

Tuomas Alanen

Uuden tuotteen myyntisuunnitelma

Philips Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2016

Tekijä Otsikko	Tuomas Alanen Uuden tuotteen myyntisuunnitelma
Sivumäärä Aika	27 sivua Kesäkuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Raisa Varsta
<p>Philips on tuonut markkinoille vuodeosastolle suunnatun valvontajärjestelmän. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa potentiaaliset asiakkaat, joiden toimintaan järjestelmän ominaisuudet toisivat lisäarvoa. Tämän lisäksi työn tavoitteena on avata ratkaisumyynnin periaatteita ja antaa myyntiorganisaatiolle tarvittavat taustatiedot asiakkaista ja esimerkkejä jatkotoimenpiteistä kuinka myyntiprosessia tulisi jatkaa eteenpäin.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena työnä. Ensimmäisenä esiteltiin teorian kautta ratkaisumyyntiä, tuotemarkkinointia ja yleistä tietoa lääkintälaitemarkkinoista. Sen jälkeen esiteltiin tarjottavan tuotteen periaate, joka toimii tärkeänä tekijänä avainasiakkaita tunnistettaessa.</p> <p>Varsinaisessa toiminnallisessa osiossa kuvattiin miten myyntiprojektia voidaan lähteä paloittelemaan ratkaisumyynnin periaatteita hyödyntäen. Työssä kerrottiin myös miten näitä periaatteita hyödyntäen on päädytty valikoituihin avainasiakkaisiin ja avainmyyntiprojekteihin.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi neljän avainasiakkaan ryhmä taustatietoineen, sekä jatkotoimenpidesuosituksset.</p> <p>Johtopäätöksinä voitiin todeta, että nykypäivänä yhtenä onnistumisen edesauttajana on hyvin laadittu myyntisuunnitelma ja määrätietoinen kartoitus joka mahdollistaa kohdennettujen myyntiponnistelujen tekemisen oikeaan aikaan ja oikeille tahoille.</p>	
Avainsanat	Ratkaisumyynti, lääkintälaitte, tuotemarkkinointi, myyntiprosessi

Author Title	Tuomas Alanen Sales plan for new product
Number of Pages Date	27 pages June 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>Philips launched a new product meant to be used in general hospital wards onto the market. The goal of the thesis is to seek the most potential customers whose key business the product would bring added value to. Additionally, the aim was to open the principles of solution selling and give the sales organization necessary information about the customers, as well as examples of possible ways to proceed with the sales process.</p> <p>The thesis was carried out as a functional thesis. In the first part, theories of solution selling methods, product marketing and general information of health care markets are presented. The general principle of the product is also presented, which plays an important role in selecting the key accounts.</p> <p>In the actual functional thesis, ways in which the actual sales project can be split into phases using solution selling methods, and ways in which these methods are used in selecting key accounts and key sales projects are described.</p> <p>The outcome of the thesis was a selection of four key accounts, their necessary background information and proposals for further action.</p> <p>As a summary it can be said that in order to succeed one of the key elements is to have a proper sales plan and a well-focused customer segmentation in place, which enables the sales activities to be targeted to the correct audience.</p>	
Keywords	Solution selling, medical device, product marketing, sales process

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn lähtökohdat ja tavoite	1
1.2	Opinnäytetyön rajaukset	2
1.3	Teoreettinen viitekehys	2
1.4	Työn muoto	3
2	Lääkintälaitemarkkinat	3
2.1	Markkinat Suomessa	3
2.2	Laki julkisista hankinnoista	5
2.3	Lääkintälaitelaki	5
3	Medical Emergency Team- toiminta ja Early Warning Score	6
4	Ratkaisumyynti	7
4.1	Ratkaisumyynnin nykytilanne	7
4.2	Ratkaisun myyntiprosessi	8
4.3	Innovaatoratkaisun myyntiprosessi ja avainmyyntiprojektien tunnistaminen	9
4.4	Kilpailutilanne ratkaisumyynnin näkökulmasta	10
4.5	Myyntistrategia	11
5	Tuotemarkkinointi	12
5.1	Yleistä markkinoinnista	12
5.2	Markkinointimix ja segmentointi	12
6	Tuotepäällikön myyntisuunnitelman laatiminen	14
6.1	Taustat	14
6.2	Myyntistrategian suunnittelu	15
6.2.1	Kohdeasiakkaiden valinta	15
6.2.2	Asiakkaan avainhenkilöiden tunnistaminen	16
6.2.3	Avainmyyntiprojektin tunnistaminen	17
6.2.4	Kilpailutilanne ja oman tuotteen asemointi	18
6.2.5	Myyntistrategian valinta	20
6.2.6	Tuotteen markkinointi	20
6.3	Myyntisuunnitelman toteutus	22
6.3.1	Myyntisuunnitelman arviointi ja yhteenveto	23
7	Johtopäätökset	25

1 Johdanto

1.1 Työn lähtökohdat ja tavoite

Tuotteet ovat monimutkaistuneet, ratkaisut ovat laajentuneet, ostajat ovat kehittyneet. Kaikki nämä edellä mainitut siirtävät myös myyntiorganisaation painopistettä aiemmas-
ta *yksittäisten laatikoiden* kauppaamisesta ostajan ydinliiketoimintaa tukevaan lisäar-
voa tuottavan ratkaisun tai palvelun myyntiin.

Yritykset ovat tahollaan vastaamassa uusiin tarpeisiin kouluttamalla henkilökuntaa ja tarkentamalla omia myyntiprosessejaan. Ratkaisumyyntiä ja siihen liittyviä erilaisia tek-
niikoita on esitelty kirjallisuudessa. Niissä nostetaan esille kattava ja hyvissä ajoin tehty
valmistautuminen myyntitapahtumaan, päätöstentekijöiden tunnistaminen, asiakkaan
liiketoiminnan ymmärtäminen ja näiden pohjalta tehty ratkaisuehdotus joka parhaimmil-
laan ratkaisee asiakkaan ongelman, jota hän ei edes tiedostanut olevan.

Kuinka nämä koulutukset saadaan jalkautettua ja miten saadaan kokenut myyjä mu-
kaan muutokseen? Muutos tarkoittaa myös samalla sitä, että toisinaan tulisi tarjolla
olevista mahdollisista kaupoista kieltäytyä. Se voi olla vaikeaa varsinkin kun usein myy-
jän henkilökohtainen palkkio on sidottu myyntilukuihin.

Ensimmäinen askel onnistuneeseen lopputulokseen olisi tunnistaa rajoittavat tekijät,
jotka tulevat organisaation koosta, maantieteellisistä sijainneista ja asiantuntijuudesta.
Aikaa on rajallisesti ja se tulisi käyttää tehokkaasti. Jotta myyntiprosessi voi toimia te-
hokkaasti, vaatii tämä taustalleen sujuvat perusasiat, kuten asiakassegmentoinnin,
prioriteettien asettamisen, kilpailija-analyysin tekemisen ja niin edelleen.

Loppujen lopuksi tärkeintä on löytää asiakas, jolle tarjotusta tuotteesta on eniten lisäar-
voa tuottavaa pääomaa. Tällöin ratkaisumyynnin elementit tuovat molemmille osapuol-
lille halutun lopputuloksen. Hyvä ratkaisumyyjä tunnistaa asiakkaan tarpeita ennen kuin
asiakas itse osaa nostaa ne esille. Hän johdattaa asiakkaan tekemään itse päätelmän
siitä kuinka ongelma ratkaistaan, luonnollisesti myyjän tarjoamalla tuotteella.

Opinnäytetyön aihe lähti liikkeelle työnantajani aloitteesta. Philips on tuonut markkinoil-
le vuodeosastoille suunnatun valvontaratkaisun. Kyseinen tuote on Suomen markkinoil-
la uusi ja asiakasrajapinta sekä kilpailutilanne on vielä epäselvä. Selkeätä myynnillistä

tavoitetta ei vielä ole määritelty, eikä varsinaista markkinakartoitusta ole tehty. Lähtökohtana oletetaan, että markkinoilta löytyy potentiaalia kaikista sairaaloiden vuodeosastoista.

Työn tavoitteena on luoda myyntiorganisaatiolle ja vielä tarkemmin myyntihenkilölle suunnitelma, jonka avulla tuotetta lähdetään kentälle myymään. Tämä suunnitelma pitää sisällään nykytilanteen analyysin, kilpailijatilanteen, kohdeasiakkaiden määrittelyt, avainasiakassegmentoinnin ja toimenpidelistan ratkaisumyynnin työkaluja hyödyntäen.

Myyjien haasteina koetaan riittämätön aika, uudenlainen tuote, sekä *ei niin perinteiset* asiakaskontaktit. Tietojärjestelmiä myydessä myös sidosryhmät laventuvat, jolloin myös asiakkaiden tietohallinto on hankinnoissa keskeisessä roolissa, jossa se ei muiden tuotteiden osalta ole. Järjestelmän hyödyt eivät ole heti käsillä vaan lisäarvo tulee asiakkaan ydintoiminnan optimoinnilla ja sitä kautta työajan, sekä turhien toimenpiteiden kautta tulevista säästöistä. Nämä pitäisi osata tunnistaa ja nostaa esille myyntiprosessin aikana.

1.2 Opinnäytetyön rajaukset

Opinnäytetyö keskittyy tarjoamaan toimeksiantajayritykselle toimintamallin uuden, vielä suhteellisen tuntemattoman tuotteen myynnille Suomen markkinoilla. Painopiste on tehdä 1-2 vuoden aika-akselilla malli, jolla tuote saataisiin myytyä ensimmäiselle asiakkaalle ja sitä kautta elintärkeän referenssin saamiselle. Toimeksiantajayrityksen markkinointi on keskitetty ja sen hoitaa kokonaisuudessaan kansainvälinen organisaatio. Siksi markkinointia on käsitelty työssä teoreettisen viitekehyksen kautta peilaten myytävän tuotteen osalta valittuihin markkinointistrategioihin. Markkinointia huomioidaan hieman varsinaisessa toiminnallisessa osiossa.

Työssä ei oteta kantaa tuotteen hinnoitteluun, kannattavuuteen, eikä myyntikustannuksiin liittyen.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettisena viitekehyksenä käytetään lääkintälaitteeseen, sekä julkisiin hankintoihin liittyviä lainalaisuuksia. Myydessä lääkintälaitteita, tulee tiettyihin erityispiirteisiin kiinnit-

tää huomiota. Samoin julkinen hankinta on hyvinkin muodollinen prosessi, jossa virheet johtavat tarjouksen poissulkemiseen. Lääkintälaitelaki ja julkinen hankintaprosessi esitellään antamaan lukijalle tietoa minkä tyyppisillä markkinoilla toimitaan.

Toisena viitekehyksenä tarkistellaan ratkaisumyynnin menetelmiä. Kun siirrytään yksittäisen laitteen myynnistä joka pohjautuu olemassa olevaan asiakkaan tarpeeseen, kokonaisen ratkaisun myyntiin, tulee koko myyntiprosessiin lähteä eri katsontakannalta.

Kolmantena viitekehyksenä käytetään markkinoinnin näkökulmaa tuotteen lanseeraukseen liittyen, sekä käydään läpi erilaisia elementtejä, jotka tulisi tunnistaa ja huomioida kun uutta tuotetta ruvetaan tarjoamaan asiakkaille.

1.4 Työn muoto

Opinnäytetyö on toiminnallinen työ eli tyyppillisesti toimeksiannon pohjalta tehty työelämän kehittämistyö. Toiminnallinen opinnäytetyö muodostuu kahdesta kokonaisuudesta eli toiminnallisesta osuudesta ja opinnäytetyöraportista missä tulisi kuvata opinnäytetyöprosessi ja arvioida tämä. Ammattiteoria ja sen tuntemus luo pohjan opinnäytetyölle, joten teoreettinen viitekehys tulee olla osa toiminnallista opinnäytetyötä. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2006.)

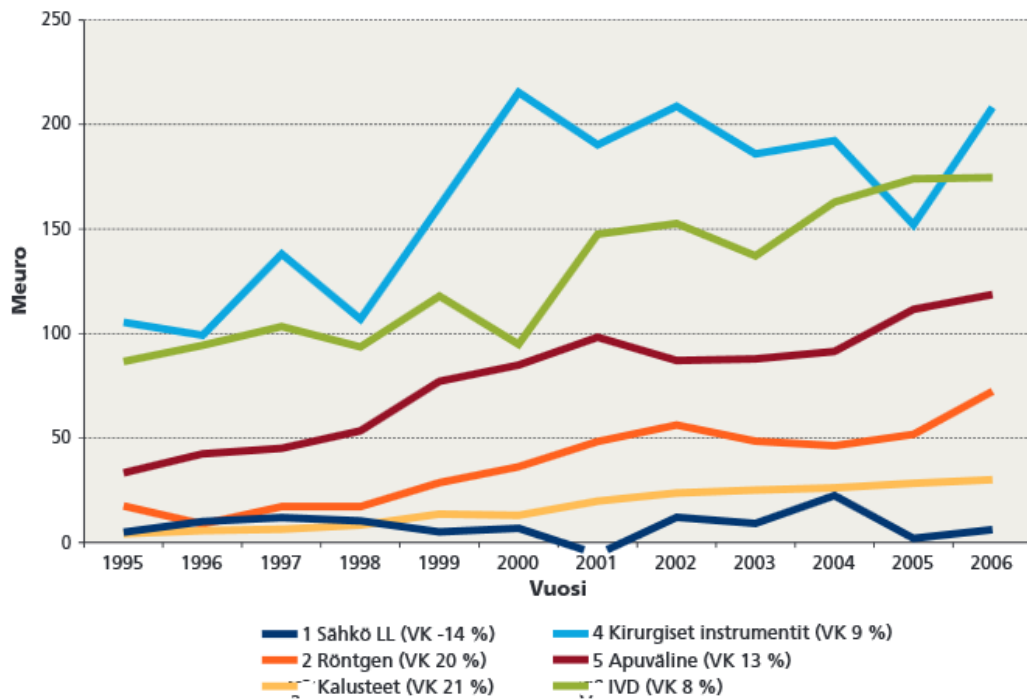
Tarkoituksena on luoda suunnitelma uuden tuotteen myymiselle ratkaisumyynnin teorioita hyödyntäen. Lopputyön pohjalta voi tuotepäällikkö lähteä järjestelmällisesti tarjoamaan tuotetta asiakkaille.

2 Lääkintälaitemarkkinat

2.1 Markkinat Suomessa

Lääkintälaitemarkkinat voidaan Suomessa jakaa kahteen osaan joissa toisena kuluttajamarkkinat ja toisena erilaiset terveydenhuollonpalveluita tarjoavat ammatti-instituutiot kuten sairaalat, terveyskeskukset, lääkäriasemat ja niin edelleen. Näiden lisäksi markkinat voidaan edelleen jakaa kolmeen osaan: lääkäritekniikan laitteisiin, järjestelmiin ja tarvikkeisiin. (Docplayer 2016.)

Lääkintätekniiikan kulutus on kasvanut tasaisesti vuosina 1995 – 2006, mukailien terveydenhuollon kuluja. Kuitenkin vaihtelu eri lääkitätekniikan tuoteryhmissä on ollut suurta. Yhtenä tärkeänä piirteenä kyseistä ajanjaksoa tarkastellessa on ollut apuvälineiden käytön voimakas lisääntyminen. Tämän kasvun arvellaan jatkuvan voimakkaana myös tulevina vuosi ja seuraava terveysteknologian toimialaraportti näyttää ovatko arvelut osuneet oikeaan. (Docplayer 2016.)



Kuvio 1. Lääkintätekniiikan tuotteiden pääryhmien kulutus Suomessa vuosina 1995–2006, käyvin hinnoin (FiHTA raportti 2006, teoksessa Terveysteknologian toimialaraportti 2007).

Kuten kuviosta 1 käy ilmi, vuonna 2006 Suomen lääkitälaitemarkkinoiden kokonaismarkkinat olivat 610 miljoonaa euroa. Tärkeätä on myös huomata markkinoiden pitkänajan trendi, mikä on vahvasti kasvava kaikilla eri pääryhmillä. (Docplayer 2016.)

Lääkitälaitekauppaa säädellään ja valvotaan Suomessa kahden lain voimin. Lääkitälaitelaki ja laki julkisista hankinnoista varmistavat osiltaan sen että hankitut laitteistot soveltuvat käytettäväksi terveydenhuollossa ja sen että kaikki osapuolia kohdellaan tarjouspyyntötilanteessa tasapuolisesti. (Docplayer 2016.)

2.2 Laki julkisista hankinnoista

Laki julkisista hankinnoista ottaa kantaa ja määrittelee kuinka hankinnat tulisi toteuttaa. Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan tässä laissa julkisten hankintayksiköiden ostoja joita toteuttaa esimerkiksi valtion tai kuntien viranomaiset. Laki kattaa kaikki ostot, kuten palvelu-, tavara- ja rakennushankinnat. Lähtökohtana lailla on varmistaa tarjoajien tasapuolinen kohtelu hankintayksiköiden toimesta ja mahdollistaa avoin syrjimätön tarjouskilpailu mikä luo puolueettomat kilpailuolosuhteet. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2016.)

Hankintayksiköiden tulisi järjestää hankintatoimensa siten että hankinnat voidaan toteuttaa suunnitelmallisesti ja kokonaistaloudellisesti mahdollisimman kannattavasti, myös ympäristönäkökulmat huomioiden. Laki ei sulje toimenpiteitä hallinnollisten tehtävien järjeistämiseksi, kuten puitejärjestelyjä ja yhteishankintoja. Mikäli yhtenä tarjoajana on hankintayksikköön sidoksissa oleva yhteisö, laitos tai toinen hankintayksikkö, tulee sitä kohdella kuin mitä tahansa tarjoajaa. (Finlex 2007.)

Hankintalain soveltaminen riippuu kynnsarvoista. Kynnsarvoilla tarkoitetaan yksittäisen hankinnan suurinta mahdollista ennakoitua arvoa. Ennakoitu arvo määrittelee myös sen, sovelletaanko hankintaan kansallista vai EU-menettelyä. Mikäli hankinnan ennakoitu arvo ei ylitä kynnsarvoja, näihin ei sovelleta hankintalakia. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2016.)

2.3 Lääkintälaitelaki

Lääkintälaitelain lähtökohtana on turvata ja edistää terveydenhuollon laitteiden ja tarvikkeiden turvallista käyttöä. Lakia sovelletaan terveydenhuollon laitteiden ja tarvikkeiden suunnitteluun, valmistukseen ja järjestelmien kokoamiseen. Lakia sovelletaan myös edellä mainittujen tuotteiden käyttöönottoon, asentamiseen, huoltamiseen, markkinointiin ja jakeluun. (Finlex 2010.)

Lääkintälaitelaki varmistaa, että lääkitälaite täyttää kaikki sitä koskevat olennaiset vaatimukset. Näin tapahtuu kun laite on suunniteltu, valmistettu ja varustettu sitä koskevien kansallisten standardien mukaisesti. Tärkeänä lähtökohtana on, että laitteen tulee olla käyttötarkoitukseen sopiva ja sen tulee oikein käytettynä saavuttaa sille suunniteltu suorituskyky ja toimivuus. Potilaan, käyttäjän tai muun henkilön turvallisuus,

eikä terveys saa vaarantua tarpeettomasti. Lääkintälaiteluokituksia on useita ja laitteet jaotellaan ominaisuuksiensa perusteella eri tuoteluokkiin. (Finlex 2010.)

Markkinoille tuodakseen on Euroopan talousalueelle sijoittuneen valmistajan tai valtuutetun edustajan varmistettava, että laite täyttää kaikki lääkintälain asettamat vaatimukset. Käyttöönoton ja käyttämisen edellytyksenä on, että terveydenhuollon laitteen toimituksessa, asennuksessa ja huollossa on noudatettu lääkintälaitelain asettamia vaatimuksia. Käyttämisen edellytyksenä on myös lääkintälaitteen käyttötarkoituksen mukainen käyttö. (Finlex 2010.)

Lääkintälaitelaki määrää myös valmistajan vastuut. Valmistaja on vastuussa laitteen suunnittelusta, pakkaamisesta ja merkitsemisestä, riippumatta siitä tekeekö nämä toimenpiteet valmistaja itse tai joku muu hänen lukuunsa. Valmistajan on annettava turvallisuuden kannalta tarpeelliset tiedot laitteen käytöstä, kuljettamisesta ja varastoinnista. Mikäli laitteen mukana olevia tietoja ei ole merkitty yleisesti tunnetuille ohje- tai varoitusmerkinnöillä, tulee näiden tietojen olla saatavilla laitteen mukana tulevassa ohjeituksessa suomen-, ruotsin- ja englanninkielellä. Lääkintälaitteen mukana tuleva turvallisen käytön varmistava käyttöohjeistus tulee olla vähintään suomen- ja ruotsinkielellä. Valmistajan on riskianalyysin perusteella määriteltävä mitkä tiedot ovat edellytyksenä turvalliselle käytölle. (Finlex 2010.)

3 Medical Emergency Team-toiminta ja Early Warning Score

Australialaisessa sairaalassa 1990-luvun alussa alettiin kiinnittää huomiota siihen, että elvytystilanteet ovat sairaaloissa ennakoitavissa ja mahdollisesti ehkäistävissä riittävän nopealla toiminnalla. Näiden johtopäätösten pohjalta kehitettiin ryhmä johon kuului teho-osaston erikoislääkäri ja hoitajia. Tämä ryhmä sai nimekseen MET-ryhmä (Medical Emergency Team). MET-ryhmän tarkoituksena on toimia hälytettävänä yksikkönä kun potilaan peruselintoiminnot ovat häiriintyneet. Samanaikaisesti ilmoitus tehdään myös osaston päivystävälle lääkärille, jotta myös tämä on tietoinen potilaan tilan heikkenemisestä. Päämääränä ryhmän toiminnalle on välttää elottomuustilanne varhaisella diagnostiikalla ja mahdollisesti elottomuuteen johtavan syyn neutralisointi oikealla hoidolla muun muassa nesteytyksellä, lääkityksellä ja hengityksen tuella. (Suomalainen Lääkäriseura Duodecim 2015.)

Ryhmän hälyttäminen on vuodeosaston hoitajan vastuulla ja hälytys tehdään ennalta sovittujen kriteereiden täytyessä. Kriteerit perustuvat tietyille raja-arvoille jotka on määritelty eri peruselintoiminnoille. MET-toiminnassa hälytys tulisi tehdä yhdenkin elintoinnin arvon ylittäessä tai alittuessa määritellyn rajan. (Suomalainen Lääkäriseura Duodecim 2015.)

MET-toiminta vaatii sairaalan eri osastojen välistä saumatonta yhteistyötä ja erityinen huomio on sairaanhoitajan mahdollisuuksissa tunnistaa peruselintoimintojen häiriö kiireellisessä ympäristössä. Näytöt MET-toiminnan vaikuttavuudesta eivät ole toistaiseksi täysin kiistattomia. Hoidossa olevista vuodepotilaista suuri osa täyttää hälytyskriteerit koko hoitajakson ajan, jolloin riskinä on että kriittisessä tilanteessa olevasta potilaasta tehdään hälytys liian myöhään. Myös hoitohenkilökunnan mahdollisuudet seurata kriteerit täyttävän potilaan tilaa ovat haastavat johtuen kiireestä. (Suomalainen Lääkäriseura Duodecim 2015.)

Julkinen terveydenhuollon järjestelmä Britanniassa perusti työryhmän, jonka tarkoituksena oli kehittää peruselintoimintojen seurantamalli vuodeosastoille joka on herkkä, helppokäyttöinen ja tarkka. Vuoden 2012 lopussa työryhmä julkaisi pisteytysjärjestelmän nimeltään EWS, joka tulee englanninkielen sanoista Early Warning Score. EWS tarjoaa pisteytysmallin, jolla hoitohenkilökunta voi muodostaa nopeasti päätelmän potilaan tilasta. Kehitysvaiheessa testattaessa pisteytyksen käytöllä saavutettiin huomattavaa etua riskipotilaiden tunnistamisessa. (Suomalainen Lääkäriseura Duodecim 2015.)

4 Ratkaisumyynti

4.1 Ratkaisumyynnin nykytilanne

Suomalaiset sairaalat ovat alkaneet kiinnittää enemmän huomiota ennakoiviin toimintamalleihin ja sitä myötä muuttaneet käyttäytymismallia. EWS- ja MET-toiminnan hyödyt ovat nousemassa esille, mutta vielä ei täysin ole osattu tarvita työkaluja toiminnan tukemiseen ja edelleen kehittämiseen. Perinteinen tyrkyttävä esittelevä malli ei toimi, vaan myyjän tulee ottaa konsultatiivinen rooli ja muuntautua ongelmanratkaisijaksi. (Laine 2008, 20.)

Lähes jokaisessa yrityksessä hyödynnetään myyntiprosessia, mutta kuitenkin itse myyntiprosessin dokumentointi nähdään haasteellisena johtuen toimialojen välisistä eroista, projektien eroista, sekä siitä että myyntiä ei vielä osata tarkistella tieteenä.

Tässä on huomattavissa suuri ero kun vertaillaan esimerkiksi dokumentointia liiketoiminnan muilla osa-alueilla, kuten valmistus, logistiikka ja taloushallinto. Ratkaisumyynnin prosessin kuvaus ja sen vaiheittaminen on kuitenkin täysin mahdollista (Roune & Joki-Korpela 2008, 53 -54). Asiaan perehtyneiden mukaan kuitenkin myyntiprosessin dokumentointi nähdään yhtenä tärkeimpänä osana onnistumista ja koko organisaation, sekä erityisesti johdon sitoutuminen prosessin noudattamiseen edesauttaa sen noudattamista (Laine 2008, 57).

Prosessit mahdollistavat hyvän myynti- ja johtamiskulttuurin. On tärkeää, että prosessi muokataan palvelemaan yrityksen ydinliiketoimintaa, eikä niin että se vain hankaloittaa myyntityötä, eli myyntiprosessin tärkein tehtävä on auttaa myyjiä myymään (Laine 2008, 59 - 62).

4.2 Ratkaisun myyntiprosessi

Ratkaisumyynnissä, josta usein käytetään myös nimeä projektimyynti, ollaan liikkeellä asiakkaan suuntaan jo hyvissä ajoin, usein ennen kuin asiakas on vielä edes valmis ostamaan mitään. Myyjän aktiivinen ote tässä vaiheessa on tärkeää ja mikäli tämä jättää yhteydenpidon tekemättä, myöskään asiakas harvemmin asian suhteen aktivoituu. Myyntiprojektilla on selkeä tavoite: alku ja loppu. (Laine 2008, 47).

Ratkaisumyynnin erinäisiä myyntitekniikoita käsitellään useissa eri kirjoissa. Nämä pohjautuvat myynnin perustekniikoihin ja esivalmisteluihin kuten tarpeen kartoittamiseen, etujen ja hyötyjen tarkasteluun, sekä vastaväitteiden käsittelyyn ja kaupan päättämiseen (Roune & Joki-Korpela 2008, 4).

Yksi tapa tarkastella ratkaisun myyntiprosessia on jakaa se kuuteen eri vaiheeseen, jossa ensimmäinen vaihe käynnistyy jo aiemmin, ennen kuin asiakas edes suunnittelee hankintaa. Perinteiseen myyntiprosessiin nähdään kuuluvan kaksi vaihetta, joissa ensimmäinen vaihe on ehdotus, eli myyntiaktiviteetti ja toinen neuvottelut, joissa kaupan ehdoista ja teosta jo päätetään. Ratkaisun myyntiprosessi sen sijaan lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeiden ja liiketoiminnan ymmärtämisestä, asiakkaan tavoitteen selvittämisestä, omien ratkaisujen asemoinnista, sekä avainhenkilöiden tunnistamisesta. (Laine 2008, 59 – 60.)

Huolimatta käytettävästä myyntitekniikasta, ostopäätökset ratkaisujen suhteen tehdään kuitenkin ihmisten toimesta ja nämä ratkaisut ostetaan ihmiseltä johon luotetaan. Ratkaisumyynti pohjautuu hyvään ymmärrykseen asiakkaan liiketoiminnasta, sekä tahtotilaan nostaa asiakas-toimittaja-suhde seuraavalle tasolle, jolloin voidaan puhua toinen toisiaan hyödyttävästä kumppanuudesta. Ratkaisujen myynnissä ei ole tilaa kikkailulle tai manipulatiivisille menetelmille. (Roune & Joki-Korpela 2008, 20.)

4.3 Innovaatoratkaisun myyntiprosessi ja avainmyyntiprojektien tunnistaminen

Innovaatoratkaisun myyminen tuo omat haasteensa verrattuna tavanomaiseen ratkaisun myyntiprojektiin ja tämä luonnollisesti antaa omat vivahteet myös myyntiprosessille. Innovaatoratkaisun myyntiprosessin haasteet muodostuvat siihen liittyvästä korkeahkosta riskistä, sekä siitä että usein asiakaskunta ei ole edes tiedostanut ongelmaa, johon innovaatoratkaisu toisi apua. Se minkä tason innovaatiosta on kysymys, vaihtelee myös suuresti lisäominaisuuksilla tehostetusta tuoteuutuudesta, täysin mullistavaan uuteen teknologiaan. Innovaatiotaso vaikuttaa tämän kaupallistamiseen, ja sitä myöden näyttää myös asiakkaalle epävarmempana ja riskialttiimpana investointina (Roune & Joki-Korpela 2008, 73).

Ratkaisumyynti business to business -markkinoilla on tyypillisesti pitkäkestoisempi ja raskaampi prosessi kuin vastaavasti myynti kuluttajamarkkinoilla. Muun muassa tästä syystä, lähestymistapa ja hyvä ennakkovalmistelut nousevat suureen arvoon. Tärkeää on tunnistaa oikeat asiakkaat, sekä niiden kypsyyssvaihe myyntiprosessissa (Roune & Joki-Korpela 2008, 84 – 85). Vähintään yhtä tärkeää on löytää se asiakas kenelle tarjottu ratkaisu tuo selkeästi lisäarvoa, tukien asiakkaan liiketoimintamalleja. Asiakas jolle tarjotun ratkaisun kautta voidaan tuoda selkeästi lisäarvoa, on myös huomattavasti halukkaampi tekemään tarvittavia investointeja (Laine 2008, 82). Koska myyntiprojekti vie aina aikaa, resursseja ja on sitä kautta kustannus yritykselle, oikeiden mahdollisuuksien tunnistamiseen tulee käyttää aikaa.

Markkinoinnin ja myynnin yhteistyö korostuu kun resurssit ja aika ovat rajallisia. Täytyy harkita mihin kohdistaa käytettävissä oleva aika ja kuinka tehdystä työstä saataisiin mahdollisimman tehokasta ja tuloksellista. Markkinoinnilla on merkittävä rooli mahdollisen kysynnän kartoittajana. Näihin tietoihin pohjautuen voidaan tehdä rajauksia asiakassegmentteihin, asemoida tarjottava tuoteportfolio, varmistaen näin että resursseja osataan kohdistaa oikein. Avainasiakkaiden ja avainprojektien kanssa työskentely on

läheistä yhteistyötä myynnin kanssa ja voidaan katsoa että markkinoinnista tulee luonnollinen osa myyntitiimiä, joka optimoi, määrittelee ja varmistaa sen, että myynnillä on käytettävissä aina ajan tasalla olevaa materiaalia. (Roune & Joki-Korpela 2008, 83.)

Asetettujen rajoitusten perusteella voidaan lähteä tarkentamaan kohdeasiakkaita vielä sen mukaisesti missä vaiheessa hankintaa nämä ovat ja kuinka todennäköisesti hankinnan tekevät tai mikä on asiakassuhteen nykyinen tila ja mihin sen oletetaan kehittyvän. Kuinka rajauksia lähdetään tekemään, riippuu pitkälti yrityksen toimialasta ja päätöksestä kumpi toimintatapa nähdään soveltuvimmaksi omalle yritykselle. Tärkeintä kuitenkin on ymmärrys että kaikille ei voida lähteä myymään. (Laine 2008 2008, 82 – 87.)

4.4 Kilpailutilanne ratkaisumyynnin näkökulmasta

Ratkaisumyynnissä voidaan karkeasti kilpailutilanteet määritellä kahteen päätyyppiin. Nämä päätyypit ovat uusinvestointi ja laajennus-, korjaus- tai kunnossapitoinvestointi. Näiden lisäksi voidaan myös tunnistaa kolmas tyyppi, missä asiakas ei suoranaisesti ole tunnistanut ongelmaa eikä sitä myöten tarvetta investoinnille. Tässä kilpailutilanteessa päästään hyödyntämään ratkaisumyynnille tyypillistä myyjän aktiivisuutta jo hyvissä ajoin myyntiprosessia ja voidaankin sanoa että taitavimmat myyjät toimivat juuri tällä alueella. Mahdollisuudet vaikuttaa asiakkaan tavoitteeseen on tässä vaiheessa suurin ja sitä myöten myös selviäminen kilpailutilanteesta on paras. (Roune & Joki-Korpela 2008, 108.)

Uusinvestoinnin piirre on sen ainutkertaisuus. Koska kyseessä on sekä rahallisesti että henkisesti iso investointi, on se myös erittäin vaativa ostopäätöksen suhteen. Uusinvestoinnissa sitoudutaan ratkaisuun useaksi vuodeksi joten toimittajan tunnettavuus ja hyvä maine ovat erittäin tärkeitä valintakriteereitä. Yritys muodostuu organisaatioista, organisaatiot yksilöistä ja nämä yksilöt tekevät tai vaikuttavat ostopäätöksiin. Luottamuksellinen suhde myyjän ja asiakkaan välillä on elintärkeä. (Laine 2008, 63.) Toimittajan näkökulmasta on tärkeitä kyetä vakuuttamaan ostaja, referenssejä hyödyntäen. Uutta tuotetta myydessä on kyettävä vakuuttamaan ostaja siitä, että vastaavanlaisia projekteja on onnistuneesti saatettu päätökseen. (Roune & Joki-Korpela 2008, 108 - 110.)

Oman voittomahdollisuuden arvioinnissa on tarkka kilpailutilanteen kartoitus avainasemassa. Erilaisia työkaluja tilanteen arviointiin on useita kevyestä taulukosta eri vahvuustekijöistä aina syvällisempään analyysiin. Mikäli kyseessä on avainmahdollisuus ja erittäin tärkeä asiakkuus on syvällisempi analyysi tarpeen. Tilanteen kunnollisen analyysin mahdollistamiseksi tulisi tietää ainakin kilpailijan toimintatavat, miten oma ja kilpailijan tuote eroavat toisistaan kun huomioidaan tekninen ja taloudellinen aspekti, kuinka vahva on oma kilpailuetu ja onko se mitattavissa, sekä onko mahdollista voittaa kilpailuetujen varassa. Analyysi tulisi tehdä mahdollisimman objektiivisesti, jolloin voidaan tehdä jo melko pitkälle meneviä johtopäätöksiä voittomahdollisuuksista.

Hinnalla on merkitystä, myös ratkaisumyynnissä. Se miten hinta painotetaan hankintaorganisaation toimesta ja kuinka eri yksilöt tähän suhtautuvat määrittelevät kuinka iso tekijä hinnalla on. Hankintaprosessin myötä myös hinnan vaikutus muuttuu. Kun prosessin alkuvaiheessa hinta tarvitaan lähinnä budjetointitarkoitukseen, päätösvaihetta lähestyessä nousee se yleensä yhdeksi valintakriteeriksi. Koska eri roolit suhtautuvat hintaan eri tavalla, on hyödyllistä tunnistaa päätöksentekijät ja mitä he painottavat ostajana. Roune ja Joki-Korpela (2008, 114 – 115) esittelevät kolme eri roolia: taloudellinen ostaja, tekninen ostaja ja ammattiostaja. Nämä roolit arvioivat hinnan merkityksen eri tavalla: Siinä missä taloudellinen ostaja on kiinnostunut investoinnin tuottomahdollisuuksista, tekninen ostaja arvostaa ominaisuuksia hintaa korkeammalle. Tärkeintä on tunnistaa oikeat päätöksentekijät ja hänen suhtautumisensa hintaan. Mikäli oikea päätöksentekijä jää tunnistamatta, pienentää tämä voittomahdollisuutta huomattavasti.

Hintaa voidaan myös perustella objektiivisesti. Tämä tapahtuu tyypillisesti mittaamalla ratkaisulla aikaansaataavaa tuottoa. Tästä käytetään yleisesti termiä ROI (Return Of Investment) tai ROA (Return on Asset). Molemmat mittaavat investoinnin takaisinmaksuaikaa. Tämä takaisinmaksu voi esimerkiksi olla tuottavuuden parantuminen, varaston vähentämismahdollisuus tai liikevaihdon lisäämismahdollisuus. (Roune & Joki-Korpela 2008, 112 – 118.)

4.5 Myyntistrategia

Ratkaisujen myynnissä tulisi koko myyntiprosessia lähteä rakentamaan strategisena taisteluna. Lähtökohtana on valita oikeat avainmahdollisuudet jotka hyödyntävät yrityksen vahvuuksia. Tärkeää on myös säilyttää myyntiprojektin dynaamisuus, tulee olla valmis tekemään nopeitakin ratkaisuja ja muutoksia myyntistrategiaan. Tyypillisesti

voidaan jaotella strategia kahteen perustyyppiin hyökkäysstrategiaan ja puolustusstrategiaan. Strategiaa valittaessa tulee kilpailutilanne olla tiedossa ja näitä tietoja hyödyntäen punnita, kumpi vaihtoehdoista soveltuu paremmin myyntimahdollisuuteen. (Roune & Joki-Korpela 2008, 165 – 168.)

Hyökkäysstrategiaa voidaan hyödyntää niissä tilanteissa kun omataan selkeä sovellus tai kilpailuetu. Myös tilanteet, joissa voidaan vaikuttaa ostajan valintakriteereihin, tai kun asiakkaan organisaatiossa tapahtuu muutoksia, voidaan hyödyntää hyökkäysstrategiaa. (Roune & Joki-Korpela 2008, 165 – 168.)

Hyökkäysstrategiaa hyödynnettäessä yhdistäviä elementtejä ovat nopeus, voimakkuus, yllätysmomentti ja nopeaan kaupan päättämiseen tähtäävä toiminta. Erityisesti kun pyritään tuomaan markkinoille kokonaan uutta ratkaisua, on tämä strateginen vaihtoehto oikea. (Roune & Joki-Korpela 2008, 165 – 168.)

5 Tuotemarkkinointi

5.1 Yleistä markkinoinnista

Kaupankäynti tarkoittaa erilaisten hyödykkeiden vaihdantaa, joka on ihmisen perinteisimpiä toimintamuotoja. Isoimman mullistuksen kaupankäynti koki 1900 – luvun jälkimmäisellä puoliskolla, kun kaupantekoon alettiin kiinnittää enemmän huomiota ja sitä kautta muodostui käsitteistö sekä toimintamalli jota voidaan kutsua markkinoinniksi. Nykypäivänä markkinointi on erittäin laaja-alaista ja voi keskittyä saavuttamaan näkyvyyttä hyvinkin erilaisissa konteksteissa, riippuen siitä mitä haetaan. Markkinointia hyödynnetään taiteessa, politiikassa, hyväntekeväisyydessä, yritystoiminnassa. Skaala on lähes rajaton. Jopa yksityiset henkilöt markkinoivat itseään erilaisia kanavoita hyödyntäen tavoitellen esimerkiksi uusia työmahdollisuuksia. Markkinointi on myös jatkuvassa muutoksessa. (Rope 2005, 16 – 17).

5.2 Markkinointimix ja segmentointi

Markkinointimix on yrityksen työkalu, jolla eri elementtien avulla voidaan rajata kuinka markkinoinnista saadaan hyvin kohdennettua, sekä osataan keskittyä oikeisiin asioihin joita nostaa esille. Tyypillisesti markkinointimix koostuu neljästä elementistä, '4 P:stä' jotka edustaa seuraavia aihealueita Product, Price, Place ja Promotion (Jobber & Fahry

2009, 10 - 11). Tämä kilpailukeinovalikko periaatetasolla luo pohjan markkinointitoimille (Rope 2005, 27).

Tuotteen (Product) osalta kilpailukeinovalikossa tarkistellaan tuotetta tai palvelua ja minkälaisia etuisuuksia tämä tuo valikoidulle ostajaryhmälle. Hinta (Price) vastaavasti viittaa kaikkeen hinnoitteluun liittyvään. Kilpailijoiden toiminnassa tai kuluttajien maksu-
kyvyistä johtuen saatetaan joutua tilanteeseen, jossa hinnoittelua tulee tarkistaa useas-
tikin tuotteen elinkaaren aikana. Markkinointiviestinnässä (Promotion) huomioidaan
erilaisten mainontakanavien käyttäminen, joita ovat esimerkiksi erilaiset sponsoroinnit,
radiomainonta, sähköinen mainonta ja niin edelleen. Jakelu tai saatavuus (Place) hu-
mioi mistä tuote tai palvelu on saatavilla loppukäyttäjälle, tarjotaanko sitä verkkokau-
poissa vai kivijalkamyymälöissä. Tämän lisäksi huomioidaan myös prosessit eli kuinka
tuote saadaan tehtaalta toimitettua eteenpäin edellä mainittuihin jakelukanavoihin.
(Jobber & Fahry 2012, 18 – 19.)

Markkinoiden muuttuessa havaittiin, että näitä neljää elementtiä tulisi laajentaa, jolloin
markkinointimixiin tuotiin mukaan myös elementit People, Process ja Physical Eviden-
ce (7P's of Marketing 2016). (Jobber & Fahry 2012, 19.)

Uusia elementtejä hyödynnetään pääsääntöisesti palvelumyynnin yritystoiminnassa.
Palvelumyynnissä ihminen (People) voidaan linkittää esimerkiksi asiakkaaseen tai pal-
veluhenkilöön. Palveluprosessit (Process) sen sijaan ottavat kantaa siihen kuinka no-
peasti, tehokkaasti ja helposti palvelut ovat saatavilla. Palveluympäristö huomioi missä
palvelua on saatavilla, kuinka esimerkiksi näkyvyys on hoidettu ja millainen on asiak-
kaiden helppo pääsy palveluiden äärelle. (Dicole 2012.)

Tehokas markkinointi huomioi aina, että se on kohdennettu herättämään asiakkaan
kiinnostuksen, luo kilpailukykyisen edun, sekoittuu hyvin ympäristöön ja soveltuu yri-
tyksen resursseihin.

Markkinoinnin lisäksi oikean asiakkaan löytäminen on tärkeää. Rajatuilla resursseilla
toimiessa tulee kaiken aktiviteetin olla tarkoin mietittyä ja hyvin suunniteltua. Markki-
noinnin rajaukset ovat samankaltaisia business to business markkinoilla kuin kulutusta-
varamarkkinoilla. Lahtinen ja Isoviita (2007, 35) esittelevät business to business mark-
kinoiden segmentointiin neljää perustetta: maantieteelliset kriteerit, organisaation omi-
naisuudet, ostokäyttäytymiskriteerit ja organisaation politiikan. Segmentointia ei 2000-

luvulla voida enää pitää niin lokeroituneena kuin aiemmin, vaan myös markkinoinnin tulee olla yksilöidymmää ja siirtyä niin sanottuun mikrotason segmentointiin. Tällöin toiminnan keskipisteenä on asiakas. (Lahtinen & Isoviita 2007, 35 – 36.)

6 Tuotepäällikön myyntisuunnitelman laatiminen

6.1 Taustat

Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimukset ovat suurennuslasin alla ja sairaanhoitopiirit jatkuvassa säästöpainneessa. Väestön ikääntyminen tuo omat haasteensa, niin rahoitukseen kuin myös hoidettavien määrään ja laatuun. Erilaisten terveydenhuollon uudistusten myötä sairaalat ovat pisteessä, jossa joutuvat uudelleenjärjestelmään toimintamalliansa. Raskaan tehohoidon korkeat kustannukset ovat hyvin tiedostettuja ja yleisesti käytetty karkea päiväkustannus potilasta kohden pyörii noin 4000 euron luokassa. On sanomattakin selvää, että tehohoidossa olevat potilaat ovat ne mihin sairaaloissa käytetään eniten rahaa ja ovat myös potentiaalisin säästämisen kohta. Jokainen päivä poissa teholta tarkoittaa suoraa säästöä.

Traumapotilaiden osalta ja esimerkiksi leikkaushoidosta teho-osastolle siirrettyjen potilaiden osalta säästöt täytyy pyrkiä saavuttamaan nopeammilla siirroilla vuodeosastoille. Vastaavasti säästöjä voidaan saavuttaa, mikäli voidaan vähentää potilaiden siirtoja vuodeosastoilta teho-osastoille.

Philips on myös tiedostanut kyseisen kustannusrakenteen sekä EWS:n yleisen käytön sairaaloissa ja lähtenyt kehittämään järjestelmää, jossa potilaan vitaaliarvot mitataan ja EWS-tulos muodostetaan järjestelmän toimesta. Järjestelmä siis mahdollistaa, että hoitohenkilökunnan ei tarvitse käsin kirjata arvoja paperille, eikä laskea EWS-pisteytystä itse, vaan ohjelmisto tekee nämä hoitohenkilökunnan puolesta. Tämän lisäksi järjestelmä tarjoaa monia vaihtoehtoja, joilla edesautetaan nopeaa reagointia, mikäli muutosta negatiiviseen suuntaan potilaan tilassa tapahtuu. Yhtenä trendinä nykypäivän sairaanhoidon järjestämisessä näyttäisi olevan se, että lähihoitajien määrää kasvatetaan, jolloin sairaanhoitajien aika menee lääkkeiden annossa. Tämä taas johtaa siihen, että kynnys esimerkiksi MET-ryhmän (Medical Emergency Team) kutsumiseen paikalle kasvaa, jolloin voidaan joutua elvytystilanteisiin. Näissä tapauksissa järjestelmä tekee hälytyksen automaattisesti, sairaalan määrittelemien rajojen sisällä, jolloin erittäin kalliilta elvytyksiltä voidaan välttyä.

Siinä missä tuotteet ja ratkaisut ovat kehittyneet, myös myyntiorganisaation tulisi kehittyä. Tyypillinen kaupantekomalli on ollut edetä tuote edellä tarjoten asiakkaalle vain teknisiä ominaisuuksia. Uusia tuotteita jotka ovat nykypäivänä muuta kuin irtonainen tuote ei voida myydä enää tuote edellä vaan ratkaisun tulee tarjota asiakkaalle vastaus juuri heidän haasteeseen tai vastaavasti pystyä nostamaan erityisesti esille ratkaisun tuoma lisäarvo asiakkaan ydinliiketoiminnassa. Tämän tyyppinen myyntityö on yrityksessä uutta ja huolimatta tuote- ja myyntityökoulutuksesta toiminta edelleen pohjautuu vanhaan tapaan tarjota tuotetta. Myyntisuunnitelman tulisi luoda myyjälle askelkuvio kuinka myyntiaktiiviteettien kanssa edetä ja mitkä taustatiedot tulisi olla olemassa ennen tuote-esittelyjä ja tapaamisia isossa foorumissa. Työn tuloksena tulisi olla *myyjän muistilista* joka tulisi olla monistettavissa myös muille tarjotuille ratkaisuille.

6.2 Myyntistrategian suunnittelu

Myyntiaktiiviteetit pitää suunnitella huolellisesti ja käyttää aikaa siihen että juuri oikeat asiakkaat löytyvät. Tällä hetkellä ei kyseisen tuoteperheen osalta ole lähdetty tekemään asiakkuuksien rajauksia vaan käytännössä kaikille halukkaille tarjotaan, riippumatta kaupan koosta. Muiden tuotteiden osalta tämä lähestymistapa toimii, koska yrityksellä on erittäin vahva asema markkinoilla ja tarjotun tuotteet edut on hyvin tunnistettu asiakkaiden parissa. Vuodeosastolle suunnattu ratkaisu sen sijaan edustaa Suomessa uutta tapaa ratkaista epäsäännöllisen valvonnan haasteita. Koska kyseinen järjestelmä on uusi ja toimintamalli, johon järjestelmä vie asiakasta on tuntematon, lähdetään asiakkuutta rakentamaan ratkaisumyynnin menetelmin, huomioiden innovaatio-ratkaisun erityispiirteet tarjonnassa. Nämä erityispiirteet pitkälti liittyvät asiakkaan kokemaan korkeampaan riskiin investoinnin suhteen. Ehdottomasti isoin ja tärkein elementti on tunnistaa asiakkaan avainhenkilöt. Näiden avainhenkilöiden tunnistamiseen ja esivalmistelujen tekemiseen tulee käyttää huomattava määrä aikaa.

6.2.1 Kohdeasiakkaiden valinta

Kuten aiemmin on tullut ilmi, vuodeosastoratkaisujen tarjonta Suomessa on vielä erittäin suppeaa. Potentiaalisia kohdesairaaloita on käytännössä kaikki, missä on osastoja joissa ei ole jatkuvaa potilaan teknistä monitorointia. Rajoittava tekijä tulee siis muualta, kun aletaan kartoittaa asiakkuuksia joihin ponnistelut lähdetään kohdentamaan. Asiakassegmentointia ei yrityksessä ole kyseisen tuoteryhmän osalta tehty. Kohdeasiak-

kuuksien rajaukset lähtevät siis seuraavista näkökulmista. Onko MET-ryhmä perustettu ja onko sen toiminta aktiivista, sekä hyvin johdettua? Tunnistetaanko EWS:n hyödyt ja onko se sairaalassa käytössä? Kuinka uudistumishaluinen asiakas on? Maantieteellinen sijainti? Referenssiarvo yritykselle?

Tähän mennessä tuotteen osalta markkinointi on tehnyt aktiviteetteja sähköistä markkinointikanavaa hyödyntäen. Tämän lisäksi jokaisen tuote-esittelyn yhteydessä, sekä messuilla on vuodeosastoratkaisua esitelty asiakkaille hyvinkin yleisellä tasolla. Myyntiorganisaatio on aktiivisesti selvittänyt sairaaloiden tilannetta MET-ryhmän ja EWS:n käyttöjen suhteen. Näiden keskustelujen ja aktiviteettien perusteella, sekä huomioiden aiemmin mainitut rajaukset on tunnistettu asiakkaat joiden kanssa jatkokeskustelut tulee tehtäväksi. Maantieteellisesti pyritään hakemaan asiakkaita tällä hetkellä Etelä-Suomesta, sekä hyvien lentoyhteyksien päässä olevista sairaaloista. Rajausten jälkeen päädyttiin neljään sairaalaan, joista yksi on yliopistollinen sairaala. Nämä neljä sairaalaa edustaa uudistumishaluisia ja aktiivisia sairaaloita, joissa on ollut jo pidemmän aikaa käytössä MET-ryhmä ja EWS-pisteytys. Yksi valituista sairaaloista ei sijainniltaan ole ihanteellinen mutta edustaa erittäin aktiivista otetta nimenomaan EWS-pisteiden käytössä. Referenssiarvoltaan luonnollisesti yliopistollinen sairaala omaa etulyöntiaseman verrattuna keskussairaaloihin. Kyseinen yliopistollinen sairaala on myös hyvin tunnistettu innovatiivisuudestaan ja ennakkoluulottomasta otteestaan uusien käytänteiden käyttöönotoissa. Kyseisessä sairaalassa on myös hyvin vahvoja tutkijalääkäreitä jotka ovat EWS ja MET-toiminnan puolestapuhujia. Haasteellisuuden yliopistollisen sairaalan lähestymiseen tuo se, että varsinaista avainhenkilöä ei ole tunnistettu.

6.2.2 Asiakkaan avainhenkilöiden tunnistaminen

Oikein kontaktien löytäminen on tärkeää, samoin myös asiakkaan organisaation tunteminen ja heidän päätöksentekoprosessin ymmärtäminen. Hankinnat toteutetaan työryhmiä hyödyntäen, jolloin eri toiminnat ovat edustettuina. Näitä toimintoja on esimerkiksi sairaalan tekniikka, tietohallinto, hankinta ja hoitohenkilökunta. Nämä sidosryhmät arvostavat eri asioita ja hyvässä ennakkovalmisteluissa tulisi huomioida kuinka tuotetta lähdetään heille asemoimaan.

Kuten aiemmin tuli ilmi, tehdään yleisesti hankinnan päätökset työryhmän toimesta. Kuitenkin näissä työryhmissä työskentelee yksittäiset henkilöt ja näiden osalta myös tyypillisesti yksi henkilö toimii hankintaryhmän ”puheenjohtaja” joka omaa ison roolin

päätöksenteossa tai jossain tapauksissa jopa päätöksen tekee. Tämän avainhenkilön tunnistaminen on ehdottoman tärkeää ja tulee hyvän luottamuksellisen suhteen rakentamiseen panostaa.

Avainhenkilö myös pystyy tarjoamaan huomattavan määrän tietoa, jota tarvitaan aiemmin mainitussa ROI-laskurissa. Samaisen tahon kanssa käytyjen keskustelujen perusteella pääsemme myös paremmin sisälle asiakkaan haasteista ja alamme ymmärtää heidän liiketoimintaansa. Näillä tiedoilla pystymme hahmottamaan oman ratkaisun tuomia etuja asiakkaalle.

Avainhenkilön sitouttaminen juuri omaan ratkaisuun pohjautuu luottamukseen ja siihen, että aidosti halutaan ymmärtää asiakasta ja juuri hänen haasteitaan. Tunnistettujen haasteiden kautta voidaan johdatella asiakasta itse tekemään ratkaisu, hyödyntäen luonnollisesti tarjottavan ratkaisun etuja. Esimerkiksi jos keskustelujen ja saamiemme tietojen perusteella näyttäisi siltä, että MET-hälytysten määrä on erittäin alhainen ja asiakkaan pyrkimys on saada nämä kasvamaan, voimme kääntää tämän kysymyksen muotoon ”mikä voisi helpottaa ja madaltaa henkilökunnan kynnystä kutsua MET-ryhmä paikalle?”. Tai jos osaston haasteena ovat työkuorma ja kankeat hoidonkirjaamistyökälyt, vastaavasti voidaan kysyä ”mikä voisi helpottaa henkilökunnan työkuormaa ja tehostaa toimintaa?”. Näihin tarjottu ratkaisu tuo luonnollisesti helpotuksen ja tässä yhteydessä on hyvä tilaisuus esitellä tuotetta. On myös käytännön kautta todettu, että ratkaisun tarjoaminen vaatii avainhenkilön ja tämän vahvan tuen ratkaisun ideologialle. Vasta siinä vaiheessa on järkevää lähteä esittelemään ratkaisua isommalle foorumille. Valikoitujen asiakkaiden avainhenkilöt on tunnistettu pois lukien yliopistollisen sairaalan avainhenkilöä. Muissa sairaaloissa olemme päässeet jo hyvään keskusteluyhteyteen ja ensimmäiset tapaamiset on tehty. Vielä emme ole systemaattisesti keränneet tietoja asiakkaiden tilanteista, pois lukien aiemmin mainittua asiakasta joka oli jo perustanut työryhmän mahdollista hankintaa varten. Täällä olemme myös pystyneet vakuuttamaan asiakkaan avainhenkilön juuri meidän tuotteen eduista ja pystyimme nostamaan heidän haasteet ja tulevaisuuden toiveet oman ratkaisumme ominaisuuksiksi.

6.2.3 Avainmyyntiprojektin tunnistaminen

Kohdennettaessa resursseja tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan, on asiakkuuksien lisäksi tärkeää tunnistaa mitkä ovat ne avainmyyntiprojektit, joiden parissa tulisi tehdä töitä. Myyntiprojektien tunnistamisessa tärkeää on ymmärtää missä vaiheessa pro-

jektia asiakas on. Vielä tärkeämpää on tunnistaa ne myyntiprojektit joille ratkaisu tuo lisäarvoa heidän liiketoimintaansa.

Mistä nämä tiedot sitten saataisiin? Muiden tuotteiden osalta yrityksellä on jalansija jokaisessa sairaalassa Suomessa ja näin ollen mahdollisuudet verkostoitumiseen ovat hyvät. MET-ryhmät ovat teho-osastovetoisia ja juuri näillä osastoilla olemme jo nyt kanssakäymisessä asiakkaiden kanssa. Myyntiorganisaatiota ja tarkemmin myyjiä, sekä kliinisiä asiantuntijoita on perehdytetty tuotteeseen ja heidän roolinsa avainprojektien tunnistamisessa on erittäin suuri. Myyntiorganisaation jokainen henkilö tuo tätä tietoutta CRM työkalua hyödyntäen organisaation tietoisuuteen. Koska haluamme edelleen rajata asiakkaita ja aktiviteetteja, johtuen rajallisista resursseista, on järkevää lähteä kontaktoimaan näiden neljän sairaalan teho-osastojen MET-ryhmien lääkäreitä ja sairaanhoitajia.

Asiakkaiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella on myyntiprojektien kartoitus saatu alkuun. Koska kyseessä on innovaatoratkaisu, on selvää tarkastellessa paikallisten markkinoiden tilannetta, ettei varsinaisia hankintoja ole käynnissä. Yhden asiakkaan kohdalla kartoitushanke oli käynnistetty ja projektiryhmä luotu. Tämä myyntiprojekti nostettiin ensimmäiseksi prioriteetiksi, jotta mahdollisuudet asiakkaan ostokäyttämiseen vaikuttamiseen ratkaisumyynnin menetelmin olisi mahdollisimman tehokasta. Muiden avainasiakkaiden kohdalla ei mitään hankkeita ole käynnissä. Näiden osalta siis keskusteluyhteyden mahdollistaminen ja tarpeen luominen näyttää isoa roolia.

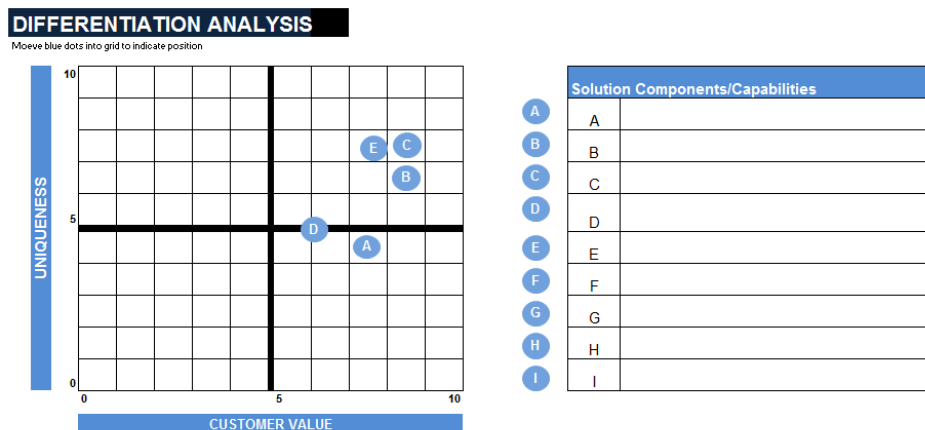
6.2.4 Kilpailutilanne ja oman tuotteen asemointi

Asiakkaiden kanssa käytyjen keskustelujen perusteella voidaan päätellä tilanteen olevan se että yhden asiakkaan osalta olemme uusinvestointitilanteessa ja muiden osalta vasta herättelemässä asiakkaan tietoisuutta ja luomassa tarvetta. Kilpailutilanteen selvittämiseen paras keino tuntuu olevan suorat asiakasyhteydenotot. Koska kyseessä on julkinen hankinta, tulee hankinnasta aina käynnistää tarjouskilpailu (pois lukien investoinnit joiden arvo jää alle lain määrittelemän raja-arvon).

Kuten ratkaisumyynnin kirjallisuudesta käy ilmi, on itse asiassa eduksi, ettei asiakas vielä ole käynnistänyt hankintaa. Näin ollen vaikuttamismahdollisuudet ovat kaikista suurimmat. Tämän perusteella myös asiakasrajaukset näyttäisivät onnistuneilta.

Uusinvestointien osalta referenssien merkitys on suuri. Näitä referenssejä Suomesta ei ole käytettävissä. Tämä luo oman ominaispiirteen käytäviin keskusteluihin sillä sairaalat myös omalla tavallaan kilpailevat keskenään ja referenssinä toimiminen tietyissä sairaaloissa koetaan etuutena.

Suoranaista kilpailijaa täysin vastaavilla ominaisuuksilla ei ole markkinoilla. Kuitenkin markkinoilla on kotimainen toimija, joka huomattavalla aktiivisuudella on päässyt asiakkaiden tietoisuuteen. Tuoteominaisuuksiltaan kilpailijalla on omia rajoitteita ja juuri näiden rajoitteiden tunnistaminen, sekä vastaavasti puuttuvan ominaisuuden tärkeyden korostaminen tulee huomioida kun käymme keskustelua avainhenkilöiden kanssa. Kilpailijan etu on se, että kyseessä on kotimainen tarjoaja, sekä heillä on jo olemassa olevia asennuksia perusratkaisun osalta. Tähän perusratkaisuun lisäosana EWS laskeuden tarjoaminen on huomattavasti helpompaa kuin kokonaisen järjestelmän myynti. Kilpailutilanteen kartoituksen osalta on tärkeää saada tietoutta kilpailijan teknisistä ja taloudellisista ominaisuuksista. Kilpailutilanteen analyysiin käytetään ”kilpailijagridiä” jossa karkeasti määritellään neljää muuttujaa hyödyntäen omaa asemaa kilpailutilanteessa.



Kuvio 2. Esimerkki kilpailutilanteen 'gridistä'. (Sales Performance Internation 2016).

Myös hinnalla on merkitystä ja yleisesti hintatietojen saaminen on helpohkoa erityisesti hankinnan arvon ylittäessä kilpailutuskyynnyksen, jolloin myös hinnat ovat kaikkien kilpailutukseen osallistuneiden saatavilla. Tällä hetkellä kyseisen tuotteen osalta tietoa markkinahinnoista ei ole saatavilla, koska varsinaisia tarjouskilpailuja ei ole ollut avoimena. Näin ollen emme voi hyödyntää aikaisempia tarjouksia, eikä meillä ole kilpailijan ratkaisusta hintatietoja saatavilla. Koska tuotteet eivät myöskään täysin vastaa toisiinsa, ei hinnoittelun perusteena voida käyttää markkinahintaa. Tästä johtuen tulee pyrkiä perustelemaan hintaa objektiivisesti. Tässä apuna yrityksellä on ROI-laskuri joka on

rakennettu vain vuodeosastoratkaisun tarpeisiin. Näin voidaan laskea asiakkaalle investoinnin takaisinmaksuaikaa. Jotta laskennat olisivat tehtävissä, täytyy tiedossa olla tiettyjä sairaalan tunnuslukuja liittyen potilaan hoitotilasioihin.

Neljässä valitussa sairaalassa yhdessä on käytössä kilpailijan järjestelmä. Järjestelmän asennuksen laajuudesta ei kuitenkaan ole tietoa. Tiedossa on, että kyseisessä sairaalassa on koekäytetty kilpailijan ominaisuutta automatisoida EWS-pisteiden laskentaa. Tällä pyrkimyksenä on siis vakuuttaa asiakas tuotteen teknisistä ominaisuuksista.

6.2.5 Myyntistrategian valinta

Kirjallisuudessa esitetyn hyökkäysstrategian piirteet sopivat tämän hetkiseen kilpailu- ja markkinatilanteeseen. Ratkaisu sisältää ominaisuuksia joita tällä hetkellä markkinoilla olevalla kilpailijalla ei ole. Näin ollen myyntistrategian pitäisi olla tehokas ja toiminnan mahdollisimman dynaamista, jolloin saavutetaan mahdollisuus hyödyntää yllätysmomenttia. Tämä edelleen vahvistaa näkemystä siitä että myyntiaktiiviteettien tulee olla hyvin kohdennettuja ja liikkeiden ketteriä.

Ratkaisulle on selkeät markkinat olemassa ja konsepti mihin tuote pohjautuu, on yleisesti hyväksytty. Näin ollen nopeus on tärkeä hyökkäysstrategian elementti jota tulee hyödyntää. Nopealla toiminnalla pystymme käynnistämään luottamuksen rakentamisen asiakkaan avainhenkilöihin kilpailijaa aikaisemmin, joka mahdollistaa sen, että pystymme vaikuttamaan asiakkaan mielikuvaan tuotteen odotetuista ominaisuuksista, jotka viime kädessä muokkautuvat asiakkaan valintakriteereiksi. Yhtenä luottamuksen rakentamisen elementtinä on yleisen tietoisuuden lisääminen ratkaisusta. Tätä on markkinoinnin toimesta alettu ratkaisemaan kohdennetulla asiakassähköpostilla. Näiden lisäksi aiemmin mainittujen kohdeasiakkaiden kanssa tehdään aktiivista myyntityötä ja taustatietojen selvittäminen on jo aloitettu.

6.2.6 Tuotteen markkinointi

Tuotteen markkinointi hoidetaan keskitetysti Euroopassa toimivan markkinointikeskuksen toimesta. Työssä käsitellään tuotemarkkinointia yleisellä tasolla ja peilataan tuotteen markkinointiaktiiviteetteja teoreettiseen viitekehykseen.

Lanseerattu tuote istuu markkinoiden tarpeeseen loistavasti, koska se nostaa esille ja tarjoaa ratkaisuja tämän päivän terveydenhuollon haasteeseen. Myös markkinoinnissa on osattu huomioida toiminnan tehostamisen tarve ja usko tuotteen vahvaan mahdollisuuteen vaikuttaa sairaaloiden toimintaan ja talouteen. Markkinoinnin kohderyhmässä on tunnistettu eri sidosryhmät ja sanomaa on räätälöity markkinointimateriaalissa sen mukaisesti. Esimerkkinä tästä on tuotteen tuomien etujen nostaminen kulloisenkin kohderyhmän mukaan. Siinä missä kiertävää lähihoitajaa kiinnostaa ehkä oman työn tehostaminen ja järkipäristäminen sähköisellä kirjaamisella, niin tulosvastuulliset ovat enemmänkin kiinnostuneita mahdollisista kustannussäästöistä, jotka voidaan saavuttaa hyödynnettäessä EWS-protokollaa. Tuotteen markkinoinnissa nojaututaan vahvasti tuotteeseen ja osana aktiviteetteja on tarjottu mahdollisuutta erilaisiin käyttöönottomalleihin, joissa asiakkaalle annetaan mahdollisuus tehdä ostopäätös vasta kun tietty koeaika on mennyt ohi ja yhdessä asetetut tavoitteet ovat joko saavutettu tai ei.

Hinnoittelun osalta tuotetta on lähdetty lanseeraamaan ajatuksella, että investoimalla itse asiassa säästät. Philips on kehittänyt laskureita, joilla voidaan laskea niin sanottu ROI (return of investment). ROI-laskureilla voidaan siis mallintaa sijoitetun pääoman palautumista investoijalle takaisin. Taloustilanteen ollessa tiukka ja kustannusten ollessa suurennuslasin alla, työkalua voidaan käyttää hyödyksi tuotetta markkinoimassa. Laskureiden käyttö on tuttua jo muilla toimialoilla joilla Philips toimii, mutta varsinaista laskuria ei aiemmin muiden tuotteiden kanssa ole hyödynnetty Philipsin terveydenhuollon toiminnassa.

Markkinointikustannusten suhteen on lähdetty liikkeelle varovaisesti ja pohjoismaissa hyödynnetäänkin erityisesti digitaalista markkinointia. Tuotetta ja EWS-protokollaa esille nostavia markkinointiviestejä on lähetetty sähköpostitse. Laki terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista sanoo 2 luvussa 11 §:n mukaan ettei tuotteen markkinointi saa antaa epäasiallista eikä liioiteltua kuvaa laitteesta, sen vaikuttavuudesta eikä käytöstä (Finlex 2010). Tämä määrittelee omalta osaltaan käytettävää markkinointia. Koska kyseessä on lääkintälaitte, jolla on suora vaikutus potilaan hoitamiseen liittyvään päätöksentekoon, pyritään usein hyödyntämään julkaisuja markkinoinnissa. Tarjottavasta tuotteesta on olemassa julkaisuja, joita hyödynnetään kun tuotetta markkinoidaan asiakkaille. Referenssejä hyödynnettäessä tulee kuitenkin huomioida mahdolliset riskit, kuten tietoturvariskit, toimimattomuusriskit ja saamattomuusriskit. (Rope 2005, 518.)

6.3 Myyntisuunnitelman toteutus

Myyntiin ja ratkaisumyyntiin liittyvää kirjallisuutta on tarjolla laajasti, samoin useita konsulttiyrityksiä tarjoaa koulutusta yritysten myyntiorganisaatiolle siitä kuinka ratkaisuja tulisi asiakkaille tarjota. Koulutusten ja kirjallisuuden haaste on siinä, että sen pitäisi mukautua moneen eri toimialaan, sekä lisäksi mukautua koulututtavan yrityksen organisaatioon. Mikäli ratkaisumyynnin prosesseja otetaan yrityksen tasolla käyttöön, tulee koko yrityksen johdon olla uusiin prosesseihin sitoutuneita ja ymmärtää että muutosta tulee myös johtaa. Omat kokemukseni ja useat keskustelut pitkän uran myyntitöitä tehneiden kanssa on myös tuonut vahvan näkemyksen siitä että muutoksen omaksuminen on raskasta ja välillä mahdotonta ilman kunnollista johtamista. Prosessit joihin olen päässyt tutustumaan, ovat ohuelle organisaatiolle liian raskaita. Usein kuultu kommentti onkin, että nykyään tehdään töitä Excelille, eikä asiakkaalle.

Kuitenkin myös oman kokemukseni kautta olen havainnut että asiakkaiden ostokäyttäytyminen on muuttunut, kilpailutilanteet ovat koventuneet ja liikkeellä pitäisi olla huomattavasti aiempaan aikaisemmin. Samoin myyntityötä pitäisi pystyä tekemään nerokkaammin koska odotukset ja tavoitteet kasvavat, kun taas käytössä olevat resurssit pienenevät.

Myyntisuunnitelman lähtökohtana olikin, ettei se itsessään tuota lisää dokumentteja myyjille täytettäväksi vaan antaa tiedon siitä minkä asiakkaiden kanssa tulisi edetä, mitä tietoja tulee olla tiedossa ja mitä aktiviteetteja olisi hyvä tehdä missäkin myyntiprosessin vaiheessa.

Esille nousseet tärkeät tiedot ja sitä kautta tärkeät virstanpylväät on tunnistettu ja tuotu osaksi myyntisuunnitelmaa. Nämä virstanpylväät ovat asioita mitkä yleisesti ottaen voidaan pitää itsestään selvinä, mutta jatkuvan kiireen ja paineen alla myös itsestään selvät asiat saattavat jäädä tekemättä. Yrityksessämme tilanteen tekee erityisen haasteelliseksi toimiala. Toimiala siinä että lääkintälaitetta tarjottaessa lääkintälaitelaki edellyttää toimenpiteitä laadun varmistamiseksi ja julkinen hankintakanava taas tuo julkisia hankintoja koskevan lain myötä omat lainalaisuudet, joissa epähuomiossa virheen tekeminen evää mahdollisuudet voittaa kilpailutuksen.

Asiakassegmentointia ei ole toteutettu, eikä resursointia kohdennettu, mikä on johtanut siihen että myynnin kehittämiseen eikä uusasiakashankintaan ole käytettävissä riittä-

västi aikaa. Myyntisuunnitelman tulisi siis antaa myös vastaus siihen, mihin käytössä olevat resurssit kannattaa kohdentaa.

Ratkaisumyynnin komponentteja on huomattava määrä ja tärkeät asiat uhkaavat hukkaa massaan. Samoin turhien aktiviteettien tekemisestä pitäisi nimenomaan päästä eroon. Kokemukset raskaista prosesseista ovat osoittautuneet epäsoviviksi tai liian työläiksi myyntiorganisaatiolle. Niinpä moni hyväkin asia jää tekemättä. Suunnitelman myötä tuli mahdolliseksi tunnistaa se tieto mikä todella on tärkeätä ja mitkä ovat ne aktiviteetit jotka pitää hoitaa, jotta nyt ja tulevaisuudessa voidaan myyntityössä onnistua.

6.3.1 Myyntisuunnitelman arviointi ja yhteenveto

Tyypillisesti myyntitoiminta on ollut reaktiivista, on odotettu tarjouspyyntöä tai asiakkaan yhteydenottoa ja vastauksena pyyntöön on ollut aina tuote-esittely. Reaktiivisuuden sijaan ratkaisumyynnissä on erityisen tärkeää kääntää toimintamalli proaktiiviseksi.

Yhtenä isona tekijänä ratkaisumyynnissä on se, että ollaan ajoissa liikkeellä asiakkaan suuntaan ja myyntiprosessia kuljettaa eteenpäin aktiivisella otteella myyjä, eikä asiakas.

Ratkaisumyynnissä ja missä myynnissä tahansa on tärkeää olla aidosti kiinnostunut asiakkaasta. Aito kiinnostus on myös sitä, että oma-aloitteisesti kartoitetaan edellä mainitut kohdat eli oikeat asiakkaat ja avainhenkilöt. Näiden lisäksi tulisi käyttää aikaa siihen, että kartoitetaan omaa asemaa markkinoilla, kilpailutilannetta, avainmyyntiprojektien tunnistamista ja oman tuotteen asemointia. Vasta näiden tietojen jälkeen voidaan todella päättää millä tavalla asiakasta lähdetään lähestymään ja mikä olisi oikea myyntistrategia.

Myyntisuunnitelman työstäminen lähti ratkaisumyynnin ja markkinoinnin kirjallisuuteen perehtymällä. Samanaikaisesti tuotteen osalta tehtiin myyntiaktiviteetteja, joiden osalta pystytään tekemään jo tiettyjä huomioita siitä kuinka tuotteen myymisen kanssa tulisi edetä. Nämä edellä mainitut elementit ovat luoneet suunnitelman perusteet.

Tärkeimpänä osana oli tunnistaa ne aktiviteetit jotka tulisi tehdä huomioiden aiemmin mainittu organisaation ohuus ja ajankäytön mahdollisuudet. Yhtenä yksittäisenä isoim-

pana ongelmana näyttäisi olevan kohdeasiakkaiden määrittelyn täydellinen puuttuminen. Itse asiassa juuri tähän meillä olisi kaikki tarvittava tieto olemassa mutta sitä ei vain ole osattu hyödyntää. Myyntisuunnitelman yhtenä lähtökohtana oli tarkastella markkinoita 1 – 2 vuoden aika-akselilla ja etsiä potentiaalisia asiakkaita joiden kanssa edetä ratkaisumyynnin menetelmiä hyödyntäen. Pohjautuen kirjallisuuteen ja jo olemassa olevaan tietoon asiakkaista kohdeasiakkaat saatiin tunnistettua. Koska kyseessä on pitkään kestävä myyntiprosessi ja uudella tuotteella ei ole nimettyä myyjää, piti asiakasmäärä pitää mahdollisimman rajattuna. Päätyminen kappalemäärällisesti neljään sairaalaan luo realistisen mahdollisuuden toteuttaa myyntityötä ratkaisumyynnin menetelmin. Näissä neljässä on suurin onnistumisen mahdollisuus. Kohdeasiakkaiden valintakriteereitä joudutaan todennäköisesti vielä tarkentamaan erityisesti jos ja kun ensimmäinen onnistuminen saavutetaan, mikä tarkoittaa sitä että elintärkeä referenssisairaala löytyy omasta maasta.

Ratkaisumyynti nostaa esille oikeiden henkilöiden tunnistamisen tärkeyden ja on selkeää että tähän tulisi myös tulevaisuudessa erityisesti panostaa. Käytännön kokemuksen kautta on todettu että ilman asiakkaan sisäistä sponsoria on vaikea saada aikaiseksi aitoa kiinnostusta tuotetta kohtaan. Tämä tuli esille aiemmissa aktiviteeteissa missä pyrimme kutsumaan aiheesta kiinnostuneita kuulemaan esitystä EWS pisteistyksistä sekä tuotteestamme mikä toimintaa tukee. Avainhenkilöiden tunnistamisen osalta kirjallisuus ei suoranaisesti antanut käyttöön metodia kuinka tämä tehdä, joten suunnitelmassa tämä pohjautuu olettamukseen että MET-ryhmän jäsenet ovat henkilöitä joita tarjoamamme ratkaisu hyödyttää, eli ratkaisee ongelman jonka olemassa oloa asiakkaat eivät vielä ole edes tiedostaneet. Sen sijaan kirjallisuus nostaa hyvin esille sen, miten eri tahot kokevat esimerkiksi hinnan ja minkä tyyppiset asiat kiinnostavat ketäkin. Tämä lisää tietoisuutta siihen että taustatietojen ja myyntiponnistelujen suunnittelu ja räätälöinti ovat erittäin tärkeitä. Myyntisuunnitelmassa ei tähän suoranaisesti oteta kantaa.

Avainmyyntiprojektien tunnistaminen otetaan suunnitelmassa hyvin huomioon ja tämä tuo käytännön myyntityöhön myös huomattavasti lisäarvoa. Avainmyyntiprojektien arvioinnilla päästään asettamaan myyntiorganisaation omat prioriteetit. Myyntisuunnitelma tuo struktuuria myyntityöhön ja antaa mahdollisuuden kartoittaa tarvittavat myyntiaktiviteetit ja niiden ajankohdan.

Työn onnistumisen arviointia peilaten käytännön myyntityön onnistumisiin ei kirjoittamisvaiheessa voida vielä arvioida. Keskustelut kuitenkin myyntityötä tekevien kanssa antavat viitteitä että selkeä strateginen malli siitä kuinka ja kenen kanssa tulisi edetä, helpottaa käytännön elämän priorisointia. Samoin näiden taustatietojen olemassaoloa voidaan hyödyntää kun organisaatiossa eteenpäin kerrotaan tulevien kuukausien aktiiviteeteista. Ratkaisumyynnin elementtejä tulisi hyödyntää kaikissa myytävissä tuotteissa ja malli, jossa ratkaisumyynnin menetelmin kartoitetaan kohdeasiakkaat, avainprojektit ja niin edelleen, voitaisiin hyödyntää kaikkien myytävien tuotteiden osalta. Luonnollisesti käytettävät rajaukset pitää tehdä tuotekohtaisesti. Samoja kriteerejä mitä tässä työssä on esitelty, ei voida käyttää asiakkuuksien valintaan muiden tuotteiden osalta. Ratkaisumyynnin menetelmät ja myyntisuunnitelman tekeminen onnistumismahdollisuuksista ei ole toimialariippuvaista, vaan enemmänkin suositeltavaa tehtäväksi kaikissa myyntiorganisaatioissa.

Työn kirjoitusprosessi osoittautui alkuodotuksia haasteellisemmaksi. Isoin haaste oli kirjoittamisen katkonaisuus, mikä johti siihen että kirjoittamisen *punaisen langan* löytäminen otti aikaa ja vaikutti siihen, että työ ei ole niin ehjä kokonaisuus kuin mitä se voisi olla jos kirjoitustyöt olisi tehty selvänä jatkumona. Aihe ei ollut niin konkreettinen kuin olisi voinut olla, mikä edelleen aiheutti sen että kirjoittamisprosessin aikana työn loppu-tulos ja ehkä hieman tavoitekin haki uomiaan. Ehkä tärkein onnistuminen on tehty siinä, että myyntiprosessin läpikäymiseen on käytetty aikaa ja vaivaa.

7 Johtopäätökset

Työn tavoitteena oli luoda suunnitelma, joka mahdollistaisi kohdentamaan Philipsin myyntiorganisaation ponnistelut ennalta valittuihin, tietyt kriteerit täyttäviin asiakkaisiin ja antamaan myyntihenkilölle avaintietoja myyntiprojektista minkä pohjalta voitaisiin valikoida potentiaaliset myyntiprojektit ja suuntamaan voimavarat näiden myyntiprojektien maaliin saattamiseen, eli myyntitapahtumaksi.

Työn teoriaosuudessa tarkisteltiin isoimmalta osalta ratkaisumyynnin teoriaa, mutta samalla myös avattiin yleisesti Suomen sairaaloissa käytössä olevaa pisteytysmallia, millä potilaan tilaa voidaan arvioida. Philipsin lanseeraama tuote hyödyntää nimenomaan tätä pisteytysmallia, jonka johdosta pisteytysmallin käyttö on avainasemassa kohdeasiakkaita valittaessa. Kirjallisuuden nostamat tärkeät asiat saatiin poimittua hyvin osaksi suunnitelmaa ja erityisesti kohdeasiakkaiden valintakriteerit vaikuttavat toi-

mivilta. Koska kyseessä on hoitotyöhän suunnattu kliininen tietojärjestelmä, kontekstia antamaan avattiin myös lakia julkisista hankinnoista ja lääkintälaitemarkkinoista. Suoranaisesti näillä teorian komponenteilla ei ollut vaikutusta itse suunnitelman toteutukseen. Kirjallisuutta ja artikkeleita oli hyvin saatavilla ratkaisumyyntiin liittyen ja useamman lähteen käyttäminen nimenomaan myynnistä olisi voinut antaa syvällisempää katsotakantaa itse työn tekemiseen.

Työn rajauksessa oli haasteita ja aiheena myyntisuunnitelma sen kaltainen että eri näkökulmia olisi voinut tuoda työhön hyvinkin suuren määrän. Työtä on rajattu erittäin rajusti peilaamaan ratkaisumyyntiä, eikä alun perin suunnitelmissa ollut markkinakatsausta, eikä asiakassegmentointia siinä mittakaavassa kuin opinnäytetyösuunnitelmassa alustavasti kaavailtiin. Työn rajallisuus hieman häiritsee. Toisaalta, mikäli työn laajuus olisi ollut ensimmäisten suunnitelmien mukainen, olisi se ollut ehkä liian massiivinen opinnäytetyöksi. Työ jäi myös ehkä liiankin teoriapainotteiseksi ja työn arvioiminen käytännön elämässä jää tulevaisuuteen. Uskon kuitenkin että yksi ja se tärkein päämäärä saavutettiin, mikä oli tehdä kartoitus potentiaalisista asiakkaista ja kerätä nämä yhteen. Tämän kartoituksen avulla voidaan vähäisiä resursseja kohdentaa jatkamaan myyntiponnisteluja oikeiden asioiden parissa.

Työn esille nostamat ratkaisumyynnin tekijät voidaan jatkossa viedä myös muille uusille tuotteille joita markkinoille tuodaan ja itsessään tämän tyyppinen lähestyminen myyntiprosessin suuntaan on mahdollista kopioida.

Lähteet

7Ps of Marketing 2016.

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_booms_bitner_7Ps.html.

Luettu 10.2.2016.

Dicole 2012. Back to basics: Markkinointimix ja sosiaalinen media.

<http://www.dicole.com/2012/12/04/miten-sosiaalinen-media-vaikuttaa-yritysten-kilpailukeinoihin/>.

Luettu 12.2.2016.

Docplayer 2016. FiHTA. Terveen teknologian tekijät. Terveysteknologian toimialaraportti 2007.

<http://docplayer.fi/3216532-Terveysteknologian-toimialaraportti-2007.html>.

Luettu 10.4.2016.

Jobber, David & Fahy, John 2009. Foundations of marketing. The McGraw-Hill Companies Inc, Berkshire.

Jobber, David & Fahy, John 2012. Foundations of marketing, Fourth Edition. The McGraw-Hill Companies Inc, Berkshire.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2016. Julkinen hankinta.

<http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/kynnysarvot/Sivut/default.aspx>

Luettu 19.3.2016.

Laki julkisista hankinnoista 30.3.2007/348.

Laki terveydenhuollon laitteista ja tarvikkeista 24.6.2010/629.

Sales Performance Internation 2016. Solution Selling.

<http://www.spisales.com/sales-training-programs/solution-selling/>.

Luettu 8.4.2016.

Suomalainen Lääkäriseura Duodecim 2015.

http://www.duodecimlehti.fi/web/guest/uusinnumero;jsessionid=41DA8C347ED0229CFEF9CDD561E0731B?p_p_id=Article_WAR_DL6_Articleportlet&_Article_WAR_DL6_Articleportlet_viewType=viewArticle&_Article_WAR_DL6_Articleportlet_tunnus=duo11418.

Luettu 5.3.2016.

Virtuaali ammattikorkeakoulu. Erilaiset opinnäytetyöt. Monimuotoinen/toiminnallinen opinnäytetyö.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/030906/1113558655385/1154602577913/1154670359399/1154756862024.html>.

Luettu 28.4.2016.