

2017

MYNNIN MAISEMA.NYT - KARTOITUS



SALES REVENUE



SALES CYCLE TIME



RETURN ON SALES

FENUX DIGITAL SALES TOOLS LET YOU
CLOSE MORE SALES FASTER

SENSE IT!

www.fenux.fi

SISÄLLYSLUETTELO

1. TIIVISTELMÄ	2
2. JOHDANTO	3
2.1 Tuote- ja asiakaskeskeinen arvomääritelmä.....	3
2.2 Mitä on analyyttinen arvomyynti?.....	5
3. AVAINLÖYDÖKSIÄ JA –AJATUKSIA.....	8
3.1 Tuotelähtöinen myyntitapa on yhä vallitseva toimintamalli myyntiorganisaatioissa	9
3.2 Myyntiorganisaatiossa on puutteellinen kiinnostus tehokkuuden ja virtauksen kehittämiseen	12
3.3 Parhaat myyntiorganisaatiot ovat edellä muita nyt – ja kuilu on repeämässä yhä leveämmäksi....	16
3.4 Kolmen L:n sääntö: Luvut lisäävät luottamusta.....	17
4. JOHTOPÄÄTÖKSET	20
LIITE: Kartoituksen avainalueet ja niiden väittämät	22

1. TIIVISTELMÄ

Myyntin maisema.Nyt – kartoituksessa haluttiin selvittää, miten myyntiorganisaatiot painottavat/hyödyntävät analyttisen arvomyyntin menetelmiä, ja mitä he kokevat kehittämisen painopisteeksi ja mikä on tärkeää heille juuri nyt. Kartoituksen väittämät perustuivat Fenux Oy:n analyttisen arvomyyntin mallin viitekehykseen.

Fenux Oy toteutti kartoituksen yhteistyössä Management Institute of Finland MIF Oy:n kanssa helmi-huhtikuussa 2017 kahdella eri otoksella. Kartoitus suunnattiin Business-to-Business myynnistä vastaaville myyntijohtajille ja liiketoiminnan johdolle. Tutkimukseen vastanneet organisaatiot ja vastaajat valittiin kartoituksen otokseen satunnaisesti. Kartoitukseen vastasi 83 vastaajaa eri toimialoilta.

Tutkimusaineistosta tehdyt johtopäätökset perustuvat tutkimusaineiston kuvailevien tunnuslukujen laskentaan, koska aineiston analyysin tarkoituksena on ymmärtää analyttisen arvomyyntin yleistä tilaa vastaajajoukossa. Aineistoa on käsitelty niin kokonaisuutena kuin ryhminä. Ryhmien välisessä vertailussa havaittiin tilastollisesti merkittäviä eroja sekä parametrisin (t-testi) että ei-parametrisin menetelmin (Mann-Whitney U-testi; Kruskal-Wallis test) ja muuttujien väliset korrelaatiot ovat laajalti tilastollisesti merkitseviä. Raportin tulokset eivät siis ole sattumanvaraisia vaan voidaan yleistää koskemaan laajempaa populaatiota.

Kartoituksen tulokset toivat esiin mielenkiintoisia ja pysähdyttäviä löydöksiä. *Ensinnäkin* valtaosa myyntiorganisaatioista toimii yhä *tuotelähtöisesti* ja tämän lisäksi *transaktiokeskeisesti*. Tällöin myynnissä korostuu ennemminkin pikapäätösten haku kuin määrätietoinen asiakkuuden ja prosessin arvon johtaminen. Analyysimme mukaan asiakas odottaa arvomyyntiä, mutta hinta- ja transaktiokeskeisen myyntikulttuurin johdosta asiakas jää tätä vaille. Tästä syystä asiakas helposti päätyy määritelmään: arvo = hinta.

Toinen huolestuttava löydös oli se, että myyntiorganisaatioilla on puutteellinen kiinnostus myyntitoiminnon tehokkuuden ja virtauksen kehittämiseen, mikä tarkoittaa sitä, että näin toimien myyntiorganisaatio vaarantaa oman kannattavuutensa ja rajaa tulevaisuuden kasvun mahdollisuuksia. Tiivistetysti todeten: moni organisaatio vaarantaa näin toimien tulevaisuutensa.

Toiseen havaintoon liittyen teimme myös eri väittämien korrelaatioanalyysissa tärkeän havainnon. Kun myyjä hyödyntää monipuolisesti taloudellisia faktoja myyntityössään, myyjä ei yksin tyydytä asiakkaan arvonalkää vaan samalla hän vaikuttaa keskeisesti tehokkuuden ja virtauksen parantamiseen eli kasvuun ja kannattavuuteen.

Neljänneksi voimme todeta kartoitusaineiston sisäiseen benchmark-analyysiin perustuen, että 1/10 myyntiorganisaatioista hyödyntää hyvin analyttisen arvomyyntin menetelmiä. Näissä organisaatioissa korostuu erityisen hyvin systemaattinen ja tavoitteellinen kehittäminen. Tämä tarkoittaa sitä, että he ovat edellä muita nyt ja kuilu parhaiden ja muiden myyntiorganisaatioiden välillä on kasvamassa.

2. JOHDANTO

Viimeisen kymmenen vuoden aikana myynnin maisema on muuttunut merkittävästi. Globalisaation myötä **asiakasorganisaatiot ovat useilla toimialoilla kasvaneet**. Muutoksen myötä monilla toimittajaorganisaatiolla on 1) aiempaa vähemmän ja merkittävästi isompia asiakkaita ja 2) näiden asiakasorganisaatioiden osto-osastot ovat järjestelmällisesti organisoituja. Osto-organisaatioille on asetettu tärkeä tavoite: ”Kilpailuttakaa edullisin mahdollinen hinta mitä markkinoilta on saatavissa, koska se vaikuttaa omiin tuotantokustannuksiimme ja sitä myötä katteeseemme”. *Toimittajaorganisaatioiden hintakilpailukyky on ollut tämän muutoksen myötä monilla toimialoilla valtavan painetehtävän alla.*

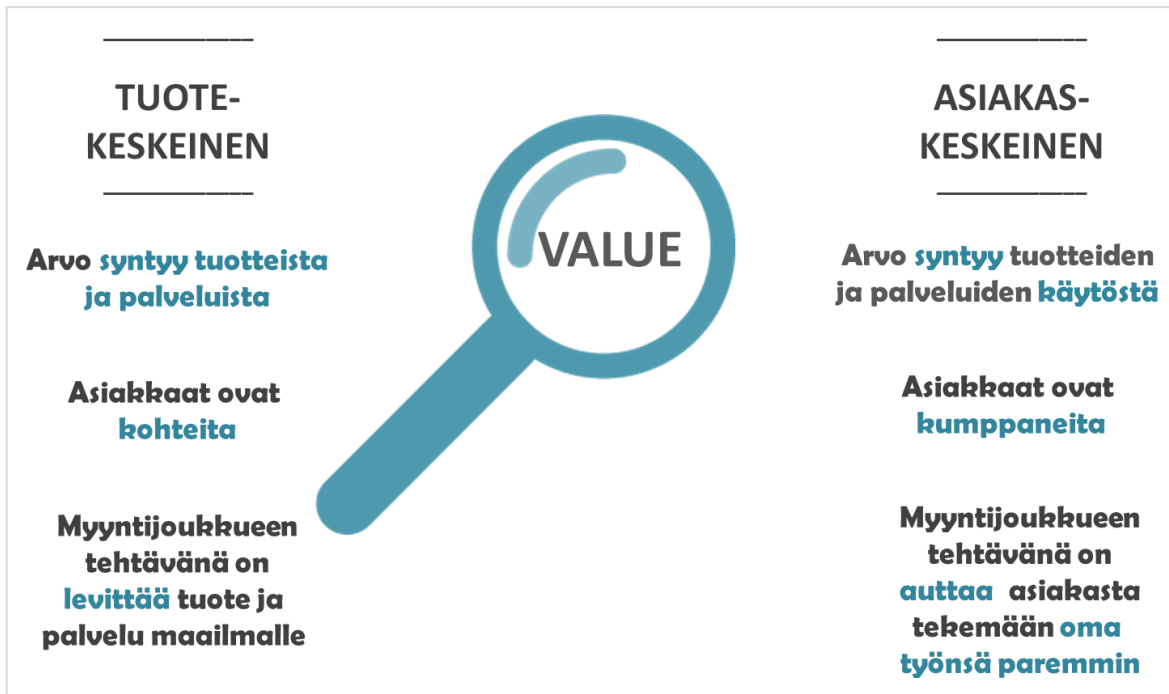
Asiakkailla on kasvaneen ostovallan lisäksi uuden teknologian aikakaudella **kasvanut tiedon valta**. Muutoksen myötä asiakkaiden on aiempaa helpompaa vertailla eri toimittajaorganisaatioiden palveluja ja tuotteita. Lopputuloksena tämä on merkinnyt monen toimialan myyntiorganisaatiolle sitä, että heidän myyntijoukkueensa poistuu yhä useammin asiakkaan luota – jos ovat sinne edes päässeet - ilman asiakkaalle jätettyä tarjousta.

Monet **asiakasorganisaatiot ovat myös** viime vuosikymmenen aikana **leikanneet omia kulujaan ja automatisoineet toimintojaan**. Tämä tarkoittaa sitä, että monet asiakasorganisaatiot tekevät enemmän töitä aiempaa pienemmillä henkilöstövoimavaroilla. Myynnin näkökulmasta tämä muutos merkitsee sitä, että myyjillä on aiempaa vähemmän f2f-kontaktimahdollisuuksia. Tämä puolestaan merkitsee aiempaa vähemmän mahdollisuuksia myydä oman toimittajaorganisaation arvoa.

2.1 Tuote- ja asiakaskeskeinen arvomääritelmä

Koko kuluneen vuosituhannen ajan asiantuntijakeskusteluissa on nostettu keskustelun kärkeen myynnin tulevaisuuden osalta arvomyyntiä. Muuttuneessa myynninmaisemassa se on mitä tärkein näkökulma. Mutta mitä on arvo? Yksi tapa lähestyä sitä on määritellä se tuotekeskeisen ja asiakaskeskeisen toimintatavan perusteella. (ks. kuva 1: Tuote- ja asiakaskeskeinen arvomääritelmä). Molempien myynnin lähestymistapojen ytimessä on määritelmällisesti sana arvo, mutta ne johtavat sekä myynnin johtamisen että toteuttamisen näkökulmasta toisistaan poikkeaviin toimintatapoihin.

Kuva 1: Tuote- ja asiakaskeskeinen arvomääritelmä



Tuotekeskeisessä lähestymistavassa **arvon** katsotaan syntyvän *tuotteista ja palveluista*. Tämä lähestymistapa johtaa siihen, että myyntiorganisaatiossa esimerkiksi muodostetaan usein tuotteista ja palveluista niiden arvoa todistavia ja etuja painottavia myyntiargumentteja, mutta myyntitilanteissa todistusvoima jää verbaaliselle tasolle ja niitä voimistetaan myyntitilanteissa mm. nojautumalla referensseihin tai pitkään asiakassuhteen keston.

Asiakaskeisessä lähestymistavassa **arvon** katsotaan sitä vastoin muodostuvan *tuotteiden ja palveluiden käytöstä*. Kun toteamme arvon syntyvän niiden käytöstä, avaamme ovet myynnin maailmaan, jossa korostuu lähtökohtaisesti kaksi tärkeää asiaa. Ensinnäkin myyntiorganisaation täytyy asiakaskeisessä toimintatavassa tuntea ja tunnistaa asiakkaan prosessit, joihin heidän ratkaisunsa tarjoaa käytön myötä syntyvää arvoa. Toiseksi näkökulma käytöstä syntyvästä arvosta johtaa siihen, että myyntiorganisaatioilla on mahdollisuus mallintaa tämä arvo taloudellisesti. Asiakaskeisessä lähestymistavassa tuotteella ja palvelulla ei ole itseisarvoa - mikä on asenteellinen riskin mahdollisuus tuotelähtöisessä tavassa - vaan tuotteilla ja palveluilla on arvoa tuottava välinearvo.

Verbaalisella tasolla eron voidaan todeta olevan hiuksia halkova, mutta käytännön tasolla ero on suuri ja se vaikuttaa keskeisesti tapaan johtaa myyntiä ja tapaan myydä. Tuotekeskeisessä toimintatavassa asiakkaat nähdään militanttista ilmaisua käyttäen ”targetoitavina myyntikohteina”, joihin suoritetaan iskuja. Asiakaskeisessä toimintatavassa asiakkaat puolestaan nähdään kumppaneina, joihin luodaan ja rakennetaan pitkäaikaista suhdetta ja tämän suhteen arvo tulisi mieltää ja laskea elinkaarimallin periaatteita hyödyntäen.

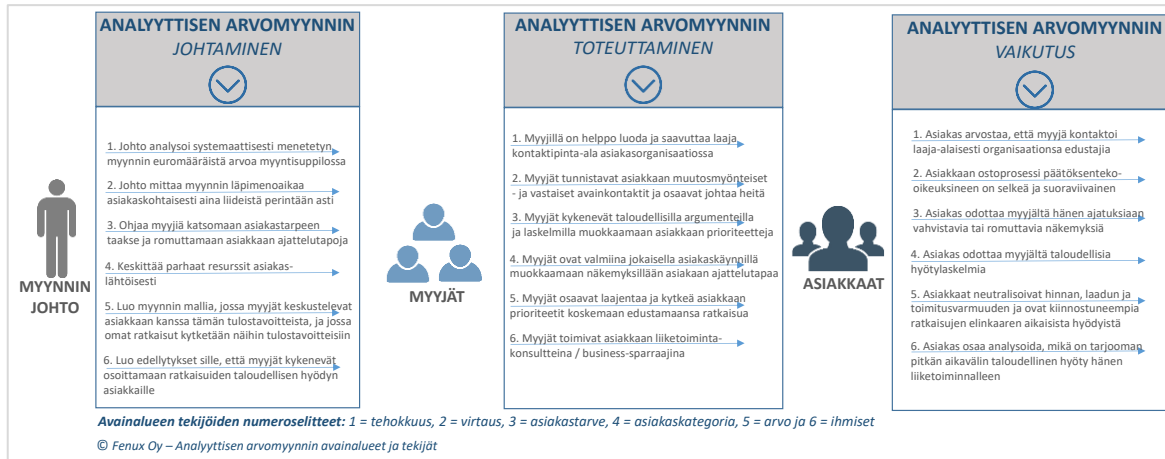
Tuotekeskeisessä toimintatavassa myyntijoukkue nähdään ”tuote- ja palvelulähettiläinä”, joiden erityinen tehtävä on levittää tuotteen ja palvelun ilosanomaa maailmalle. Asiakaskeskeisessä toimintatavassa myyntijoukkueen tehtäväksi sitä vastoin nähdään se, että myyjät auttavat ratkaisujensa avulla asiakasta tekemään oma työnsä paremmin. Ja kun myyntiorganisaatio toimii näin, se toimii ennemminkin asiakkaan liiketoimintasparraajana/konsulttina kuin tuotteeseen liittyvien argumenttien superhallitsijana. Tämä lähestymistapa avaa oven myös sille, että myyjät, avainasiakaspäälliköt (Key Account Manager) ja myynnin johto yhdessä ja erikseen käyvät asiakkaan kanssa tulostavoitteisiin ja tuloksiin liittyviä keskusteluja.

2.2 Mitä on analyyttinen arvomyynti?

Analyyttinen arvomyynti on Fenux Oy:n luoma lähestymistapa. Sen peruspohja rakentuu asiakaskeskeiseen toimintatapaan ja sitä on täydennetty ja syvennetty näkökulmilla, jotka ovat myyntiorganisaatiolle kriittisen tärkeitä muuttuneessa ja alati muuttuvassa myynnin maisemassa. Täydentävät ja syventävät näkökulmat on johdettu ja yhdistelty niin kokemuseräisesti kuin tuoreimmasta myynnin kirjallisuudesta. Tavoitteena on ollut luoda myynnin strateginen toimintamalli, jonka avulla toimittajaorganisaatiot kykenevät erottautumaan kilpailijoistaan samalla parantaen sekä omien että asiakkaidensa tuloksentekeyttä. Analyyttinen arvomyynti ei siten ole yksinomaan myynnin tekniikoita tai taktiikoita – se on ennemminkin eteenpäin suuntautuva myynnin strateginen askel ja organisaatiokulttuurin muutoksen kautta johdettava uusi, arvoa tuottava toimintatapa.

Analyyttisen arvomyynnin avainalueet ovat: 1) Myynnin johtaminen, 2) Myynnin toteuttaminen (myyjät) ja 3) Asiakasvaikutus (analyyttisen arvomyynnin seuraus asiakkaassa). Jokaiselle avainalueelle on määritetty kuusi johdettavaa ja toteuttavaa (6) teemaa, jotka ovat: i) tehokkuus, ii) virtaus, iii) asiakastarve, iv) asiakaskategoria, v) arvo ja vi) ihmiset. *Myynnin maisema.Nyt –kartoituksen väittämät* on rakennettu suoraan näistä avainalueista ja niiden tekijöistä (ks. tarkemmin kuva 2, Analyyttisen arvomyynnin avainalueet ja tekijät).

Kuva 2: Analyttisen arvomyyntin avainalueet ja tekijät



Jos myyntiorganisaatio toteuttaa **myynnin johtamisessaan** analyttistä arvomyyntin keinoja, myyntiorganisaatio johtaa tietoisesti ja tarkasti niin asiakkuuksien kuin prosessien arvoa. Myynnissä painottuu näkemyksellisyys ja osaaminen kyetään kohdistamaan niin, että oikeat ihmiset ovat kohdennettuina oikeille asiakkaille. Arvon välityksessä hyödynnetään taloudellisiin ja operatiivisiin lukuihin perustuvia faktoja. Koko myyntiorganisaation kulttuuri ”hengittää ja elää” yksinomaan arvomyyntin ehdoilla ja tavalla.

Päinvastaisessa tilanteessa myynnin johto johtaa joukkuettaan ”sumussa”, koska numeroita ei hyödynnetä johtamisen tukena täysipainoisesti – tai ei ollenkaan, tai mittarit ovat väärät. Lisäksi tässä päinvastaisessa tilanteessa korostuu usein volyymin johtaminen kannattavuutta oma-aloitteisesti nakertaen ja tuotelähtöinen myyntitapa. Arvomyyntiä ei koeta tärkeäksi edes johdossa, joka kaiken muun lisäksi vaikuttaa siihen, että resursseja ei kohdenneta asiakkaan ja oman toiminnan kannalta optimaalisella tavalla. Ennemminkin organisaatiossa saattaa tällöin esiintyä omien asiakkuuksien tiukkaa reviirisuojelua.

Myyjien toiminnassa analyttisen arvomyyntin otteella johtaminen näkyy positiivisesti. Tällöin myyjä kannustetaan ja ohjataan luomaan sekä rakentamaan asiakasorganisaatiossa laajoja kontaktiverkostoja, jotka sisältävät niin päättäjiä, ratkaisujen käyttäjiä kuin myös mielipidevaikuttajia. Tämä puolestaan mahdollistaa sen, että myyjä kykenee johtamaan asiakasorganisaatiossa vaadittavaa muutosta saadakseen tarjoamalleen ratkaisulle myönteisen päätöksen. Laaja kontaktiverkosto ei myöskään ole riskialtis verrattuna tilanteeseen, jossa asiakassuhde on rakennettu yhden tai kahden kontaktihenkilön varaan ilman faktoilla todennettua toimittajaorganisaation arvoa asiakasorganisaatiolle. Myyjien toiminnassa korostuu faktaperusteinen vaikuttaminen yhdistettynä tunnepuolen vaikuttamiseen. Myyjät toimivat tällöin ennemminkin asiakkaan liiketoimintakonsultteina / liiketoimintasparraajina kuin ratkaisuidensa ominaisuudet täysin hallitsevina argumenttitulittajina.

Päinvastaisessa tilanteessa myyntijoukkueen tekemisessä korostuu näennäistehokkuuteen piirteitä. Tällöin johtamisessa korostuu asiakasjuoksemisen tarve laadun ja tulosvaikutuksen kustannuksella, mikä tarkoittaa sitä, että myyntiä eniten ohjaava johtamisen mittari on myyjän aktiivisuus. Tällöin myyntikäynnillä haetaan helposti pikapäättöksiä, asiakasorganisaatioon ei pyritäkään rakentamaan laajaa suhdeverkostoa ja mikäli arvomyyntiä tapahtuu, se on yksilöiden varassa – ei osa organisaation dna:ta.

Analyttinen arvomyynti **vaikuttaa asiakkaaseen – positiivisesti**. Oikealla tavalla toteutettuna asiakkaan ja toimittajan välillä vallitsee korkea luottamus ja syvä yhteistyö. Asiakas odottaa myyjältä tällöin hänen näkemyksiään ja ajatuksiaan vahvistavia tai kyseenalaistavia kannanottoja ja taloudellisia hyötylaskelmia. Arvo – sen todentaminen ja yhteinen luonti - on luontevalla tavalla läsnä koko ajan kohtaamisissa ja tästä syystä hintakeskustelu jää sen varjoon. Arvomyynnin taitaja auttaa ja konsultoi asiakasta saavuttamaan tavoitteensa - ei edustamansa tuotteen tai palvelun alennuksilla vaan esimerkiksi varaston hallintaa parantaen)!

Päinvastaisessa tilanteessa vallitsee tuotokeskeisyys (tuotokeskeinen lähestymistapa), jolloin pääosaan nousee hinta, laatu ja toimitusvarmuustekijät. Koska useamman kilpailevan vaihtoehdon tilanteessa tavarantoimittajat eivät erotu toisistaan laatu- ja toimitusvarmuustekijöiden osalta (yhtä laadukkaita ja yhtä toimitusvarmoja), pääosaan jää yksin hinta. Tässä tilanteessa suhde asiakkaaseen on etäinen, asiakas johtaa keskustelua ja arvo on yhtä kuin hinta (joka asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman alhainen). Luottamuksellista suhdetta ei synny – vain hintakeskeinen transaktio!

Hintakilpailun seurauksena toimittajaorganisaatiot kilpailevat toisiaan vastaan samoilla pelivälineillä – kukaan ei tarjoa merkittävää kilpailuetua. Lopputuloksen arvaamiseen ei tarvita ennustajan lahjoja. Edessä on toimittajaorganisaatioiden laskevien tuottojen alamäki jokaisen pyrkiessä voittamaan tarjolla oleva kauppa hinnalla millä hyvänsä. Ohuen katemarginaalin maailmassa toimittajaorganisaation investointikyky ja kyky säilyttää tuotteiden ja palveluiden laatu heikkenee merkittävästi.

3. AVAINLÖYDÖKSIÄ JA –AJATUKSIA

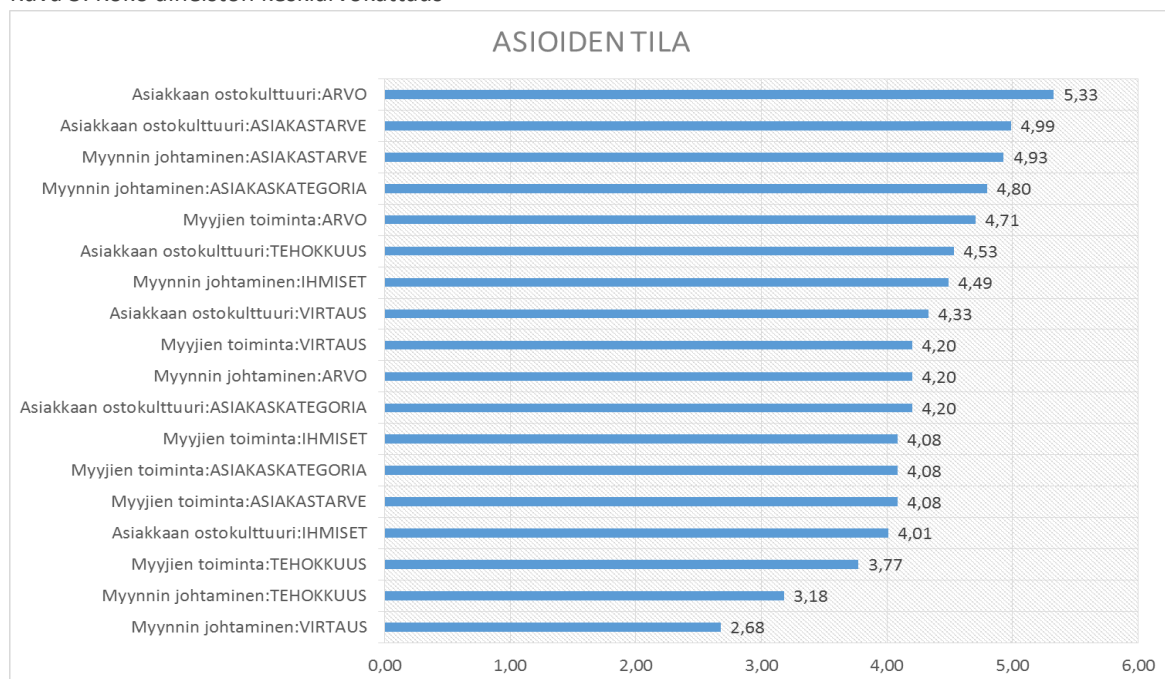
Myynnin maisema Nyt. –kartoituksessa vastaajia pyydettiin antamaan kolmelle eri avainalueelle, jossa kussakin oli kuusi (6) väittämää, näkemyksensä kysytyn asian tilasta asteikoilla 1 – 7. Arvo 7 merkitsi sitä, että vastaaja oli täysin samaa mieltä esitetyn väittämän kanssa ja arvo 1 puolestaan sitä, että vastaaja oli täysin eri mieltä. Lukuarvojen luokittelua helpottavat tulkinnot ovat seuraavat:

- Arvo alle 4,00 >> selkeä kehityskohde, asia heikolla tasolla
- Arvo 4,00 – 5,24 >> asia tyydyttävällä tasolla
- Arvo 5,25 – 7,00 >> asia on hyvällä / erinomaisella tasolla

Tämän lisäksi vastaajia pyydettiin merkitsemään kultakin avainalueelta kaksi (2) tärkeäksi kokemaansa asiaa. Tällä valinnalla pyrittiin selvittämään vastaajilta, mitä he kokevat ja näkevät tärkeänä juuri nyt sekä myynnin johtamisen ja sen toteuttamisen näkökulmasta että myös asiakasvaikutuksen näkökulmasta. Kartoituksen väittämät teemoineen on tämän kartoituksen lopussa. Erillistä liitettä kannattaa hyödyntää lukiessa näitä raportin avainlöydöksiä.

Kuvassa 3 on esitettynä koko aineiston keskiarvokattaus kaikilta avainalueilta järjestyksessä suurimmasta arvosta pienempiään. Ensimmäinen pääkatsaus vastauksiin tuo esiin vahvasti sen, että *koko aineistossa myynnin johdon ja myyjien toiminta on analyyttisen arvomyynnin osalta on vastaajien mielestä korkeintaan tyydyttävällä tasolla.*

Kuva 3: Koko aineiston keskiarvokattaus



3.1 Tuotelähtöinen myyntitapa on yhä vallitseva toimintamalli myyntiorganisaatioissa

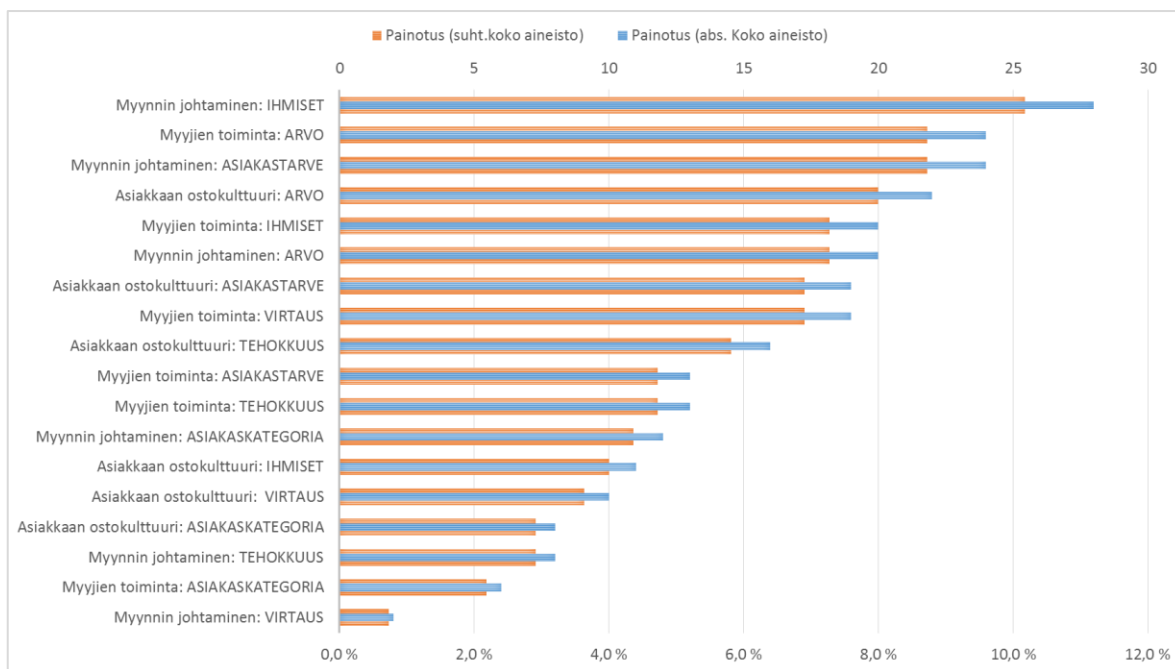
*Myyynnin maisema.*Nyt –kartoitus vahvistaa, että tuotekeskeinen myyntitapa on edelleen vallitsevin toimintamalli myyntiorganisaatioissa. Johtopäätös on havaittavissa edellä esitettyssä kuvassa 3 (*Koko aineiston keskiarvokattaus*), jossa kaksi (2) korkeinta arvoa ovat tuotelähtöisen myyntitavan asiakasvaikutusarvoja eli vastaajien oletus ja odotus on, että 1) asiakkaat arvostavat laatua, toimitusvarmuutta ja hintaa ja 2) että asiakkaat etsivät toimintamalleihinsa perinteisiä ratkaisuja.

Tämän johdosta suurelle osalle myyntiorganisaatioista väistämätön toiminnallinen seuraus on tuotelähtöisyyden ehdoilla tapahtuva hintakilpailu, koska myyjillä ja myynnin johdolla ei ole systemaattista toimintapaa ja kulttuuria arvon mallintamiseen – eikä näistä syistä johtuen myöskään toimintamallia tukevia myynnin työvälineitä. Tässä tilanteessa myynnin KPI-mittarit heilahtavat ei-toivottuun suuntaan mm. seuraavilla osa-alueilla: 1) Hinta laskee, 2) Pipeline kutistuu (ellei volyymi korjaa), 3) kate laskee, 4) myyntijoukkue juoksee enemmän, 5) asiakaskohtainen, keskimääräinen vaikuttamisaika laskee, jne.

Arvomuutosta ilmassa

Myyntiorganisaatioissa on tahtotilaa ottaa askeleita kohti analyyttistä arvomyynnin maailmaa. Tämä käy ilmi koko aineiston eri tekijöiden painotusarvoista ja vastaajien antamista avoimista kannanotoista (ks. kuva 5, Asiakasodotuksiin vastaava myyjä, jäljempänä). Vastaajien painotuksiin perustuva näkökulma on havainnollistettu alla olevaan kuvaan 4, *Arvomuutosta ilmassa*.

Kuva 4: Arvomuutosta ilmassa

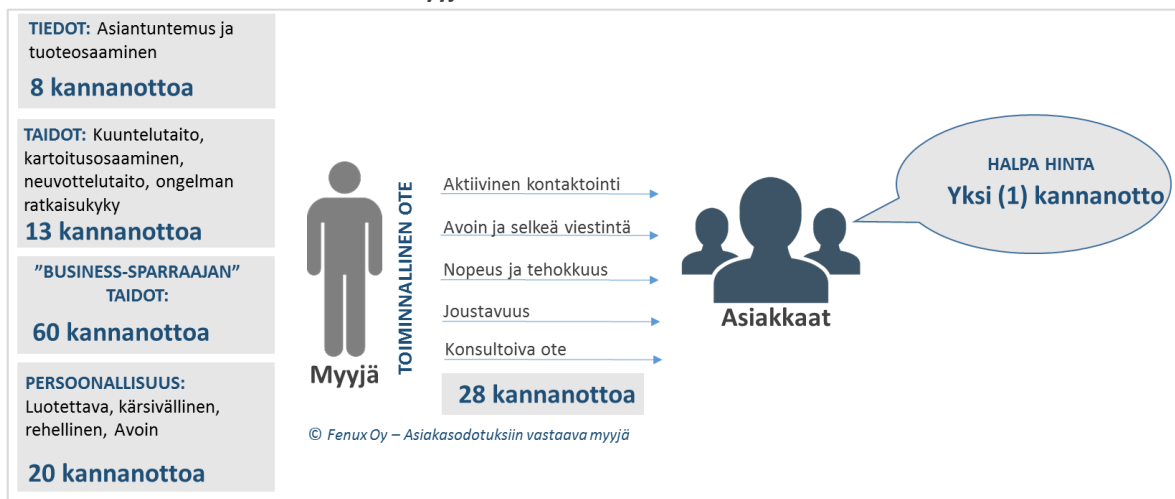


Kuuden (6) tärkeimmän tekijän painotuksessa viisi (5) tärkeintä tekijää liittyivät myynnin johtamiseen ja myyjien toimintaan ja kun asiakasvaikutus eliminoidaan pois (joka on seurausta myynnin johtamisesta ja myyjien toiminnasta), nämä viisi tekijää ovat tärkeysjärjestyksessä seuraavat (ks. kuva 4):

1. **Myynnin johtaminen (ihmiset):** Kykenemme osoittamaan konkreettisesti tuotteidemme ja palveluidemme taloudellisen hyödyn asiakkaidemme liiketoimintaprosessien osana.
2. **Myyjien toiminta (arvo):** Myyjämme osaavat laajentaa ja kytkeä asiakkaan prioriteetit koskemaan edustamaansa tuotetta tai palvelua
3. **Myynnin johtaminen (asiakastarve):** Ohjaamme myyjiämme katsomaan asiakastarpeen taakse ja kannustamme heitä romuttamaan asiakkaan ajattelutapoja sekä rakentamaan uusia ajattelumalleja
4. **Myyjien toiminta (ihmiset):** Myyjämme toimivat ”asiakkaan liiketoiminnan konsultteina” enemmän kuin tuotteemme / palvelumme ominaisuudet täysin hallitsevina tuotespesialisteina.
5. **Myynnin johtaminen (arvo):** Keskustelemme asiakasorganisaatioidemme tulostavoitteista, jotta pystymme osoittamaan kuinka ratkaisumme tukevat näiden tavoitteiden saavuttamista.

Vastaajilta pyydettiin avoimen kysymyksen avulla näkemystä siitä, että mitä asiakas odottaa myyjältä / mitä hän arvostaa myyjässä. Luokittelimme avoimet kommentit ja ne tukevat edellä esitettyä johtopäätöstä: Arvomuutosta on ilmassa ja voimakkaammin painotettuna: Asiakkaat ovat ennemminkin arvonalikäisiä kuin hinta- ja tuotekeskeisiä (ks. kuva 5 alla).

Kuva 5: Asiakasodotuksiin vastaava myyjä



Avoimet kannanotot asiakasodotuksiin vastaavasta myyjästä luokittelimme kuuteen (6) luokkaan ja ne ovat:

1. tiedot: 8 kannanottoa / 6,2% kaikista kannanotoista
2. taidot: 13 kannanottoa / 10,0% kaikista kannanotoista
3. business-sparraajan taidot: 60 kannanottoa / 46,2% kaikista kannanotoista
4. persoonallisuus: 20 kannanottoa / 15,4% kaikista kannanotoista
5. toiminnallinen ote: 28 kannanottoa / 21,5% kaikista kannanotoista
6. Halpa hinta: 1 kannanotto / 0,8% kaikista kannanotoista

(kannanotot n=130: yksittäinen vastaus otti kantaa enemmän kuin yhteen asiaan)

Muodostimme myyjän ”business-sparraajan” taidoista oman taitoalueensa. Se sisältää seuraavia, vastaajien nimeämiä taitoalueita: *Lisäarvon tuottaminen asiakkaan prosesseihin, liiketoiminnan ja asiakastarpeiden ymmärrys, hyödyn laskenta ja osoittaminen, kumppanuus ja arvonaluonti sekä ratkaisujen ideointikyky*. Tämä taitoalue muodostaa $\frac{3}{4}$ analyttisen arvomyyntin ytimeistä ja se edusti vastaajien kannanotoissa lähes puolta kaikista kannanotoista. Erityisen huomionarvoista on se, että tuote- ja hintakeskeistä myyntitapaa edustavat odotukset (tuoteosaaminen ja hintakeskeisyys) edustivat vain seitsemää prosenttia kaikista kannanotoista.

Selvä johtopäätös on, että valtaosa myyntiorganisaatioista toimii yhä *tuotelähtöisesti*. Edelleen koko kartoitusaineisto välittää selvää kuvaa siitä, että koko myyntiä ja sen johtamista leimaa tuotelähtöisyyden lisäksi *transaktiokeskeisyys*. Tällöin myynnissä korostuu ennemminkin pikapäätösten haku kuin määrätietoinen asiakkuuden ja prosessin arvon johtaminen ja kasvattaminen sekä asiakassuhteiden syventäminen ja tiivistäminen. Tätä johtopäätöstä tukee muiden havaintojen ohella se, että kartoituksen perusteella asiakaskäynneille valmistautumista ei koeta kovinkaan tärkeänä.

On syytä erityisesti korostaa, että vaikka myyntiorganisaatio olisi kuinka määrittänyt asiakkuudenhoito-ohjelman esimerkiksi A-, B- ja C-asiakkailleen, näitäkin suhteita helposti dominoi transaktio- ja tuotokeskeisyys. (Liian) usein myyntiorganisaatio suunnittelee asiakkuudenhoito-ohjelmansa asettaen asiakaskohtaiset aktiivisuus- ja myyntitavoitteet omista lähtökohdista (myyntitavoitteiden saavuttaminen), ei asiakkaan tarpeesta. Neuvottelupöydässä vallitsevaa ilmapiiriä ohjaakin tällöin vahvasti piiloagenda – lisämyynti – sen sijaan, että asiakkaan kanssa käytäisiin aitoja tulostavoite- tai hyötykeskusteluja, joka tiivistäisi ja syventäisi myynti- ja asiakasorganisaation strategista kumppanuutta. Näin käy siitäkin huolimatta, että myyntiorganisaatio on julistautunut retoriikan tasolla asiakkaan strategiseksi kumppaniksi.

Kartoituksen perusteella yhtä selvää on se, että tuote- ja transaktiokeskeisyyden sijaan asiakas on arvonalkea ja alhaisemman hinnan sijaan asiakas janoaa tietoa ja ymmärrystä siitä, miten toimittajaorganisaation tarjoama ratkaisu parantaa hänen taloudellista suorituskykyään ja auttaa ihmisiä asiakasorganisaatiossa suoriutumaan omista

tehtävistään aiempaa helpommin, laadukkaammin ja paremmin. Myynnin maisema Nyt. – kartoituksen perusteella myyntiorganisaatioissa on selkeästi tahtoa ottaa tärkeitä askeleita analyttisen arvomyynnin suuntaan kun sitä arvodaan siitä näkökulmasta, mitä asiakkaat odottavat myyjältä. Myyntiorganisaatioille tämä on suuri mahdollisuus, mutta se edellyttää muutosta sekä myynnin johtamisessa että sen toteuttamisessa. Lisäksi se edellyttää niin johdon kuin myyjien osaamistason riman selkeää nostoa.

3.2 Myyntiorganisaatiossa on puutteellinen kiinnostus tehokkuuden ja virtauksen kehittämiseen

Koko aineiston keskiarvokattaus (ks. kuva 3) ja painoarvokattaus (ks. kuva 4) tarjoaa myös pysäyttävän löydöksen. Ensinnäkin myynnin johtamisen avainalueella myyntiorganisaation *sisäpelin* toimivuutta mittaavat väittämät saivat hälyttävän alhaiset arvot:

- *Tehokkuus*: Analysoimme systemaattisesti menetetyn myynnin euromääräistä arvoa myyntisuppilon eri vaiheissa >> vastaajien antama arvo 3,18
- *Virtaus*: Mittaamme myynnin läpimenoaikaa asiakaskohtaisesti aina liideistä myyntisaatavien perintään >> vastaajien antama arvo 2,68

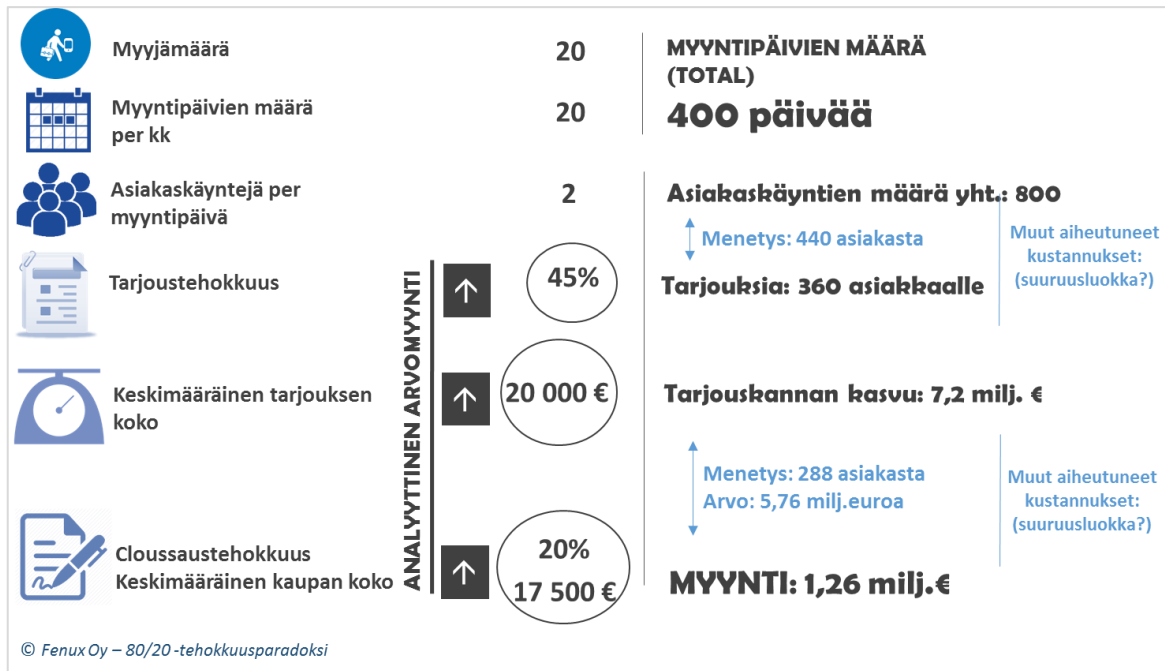
Lisäksi painoarvokattauskuva 4 osoittaa, että hälyttävän alhaisista arvoista huolimatta, tehokkuuden ja virtauksen kehittämistä ei koeta *koko aineiston* perusteella myynnin johdossa tärkeänä vaan ne jäävät kaikista kysytyistä asioista painotukseltaan kolmen viimeisen asian joukkoon.

Puutteellinen kiinnostus tehokkuuden ja virtauksen kehittämiseen heijastuu myyntiorganisaatiossa monella eri tavalla – ja pääsääntöisesti kielteisenä ilmiönä. Ensinnäkin tämä kiinnostuksen puute suurella todennäköisyydellä johtaa 80/20 – tehokkuusparadoksiksi nimeämämme ilmiön syntymiseen. Ilmiössä on kyse tilanteesta, jossa syntyy myyntiorganisaatolle valtava määrä hukkaa – mitataan sitä hukkaa euroilla tai asiakaskontakteilla.

Alla oleva laskentaesimerkki (ks. kuva 6, 80/20 –tehokkuusparadoksi) myyntijoukkueen suorituskyvystä konkretisoi ongelman. Myyntijoukkueen suorituskykymatkan aikana tuhlataan satoja asiakaskontakteja ja tarjoustyöskentelyn myötä rakennetusta pipelinesta menetetään 80 %. Summana menetys on peräti lähes kuusi miljoonaa euroa.

Menetyksiä aiheutuu matkan aikana myös myyjien matkustelusta, muun organisaation osajien osallistumisesta tarjoustyöskentelyvaiheeseen jne. Myyntiorganisaatio toimii näin näennäisesti tehokkaasti, mutta todellisuudessa tehottomasti.

Kuva 6: 80/20 -tehokkuusparadoksi



Suurin selittävä seikka tehokkuusparadoksille on tuotokeskeinen lähestymistapa ja myynnin johtamisen kulttuuri. Tällöin myynnin johtamisessa ajatuksellisesti jo hyväksytään 80 prosentin tappiotaso. Tämä näkyy myös myyjien tavoitteenasetannassa ja myyntibudjeteissa. Myyntibudjettia ja myyjien käyntimäärätavoitetta lähdetään usein rakentamaan alarivin kautta, eli esimerkiksi seuraavasti: ”Arviolta 20 prosenttia asiakkaista ostaa. Koska tarjoustehokkuus ja keskimääräinen kaupan koko on arviolta tämä, meidän tulee kontaktoida näin ja näin monta asiakasta. Koska buukkaus-% on tämä, myyntijoukkueemme tarvitsee näin ja näin monta kontaktia (ostavat asiakkaat, uudet asiakkaat) saavuttaakseen tavoitteensa ja budjettinsa”. Ilmiö johtaa helposti siihen, että myyjät juoksevat enemmän ja enemmän myyntikäyntien laadukkuudesta ja tuloksellisuudesta tinkien.

Analyyttisen arvomyynnin lähestymistapa on päinvastainen. Ideologia on ennemminkin vähemmästä enemmän, mikä merkitsee sitä, että liiditehtailun ja tuhlailun sijaan vaikutetaan myyntisuppilossa cloussaustehokkuuteen, keskimääräisen kaupan kokoon (minimoidaan arvomyynnin keinoin alennukset ja myydään koko tarjoomaa) ja tarjoustehokkuuteen (ks. kuva 6).

Toiseksi, jos myyntiorganisaatio johtaa sekä asiakaskannan että myyntiprosessin arvoa (huolehtii tehokkuudesta ja virtauksesta) se terävöittää tavoitteenasetantaa erilaisissa myynnin strategisissa liikkeissä kuten esimerkiksi tuotelanseerauksissa ja/tai kokonaan uusien asiakassegmenttien avaamisessa ja kykenee tekemään realistisempia ennusteita ja

tavoitteen asetantaa. Tätä lähestymistapaa havainnollistaa alla oleva kuva 7, Erilaisten asiakas- ja ratkaisuyhdistelmien virtauskertoimet.

Kuva 7: Erilaiset asiakas- ja ratkaisuyhdistelmien virtauskertoimet

	Olemassa oleva asiakas (esim. A-B-C – luokitus)	Uusi asiakas (ei aiempaa asiointisuhdetta)
Olemassa olevat ratkaisut (tuotteet ja/tai palvelut)	VIRTAUSKERROIN 1	VIRTAUSKERROIN 4
Kokonaan uusi tuote ja/tai palvelu	VIRTAUSKERROIN 2	VIRTAUSKERROIN 8

Konkreettisesti tämä siis tarkoittaa sitä, että mikäli myyntiorganisaatio mittaa systemaattisesti tehokkuutta ja virtausta, se kykenee *esimerkiksi* arvioimaan että kokonaan uuden ratkaisun vieminen uusille markkinoille vaatii arviolta kahdeksan (8) kertaa enemmän aikaa kuin olemassa olevien ratkaisujen myyminen olemassa oleville asiakkaille. Tärkeää on oivaltaa, että myös *virtauskertoimet elävät ja niihin voi vaikuttaa niitä pienentämällä analyttisen arvomyyntin keinoin*.

On huolestuttavaa, että valtaosalla myyntiorganisaatioista tehokkuutta ja virtausta koskevat arvot ovat alhaiset. Erittäin huolestuttavaksi asian tekee se, että näiden asioiden kehittämistä ei koeta erityisen merkityksellisenä. Huolestuttavaa tämä on siksi, että vaikka myyntiorganisaatio ei olisi ottamassa askeleita kohti analyttistä arvomyyntiä se ei saa silti ummistaa silmiään tehokkuuden ja virtauksen kehittämiseltä. Ennemmin päinvastoin. *Laiminlyömällä arvomyyntin myyntiorganisaatio rajaa itseltään kasvun mahdollisuuksia pidemmällä aikavälillä*. Organisaatioiden ei ole toki ole pakko kasvaa, mutta niiden on tultava koko ajan paremmaksi eli organisaatioiden on pidettävä huolta oikealla tavalla tehokkuuden ja virtauksen kehittämisestä jo yksinomaan alati kovenevan kilpailun johdosta.

Tehokkuuden ja virtauksen kehittämisen osalta myyntiorganisaatioiden on syytä tutkailla omaa tekemistään. Analyysi toiminnoista saattaa paljastaa, että monikaan tekeminen ja niitä mittaavat mittarit eivät liity millään tavalla asiakasarvon luomiseen, säilyttämiseen tai kasvattamiseen. Käytännön esimerkki: *Myyjän täytyy esimerkiksi rekisteröidä järjestelmiin*

tehokkuuslukuja kuten esimerkiksi aktiviteetteja kuten asiakaskäynnit, soitot asiakkaille tai jätetyt tarjoukset. Perinteisesti katsottuna näistä syntyy tehokkuutta, mutta johtaako se parempaan asiakasarvoon ja sitä kautta haluttuihin tuloksiin (esimerkiksi myynnin kannattava kasvu ja vahvempi kassavirta) onkin sitten kokonaan toinen asia. Myyntiorganisaation johdon onkin syytä kysyä kriittisesti itseltään: Mistä meidän tehokkuus ja asiakasarvo oikeasti syntyy?

Aina kun puhutaan virtauksesta (myös myynnin osalta) on syytä muistaa, että kaikissa organisaatioissa tapahtuu virtausta kolmen (3) eri asian osalta: raha, tieto ja tuotteet / materiaalit / suoritteet. Virtausta – aikaa, jota tarvitaan arvokkaan tehtävän, toiminnon tai niiden muodostaman kokonaisuuden aikaansaamiseksi – estää monet eri tekijät. **Yksi virtaustehokkuuden pahimpia vihollisia** on resurssitehokkuuden ja sen mittaamisen aikaansaamat väärät asiat ja toimenpiteet ja siitä seuraava turha kiire (virheet ja niiden korjaaminen). Esimerkiksi seuraavalla tavalla: *”Asiakkaita on tavattava xx määrää viikossa ja viikossa on jätettävä yy määrä tarjouksia. Tiukan aktiiviteettitasotavoitteen johdosta ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta tai tarpeista jää kartoitustilanteessa ohueksi, jolloin syntyy virheitä ja tarve tarkentaa toistuvasti tarjouksen sisältöä. Hyvässä tilanteessa tarjousta pääsee korjaamaan mutta myynnin läpimenoaika pitenee merkittävästi. Pidentynyt ajankäyttö on puolestaan pois myyntipotentiaalista. Huonomassa tilanteessa virheet johtavat suoraan asiakas- ja arvovuotoon ja 80/20 –tehokkuusparadoksin mukainen ilmiö toteutuu.”*

Myyntiorganisaatio voi tehostaa virtausta eri keinoin. Myyntiorganisaatio voi myydä asiakkaalle arvoa (liiketoiminnallista hyötyä taloudellisilla numerotodisteilla), joka johtaa nopeampaan cloussaukseen (ja usein samalla parempaan hintaan). Myyjät voivat olla liikkeellä asiakkaissa varhain, ja oikealla agendalla, jolloin nopeutetaan asiakastarpeen tunnistamista ja jäsentämistä. Yhteinen arvонуonti asiakkaan kanssa ja kyky ideoida edelleen kasvattaa virtausta. Lisäksi myyntiorganisaatio tarvitsee toimintamallit ja työvälineet, joiden avulla se kykenee tuottamaan asiakkaalle tarjoukset ja hyötylaskelmat heti – tai ainakin nopeasti.

Mutta miksi virtaus on tärkeää (myynti)organisaatiolle?:

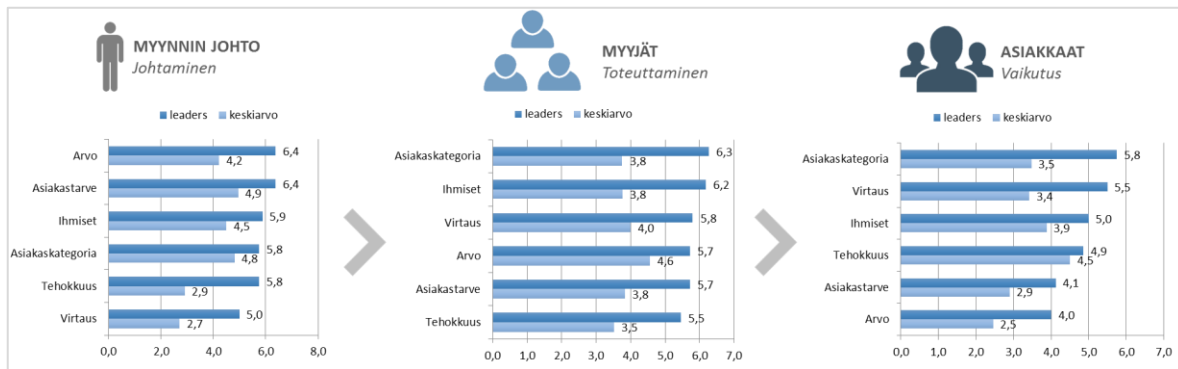
- **Kassavirran kotiuttaminen** = rahoituksellinen tehokkuus eli keskeneräinen myynti-case on kuin tuote varastossa - pelkkä kustannus!
- **Korkea virtaus kasvattaa organisaation myyntipotentiaalia** = resurssitehokkuus paranee siten, että samoilla resursseilla saadaan enemmän aikaiseksi, jolloin yksittäisen myynti-casen ”yksikkökustannus” laskee.
- **Korkea virtaus mahdollistaa nopean ja ketterän asiakastyöskentelyn**, joka on kilpailuvaltti, ja jota asiakkaat arvostavat tämän kartoituksen tulostenkin perusteella (vrt. kuva 5 edellä).

3.3 Parhaat myyntiorganisaatiot ovat edellä muita nyt – ja kuilu on repeämässä yhä leveämmäksi

Keskiarvokattaus koko aineistosta antaa samanaikaisesti sekä tärkeitä tartuntapintoja ensimmäisistä johtopäätöksistä, mutta samalla se helposti kätkee sisälleen löydöksiä. Kun pyrimme etsimään kotimaasta ja maailmalta tämän kartoituksen väittämiin perustuvia, vertailevia tutkimuksia, emme löytäneet niitä. Tästä syystä päädyimme jalostamaan tämän kartoituksen aineistoa kartoituksen sisäisellä benchmark-analyysillä, jossa muodostimme tämä kartoituksen vastaajajoukosta 8-10 vastaajaorganisaation valiojoukon kullekin avainalueelle ja tämän jälkeen vertasimme tämän, noin 10 prosentin valiojoukon tuloksia koko jäljelle jääneeseen muuhun ryhmään (muu ryhmä: noin 90 prosenttia vastaajista).

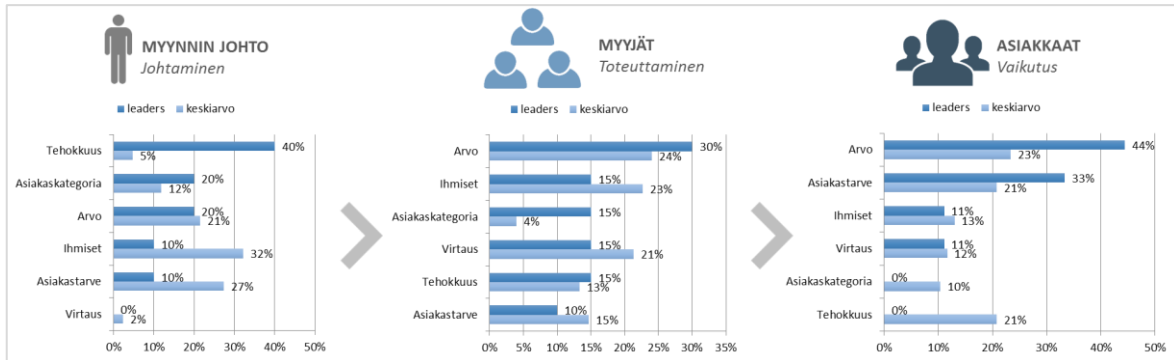
Tässä vertailussa muodostuneet tulokset olivat mielenkiintoisia ja tilastollisesti merkitseviä. Ensinnäkin *parhaat organisaatiot ovat selvästi edellä muuta joukkoa sekä analyttisen arvomyynnin johtamisessa ja sen toteuttamisessa* (arvot yhtä lukuunottamatta hyvällä tai erinomaisella tasolla) *ja asiakasvaikutuksessa* (ks. kuva 8: johtavat myyntiorganisaatiot vs. muut). Eri tekijöissä kautta linjan kuilut ovat valtavia ja parhaat myyntiorganisaatiot ovat selvästi edellä muita.

Kuva 8: Johtavat myyntiorganisaatiot vs. muut



Toiseksi mielenkiintoinen havainto oli se, että parhaat myyntiorganisaatiot systemaattisesti kehittävät heikkoudeksi kokemiaan toimintojaan ja sen seurauksena ero muihin (esimerkiksi omiin kilpailijoihin) voi edelleen kasvaa, mikäli muut eivät kehitä toimintojaan yhtä systemaattisesti ja saa välttämättömiä muutoksia läpi omassa organisaatiossaan. Tämän johtopäätöstä on havainnollistettu alla olevassa kuvassa 9, *Johtavat myyntiorganisaatiot vs. muut – kehittäminen*.

Kuva 9: Johtavat myyntiorganisaatiot vs. muut - kehittäminen



Vertaamalla kuvaa 8 (annettu arvio tekijällä) ja kuvaa 9 keskenään, voi havaita että parhaat organisaatiot nostavat niitä asioita tärkeimmiksi painotuksiltaan, jotka ovat alhaisemmalla tasolla. Myynnin johtamisen avainalueella tehokkuus sai toiseksi alhaisemman arvon, mutta johtavat organisaatiot nostivat sen tärkeimmäksi asiaksi kartoitushetkellä (ks. kuva 9), joka viittaa siihen, että se on parhaissa organisaatioissa nyt kehityksen kohteena. Sama analogia toistuu kahdella muulla avainalueella (myyjät ja asiakkaat). Alhaisimman arvon tai alhaisempiin arvoihin lukeutuva tekijä nousee painotuksessa kehityksen kohteeksi.

Analyttisen arvomyynnin osalta on tärkeää muistaa, että se on kokonaisvaltaista kehittämistä – ei yksittäisiä tekniikoita tai yhden avainalueen yhteen tekijään keskittymistä. Se on strateginen myynnin lähestymistapa, joka alkaa myynnin johtamisesta ja näkyy myynnin toteuttamisessa (myyjät) ja asiakasvaikutuksessa. *Kartoituksen perusteella tehtävä johtopäätös on, että joka kymmenes myyntiorganisaatio pyrkii hyödyntämään suhteellisen hyvin analyttisen arvomyynnin mallia.*

3.4 Kolmen L:n sääntö: Luvut lisäävät luottamusta

Myynnin johto odottaa myyjiltä pääsääntöisesti samoja asioita kuin mitä vastaajat katsoivat asiakasodotuksiksi eli sosiaalista älykkyyttä, perustietoja ja taitoja, aktiivista toiminnallista otetta ja businesss-sparraajan taitoja (vrt. kuva 5 edellä), jotka kohottavat myyjän – kuten eräessä kartoituksen avoimessa kannanotossa hienosti todetaan – ”trusted advisor” –asemaan asiakasorganisaatiossa. Tämän aseman saavuttaminen edellyttää kykyä verkostoitua asiakasorganisaatiossa laajalle pinta-alalle, koska yhden kontaktin kortin varaan rakentuva suhde ei ole kestävä – ja harvoin edes todellinen, koska nykyhetkessä asiakasorganisaatiossa korostuu ennemminkin konsensusmyynti – ei ”vain yksi päättäjä” – myyntitilanne. Eri kansainväliset tutkimukset indikoivat, että asiakasorganisaatiossa konsensus syntyy arviolta 5-6 henkilön ryhmässä ja tämä ryhmä myyjän tulee tunnistaa, ja sitä myyjän tulee kontaktoida ja johtaa heidän kauttaan muutosta. Huippumyyjät myyvät

kaikille konsensuksen kannalta tärkeille kontakteille ja osaavat myös profiloida nämä kontaktit (mm. muutosmyönteinen, neutraali, skeptikko, jarruttaja, jne.) – ja myy kaikille eri tavoilla.

Analyttisessä arvomyynnissä myyjien taitovaatimuksina (sosiaalisen älykkyyden ja muiden arvokkaiden ominaisuuksien lisäksi) korostuvat seuraavat, toisiinsa kytkeytyvät taito-/osaamisalueet:

1. Kyky **ymmärtää ja hallita asiakkaiden prosesseja**, eli miten meidän palvelu ja/tai tuote auttaa asiakasta saavuttamaan omat tulostavoitteensa paremmin tai tekemään työnsä nopeammin ja helpommin.
2. **Taito** ymmärtää ja **hyödyntää** monipuolisesti **numeroita hyödyn ja arvon osoittajana** ja vertailevien laskelmien tekemisenä (faktaperusteinen kilpailijan hyötyjen eliminointi faktoilla)
3. Kyky ymmärtää ja **johtaa asiakkaan muutosta** niin päätöksenteon kuin toimeenpanon osalta. Myyntiorganisaation tarjoama tuote tai palvelu edellyttää pääsääntöisesti asiakasorganisaatiossa toimintatapojen muutosta. Tämän vaikutus usein aliarvoidaan ja tästä syystä myyjän kyky rakentaa verkostoja ja tunnistaa asiaan myönteisesti, neutraalisti tai kielteisesti suhtautuvat asiakasorganisaation kontaktit ovat ensiarvouden tärkeitä myönteisen päätöksen (ja virtaustehokkuuden) kannalta.
4. **Kyky luoda asiakkaan kanssa yhdessä arvoa**, joka merkitsee trusted advisor –aseman saavuttamista. Myyjä nähdään asiakkaan business-sparraajana ja sekä myyjä- että asiakasorganisaatio investoivat strategisen suhteensa tiivistämiseen ja kasvattamiseen euroja ja aikaa. Neuvotteluissa korostuvat yhteinen ideointi, tulos- ja tavoitekeskustelut ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen.

Myyntin maisema. Nyt –kartoituksen tuloksen perusteella huolestuttavaa on se, että taloudellinen argumentaatio viestinnän keinona koetaan toissijaiseksi vaikka se on kriittisen tärkeää monesta eri syystä. Kun teimme korrelaatioanalyysia väittämien välillä havaitsimme niistä, että

- numerot eli taloudellinen hyöty: Asiakkaan ostokulttuuri (Ihmiset); *ja*
- myyjien kyky luoda ja saavuttaa laaja kontaktipinta-ala asiakasorganisaation eri toimijoihin: Myyjien toiminta (Tehokkuus); *sekä*
- myyjien kyky profiloida asiakasorganisaation kontaktit edellä kuvatulla tavalla: Myyjien toiminta (virtaus)

korreloivat vahvasti keskenään.

Tämä löydös vahvistaa kahta tärkeää seikkaa: 1) Lukujen hyödyntäminen auttaa myyjää verkoston rakentamisessa asiakasorganisaatiossa ja 2) hyödyntämällä monipuolisesti taloudellisia lukuja myyntityössä myyntiorganisaatiolla on valtava mahdollisuus nostaa virtausta eli cloussata kauppvoja nopeammin. Samalla myyjä rakentaa itselleen asiakasorganisaatioon edellä mainittua ”*Trusted advisor*” –asemaa. Tiivistetysti todeten tämä vahvistaa kolmen L:n säännön – **Luvut lisäävät luottamusta**. On erittäin tärkeää muistaa, että myyntiorganisaatio voi rakentaa luottamusta asiakkaaseen kolmella (3) eri tasolla:

1. Luottamus organisaatioon (laatu, toimitusvarmuus, imago/brändi, historia, hintataso jne.)
2. Luottamus ratkaisuihin (tuotteet / palvelut)
3. Luottamus myyjään (henkilötaso)

Kun myyjä hyödyntää myyntityössään monipuolisesti taloudellisia faktatietoja ja numeroita - *asiakaskeskeisen toimintatavan perusfilosofia: tuotteella ja palvelulla ei ole itseisarvoa vaan mallinnettava hyöty-/käyttöarvo* – myyjä rakentaa suhteessa asiakkaaseen syvää ja vahvaa luottamusta kaikilla tasoilla: henkilö-, tuote- ja yritystasolla. Transaktio- ja tuotokeskeisessä lähestymistavassa, jossa argumentaatio saattaa muuten olla vahvaa, mutta numeraaliset todisteet jäävät uupumaan, luottamus voi perustua menneisyyden kokemuksiin (olemme aiemminkin ostaneet heiltä / tämä tuote toimii), mutta neuvotteluissa myyjän ja asiakkaan välinen vääntö kohdistuu yritystason asioihin: hinta, toimitusvarmuus ja laatu. Koska asiakkaalla on tarjolla useilla toimialoilla pääsääntöisesti markkinoilla kilpailevia toimijoita, tällöin laatu- ja toimitusvarmuustekijät eliminoiduvat pois ja jäljelle jää helposti vain yksi kinan kohde: **hinta**.

4. JOHTOPÄÄTÖKSET

Myyntiorganisaatiot – kartoituksessa selvitettiin, miten myyntiorganisaatiot painottavat ja hyödyntävät analyyttisen arvomyyntin menetelmiä, ja mitä he kokevat kehittämisen painopisteeksi ja mikä on tärkeää heille juuri nyt. Aihe on erittäin ajankohtainen. Eri medioissa on nostettu esiin viime vuosina keskustelukärkiä myyntiorganisaatiosta. Paljon on melua riittänyt otsikoissa myös siitä, miten myynti tulee sopeutua ja mukautua muuttuneeseen asiakkaan ostoprosessiin. Yhtenä pääsyyntä muuttuneeseen myyntiorganisaation maisemaan pidetään digitalisaatiota. Eri keskusteluissa ammattien lajeista on jopa ennustettu myyjien ”sukupuuttoon kuolemista”.

Arviossa on toinen puoli on totta ja toinen tarua. Perinteiselle tuote- ja transaktiokeskeiselle myyntiorganisaation johtamiselle ja toteuttamiselle ei ole tilausta pitkällä tähtäimellä mutta arvoa asiakkaalle tuottavalle ja osoittavalle myyntityölle sen sijaan on valtava tilaus - ja myös mahdollisuus. Lajina myynti ei ole siis kuolemassa sukupuuttoon vaan ennemminkin lajin on muututtava – ja nopeasti - arvomyyntin suuntaan. Tämän kartoituksen tulosten perusteella asiakkaat janoavat ennemminkin arvoa kuin mahdollisimman alhaista hintaa. Hyödyntämällä analyyttisen arvomyyntin menetelmiä, myyjät eivät yksinomaan nosta asiakaskokemuksen tasoa vaan huolehtivat samalla oikealla tavalla yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä.

Lajina myynti (toimintona) ja myyjien on siis muututtava ja kehityttävä. Tämä asettaa myyjien taitovaatimuksille selkeää raman noston tarpeen. Myyjän pitää tulevaisuudessa – ja jo nyt! – toimia ennemminkin asiakkaan business-sparraajana / liiketoimintakonsulttina kuin tuotteidensa ja palveluidensa argumenttityöntekijänä. Erityisesti myyjän taidoista korostuu sosiaalisen älykkyyden lisäksi tällöin seuraavat osa-alueet: 1) ymmärrä ja hallitse asiakkaan prosessit, 2) hyödynnä numeroita monipuolisesti ja osoita asiakashyöty, 3) johda asiakkaan muutosta ja 4) luo asiakkaan kanssa yhteistä arvoa.

Näistä viimeinen tekijä – yhteinen arvonaluonti - tuo esiin sen tosiasian, että myös markkinoinnin rooli on jo kokenut ja tulee kokemaan muutoksia. Perinteisessä tuotelahtoisessa maailmankuvassa arvonaluonnin marssijärjestys oli usein seuraava: *Markkinointi tutki mitä uutta asiakkaille kannattaa tuottaa, jonka jälkeen tuotanto tuotti tuotteet ja prosessin viimeisenä myyjien tehtävä oli levittää tuotelahteläinä tuotteeseen liittyvää sanomaa yrityksiin. Nyt myyntiorganisaation ja markkinoinnin roolit vaihtavat yhteisen arvonaluonnin näkökulmasta paikkaa. Asiakkaan luona ja läsnä oleva, asiakkaan prosessit ymmärtävä ja asiakkaan kanssa tiiviissä ja syvässä kumppanuussuhteessa toimiva myyjä luo ja ideoi yhdessä asiakkaan kanssa uusia tarpeita ja haastelee hiljaisia tarvesignaaleja sekä antaa näistä syötteet tuotannolle. Tämän jälkeen markkinointi levittää tuotteeseen liittyvää ilosanomaa maailmalle – tehokkaasti, digitalisaatiota hyödyntäen.* Tämä ei ole mahdollista ilman analyyttisen arvomyyntin mallia. Jos myyntiorganisaatiossa korostuu tuote- ja

transaktiokeskeinen myyntitapa ja tekniikka ja sen johtaminen, yritys vaarantaa oman tulevaisuutensa.

Tutkimuksessa tuli esiin myös pysähdyttävän hälyttävä löydös: Myyntiorganisaatioiden puutteellinen kiinnostus tehokkuuden ja virtauksen kehittämiseen tilanteessa, jossa vastaajat itse kokivat näiden asioiden olevan jo lähtökohotaisesti alhaisella tasolla. Kun nämä keskeiset saavat alhaiset arvot sekä asian tilan suhteen että sen painotuksen suhteen, myyntiorganisaatiossa tulee esiin monia negatiivisia seurauksia. Tällöin KPI-mittarit (Key Performance Indicators) heilahtavat ei-toivottuun suuntaan mm. seuraavilla osa-alueilla: 1) Hinta laskee, 2) Pipeline kutistuu (ellei volyyymi korjaa), 3) kate laskee, 4) myyntijoukkue juoksee enemmän, 5) asiakaskohtainen, keskimääräinen vaikuttamisaika laskee, jne.

Tehokkuuden ja virtauksen kehittämisen osalta myyntiorganisaatioiden on syytä tutkailla omaa tekemistään. Analyysi toiminnoista saattaa paljastaa, että monikaan tekeminen ja niitä mittaavat mittarit eivät liity millään tavalla asiakasarvon luomiseen, säilyttämiseen tai kasvattamiseen. Ennen kaikkea myynnin johdon kannattaa tuijottaa julmaa totuutta suoraan silmiin ja nousta sen yläpuolelle kysymällä aidosti itseltään: Mistä meidän tehokkuus ja asiakasarvo oikeasti syntyy? Kysymys on tärkeä jo yksinomaan siitä syystä, että myyntitoiminnon rooli organisaatiossa on kriittinen. Kaikkien yritysten ydinprosessit voidaan luokitella kolmeen luokkaan ja ne ovat: 1) Hanki tilaus (myynti ja markkinointi), 2) Täytä tilaus (tuotanto) ja 3) Hoida maksuliikenne. Jos myynti (ja markkinointi) epäonnistuu tilauksen hankkimisessa, ei tarvita tuotantoa eikä ole huolehdittavaa kassavirtaa. Vain kohtuuttoman suuri määrä ongelmia, jotka koskettavat kaikkia. Onnistuminen myynnissä luo edellytykset muulle onnistumiselle. Myynnin rooli on keskeinen menestyvissä yrityksissä.

Parhaat organisaatiot ovat tämän oivaltaneet. Se tuli ilmi myös Myynnin maisema Nyt. – kartoituksessa. Etsimme kansainvälisiäkin tutkimuksia, johon olisimme voineet peilata vertailevalla tutkimuksella tämän kartoituksen keskeisiä löydöksiä. Emme löytäneet riittävää vertailualustaa, joten päädyimme muodostamaan Myynnin maisema.Nyt – kartoitukseen osallistuneista 10%:n ”Johtavat myyntiorganisaatiot” –ryhmän. Tätä verrokkiryhmää vertasimme muihin vastaajiin. Tulokset osoittivat sen, että johtavat myyntiorganisaatiot sovelsivat pitkälti analyyttisen arvomyynnin mallia. Lisäksi se osoitti sen, että nämä organisaatiot tiesivät mitä tekivät, koska he kehittävät kaikilla avainalueilla systemaattisesti juuri niitä toimintoja, jotka saivat heidän arvioissaan alhaiset arvot. Tulokset eivät ole sattumaa. Parhaat ovat edellä ja uhkaavat edelleen repiä kasvavaa kuilueroa muihin. He ovat oivaltaneet myynnin strategisen roolin ja merkityksen yrityksen taloudellisen hyvinvoinnin luoja. Lisäksi he vastaavat asiakkaan arvonalikään analyyttisen arvomyynnin keinoin.

LIITE: Kartoituksen avainalueet ja niiden väittämät

Avainalue: Myynnin johtaminen

Nro.	Väittämä-teema	Väittämät
1.	Tehokkuus	Analysoimme systemaattisesti menetetyn myynnin euromääräistä arvoa myyntiprosessin eri vaiheissa
2.	Virtaus	Mittaamme myynnin läpimenoaikaa asiakaskohtaisesti aina liideistä myyntisaatavien perintään
3.	Asiakastarve	Ohjaamme myyjiämme katsomaan asiakastarpeen taakse ja kannustamme heitä romuttamaan asiakkaan ajattelutapoja sekä rakentamaan uusia ajattelumalleja
4.	Asiakas-kategoria	Keskitämme parhaat resurssimme palvelemaan suurimpia / parhaita asiakkaitamme
5.	Arvo	Keskustelemme asiakasorganisaatioidemme tulostavoitteista, jotta pystymme osoittamaan kuinka ratkaisumme tukevat niiden tavoitteiden saavuttamista.
6.	Ihmiset	Kykenemme osoittamaan konkreettisesti tuotteidemme ja palveluidemme taloudellisen hyödyn asiakkaidemme liiketoimintaprosessien osana

Avainalue: Asiakkaiden ostokulttuuri

Nro.	Väittämä-teema	Väittämät
1.	Tehokkuus	Asiakas arvostaa, että myyjämme tavoitteellisesti kontaktoivat laaja-alaisesti heidän organisaationsa edustajia (=tapaavat johtoa, esimiehiä, ostajia ja tuotteiden ja palveluiden käyttäjiä).
2.	Virtaus	Asiakkaidemme osto- ja hankintaprosessit päätöksenteko-oikeuksineen ovat pääsääntöisesti selkeät ja virtaviivaiset
3.	Asiakastarve	Asiakkaat tyypillisesti etsivät ratkaisuja perinteisiin toimintamalleihinsa eivätkä täten ole kovin avoimia toimintatapaa muuttaville ehdotuksille
4.	Asiakas-kategoria	Mitä suurempi on hyödykkeen hankintahinta, sitä enemmän asiakas edellyttää meiltä palveluntarjoajana taloudellisia hyötylaskelmia
5.	Arvo	Asiakkaat arvostavat laatua, toimitusvarmuutta ja hintaa, mutta ovat harvemmin kiinnostuneita hyödykkeen elinkaaren aikaisista vaikutuksista
6.	Ihmiset	Asiakas osaa itse usein laskea ja analysoida, mikä on tarjoomamme taloudellinen hyöty hänen liiketoiminnalleen

Avainalue: Myyjien toiminta

Nro.	Väittämä-teema	Väittämät
1.	Tehokkuus	Myyjillemme on helppoa luoda ja saavuttaa laaja kontaktipinta-ala asiakasorganisaation eri toimijoihin (esim. linjajohto, talous, it, ostajat, käyttäjät)
2.	Virtaus	Myyjämme osaavat tunnistaa asiakasorganisaation päätöksentekijöistä tarjoomamme muutosmyönteisesti ja -kielteisesti suhtautuvat päättäjät sekä räätälöimään heille vaikuttavan myyntiviestin / taktiikan
3.	Asiakastarve	Myyjämme kykenevät taloudellisilla argumenteilla ja laskelmilla muokkaamaan asiakkaan prioriteetteja
4.	Asiakas-kategoria	Asiakkaan koosta ja asemasta riippumatta myyjämme ovat aina valmistautuneet asiakastapaamisiin tavoitteenaan muokata liiketoimintanäkemyksillä asiakkaan ajattelutapaa.
5.	Arvo	Myyjämme osaavat laajentaa asiakkaan prioriteetit koskemaan edustamaansa tuotetta tai palvelua
6.	Ihmiset	Myyjämme toimivat ”asiakkaan liiketoiminnan konsultteina” enemmän kuin tuotteemme/palvelumme ominaisuudet täysin hallitsevina tuotespesialisteina