisaatioiden käytäntöjä, havaitsi tekijöitä, joiden perusteella yritys kykenee paremmin ennakoimaan tulevaisuuden menestystään. Maailman parhaat myyntiorganisaatiot ovatkin ainoat harppauksen muiden edellä. Sales Benchmark Index havaitsi viisi tulevaisuuden menestystä ennustavaa aluetta.

Keskittymällä näihin viiteen avainasemassa olevaan alueeseen omassa myyntiorganisaatiossasi voit olla varma myyntitulostesi kohenemisesta.

- 1. Ostamisen helpottaminen.** Maailman parhaat myyntiorganisaatiot keskittyvät ostamisen helpottamiseen myyntiprosessien hiomisen sijasta. Useimmilla organisaatioilla on prosessivaiheita, kuten ”kvalifioi prospekti” ja ”tee tarjous”, jotka tapahtuvat myyjän ehdoilla eivätkä heijasta tapaa, jolla asiakkaat haluaisivat ostaa. Jotta olisit paremmin asiakkaittesi tasalla kanssa sinun tulee määritellä ”myyminen” uudelleen. Hankkiudu ensin eroon käsitteistä ”argumentointi”, ”vakuuttaminen”, ”suostuttelu”, ”vastalauseiden käsittely” ja ”kaupan päättäminen”. Sen sijaan sinun tulee kysyä asiakkaalta kysymyksiä, jotka auttavat asiakasta ratkaisemaan liiketoimintansa ongelmia tai ennakoimaan tulevaa. Siksi suosittellemekin vaihtamaan käsitteet ”myyntisykli” ”ostosykliksi”, joka kuvaa paremmin asiakkaan ostokäyttäytymistä. Ja lisäksi varmista, että CRM:ääsi kuvatut prosessivaiheet heijastavat tapaa, jolla asiakkaasi ostavat - eikä tapaa jolla yrität heille myydä.

2. **Uusien myyntivihjeiden (liidien) saaminen.** Kuinka suuri osuus myyntisuppiloosi (sales funnel) päätyvistä myyntivihjeistä tulee myyjiltä, jotka ovat kentällä? Tämä saattaa olla sinulle yllätys, mutta selvityksen perusteella maailman parhailla myyntiorganisaatioilla pienempi osuus tulee kentällä olevilta myyjiltä kuin markkinointikampanjoista ja muista myyntivihjeiden lähteistä, kuten seminaareista tai palveluita tuottavalta organisaatiolta. Perinteisesti monet myyntijohtajat ovat sitä mieltä, että myyjien tulee etsiä omat myyntivihjeensä, mutta tutkimustulokset sanovat toista. Itse asiassa kenttämyyjät ilman tukitoimintoja, jotka tuottavat heille myyntivihjeitä, ovat tehottomampia kuin myyjät, jotka saavat vihjeitä muista lähteistä. Ne myyjät, jotka saavat tukea uusien mahdollisuuksien löytämiseen, voivat paremmin keskittyä myyntimahdollisuuksien arvioimiseen ja asiakkaan ostamisen helpottamiseen yksin myyntisuppilon täyttämisen sijaan.
3. **Myyntiennusteen systemaattinen seuranta.** Tavoitteen ja ennusteen suhde on tunnusluku, mikä kertoo myyntisuppilossa olevien myyntiprojektien arvioidun yhteenlasketun euromääräisen arvon suhteessa myyntitavoitteeseen. Selvityksen mukaan maailman parhailla myyntiorganisaatioilla tämä suhde on 1,75 kertaa korkeampi kuin keskinkertaisilla organisaatioilla. Tavoitteena tulisi olla vähintään suhdeluku 2:1. Suhde tarkoittaa, että tulevaisuuden myyntiprojektien arvo (eli koko myyntisuppilon yhteenlaskettu arvo) tulisi olla vähintään kaksi kertaa niin suuri, kuin myyntitavoite. Tämä suhdeluku on yksi parhaista tulevaisuuden menestyksen indikaattoreista ja sellaisena sille pitäisi antaa suuri merkitys myyntiä johdettaessa.
4. **CRM-järjestelmän soveltaminen.** Lähes kaikki myyntijohtajat tuskailevat CRM-järjestelmän käyttöasteen kanssa. Maailman parhaiden myyntiorganisaatioiden johtajat ovat ottaneet kaulaa ja voivat kehua 70% korkeammalla CRM-käyttöasteella kuin keskinkertaiset organisaatiot. Tämä johtuu siitä, että organisaatioissa, jotka eivät yllä parhaisen joukkoon, myyjät pitävät tukijärjestelmiä byrokraattisena taakkana, joka ei auta heidän myyntiponnistelujaan. Sen sijaan myyjät kokevat CRM:n ainoaksi tarkoitukseksi antaa yrityksen johdolle mahdollisuuden valvoa heidän jokaista liikettään. Seurauksena onkin, että myyjät käyttävät järjestelmää mahdollisimman vähän, tai eivät lainkaan ja/tai väärustelevät järjestelmään syöttämiään tietoja miellyttääkseen yritysjohtoa. Useimmat yritykset onnistuvatkin hyvin huonosti osoittamaan myyjilleen, kuinka he voisivat myydä enemmän hyödyntämällä teknologiaa ja järjestelmiä. Järjestelmien käyttöastetta saadaan nostettua sekä edellyttämällä, motivoimalla ja loppukädessä systemaattisella seurannalla. Ja selvää on, että tiedon laajentamisen myötä myynnin tulokset parantuvat ja muutkin kuin myyjät tietävät kuinka ja koska koko organisaatio voi tukea myyntityötä.
5. **Motivoituneiden myyjien valmentaminen.** Parhaat myyntiorganisaatiot käyttävät 160% enemmän aikaa myyjien valmentamiseen kuin keskinkertaiset kilpailijansa. Toisin kuin useimmissa organisaatioissa, joissa koulutuksesta nipistetään ensimmäiseksi taantuman iskiessä, parhaat organisaatiot näkevät koulutuksen tuottavana investointina. Luonnollista on, että koulutusbudjetti on syytä suhteuttaa kustakin asiakassegmentistä tai kohdealueesta oletettuun tuottoon.

Myyntiorganisaation kehittäminen kansainvälisen luokan peluriksi edellyttää paitsi työtä pelkäämätöntä henkilöstöä, myös visionääristä ja muutoshalukasta johtoa, jonka tehtävä on tukea myynnin johtoa muutoksessa. Kaikki tarvitsevat apua ja tukea uuden omaksumisessa. Muutos ei tapahdu toivomalla vaan



selkeät tavoitteet asettamalla ja systemaattisella myynnin johtamisella. Tekemisen suunnittelu, seuraaminen, analysointi, tietojen varmistaminen, ohjaaminen, korjaaminen, kehittäminen ja palautteen antaminen muille ovat kaikki johtamista. Ja johtaminen on päätöksien tekemistä edellä mainitun perusteella. Mutta päätöksiä ei voi tehdä ellei tiedä mistä on kysymys. Siksi on oltava faktoja. Tosiasioita asiakkaista, heidän tilanteestaan ja siitä kuinka tosissaan he ovat myyjään sitoutuneet. Vain tällä tavalla katse saadaan siirrettyä menneestä tulevaan.

Petteri Laine ja Pekka Sahlsten
Customer Centric Selling Finland Oy

Sales Benchmark Index-tutkimus on tehty vuonna 2008 USAssa. www.salesbenchmarkindex.com

Petteri Laine
Managing Partner
CustomerCentric Selling Finland Oy

Kirjoitus julkaistu Yrittäjälínjan mediassa 17.8.2009 www.yrittajalinja.fi

