



Myyntijohtajan käsikirja

Kahdeksan käytännön työkalua ja toimintamallia
tulokselliseen ja systemaattiseen myynnin johtamiseen

OPAS



Jani Kanerva

Markkinointijohtaja

Kasvuvalmentaja

puh. 040 643 35 22

jani.kanerva@kasvupolut.fi

Tervehdys!

Kiitän sinua, että latsit tämän käsikirjan, jonka avulla voit kehittää yrityksesi myyntiä ja kehittyä myös myynnin johtajana.

Minä olen Kanervan Jani ja olen reilut kahdeksan vuoden ajan toiminut Tulevaisuuden Kasvupolut Oy:n myynti- ja markkinointijohtajana. Vuosien aikana olen kohdannut satoja yrityksiä, myyjiä ja myyntijohtajia, joita olen valmentanut ja joilta olen myös itse oppinut. Koulutuksissa ja valmennuksissa keskeistä on rohkeasti haastaa olemassa olevia toimintatapoja ja -malleja sekä luoda toimintaa tukevia, lisäarvoa tuottavia ratkaisuja.

Jaan tässä myyntijohtajan käsikirjassa kahdeksan ehkä tärkeintä tulokselliseen myyntiin vaikuttavaa osa-aluetta, joita noudattamalla saat organisaatiosi myyntitulokset takuulla nousuun! Kaikki toimintamallit ovat käytännössä koeteltuja ja toimiviksi havaittuja toimialasta riippumatta. Lue ja opettele. Ota käyttöön ja kokeile. Kehitä ja sovelta rohkeasti.

Jos haluat keskustella kanssani aiheesta, niin voit olla minuun suoraan yhteydessä sähköpostilla: jani.kanerva@kasvupolut.fi

Oppaan sisältö

- 1. Laadi myynnin vuosibudjetti ja toiminnallinen vuosikello**
- 2. Tiedätkö omakustannusrakenteen ja kriittisen nollapisteen?**
- 3. Laadi yrityksen palvelupolku, joka kertoo, miten asiakkuuden arvoa kasvatetaan**
- 4. Määrittele asiakashankinta prosessi ja dokumentoi se vakiomalliksi**
- 5. Laadi myynnin portaat – luo yrityksesi tapa myydä**
- 6. Ota myynnin viikko- ja kuukausipalaverit systemaattiseen käyttöön**
- 7. Laadi ja ota käyttöön mittarit myyjien operatiiviselle toiminnalle**
- 8. Huomioi erilaiset persoonat – keskustele ja analysoi**

1. Laadi myynnin vuosibudjetti ja toiminnallinen vuosikello

Liian monessa yrityksessä myyntiä tehdään ilman selkeitä operatiivisia ja toiminnallisia tavoitteita. Kaikki myynti lähtee liikkeelle numeraalisista tavoitteista, mutta tämä ei kuitenkaan kerro millaista operatiivista toimintaa numeraaliset tavoitteet sisältävät. Numeraalisten tavoitteiden asettaminen ja niiden kautta johtaminen on helppoa, mutta tuloksellinen myynti vaatii aina selkeän toiminnallisen suunnitelman, jonka puuttuminen on varsin usein keskeinen syy myynnin epätasaisuudelle.

Myynti vuosikellon keskeinen tavoite on vakioida keskeisiä myynnin toimintatapoja, tuoda myyntiin suunnitelmallisuutta ja ennakoitavuutta, sekä kertoa myyntiorganisaatiolle mitä tehdään ja milloin.

Myyntibudjetti puolestaan sisältää myyjäkohtaisesti palastellut kuukausittaiset ja viikottaiset myyntitavoitteet – puhumme budjetoidusta myynnistä. Myyntibudjetin perustana puolestaan ovat yrityksen liikevaihtotavoite ja valmistus-/asennuskapasiteetti.

Myynti vuosikellossa määritellään, mitä toimenpiteitä myynti yhdessä asiakashankinnan ja markkinoinnin kanssa tekee ja milloin. Vuosikelloon kirjataan kaikki kampanjat, toimenpiteet, erilaiset sesongit, eri vuodenaikojen vaihtelut, juhlapyhät jne. jotka aiheuttavat normaaliin myynnin rytmiin aktiivisia poikkeuksia.

Vuosibudjetin ja vuosikellon laatiminen ei pelkästään riitä, vaan niistä tulee avoimesti ja laajasti kertoa myyntiorganisaatiolle sitouttaen koko organisaatio toimimaan tavoitteiden ja toiminnallisen vuosikellon rytmin mukaan. Sitouttamisen ansiosta jokainen myyntiorganisaation jäsen ymmärtää oman työnsä merkityksen ja sitoutuu yhteiseen tekemiseen.

Pitkäjänteisellä suunnittelulla ja toiminnallisella vuosikellolla myyjien työstä saadaan entistä mielenkiintoisempaa ja tuloksellisempaa niin myyjille itselleen, kuin koko yritykselle.

Tuloksellinen myynti vaatii aina selkeän toiminnallisen suunnitelman, jonka puuttuminen on varsin usein keskeinen syy myynnin epätasaisuudelle.

2. Tiedätkö omakustannus- rakenteen ja kriittisen nollapisteen?

Myyntijohtajan on tärkeää tietää yrityksen talousluvut ja myös seurata niiden toteutumista. Teoriassa itsestään selvää, käytännössä ei niinkään?

Olen huomannut, että monissa yrityksissä myynnin johto sekä myyntiorganisaatio eivät tunne myyntikatteen ja käyttökateen eroa. Merkittävällä osalla yrityksistä on laitettu vääriä kustannuksia väärin paikkoihin. Näin kirjanpidosta saadaan vääriä tunnuslukuja, joiden varassa kuvitellaan myyntikate paremmaksi tai huonommaksi kuin se todellisuudessa on.

Myyntijohtajan tulee huolehtia, että jokainen projekti tai kauppa on pyrittävä jälkilaskemaan auki. Moni yritys ei nimittäin oikeasti tiedä jättääkö projekti todella katetta vai ei. Erityisen huolestuttavia ovat tilanteet, joissa myyntikate on arvioitu jopa kymmeniä prosentteja liian korkeaksi, koska myynnin kulut on väärin kirjattu.

Näin myydään ehkä kauankin liian alhaisella hinnalla ja ihmetellään mistä syystä projektit eivät tuota, vaikka kauppa käy. Toisaalta liian korkeilla hinnoilla myytäessä annetaan hyviä hankkeita lahjaksi kilpailijoille, vaikka ne olisivat olleet mahdollisia saada kaupoiksi oikein hinnoiteltuna.

Liian korkeilla hinnoilla myytäessä annetaan hyviä hankkeita lahjaksi kilpailijoille, vaikka ne olisivat olleet mahdollisia saada kaupoiksi oikein hinnoiteltuna.

On hyvä muistaa että, Suomi on täynnä yrityksiä, jotka tekevät vuoden lopussa nollatuloksen, vaikka liikevaihtotavoitteet täytyvätkin. Pelkkä liikevaihdon kasvu ei vielä kerro yrityksen tuloksellisuudesta. Yritys ei yleensä budjetoine negatiivista tulosta, mutta silti näin näyttää liian monille yrityksille käyvän.

Liiketoiminnan kannattamattomuus ei suinkaan aina johdu liian alhaisesta myyntihinnasta, mutta usein silläkin on oma vaikutuksensa. Kriittisen nollapisteen tunteminen on tärkeää, koska myynti voi liian helposti sortua antamaan liian suuria alennuksia. Myyntikatteen riippuen esim. 10% ”normaali” alennuksen antaminen voi pienentää myyntikatetta dramaattisesti ja silloin yrityksen kannattavuus kärsii.

Myyntijohtajana sinun tulee olla selvillä yrityksen talousluvuista. Kun tunnusluvut ovat luotettavassa kunnossa, niin niiden perusteella voidaan nopeastikin reagoida; muuttaa toimintamalleja, asiakassegmenttejä, kehittää tuotteistusta ja mm. hinnoittelua.

3. Laadi yrityksen palvelupolku, joka kertoo, miten asiakkuuden arvoa kasvatetaan

Oletko koskaan pohtinut, kuinka sinusta on tullut jonkin yrityksen vakioasiakas? Miksi ajat samalla automerkillä tai miksi käyt samassa ruokakaupassa vuodesta toiseen?

Toimintatapasi taustalla voi olla tuon yrityksen määrätietoinen vaikuttaminen ajatteluusi ja toimintaasi, josta jokaisen yrityksen kannattaisi ottaa mallia.

Yrityksen palvelupolku ja myyntistrategia voidaan parhaimmillaan kuvata yhdellä visuaalisella kuvalla, jossa kerrotaan ja kuvataan keskeiset asiat: Keitä ovat ydinasiakkaamme? Miten niitä hankitaan? Millaiset ovat asiakasmarkkinoinnin kanavat ja niiden sisältöstrategia sekä konversio tavoitteet? Miten asiakkuuden arvoa kasvatetaan ja miten asiakkuus etenee yrityksen palvelupolulla?

Asiakashankinnassa moni yritys voi käyttää sisäänheittotuotteita, joilla asiakas saadaan kokeilemaan yrityksen tuotteita tai palvelua. Miellyttävä kokemus saa asiakkaan ostamaan lisää ja jopa kertomaan kokemuksistaan muillekin. Palvelupolun avulla helpotetaan myyjien työtä, kun heti ei tarvitse myydä yrityksen kalliimpia ja vaativimpia tuotteita, vaan ensin voidaan myydä pienempää ja edullisempaa ennen varsinaista päätuotetta. Jälkimarkkinointi ja erilaiset päätuotetta täydentävät lisätuotteet/-palvelut ovat helposti myytävissä sitoutuneelle vakioasiakkaalle.

Myyntijohtajana olet vastuussa palvelupolun suunnittelusta, laatimisesta ja sen viestimisestä myyntiorganisaatiollesi. Eri tuote-/palveluryhmille voidaan asettaa erilaisia tavoitteita, joiden avulla myyntijohtaja johtaa myynnin kehitystä. Tämän prosessin huolellisella läpikäynnillä on saatu merkittäviä läpimurtoja useissa yrityksissä. Olen suunnitellut ja rakentanut kymmenille eri toimialojen yrityksille palvelupolkustrategioita, joiden avulla myyntiä ollaan tehostettu ja asiakkaiden taloudellista arvoa kasvatettua.

Myyntijohtajana sinun tulee olla selvillä yrityksen talousluvusta. Kun tunnusluvut ovat luotettavassa kunnossa, niin niiden perusteella voidaan nopeastikin reagoida; muuttaa toimintamalleja, asiakassegmenttejä, kehittää tuotteistusta ja mm. hinnoittelua.

4. Määrittele asiakashankinta prosessi ja dokumentoi se vakiomalliksi

Kokemukseni mukaan monissa yrityksissä myynti- ja asiakashankintaprosessi koetaan samaksi asiaksi, vaikka ne ovat vahvasti eri asioita. Voidaan sanoa, että myyntiprosessi naulaa kaupoiksi asiakashankinnan tekemän työn.

Asiakashankinta ja myynti kannattaakin erottaa omiksi prosesseikseen, joille asetetaan omat mitattavat tavoitteet ja joita johdetaan erillisinä toimintoina. Myynnistä saatavien kokemusten, tunnuslukujen ja palautteen perusteella asiakashankinnassa voidaan määritellä tavoitteiksi esim. hankittavien asiakkaiden määrä (massa), sovittujen tapaamisten määrä ja tarjousten määrä. Tämä toiminnallinen kahtiajako voidaan suorittaa, vaikka myyjät vastaisivatkin täysin omasta asiakashankinnastaan.

Asiakashankinnan ja myynnin tulisi toimia kiinteässä vuorovaikutuksessa, jolloin molemmilla on mahdollisuus palautteen perusteella kehittää omaa toimintaansa. Suurimmalla osalla yrityksistä suurin haaste liittyy asiakashankinnan toimintaan ja jatkuvuuteen. Myynti on niin vahvasti riippuvainen asiakashankinnasta. On oltava riittävä määrä ”massaa”, josta potentiaaliset asiakkaat valikoituvat käynneiksi, tarjouksiksi ja kaupoiksi.

Usein valmennuksissani totean, että ei myynti ole vaikeaa, jos asiakashankinta vaan toimii. Asiakashankinnassa on huomioitava asiakasprofilin mukainen hankintakanavien määrittely, jota usein tuetaan aktiivisen markkinoinnin keinoin. Huippuyrityksillä asiakashankinta ja myynti on jaettu usein omiksi kustannuspaikoikseen, kuten markkinointikin. Näin myynnin eri vaiheiden tuloksellisuutta ja kustannuksia on helppo seurata.

Myyntijohtajana sinun kannattaa muistaa, että on olemassa sekä asiakashankinnan että myynnin huippuosaajia ja molemmat pääsevät huipputuloksiin voidessaan hyödyntää toiminnassaan juuri omia vahvuuksiaan.

Asiakashankinta ja myynti kannattaakin erottaa omiksi prosesseikseen, joille asetetaan omat mitattavat tavoitteet ja joita johdetaan erillisinä toimintoina.

5. Laadi myynnin portaat – luo yrityksesi tapa myydä

Liian monissa kouluttamissani yrityksissä ei ole osattu lainkaan kertoa, miten heidän myyntiprosessinsa etenee ensimmäisestä kontaktista kauppaan saakka. Itse asiassa suurimmassa osassa kohtaamiani asiakasyrityksiä ei tiedetä lainkaan mitä todellisuudessa tapahtuu myyjän kohdatessa asiakkaan. Myynnin laadun mittaaminen ja seuranta onkin yksi myynnin vaikeimpia osa-alueita.

Prosessia ei yksinkertaisesti osata kuvata. Jokaisella myyjällä ja myyntipäälliköillä on omat tapansa sekä tyylinsä kaupan saamiseksi. Tästä johtuen myyjien kauppojen määrä ja laatu vaihtelevat, eikä myynninjohto osaa kertoa mistä laadulliset erot voisi johtua. Samoin kaupan päätösprosenttien välillä voi olla hurjakin eroja yrityksen parhaan ja heikoimman myyjän välillä.

Tiivistetysti voidaan sanoa, että myynnin portaat ovat yrityksen määrittelemä ja vakioima myyntitapa. Myynnin portaiden avulla myynnin laatua pyritään parantamaan ja myyjien henkilökohtaisten osaamisen välistä eroa tasaamaan.

Ilman myynnin portaiden määrittelyä myyntijohtaja ei voi tietää miten eri myyjät oman myyntitilanteensa hoitaa. Myynnin portaiden vaiheisiin tulee kirjata mahdollisimman tarkasti eri myyjien parhaat käytännöt, joita eri koulutuksissa ja tilanteissa harjoitellaan myyjien kanssa.

Myynnin portaiden avulla aloittava myyjäkin pääsee heti toimimaan oikealla tavalla eikä turhaannu, kun kauppvoja ei synnykään. Kaavion avulla voidaan seurata ja kehittää myynnin tekemisen laatua. Myynnin portaiden avulla voidaan tehokkaasti antaa myös kohdistettua palautetta myyntiprosessin tietystä vaiheesta. Tämä on usein myyjien myyntitaidon kehittymisen kannalta täysin kriittistä.

Olen suunnitellut, dokumentoinut ja jalkauttanut kymmenien eri yritysten kanssa myynnin portaita. Myynnin portaiden avulla parannat merkittävästi myynnin tuloksia ja tasaat tehokkaasti myyjien osaamisen eroja.

6. Ota myynnin viikko- ja kuukausipalaverit systemaattiseen käyttöön

Kokemusteni perusteella voin sanoa, että myyntitulosten analysointi kerran kuukaudessa ei missään tapauksessa riitä. Myynnin johdon on oltava koko ajan hereillä ja seurattava myyntiorganisaation toimintaa viikkotasolla, jopa päivätasolla. Näin haastaviin ja ennalta arvaamattomiin myynnin haasteisiin voidaan reagoida nopeasti.

Parasta tulosta tekevä myyntiorganisaatio toimii tiiviinä joukkueena ja siksi jokaisen sen jäsenen työkykyisyys ja motivaatio on tärkeää. Myyntiorganisaatioiden valmennustyössä huomataan usein, että osa myyntiorganisaation jäsenistä ovat henkisesti ”kanveesissa”. Myyntityö on henkisesti todella vaativaa, jolloin myyjällä voi olla viikonkin aikana useita erilaista tunnetiloja. Näiden tunnetilojen tunnistaminen ja tunnetilojen parantaminen on olennainen myynnin johdon tehtävä.

Hyvän myyntiorganisaation ja huippuorganisaation ero on juuri tässä, eli kuinka nopeasti pystytään reagoimaan heikoimpien kaverien tunnetilaan. Myyntijohtajan on luotava selkeä, yhteisesti hyväksytty toimintamalli yhteydenpitoon; mieluummin yksi lyhyt palaveri joka viikko, kuin yksi iso palaveri kuukaudessa. Näinä aikoina on valtavia mahdollisuuksia esim. etäyhteyksien käyttöön, jolloin aikaa ei kulu matkustamiseen.

Palavereilla voi olla erilaiset teemat ja palaverien sisällön on hyvä olla tarkasti määritelty etukäteen asialistan avulla. Kussakin palaverissa käsitellään vain siihen palaveriin kuuluvia asioita, koska aktiivisten kavereiden kanssa puhe helposti rönsyilee ja homma menee sekaisin. Kaikkien ei välttämättä tarvitse olla mukana kaikissa palavereissa, pääasia on, että myyntijohtaja luo mahdollisuuden aktiiviselle ja säännölliselle vuorovaikutukselle.

Aktiivisella yhteydenpidolla varmistetaan, että myyntiorganisaation tasoerot ovat kapeampia ja organisaatio tekee tehokkaasti työtä. Jos heikommin onnistuvia myyjiä on organisaatiossa paljon, niin he myrkyttävät koko organisaation toimintakyvyn.

Myynnin johdon on oltava koko ajan hereillä ja seurattava myyntiorganisaation toimintaa viikkotasolla, jopa päivätasolla.

7. Laadi ja ota käyttöön mittarit myyjien operatiiviselle toiminnalle

Myyynnissä ja myynnin johtamisessa olennaista on oikea tekeminen ja sen laadun seuraaminen. Pelkkä toiminnan määrän perusteella tehty analysointi on usein puutteellista kuin myös pelkästään numeroiden pohjalta johtaminen. Myyntikäyntien määrän ohella on seurattava myyjäkohtaista toiminnan laatua ja lopullista myyntitulosta euroina.

Määrän osalta voidaan todeta, että jonkun myyjän täytyy tuottaa toista enemmän aktiivisuutta/myyntikäyntejä päästäkseen samaan kauppamäärään kuin toinen myyjä.

Tällöin kokonaistulosta voidaan lisätä mm. kehittämällä asiakaskäyntien laatua. Tulosta voidaan parantaa myös nostamalla keskikaupan hintaa, jolloin kauppojen määrä voi olla pienempi, mutta euromääräinen summa voi olla sama. Tässä ajan käytön kohdentaminen tiettyyn asiakaskuntaan tai tuotteisiin voi tuottaa tulosta.

Myyjä voi siis tehdä 10 kappaletta tuhannen euron kauppvoja tai yhden kymppitonnin kaupan. Samalla kaverillakin voi olla vaihtelua eri aikaan vuodesta. Myyntitaidot voivat myös "ruostua" ja ne tarvitsevat jatkuvaa huoltoa. Lähes kaikki kohtaamani myyjät ovat kohdanneet tilanteen, jossa jostakin käsittämättömästä syystä myynnin tulokset ovat romahtaneet. Tämä tilanne tulee usein vastaan "huippumyyjille" kun menestyminen aiheuttaa liiallista tyytyväisyyttä ja on taas aika palata myynnin perusteiden pariin.

Myyntijohtajan tärkein tehtävä on poistaa myyjältä myyntityön esteitä. Liian usein myyntijohtaja keskittyy vain lopputuloksen analysointiin ja raportoinnin seurantaan, vaikka olennaisempaa olisi tunnistaa operatiivisen myyntityön esteitä. Tämä ei useinkaan onnistu, jos myynnin johto vieraantuu liiaksi asiakasrajapinnasta. Tämän vuoksi osaavalla myyntijohtajalla tulee olla kyky saada selville myyjän kyvykkyys, aktiivisuus ja toiminnan laatua on analysoitava tältä pohjalta. Liian usein kohtaan myös tilanteen, jossa myyntijohtajan paikalle nostetaan nykyinen huippumyyjä, mutta hän ei osaakaan johtaa joukkuetta, ihmisiä, organisaatiota tai hänellä ei ole kykyä siirtää omaa vahvaa osaamista/oppejaan toisille myyjille.

Myyynnin johdon osaamiseen kannattaa siis panostaa. Jos myyntityötä johdetaan puutteellisilla taidoilla, niin uhkana on, että hyviä potentiaalisia myyjä lähtee pois yrityksestä, kun heistä ei huolehdita. Se on organisaatiolle turhauttavaa ja yritykselle erittäin kallista.

8. Huomioi erilaiset persoonat – keskustele ja analysoi

Valtaosassa yrityksiä myyntiorganisaation kehityskeskustelut laiminlyödään tai niitä ei ole ollenkaan. Tällaisissa yrityksissä ei tunnisteta myyjäkohtaisia motivaattoreita, henkilökohtaisia kehittymistarpeita, eikä ymmärretä miten eri tyylisiä ihmisiä johdetaan.

Huippuorganisaatioissa jokaisen myyjän henkilökohtaiset ominaisuudet tunnetaan ja tunnustetaan. Parhaimmillaan tämä johtaa siihen, että myyntijohtaja on voinut jakaa myyjät ominaisuuksiensa perusteella palvelupolun eri vaiheisiin; joku myyjä myy alkupäätä, joku laajempaa kokonaisuutta, joku hoitaa jälkimarkkinointia. Jotta kehityskeskusteluista saadaan kaikki hyöty irti, niin olennaista on luottamuksellisen ilmapiirin aikaansaaminen myyntijohdon ja myyjän välillä.

Kasvupolkujen kautta saatavan Bizmind-analyysin avulla henkilön persoonalliset ominaisuudet saadaan selville ja niitä voidaan kehittää. Kehittämiskeskustelujen kautta myyntijohtaja oppii ymmärtämään oman tiimensä persoonalliset vahvuudet sekä kuhunkin myyjään parhaiten toimivan johtamismallin, palautemallin ja vuorovaikutuksen tavat.

Myynnin johdon osaamiseen kannattaa siis panostaa. Jos myyntityötä johdetaan puutteellisilla taidoilla, niin uhkana on, että hyviä potentiaalisia myyjä lähtee pois yrityksestä, kun heistä ei huolehdita. Se on organisaatiolle turhauttavaa ja yritykselle erittäin kallista.

Myyntijohtajan työ on erittäin haastavaa ja vastuullasi onkin paljon eri tehtäviä

- ✓ Tunnistaa nykytilanne ja ennakoida markkinassa tapahtuvia muutoksia
- ✓ Organisoida myynnin operatiivinen toiminta
- ✓ Asettaa operatiiviselle toiminnalle selkeitä tavoitteita ja palastella ne kuukausi- tai viikotason tasolle
- ✓ Tunnistaa ja poistaa myyntiorganisaation myynnin esteitä
- ✓ Rakentaa myynnin seurantamittarit ja varmistaa raportointi
- ✓ Ylläpitää myyjien motivaatiota, sitoutumista ja innostusta
- ✓ Kehittää uusia myynnin toimintatapoja ja jalkauttaa ne käytöntöön
- ✓ Ylläpitää ja kehittää myynnin johtamisen rakenteita
- ✓ Ylläpitää aktiivista tuntumaa asiakasrajapintaan ja markkinaan
- ✓ Antaa rakentavaa palautetta ja tunnistaa oman organisaation kehitystarpeita

Valmennamme yrityksiä kokonaisvaltaisesti kestävään kannattavuuteen ja ihmisten kasvuun. Edistämme yrittäjyyttä ja tuemme yritystoimintaa ja sen kukoistusta. Kehitämme ja kasvatamme yrityksiä, parannamme kannattavuutta, jatkuvuutta, keski-ikää ja kasvatamme yrityksen arvoa sekä autamme yrityksen myymisessä.

Haluamme olla yrityksille kannattavan kasvun mahdollistaja ja pitkäaikainen kumppani menestykseen. Me löydämme yhdessä kannattavan kasvun ytimen ja suuntaamme yrityksen menetykseen pätevästi ja sitoutuneesti.

Kasvupolut Oulu Oy
Vihikari 10, 90440 Kempele
Pajatie 5, 85500 Nivala

Kasvupolut PK-seutu Oy
Gransinmäki 6
02650 Espoo

Kasvupolut Tampere Oy
Pakkahuoneenaukio 2 (Crazy Town)
33100 Tampere