

Opinnäytetyö (AMK)

Tuotantotalous

NTUTAS13

2017

Jesse Lahti

# MYYNTIPROSESSIN KEHITTÄMINEN UUELLE TUOTTEELLE



Jesse Lahti

## MYyntIPROSESSIN KEHITTÄMINEN UUDELLE TUOTTEELLE

Meriteollisuudessa käytettävät palokatkot eli läpiviennit ovat palo-osastojen välisten aukkojen tiivistys- ja paloeristeitä. Niillä pyritään estämään tulen- ja savukaasujen leviäminen läpivientiaukkojen kautta. Palokatkot olivat toimeksiantajayrityksen uusi tuote, jolle yritys kaipasi myyntiprosessin kehittäjää. Vaikka toimeksiantajayritys oli markkinoilla tuttu valmistaja, vaati uuden tuotteen vienti markkinoille varsin erilaista näkökulmaa.

Opinnäytetyön tarkoitus oli siis laatia uudelle tuotteelle myyntiprosessi. Rakennettaessa toimivaa myyntisuunnitelmaa, tulee pohjatyö tehdä huolellisesti ennen varsinaisen toimintasuunnitelman laatimista. Työn teoriaosuus koostuu myyntiprosessin eri vaiheiden tarkastelusta sekä syventymisestä myynnin johtamiseen. Myyntiprosessin eri vaiheisiin perehtyminen antaa pohjaa sille, miten myyntitapahtuman tulee edetä ja mitä vaiheita käydä läpi, jotta asiakkaalta saadaan myönteinen ostopäätös. Myynnin johtamisen teoriaosuus taas avaa tärkeitä näkökulmia muun muassa tavoitteiden asettamisiin sekä myynnin suunnitteluun ja organisointiin.

Työn toisessa osassa tietoa tuotteen tämän hetkisistä markkinoista lähdettiin keräämään markkinatutkimuksen avulla. Tutkimus toteutettiin nettikyselynä potentiaalisille asiakasyrityksille. Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoa tuotteen kysynnästä ja tarjonnasta sekä siitä, mitkä asiakkaiden näkemykset ovat tärkeistä ominaisuuksista tuotetta ja valmistajaa valitessa. Kyselyn avulla haluttiin saada myös käsitystä siitä, kaivataanko markkinoilla jotain muuta alan tuotetta, jota ei tällä hetkellä ole saatavissa.

Tutkimustulosten perusteella markkinoilla on tilaa myös uudelle valmistajalle ja tärkeimmiksi ominaisuuksiksi valmistajaa ja tuotetta valitessa nousivat hinta ja tuotteen asennettavuus. Tärkeimmiksi koettujen ominaisuuksien ollessa kunnossa, olisivat asiakkaat valmiita jopa vaihtamaan valmistajaa.

Viimeisessä osassa kuvataan suunniteltu myyntiprosessi teoriapohjan perusteella ja kyselyssä esille nousseet asiat huomioon ottaen. Myyntisuunnitelmaa laadittaessa ja tavoitteita asettaessa käytettiin apuna myös SMART- laatujärjestelmää.

### ASIASANAT:

Myynti, johtaminen, myyntiprosessi

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Industrial Engineering and Management

2017 | 41

Instructor Timo Holopainen

Jesse Lahti

# DEVELOPING SALES PROCESS FOR A NEW PRODUCT

Fire stops are seal- and fire insulators used in holes between fire areas. Fire stops are used to prevent the gases of fire and smoke from spreading to other spaces through seal wires. Fire stop was a new product for the client company, to which they needed someone to plan a sales process for. Even though the client company was familiar in the market as a manufacturer, a new product required a different point of view.

So the purpose of the thesis was to create a sales process for a new product. When trying to build a functioning sales plan, it is crucial to be thorough with the base work before jumping into actual plan of action. The theory part of the thesis consists of the different phases of sales process and getting to know the basics of sales management. Examining the phases of sales process gives an idea of what needs to be done to be able to close a deal. Sales management on the other hand digs deeper in the ways of setting goals, planning and organizing sales.

The second part of the thesis describes the marketing research that was made for potential customer companies in order to gain information about markets for the new product. The research was implemented as an online questionnaire sent via email. In addition to the market information, the questionnaire inquired potential customers about the most important factors for a product and a manufacturer. The questionnaire also revealed some products, that was needed at the market but was not available at the moment.

According to the research, there is space at the market for a new manufacturer and the most important factors when choosing a manufacturer were told to be price and simple mounting. Customers were even ready to change a manufacturer in order to receive all the factors they founded most important.

The last section of the thesis describes the sales process planned for the new product. The plan is created using the help of the theory base and taking into consideration the issues pointed out in the market research. SMART- criteria was also used as a guideline for setting goals and creating the sales plan.

## KEYWORDS:

Sales, leadership, sales process

# SISÄLTÖ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 JOHDANTO</b>                      | <b>6</b>  |
| <b>2 MYYNTISTRATEGIA</b>               | <b>7</b>  |
| <b>3 MYYNTIPROSESSI</b>                | <b>9</b>  |
| 3.1 Valmisteluvaihe                    | 9         |
| 3.2 Myyntikeskustelu                   | 10        |
| 3.3 Tarjousvaihe                       | 14        |
| 3.4 Kaupan päättäminen                 | 15        |
| 3.5 Jälkihoito                         | 16        |
| 3.6 Hyödyt                             | 17        |
| <b>4 MYYNNIN JOHTAMINEN</b>            | <b>19</b> |
| 4.1 Myynnin suunnittelu                | 19        |
| 4.2 Tavoitteet ja mittarit             | 20        |
| 4.3 Organisointi                       | 22        |
| 4.4 Seuranta                           | 23        |
| <b>5 MARKKINATUTKIMUS</b>              | <b>24</b> |
| 5.1 Tutkimuksen tavoite                | 24        |
| 5.2 Tutkimuksen tulokset               | 25        |
| 5.3 Yhteenveto                         | 29        |
| <b>6 MYYNTISUUNNITELMAN LAATIMINEN</b> | <b>31</b> |
| 6.1 Toimintaympäristö                  | 31        |
| 6.2 Myynnin tavoitteet                 | 31        |
| 6.3 Erottautumistekijät                | 33        |
| 6.4 Toimintasuunnitelma                | 34        |
| <b>7 YHTEENVETO</b>                    | <b>37</b> |
| <b>LÄHTEET</b>                         | <b>38</b> |

# LIITTEET

Liite 1. Markkinatutkimus

## KUVAT

|  |    |
|--|----|
| Kuva 1. Myyntineuvottelun vaiheet.           | 11 |
| Kuva 2. Spin-menetelmä.                      | 13 |
| Kuva 3. Myynnin suunnittelu.                 | 20 |
| Kuva 4. Kyselyyn vastanneiden käyttövolyymi. | 25 |
| Kuva 5. Palokatkon tärkeimmät ominaisuudet.  | 26 |
| Kuva 6. Valmistajien osuus markkinoilla.     | 28 |

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aihe on myyntistrategian kehittäminen uudelle tuotteelle. Tehtävänä on selvittää markkinat Suomessa ja maailmalla sekä kartoittaa kilpailutilannetta. Näiden tietojen pohjalta tarkoitus on suunnitella, laatia ja toteuttaa toimiva myyntiprosessi. Toimeksiantajana toimii Oy FCR Finland LTD, joka on erikoistunut risteily- ja matkustajalaivojen erikoisrakentamiseen.

Opinnäytetyön aihe muodostui yrityksen omasta pyynnöstä luoda tuotteelle myyntistrategia. Ennen kirjoittamisen aloitusta minun on hankittava perusteelliset pohjatiedot mereiteollisuudesta yleisesti, tuotteesta ja kohdemarkkinoista. Tietoa löydän kirjallisuudesta, sekä yritykseltä itseltään.

Tutkimuksen kohteena on löytää tuotteelle sopivat markkinat ja keinoja sinne pääsemiseksi. Tavoitteena on luoda tuotteelle myyntiprosessi ja sen avulla päästä olemassa olevan kilpailevan tuotteen rinnalle.

Opinnäytetyöni käsittää teoriaosuuden, myyntistrategian luomisprosessin vaiheittain sekä lopputuloksen tarkastelun.

## 2 MYYNTISTRATEGIA

Myyntistrategialla tarkoitetaan kokonaisvaltaista konseptia, joka vastaa kysymyksiin mitä, miten ja kenelle myydään. Myyntistrategia määrittää myös esimerkiksi kuka myy, mitkä ovat kilpailuedut, miten myyntiä johdetaan ja mitä kanavia myyntityössä käytetään. (Kaario Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 18-24; Nieminen & Tomperi 2008, 77.) Myyntistrategian luonne vaihtelee yrityksen tuotteesta tai palvelusta sekä asiakaskunnasta riippuen, ja yrityksen tavoitteena onkin luoda juuri sille sopiva strategia, jonka noudattamisesta on sille mahdollisimman paljon hyötyä. Oikein laadittu strategia määrittelee keinot tavoitteisiin pääsemiseksi ja menestymisen takaamiseksi. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2003, 17-18; Nieminen & Tomperi 2008, 75.) Myyntistrategian laatiminen ei ole aina helppoa, ja usein suurin kompastuskivi onkin sen toteuttaminen. Mikäli strategia ei ole realistinen eikä suunnitelmia voida panna täytäntöön, valtava työ menee hukkaan eikä tavoitteisiin päästä. Realistisen tavoitteista tekee myös se, että ne on pilkottu tarpeeksi pieniin ja yksityiskohtaisiin osiin. Jotta strategia olisi toteutettavissa käytännössä, tulisi kiinnittää huomiota muun muassa siihen, että suunnitelmalla on selkeä suuntaus sekä toimintamalli. Myös se, että tavoitteisiin pääsemistä voidaan seurata mittareiden avulla ja toiminnasta saadaan palautetta auttaa strategian noudattamisessa.

Koska strategian toteuttaminen vaatii usein muutosta toimintatapoihin, vaatii onnistunut myyntistrategia muutosjohtamisen taitoa. Hyvä muutosjohtaminen vakuuttaa henkilöstön siitä, että muutos vie yritystä ja työntekijöiden asemaa parempaan suuntaan. Muita myyntistrategian epäonnistumisen syitä ovat muun muassa sitouttamattomuus sen toteuttamiseen tai puutteellinen vastuujako toteutusvaiheessa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44-47; Määttä 2016.)

Myyntistrategia määrittää ne tekijät, jotka auttavat yritystä saavuttamaan laaditut tavoitteet. Strategiaa voidaan pitää asiakkaan ostopäätösprosessin ohjaamisena, siksi myynnin suunnittelussa ensimmäinen askel onkin segmentointi ja asiakasryhmien tarkastelu eri näkökulmista. Asiakkaiden tyyppin mukaan voidaan kehittää joko tuotemyynti-, ratkaisumyynti- tai arvomyyntipohjainen myynnin lähestymistapa. Asiakastyypin tunnistaminen on tärkeää, jotta oikeiden myyntiorganisaatio osaa laatia oikeat toimintamenetelmät. (Kaario ym. 2003, 28-29; Kaario ym. 2004, 27-28; Nieminen & Tomperi 2008, 77; Määttä 2016.)

Tuotemyynnissä asiakas tuntee yleensä tuotteen ja kilpailutilanteen hyvin, joten myynnissä keskitytäänkin pääsääntöisesti tuotteen ominaisuuksiin ja kaupat syntyvät kilpailijoista erottuvuudella ja hintakeskustelulla. Tuotemyynnissä panostetaan tehokkuuteen ja tuottavuuteen ja sen menestymistä seurataan liikevaihdon ja katteen pohjalta. Ratkaisumyynnissä keskeistä on tunnistaa asiakkaan tarpeet ja tarjota niihin ratkaisua. Usein ratkaisumyynti on enemmänkin kokonaisuus, jossa ei keskitytä vain yhteen tuotteeseen. Toimiva kokonaisratkaisu onkin juuri se, jolla voidaan erottautua edukseen kilpailijoiden joukossa. Arvomyynnissä myyjän rooli on enemmänkin konsultti kuin myyjä. Myynti perustuu lisäarvoon, eli pelkän tuotteen tai palvelun sijaan tarkastellaan esimerkiksi paljonko asiakasyritys tuottaa voittoa kaupan teon johdosta. Asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia, siksi myyjän tulee tuntea asiakkaansa ja yrityksen toiminta perin pohjin. (Churchill, Ford, Walker, Johnston & Tanner 2000, 4; Kaario ym. 2003, 31-33; Kaario ym. 2004, 24-28.)

Myyntistrategian päätavoite on siis myynnin johtamisen ja ennakkoinnin lisäksi ohjata yritystä pääsemään asetettuihin tavoitteisiinsa. On kuitenkin tärkeää, että myyntitavoitteet vastaavat myyjien henkilökohtaisia tavoitteita ja tavoitteisiin täytyy pystyä reagoimaan olosuhteiden muuttuessa. Parhaiten motivoivia tavoitteita ovat ne, jotka on suunniteltu yhdessä myyjien kanssa ja jotka ovat realistisia saavuttaa. Strategisiin tavoitteisiin päästään useimmiten, kun ne on laadittu huolella ja jaettu pienempiin osatavoitteisiin. Tavoitteiden edistyminen tuleekin olla mitattavissa, jotta välitavoitteiden saavuttamista pystytään arvioimaan. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44-54; Nieminen & Tomperi 2008, 75.)



## 3 MYYNTIPROSESSI

Myyntiprosessi tarkoittaa koko sitä projektia, jonka myyjä ja asiakas luovat yhdessä kulkiessaan läpi myyntitapahtuman. Myyntiprosessin pääasiallisena tavoitteena on aina kauppojen syntyminen ja myönteinen ostopäätös. Myyntiprojekti voidaan ajatella epäonnistuneeksi, mikäli myyjä ei saa asiakasta sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin, eikä myönteistä ostopäätöstä synny. Myyntiprosessi kuvaa sitä matkaa, joka kuljetaan aina kiinnostuksen herättämisestä ostopäätökseen ja tarkoituksena on kuvata vaiheittain myyntitapahtuman etenemistä sen tyypistä riippumatta. Myyntiprosessi voi olla kestoiltaan pitkä tai lyhyt ja siihen voi osallistua muutama tai useita henkilöitä. Myyntiprosessi tulee muokata aina organisaatiolle sopivaksi, eli sen luonne ja laatu muokkautuvat sen mukaan, millaisesta yrityksestä tai tuotteesta on kyse. Yrityksen historia ja osaaminen sekä toimialan arvoketjun rakenne vaikuttavat osaltaan myyntimalleihin ja -tapoihin.

### 3.1 Valmisteluvaihe

Onnistunut myyntiprosessi edellyttää huolellista valmistautumista ja pohjatyötä. Valmistautuminen myyntitapahtumaan ja tapaamiseen on ehdotonta, oli kyseessä sitten uusi asiakas tai pidempiaikainen asiakassuhde. Erityisen tärkeä vaihe on b-to-b-myyntissä edustajamyynnin ja neuvottelumyyntin kohdalla. Hyvä valmistautuminen antaa vankan pohjan asiantuntevaan myyntityöhön ja mahdollisuudet kaupan tekoon. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 42-43; Rope 2009, 157) Valmisteluvaihe pitää sisällään kaiken prospektoinnista esittelymateriaalien rakentamiseen ja ajankäytön suunnitteluun. (Rope 2009, 157-159) Huolellinen valmistautuminen säästää myös sekä myyjän, että asiakkaan aikaa tapaamisissa, joten hyöty on molemminpuolista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 15, 42-43.)

Valmisteluvaiheen ensimmäinen osa on prospektointi eli potentiaalisten asiakkaiden kartoittaminen sekä segmentointi. Asiakashankinta ei tosin kaikissa tilanteissa kuulu valmisteluvaiheeseen, vaan suoritetaan osana erillistä toimintaa. Mikäli prospektointi kuitenkin on osa myyntiprosessin valmistelua, se tulisi hoitaa huolellisesti ja siihen tulisi varata tarpeeksi aikaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 42-43.) Asiakaskartoituksen ja valintojen jälkeen seuraava vaihe on lähtötilanteen ja perustietojen selvittäminen. Varsinkin business-to-business-myyntissä, eli yritykseltä yritykselle tapahtuvassa myyntityössä

asiakastietoihin perehtyminen on melko yksinkertaista yritysmarkkinoiden ja julkisten lähteiden avulla. Perustietojen selvittäminen ja perehtyminen asiakkaaseen etukäteen osoittaa tälle, että hän on myyjälle tärkeä. Asiakkaaseen perehtymisen lisäksi myyjän tulee tuntea oman yrityksensä tuotteet ja palvelut sekä kilpailijoiden tarjonta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 42-43; Vuorio 2008, 60-61; Rope 2009, 157-159; Kalliomaa 2011, 56.)

Myyntiprosessin valmisteluvaiheeseen kuuluu olennaisesti myös myynti- ja esittelymateriaalien rakentaminen. Myyntimateriaalit ja -rekvisiitta on luonnollisesti usein etukäteen valmiina ennen asiakastapaamiseen menoa. Vaikka myyjä käyttäisi aina tiettyä pohjaa asiakkaiden kanssa toimiessaan, tulisi materiaali- ja referenssilistat muokata aina asiakkaan ja tämän tarpeiden mukaan. Turhien materiaalien karsiminen ja vain asiakkaan ongelmaan keskittyminen myyntitilanteessa taas lisää myyjän arvostusta asiakkaan silmissä ja näin lisää kaupan syntymisen edellytyksiä. (Rope 2009, 159-160; Kalliomaa 2011, 66.)

Myyntitapahtuman valmistelussa olennaista on myös ajankäytön suunnittelu. Ajan käyttö ja sen etukäteinen suunnittelu asiakastapaamisissa on ensisijaisen tärkeää, jotta asiakas tuntee olevansa myyjälle prioriteetti. Liian hätäinen käynti vaikuttaa välinpitämättömältä eikä jätä varaa odottamattomille käänteille. (Rope 2009, 159-160.)

### 3.2 Myyntikeskustelu

Valmistelun jälkeen seuraava vaihe myyntiprosessissa on itse asiakastapaaminen ja siinä tapahtuva myyntineuvottelu. Myyntikeskustelu voidaan jakaa karkeasti viiteen vaiheeseen, jotka auttavat myyjää viemään keskustelun läpi tapaamisen. Nämä viisi vaihetta ovat avaus, tarvekartoitus, ongelmanratkaisu, epäilyjen häivyttäminen sekä kaupan "klousaus" (kts. Kuva 1).



Kuva 1. Myyntineuvottelun vaiheet.

Kuten missä tahansa kontaktissa ihmisten välillä, ensivaikutelma syntyy välittömästi tapaamisen jälkeen ja luo kummallekin osapuolelle käsityksen tilanteesta ja toisesta ihmisestä. Usein ihminen tekee tiedostamattaan päätöksiä jopa pitkälle tähtäimelle ensivaikutelman perusteella. Myyntitilanteessa avauksen ja ensivaikutelman tulisi herättää asiakkaassa asiantuntevuutta ja luottamusta, jotta pohja myyntikeskustelulle olisi mahdollisimman vankka. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, 134.) Avauskeskustelu toimii asiakastapaamisen lämmittelynä ja sen tavoitteena myyjälle on esimerkiksi luoda käsitys asiakashenkilöstä tai -yrityksestä sekä selvittää ostohenkilön tai -henkilöiden rooli. Avausvaihe on tärkeä myös ostajan näkökulmasta, jolloin myös hänellä on mahdollisuus luoda oma käsityksensä myyjäosapuolesta. (Rope 2009, 165-167; Bergström & Leppänen 2011, 425.)

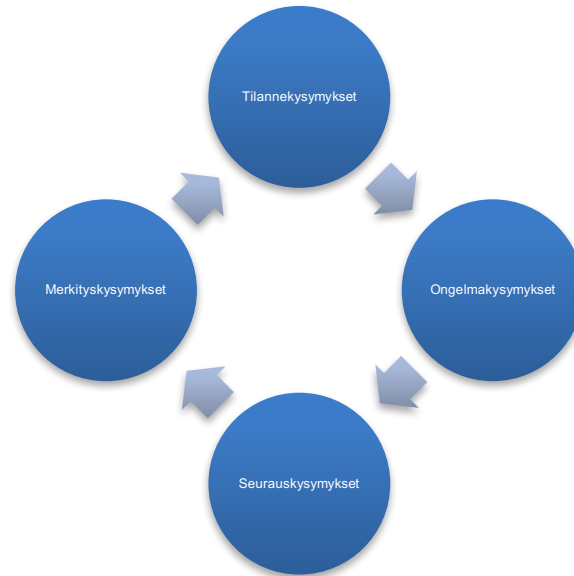
Avauksen jälkeen myyjä alkaa selvittää asiakkaan senhetkisiä tarpeita ja toiveita. Tarvekartoituksen tarkoituksena on avata asiakkaan tarpeiden lisäksi tulevaisuuden näkymiä ja mahdollisen ostajan odotuksia liittyen tuotteeseen tai palveluun. Myynnin on kuitenkin tarkoitus olla tarpeiden täyttämistä ja ratkaisujen löytämistä ongelmiin, ei myyntiä vain myymisen ilosta. Tarvekartoitusta tehdessä myyjä ei vielä esittele tuotetta tai palvelua. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 68.) Kaupan tekoon saadaan tarpeiden kartoituksen avulla lisää arvoa ja mahdollistetaan asiakkaan kokonaisvaltainen kiinnostus ratkaisuja kohtaan. Huippumyyjä keskittyykin huolella asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin samalla kiinnittäen asiakkaan huomion sopivan tuotteen tai palvelun löytämiseen. (Rubanovitsch &

Aalto 2007, 68-69.) Tarvekartoituksella pyritään löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on asiakkaan ongelma tai tarve?
- Mitkä asiat ovat tuotteessa tai palvelussa asiakkaille tärkeimpiä?
- Millaista ratkaisua asiakas kaipaa?
- Miten ratkaisua käytetään ja ketkä sitä käyttävät?
- Kuka tekee ostopäätökset?
- Millä aikataululla asiakas haluaa ongelmaan ratkaisun?

Vaikka hyvä myyjä selvittää tarpeita kyselemällä asiakkaalta paljonkin, kysymykset eivät saisi aiheuttaa asiakasosapuolelle ahdistavaa tai epämiellyttävää tilannetta. Taitava myyjä kykeneekin selvittämään haluamansa seikat niin, että tarpeet ja niihin toivotut ratkaisut käyvät ilmi asiakkaan puheista sitä suoraan kysymättä. Onnistunut tarvekartoitus huokuu muun muassa siitä, että myyntikeskustelun edetessä asiakas esittää itse argumentteja myytävän tuotteen tai palvelun puolesta. (Hänti ym. 2016, 138, 140.)

Koska tarvekartoitus on yksi tärkeimmistä myyntikeskustelun pohjustustekniikoista, on sen helpottamiseksi luotu tekniikoita, jotka erittelevät myyjäosapuolelle ne kysymykset, jotka ovat myyntikeskustelussa tärkeitä, ja ne, joita ei tulisi kysyä asiakkaalta. Yksi näistä on laajalti käytössä oleva SPIN-kyselytekniikka, joka on luotu menestyvien myyjien toimintatapojen pohjalta. SPIN-tekniikka perustuu siihen, että myyntikeskustelun tavoitteena on antaa tilaa asiakkaalle oivaltaa itse tarpeensa ja etsiä niihin ratkaisuja. (Hänti ym. 2016, 142, 145.) SPIN-tekniikka rakentuu neljän tyyppisistä kysymyksistä:



Kuva 2. Spin-menetelmä.

Tilannekysymyksillä selvitetään asiakkaan nykytilannetta, kuten sitä, millaisia ratkaisuja asiakkaalla tällä hetkellä on käytössä. Ongelmakysymykset paneutuvat asiakkaan ongelmiin ja haasteisiin nykytilanteessa. Ongelmakysymystä avatessa on hyvä muistaa, että asiakas ei välttämättä itse näe nykytilannettaan ongelmana, jolloin toinen lähestymistapa tilanteen selvittämiseksi on tarpeen. Seuraukskysymykset avaavat asiakkaalle ongelman tai haasteen seurauksia ja pyrkivät auttamaan asiakasta haluamaan ongelmalle ratkaisua. Merkityskysymyksillä pyritään perustelemaan ratkaisuja ja auttamaan asiakasta tunnistamaan ratkaisun hyödyt. (Hänti ym. 2016, 145-146.)

Viimeisimpinä vaiheina myyntikeskustelussa ovat ongelman ratkaisu ja epäilyjen häivyttäminen. Kun myyjä on saanut selville asiakkaan tarpeet ja kartoittanut tilannetta kysymyksin, hän tekee yhteenvedon ja tarjoaa asiakkaalle tämän tilanteeseen sopivaa ratkaisua. Myyjä esittelee ja korostaa asiakkaalle ratkaisun hyötytekijöitä. Ratkaisun esittäminen tulisi olla ytimekäs ja keskittyä vain ja ainoastaan kohdeasiakkaan tarpeiden täyttämiseen. (Pekkarinen, Pekkarinen & Vornanen 2006, 65; Rubanovitsch & Aalto 2007, 83.) Ratkaisun hyötyjen esittelyn yhteydessä asiakas usein esittää epäilyjä tai vastakysymyksiä liittyen tuotteeseen tai palveluun sekä niiden sopivuuteen. Jotta kaupanteko ei kaadu epäilyksiin ja myyjä kykenee vastaamaan kysymyksiin asiantuntevasti, myös epäilyihin tulee varautua ennen myyntikeskustelua. Vastaväitteet ja epäilyt kielivät kuitenkin asiakkaan kiinnostuksesta kaupantekoa kohtaan ja lisätietojen kaipaamisesta.

Usein vastaväitteitä ja epäilyksiä kohdatessa myyjän on kyettävä todistamaan esimerkiksi tuotteen tai palvelun hyödyt ostajalle. Mikäli tarjous ei ole täysin kohdannut asiakkaan odotuksia, myyjän on kyettävä sopeutumaan tilanteeseen ja yritettävä löytää molempia osapuolia miellyttävä ratkaisu. (Pekkarinen, Sääski & Vornanen 1997, 135-139; Alanen, Mäkelä & Sell 2005, 104-106; Rubanovitsch & Aalto 2007, 99-100.)

### 3.3 Tarjousvaihe

Myyntikeskustelun ja kaikkien sen vaiheiden läpikäynnin jälkeen on aika ehdottaa asiakkaalle tarjousta kaupasta. Myyntitapaamisessa tarjousta on edeltänyt vuorovaikutteinen myyntineuvottelu ja tarjousta on voitu pohjustaa jo keskusteluvaiheessa. Etämyynnissä, eli puhelimitse tai sähköisesti käytyä myyntineuvottelua seuraa usein tarjouspyyntö ennen itse tarjouksen tekemistä. Tällöin myös tarjous on kirjallisessa muodossa. Mitä monimutkaisempaa tuotetta tai palvelua myydään, sitä tärkeämpää on hoitaa tarjouksen tekeminen kasvotusten asiakastapaamisessa. Kasvotusten vältetään useita väärinkäsitä ja kysymyksiin on mahdollista saada vastauksia saman tien. (Hänti ym. 2016, 159-160.)

Toisinaan asiakas on prosessoinut ostoa ja tehnyt vertailuja, ja jopa päätöksen ratkaisusta jo myyntineuvottelun aikana. Tällöin tarjousvaihe saattaa olla ohi nopeastikin, eikä myyjän tarvitse juurikaan perustella, saati tehdä vastatarjouksia kielteisiin päätöksiin. Vastaavasti tilanne saattaa olla myös se, että asiakas ei hyvistä perusteluista huolimatta kykene tekemään päätöstä, vaan haluaa jatkaa vertailua tarjouksen tekemisen jälkeen. (Laine 2008, 182.)

Hyvin esitetyn tarjouksen tunnusmerkkejä ovat muun muassa yksilöllisyys, ytimekkyys ja hinnan selkeä esitys. Myös tarjouksen riittävä voimassaoloaika, referenssien selkeä kuvaus sekä ratkaisu ongelmiin kuuluvat hyvin laadittuun tarjouspohjaan.

Jokainen tarjous tulisi räätälöidä asiakkaan tarpeisiin sopiviksi ja vastaamaan juuri sen tilanteen ongelman ratkaisua. Erityisesti projekti- konsultointi- yms. hankekaupoissa räätälöidyt tarjoukset ovat välttämättömiä. Toinen tarjoustyyli räätälöityjen ohella on vakio-tarjous, jota käytetään myydessä vakiokuluja sisältäviä perustuotteita. Vakiotarjouksessa muokkautumista aiheuttaa lähinnä vain tapauskohtainen hinnoittelu, toisin kuin räätälöidyssä tarjouksessa. (Rope 2009, 170-172.)

Tarjous on hyvin tärkeä vaihe myyntiprosessia, siksi sen suunnittelemiselle etukäteen tulisi varata reilusti aikaa. Tehdessä tarjousta asiakkaalle, ei puhuta vain hinnasta, vaan myös esimerkiksi kaupallisista ehdoista. Tarjouksesta tulee käydä ilmi koko projektin sisältö sekä muun muassa maksuehdot, toimitusajat ja -ehdot sekä takuuajat ym. Tarjouksen sisällön tarkkuus ja yksityiskohtaisuus on erityisen tärkeää, jotta vältetään epäselvyyksiltä ja väärinkäsityksiltä myöhemmin projektin toteutusvaiheessa. Perusteellisuus tarjousta tehdessä on reilua myös asiakkaalle, jotta tämä voi kokea saaneensa vastinetta rahoilleen. (Kannisto & Kannisto 2008, 115; Rope 2009, 170.)

### 3.4 Kaupan päättäminen

Myyntineuvottelun viimeinen vaihe on luonnollisesti kaupan päättäminen. Hyvällä myyjällä on rohkeutta ja kykyä ehdottaa asiakkaalle kaupan tekoa. Ei ole tavatonta, että myyjä epäröi kaupan pyytämistä ja kokee kaupan päättämisen vaikeaksi. Taustalla tässä on usein pelko torjutuksi tulemisesta. (Hänti ym. 2016, 56.) Näissä tilanteissa myyjän tulisi kuitenkin ottaa askel taaksepäin ja miettiä, miksi asiakas kieltäytyy kaupasta. Tällöin ei tulisi myöskään heti reagoida esimerkiksi hinnanalennuksilla, vaan jatkaa myyntiprosessia hienovaraisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 119-120; Rope 2009, 173-174.)

Rohkaisua kaupan teossa vaatii myös asiakas. Varsinkin tilanteet, joissa asiakkaan ei ole välttämätöntä tehdä ostopäätöstä heti, kauppoihin rohkaiseminen on iso osa myyntineuvottelun loppuunsaattamista. Hyviä tapoja rohkaista tai hoputtaa kaupan tekemistä ovat esimerkiksi osoitukset, että hinnat ovat nousussa tai tavara on loppumaisillaan. (Rope 2009, 173-174.)

Toinen tärkeä ominaisuus kaupan päättämiseksi on varmistus riskien poistamisesta. Mikäli kaupan kohteeseen tai sen suorittamiseen sisältyy riskejä, kuten laatuvirheet tai myöhästyminen, kaupan päättämässä myyjän on tärkeä kyetä poistamaan kaikki asiakkaan kokemat riskit. Näin todennäköisyys kaupan onnistuneeseen päättämiseen lisääntyy. (Rope 2009, 174.)

Vaikka kaupan päättäminen on jo vaihe itsessään, asiakasta ja tämän valmiutta ostoon tulee tarkkailla koko myyntineuvottelun ajan. Ostajan aktiivinen osallistuminen neuvotteluun, kysymykset ja muut kiinnostuneisuuden merkit ovat tärkeitä signaaleja jo ennen kaupanpäättämävaihetta. (Hänti ym. 2016, 155-157.)

Niin kuin myyjiäkin, myös kaupan päättämistapoja on useita. Moni myyjä luottaa ”klousaamisessa” suoraan kysymykseen kaupan päättämiseksi, kuten ”sovitaanko kaupat”. Toinen kaupan päättämiseen tähtäävä keino on summata asiakkaalle myyntikeskustelussa esille tulleet hyödyt ja näin pyrkiä myönteiseen ostopäätökseen. Eri vaihtoehtojen vertailu tai esimerkiksi ostamatta jättämisen haittojen esille tuominen saattaa myös johdattaa asiakkaan toivottuun tulokseen. Mikäli kaupan päättämisen vaiheeseen koittaessa asiakas vielä esittää epäkohtia tai ongelmia, hyvä tapa viedä neuvottelu päätökseen on luvata ratkaisua ongelmaan, ja näin pyytää kaupan päättämistä. Mikäli taas neuvottelussa myytävä tuote ei miellytä asiakasta, voidaan kaupan loppuun viemiseksi tarjota vaihtoehtoja ratkaisua tai tuotetta. Vaikka alkuperäiseen tavoitteeseen ei näin päästäisikään, on kuitenkin haluttu lopputulos saavutettu. (Hänti ym. 2016, 157.)

### 3.5 Jälkihoito

Myyntiprosessin viimeisin, muttei vähäisin vaihe on jälkihoito. Jälkihoitoon kuuluu tuotteiden varmistaminen sekä asiakkaan tyytyväisyyden selvittäminen tuotteeseen tai palveluun/ palvelun toimittamisen ja näin pidempiaikaisen asiakassuhteen rakentaminen. Pitkäaikainen asiakas taas on yritykselle myös taloudellisesti hyödyksi, koska uusasiakashankinta on yleisesti ottaen suurikustanteista. Jälkitoimilla varmistetaan paitsi asiakkaan tyytyväisyys, myös toivon mukaan positiivisen sanan levittäminen yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista/palveluista. Tyytyväinen asiakas on kuitenkin joka tilanteessa paras suosittelija. Asiakassuhteiden aktiivinen ylläpito ja tyytyväisyyden varmistaminen taas tuovat lisää arvoa asiakassuhteeseen ja varmistavat suhteen jatkuvuuden. (Pekkarinen ym. 1997; Storbacka & Lehtinen 1997, 97; Ylikoski 1999, 180-181; Alanen ym. 2005, 114-115; Bergström & Leppänen 2009, 484; Rope 2009, 178-179.)

Asiakastyytyväisyyttä voi mitata ja asiakassuhdetta hoitaa usealla eri tavalla. Usein jo myyntiprosessin aikana myyjä saa asiakkaalta spontaania palautetta tuotteesta tai palvelusta. Koska neuvottelu on molemminpuolista, palautteenanto on usein asiakkaan puolelta automaattista ja antaa myyjälle jo myyntitapahtuman aikana tietoa asiakkaan tyytyväisyydestä. Kaupan päättämisen tai sen epäonnistumisen jälkeen tietoa asiakkaan mielipiteistä voi kerätä esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksella tai suoralla yhteydenotolla. Missä onnistuttiin, jäikö myyntitapahtumasta mieleen jotain erityisen hyvää tai vastaavasti kehitettävää? Miten voisimme jatkossa parantaa toimintaa? Myös keskustelu



suoraan asiakkaan tai asiakasehdokkaan kanssa voi olla hyvä ratkaisu, sillä se kielii välittämistä ja erityisestä vaivannäöstä asiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi. Asiakkaan tyytyväisyydestä kielii myös se, suosittelleeko asiakas tuotetta tai yritystä muille mahdollisille asiakkaille. Mikäli suositusten määrää on mahdollista seurata, toimii se myös hyvänä mittarina asiakastyytyväisyydelle. (Rope 2009, 181-182; Bergström & Lepänen 2011, 484.)

### 3.6 Hyödyt

Myyntiprosessi on hyödyllinen monelle osapuolelle. Niin myyjä, asiakas, yritys kuin myynninjohtokin hyötyvät tehokkaasta myyntiprosessista. Oikein laadittu myyntiprosessi antaa jokaiselle samat eväät ja ohjaa koko organisaation samaan kurinalaiseen toimintaan. Lisäksi prosessin eri osia on helpompi käsitellä ja arvioida, kun jokaisella on selkeät käsitykset siitä, mitä tulee tapahtumaan. Myyntiprosessi selkeyttää toimintaa myös sillä, että se luo kaikille osapuolille yhteisen käsitteistön, jonka avulla viestiminen ja johtaminen helpottuvat. Käsitteistö tosin saattaa muotoutua vasta suhteellisen pitkän ajan kuluessa. Myyntiprosessin avulla myös ennustettavuus ja seuranta projekteissa tehostuu. Vaikka myyntiprosessissa on tarkoitus noudattaa tiukkaakin ohjeistusta, asiakaskeskeinen myyjä kykenee tarvittaessa joustamaan ja antamaan tilaa myös asiakkaalle.

Myyntiprosessi valmistaa myyjää tuleviin tilanteisiin ja noudattamalla systemaattista ohjeistusta antaa mahdollisuuden myös luovuuteen. Myyntiprosessin avulla myyjän on helpompi hahmottaa myyntityön tavoitteet ja pyrkimykset sekä tarkastella aikaisempia onnistumisia ja epäonnistumisia. Näiden kautta on myös mahdollista oppia, miten onnistuminen jatkossa olisi mahdollista. (Laine 2008, 44-45, 275-276, 279.)

Myyjät siis hyötyvät myyntiprosessista muun muassa siinä, että toimintasuunnitelma ja tavat ovat valmiiksi laadittu. Myyntityö tapahtuu johdonmukaisten askelten kautta, ja antaa siten myyjälle varmuutta ja luottamusta saada asiakkaalta myönteinen ostopäätös. Noudattamalla myyntiprosessin vaiheita, myyjä saavuttaa myyntitavoitteensa helpommin ja pysyy motivoituneena. Myyntiprosessi tuo myös myyntityöhön lisää sisältöä ja auttaa myyjää tunnistamaan väärät hankkeet hyvissä ajoin etukäteen. Koska myyntiprosessin laatimisessa hyödynnetään myös aikaisempia myyntikokemuksia, asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niiden ennakoiminen ovat myös muutamia myyntiprosessin hyödyistä.

Asiakkaille merkittävin hyöty myyntiprosessissa on se, että myyjät ovat hyvin valmistuneita tapaamisiin. Myyntitapahtuma etenee johdonmukaisesti ja mikäli myyjän kanssa on asioitu ennenkin, asiakas tietää jo etukäteen, miten tapaaminen tulee menemään. Koska myyjä on toiminnassaan johdonmukainen ja tyyliltään läpinäkyvä, myös asiakas voi rauhassa keskittyä omaan sisäiseen myyntityöhönsä ja kehittämiseensä. Myyntiprosessin ansiosta myyjät tarjoavat asiakkaalle uusia ideoita ja antavat näille tarvittavaa tilaa myyntitapahtumassa.

Myyjäyritykselle ja myyntijohdolle prosessista on hyötyä muun muassa siksi, että selkeä myyntitapa on myös selkeä kilpailuetu. Myyntitapahtuma on etukäteen laadittu ja mikäli sitä noudatetaan, virheiden osuus pienenee huomattavasti. Järjestelmällisellä prosessilla voidaan tarkentaa myös myynnin ennusteita niin lyhyellä kuin pitkälläkin tähtäimellä sekä luoda myynnille laatujärjestelmä. Ennusteiden luotettavuus myös kasvaa myyntiprosessin myötä. Yhteiset käsitteet selkeyttävät yrityksen sisäistä kommunikaatiota ja taas osaltaan minimoi virheet. Perusteellinen ja hyvä myyntiprosessi auttaa myös systematisoimaan myynnin johtamista sekä asiakastyötä. (Laine 2008, 44-45.)

## 4 MYYNIN JOHTAMINEN

Myynnin johtaminen on haastava, mutta tärkeä osa myyntiä. Yrityksen menestykselle myynnin johtamisella on suuri merkitys, koska sen avulla tapahtuu myyntityön suunnittelu, mittaaminen ja kehittäminen. Suunnittelussa tärkeää on ottaa huomioon, että myyjä kykenee huolehtimaan esimerkiksi ennakkovalmisteluista sekä ajankäytöstä. Myyntityön suunnittelun lisäksi myynnin johto organisoii toimet ja määrittelee toiminnan tavoitteet ja rajat. Henkilöstön johtamisen lisäksi myynnin johto huolehtii myös itse myynnistä sekä hallinnollisista tehtävistä. (Rope 2003, 117; Rubanovitsch & Aalto 2007, 46-48; Rubanovitsch & Aalto 2007, 20; Vuorio 2011, 120.)

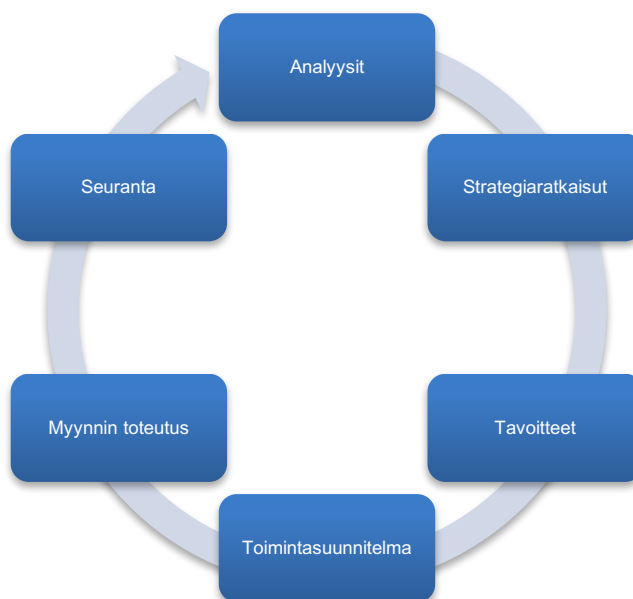
### 4.1 Myynnin suunnittelu

Yksityiskohtainen suunnittelu on ensimmäinen askel myynnille ja myynnin johtamiselle. Suunnittelu koostuu useasta osa-alueesta, joita käytetään myyntitoiminnan ohjaamisessa. On tärkeää, että laaditut suunnitelmat ovat rakennettu mitattaviksi ja arvioitaviksi. Myyntiä suunnitellessa tulee ottaa huomioon lyhyen tai pitkän aikavälin tavoitteet, toimintatavat ja -suunnitelmat sekä myyntiennusteet. Lisäksi suunnitelmassa voidaan laatia työtehtävät ja vastualueet sekä raportointimenetelmät. Vaikka myynnin suunnittelu mielletään myyntitoimien ensimmäiseksi vaiheeksi, on se kuitenkin myös jatkuva prosessi, jossa suunnitelmaa muokataan mittaus tulosten perusteella. (Rope 2003, 118; Bergström & Leppänen 2011, 438.)

Myyntiä voidaan suunnitella sekä esimiestasolla, myyjätasolla että tiimitasolla. Suunnitelmaan dokumentoidaan kaikkien tahojen tavoitteet erikseen. Myynnin johto vastaa normaalisti strategian ja myyntiennusteiden laatimisesta, myyjä sen sijaan oman työnsä yksityiskohtaisesta suunnittelusta sekä omien tulostensa ja kustannustensa seuraamisesta. Myyjien tavoitteet jaetaan usein viikko- tai kuukausitason myynteihin, jotta niiden seuraaminen ja kehittäminen olisi mahdollisimman tarkkaa. Tärkeimpiä yksittäisiä tavoitteita myyjille ja myyntitiimeille ovat myynti ja myyntikate. Myyjän tulee ottaa myyntisuunnitelmassaan huomioon myös esimerkiksi asiakastilanteet. Tapaamiset asiakkaiden kanssa, tapaamisten tarkoitukset ja niiden tavoitteet on hyvä käydä läpi jo suunnittelu-

vaiheessa ja myyjän laatiman suunnitelman tulisikin olla asiakaslähtöinen. Myyntijohtajan tehtävänä on muun muassa tukea myyjää ja myyntitiimiä tavoitteissaan ja auttaa niiden saavuttamisessa. (Rope 2003, 118; Pekkarinen ym. 2006, 46; Nieminen & Tomperi 2008, 75; Bergström & Leppänen 2011, 438.)

Myynnin suunnitteluprosessi jakautuu vaiheisiin, ja vaiheet noudattavatkin yleensä tiettyä perusjakoa. (Rope 2009, 185.)



Kuva 3. Myynnin suunnittelu.

#### 4.2 Tavoitteet ja mittarit

Myynnin suunnitteluun kuuluu siis yhtenä tärkeimpänä osa-alueena tavoitteiden asettaminen. Mikäli tavoitteita ei ole, myynnin menestymistä ja onnistumista on hankala arvioida. Tavoitteiden avulla myös toiminta selkeytyy ja kehitystä on mahdollista seurata. Tavoitteet voivat olla myyntiin, kannattavuuteen, laatuun tai asiakaslähtöisyyteen perustuvia. Myynnin rahamääräiset tavoitteet johdetaan yrityksen aikaisemmin laatimista liikevaihtotavoitteista. Tulostavoitteiden pohjalta taas laaditaan myyntitavoitteet, jotka jaetaan ryhmiin tuotteittain, alueittain, myyjittäin ja/tai asiakasryhmittäin. Tavoitteiden asettamisessa otetaan huomioon myös budjetti ja resurssit. Myynnin johto laatii tavoitteet ja priorisoi ne siltä varalta, että kaikkea suunniteltua ei ole mahdollista saavuttaa. (Laine 2008, 258-260; Bergström & Leppänen 2011, 438; Hänti ym. 2016, 84.) Yrityksen asettamia ja seurattavia tavoitteita ovat esimerkiksi yhteydenotot asiakkaisiin ja tapaamiset.

Näiden pohjalta taas seurataan, myyntiä, tuottoa ja katetta sekä markkinaosuutta. Myös budjetille ja asiakastyytyvyydelle laaditaan usein omat tavoitteensa ja niitä olisi hyvä seurata kehityksen kannalta. (Rope 2003, 118)

Myyntityössä myyjille ja tiimeille tärkeimmät tavoitteet ovat myyntitavoitteet. Kokonaismyyntitavoitteet syntyvät johdon asettamista, mahdollisimman tarkoista ja yksilöllisistä arvioista. Myyjän itsensä on myös tärkeä tietää ja ymmärtää omat tavoitteensa, jotta niiden saavuttaminen olisi mahdollista. Asetettujen tavoitteiden on myös oltava mitattavia, jotta niistä olisi yritykselle ja myyjälle itselleen hyötyä. Mitattavissa olevat tavoitteet motivoivat myyjää työssään, varsinkin jos myyjä on itse voinut osallistua tavoitteiden asettamiseen. Oikein laaditut tavoitteet tarjoavat myyjälle haastetta, mutta mahdollistavat onnistumisen. Myyjän yksilöllisten tavoitteiden tulisi kuitenkin luonnollisesti kulkea käsi kädessä yrityksen strategian kanssa ja näiden tukea toinen toistaan. (Rope 2003, 118; Rubanovitch & Aalto 2007, 51; Nieminen & Tomperi 2008, 54.)

Useissa yrityksissä myyjien tavoitteiden saavuttamista mitataan ns. suppilomallin (sales funnel) avulla, jonka kautta seurataan kunkin myyjän onnistumisprosentteja. Potentiaali-rekisteri tallettaa tietoja muun muassa asiakkaiden määrästä, tapaamisista, tehdyistä tarjouksista sekä solmituista kaupoista. Mallin avulla voidaan myös tutkia mahdollisia syitä sille, että myyjä ei ole saavuttanut asetettuja tavoitteita. Myös myynnin johto voi systeemin avulla tarjota apuaan ongelmatilanteissa ja tukea myyjää kehittämisessä. (Hänti ym. 2016, 85-86.)

Tavoitteiden asettaminen on siis tärkeä osa myyntitoimia ja myyjien motivaatiota. Kuitenkin myös sillä, miten ja millaisia asetetut tavoitteet ovat, on vaikutusta niihin pääsemisiin. Hyvän tavoitteen muistisääntönä voi käyttää lyhennettä SMART. Sana ”specific” muistisäännössä viittaa tarkasti määriteltyyn tavoitteeseen. Kun määritellään selkeästi, mitä tavoitteella halutaan saavuttaa, on se automaattisesti helpompi ottaa käsittelyyn. ”Measurable” tarkoittaa SMART- laatukriteerien pohjalta mitattavuutta. Mitattavuuden avulla voidaan seurata tavoitteen toteutuvuutta, eli tiedetään, milloin tavoite on saavutettu. ”Achievable” muistuttaa tavoitteen saavutettavuudesta. Jotta tavoitteet ovat motivoivia ja onnistuneita, tulee niiden olla saavutettavissa olevia ja selvästi kohdistettuja. ”Realistic” viittaa luonnollisesti realistisuuteen. Sen lisäksi, että tavoitteen tulee olla realistinen, eli olemassa olevilla tai hankittavilla resursseilla saavutettavissa, on tavoitteella oltava myös merkitys. Viimeinen kohta SMART- laatukriteereissä, ”time-bound” tarkoittaa aikaan sidottua. Hyvin asetettu, saavutettavissa oleva tavoite on aikataulutettu ja

mahdollista myös saavuttaa asetettuun määräaikaan mennessä. (Nieminen & Tomperi 2008, 52-53.)

### 4.3 Organisointi

Myyntin organisoinnin päätehtävä on varmistaa, että suunnitelmat toteutuvat odotetusti. Organisoinnilla varmistetaan myyjäresurssien tehokas käyttö vastualueiden ja työtehtävien tarkalla suunnittelulla. Myyntin organisointia hoitaa myyntin johtaja, joka käy yksityiskohtaisesti läpi jokaisen myyjän kanssa tämän vastualueen ja tehtävät. Organisointi tapahtuu yleensä tietyn kaavan kautta, mutta esimerkiksi muutokset asiakkaiden tarpeissa ja teknologiassa vaikuttavat suuresti myyntin organisointiin. (Rope 2003, 119; Rubanovitsch & Aalto 2007, 120; Bergström & Leppänen 2011, 439-440; Jobber & Lancaster 2015, 419.)

Organisointia voidaan toteuttaa alueellisesti, tuoteryhmittäin, markkina- tai asiakaskohteisesti. Menetelmän valintaan vaikuttaa suuresti yrityksen toimiala, koko, sijainti, tuotteet sekä asiakkaat. Usein myyntiorganisaatiot ovat kuitenkin kaikkien näiden menetelmien yhdistelmiä. Alueellisesti jaetussa myyntiorganisaatiossa suurimpana hyötynä on, että myyjä tuntee oman alueensa perusteellisesti. Huono puoli on, että alueellisen jaon myötä myyjä saattaa joutua myymään useita erilaisia tuotteita erilaisille asiakasryhmille. Kun taas tuote- tai tuoteryhmäkohtainen jako mahdollistaa yhteen tai muutamaa tuoteteeseen erikoistumisen, jolloin myyjä tuntee myymänsä tuotteen tai tuoteperheen paremmin kuin muut. Jos asiakasryhmät tai markkina-alueet tunnetaan ja kyetään segmentoimaan selkeästi, organisaatiojakona voidaan käyttää markkina- tai asiakasmallia. Tässä mallissa myyjä erikoistuu omaan asiakasryhmäänsä ja tuntee muun muassa näiden ostokäyttäytymisen perusteellisesti. Hyötynä on se, että myyjä tuntee asiakkaidensa ongelmat ja kykenee etsimään niille parhaat ratkaisut. Asiakasjaon avulla voidaan myös eritellä esimerkiksi avainasiakkaat ja uushankinta-asiakkaat erikseen. (Bergström & Leppänen 2011, 439-440.)

#### 4.4 Seuranta

Myynnin johdon tehtäviin kuuluu suunnittelun ja organisoinnin lisäksi myös myynnin seuranta. Seurannassa tarkastellaan suunniteltujen ja sovittujen asioiden toteutumista. Jatkuva ja kokoaikainen myynnin seuranta antaa mahdollisuuden ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Seuranta on myynnin kehittymisen työkalu, jonka avulla tulisi tarkastella sekä onnistumisia että epäonnistumisia. Siksi tulisikin muistaa, että seurantaa ei pidä tehdä vaan sen itsensä vuoksi, vaan kyse on nimenomaan oppimisesta ja niiden tekijöiden tunnistamisesta, jotka ovat aiheuttaneet epäonnistumisia. Seurannan tavoitteet ovat myynnin oppiminen, tulosten kehittyminen sekä jatkuvasti paraneva myynti. Seurannassa keskitytään lähinnä myynnin tuloksiin ja myynnin toimenpiteisiin. Lukuja tarkastellaan yleensä kolmella eri tasolla:

- Myyjien ja kilpailijoiden suhteelliset luvut. Tarkastellaan, miksi toinen myyjä myy, mutta toinen samassa tilanteessa ei.
- Myyjien väliset teholuvut. (asiakastapaamiset/päivä, kaupat/tapaaminen jne.) Näitä vertailemalla myyjien kesken saadaan käsitys eroista ja siitä, miksi toinen myy ja toinen ei.
- Myyntien kohteet ja määrät. Näitä tarkastellessa voidaan huomata esimerkiksi, jos tärkeitä asiakasryhmiä on jäänyt huomioimatta (Rope 2003, 121-122; Rubanovitsch & Aalto 2007, 177; Laine 2008, 58; Rope 2009, 204-206.)

Seurannassa on tärkeää, että havaitut muutokset ja tulokset myös kirjataan ylös ja raportoidaan. Raportointi helpottaa tulkintaa ja mahdollistaa kehittymistoimet. Dokumentoinnista on hyötyä niin myyjille, myynnin johdolle sekä ylimmälle johdolle. Sen avulla voidaan paikallistaa epäonnistumiset ja onnistumiset sekä tehdä tarvittavat muutokset kehityksen jatkuvuuden takaamiseksi. (Rope 2003, 121-122; Rubanovitsch & Aalto 2007, 178; Laine 2008, 57-58.)

## 5 MARKKINATUTKIMUS

Markkinatutkimuksella selvitetään markkinoiden olosuhteita, eikä niinkään mainontaa, kuten markkinointitutkimuksella. Markkinatutkimus on kuitenkin yleensä osa markkinointitutkimusta, mutta niiden tarkoitus on hyvin eri, eikä niitä tule sekoittaa keskenään. Markkinointitutkimus on käsitteenä paljon laajempi ja tutkii lähinnä mainontaa. Markkinatutkimuksella sen sijaan tutkitaan esimerkiksi tulevaisuudennäkymiä, kilpailijoita, eri tahoja ja markkinoiden koostumusta. (Raatikainen 2004, 11)

Markkinatutkimusta voidaan tarkastella joko kvalitatiivisesti (laadullisesti) tai kvantitatiivisesti (määrällisesti). Kvalitatiivinen tapa tarkastelee enemmän laadullisia seikkoja, kuten esimerkiksi asiakkaiden mielipiteitä. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tarkastelee enemmänkin mitattavissa tai laskettavissa olevia asioita. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin kuinka paljon, kuinka moni vastaajista, milloin, missä jne. Tutkimuksessa käytetään usein apuna tilastollisia menetelmiä ja kyselyjä esimerkiksi puhelimitse tai internetin kautta. (Sipilä 2008, 254-264.)

### 5.1 Tutkimuksen tavoite

Markkinatutkimuksen tavoitteena oli hankkia tietoa meriteollisuudessa käytettävien paloteknisten läpivientien eli niin sanottujen palokatkojen markkinatilanteesta ja sen muutoksista. Kyselyn avulla tarkoitus oli saada tarkempaa tietoa tuotteen kysynnästä ja tarjonnasta, tuotetta käyttävistä sekä sitä valmistavista yrityksistä. Etukäteen tiedossa oli muutama suurempi sähkö- ja putkiasennuksia meriteollisuuteen tekevä yritys, mutta uutta tuotetta vietäessä markkinoille, tarkempi tieto mahdollisista asiakkaista oli tarpeen. Kyselyllä haluttiin selvittää muun muassa, kuinka suurta tuotteen tarve on tällä hetkellä ja miten tuotetta käyttävät yritykset näkevät kysynnän muuttuvan tulevaisuudessa. Koska valmistaja on markkinoilla uusi, tärkeää oli myös selvittää mahdollisten asiakkaiden näkemykset tärkeimmistä ja arvostetuimmista ominaisuuksista tuotetta ja valmistajaa valitessa. Lisäksi markkinatutkimuksen avulla haluttiin saada tietoa mahdollisesta oheistuotteiden tarpeesta.

Markkinatutkimus toteutettiin nettikyselynä, jotta vastaaminen kauempana sijaitsevilta yrityksiltä olisi mahdollista. Haastateltavat koottiin käyttämällä apuna toimeksiantajayrityksen tietokantaa sekä hakemalla internetistä potentiaalisia asiakkaita. Koska tuotetta

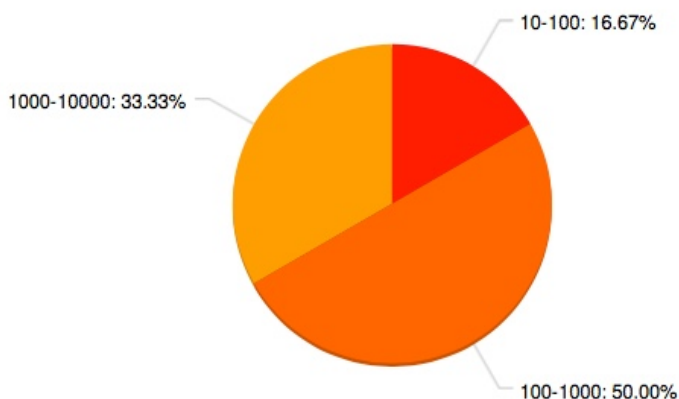


käytettäviä ei valitulla alueella ole kovinkaan runsaasti, ei tutkimuskaan kokonaisuutena ole laaja. Haastateltavien ryhmän ollessa suppea, entistäkin tärkeämpää oli saada kyselylle mahdollisimman onnistunut vastausprosentti. Valittuihin yrityksiin otettiin ensin yhteyttä puhelimitse ja pyydettiin lupa lähettää linkki nettikyselyyn. Tavoitteena oli siis saada vastaus mahdollisimman monelta valitulta, jotta tulos olisi luotettava. Vastaustavoitteissa onnistuttiin kohtalaisella prosentilla.

## 5.2 Tutkimuksen tulokset

Kysymys 1. Kuinka suuri tarve yrityksellänne on paloteknisille läpivienneille eli ns. Palokatkoille?

Tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka paljon kyselyyn vastanneet yritykset keskimäärin käyttävät laiveteollisuuden tarkoitettuja palokatkoja vuosittaisella tasolla. Näin saatiin osviittaa siitä, kuinka suurta tällä hetkellä on tuotteen kysyntä. Menekistä ei ennestään ollut luotettavaa käsitystä.



Kuva 4. Kyselyyn vastanneiden käyttövolyymi.

Kysymyksessä vastausvaihtoehdot vaihtelivat kymmenen tuotteen käytöstä kymmenen tuhannen tuotteen käyttöön vuosittaisella tasolla. Suurin osa haastateltavista vastasi yrityksensä käyttävän palokatkoja vuositasolla sadan ja tuhannen välillä. Tästä voi päätellä,

että suurin osa asiakkaista on keskisuuria yrityksiä, joilla tuotteen menekki on keskitasoa. Toiseksi suurimpaan vastaajaryhmään kuului kuitenkin ne yritykset, joiden kulutus tuotteelle on 1000-10000 välillä. Vaikka luvut ovatkin viitteellisiä ja menekkiin vaikuttaa tietenkin myös työn tilausten määrä, sai vastauksista kuitenkin käsityksen jopa oletettua suuremmasta kysynnästä.

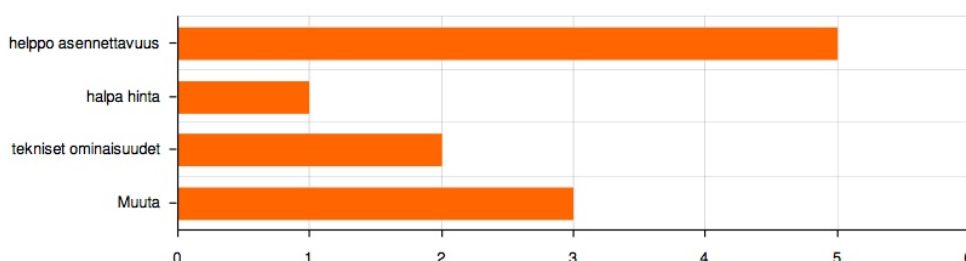
Kysymys 2. Miten suurena näette tulevan 5 vuoden tarpeen palokatkojen suhteen, verrattuna nykytilaan?

Tällä kysymyksellä haluttiin saada mahdollisten asiakasyritysten näkemystä siihen, miltä tuotteen ja yrityksen tulevaisuus näyttää viiden vuoden päästä. Osalla yrityksistä on tuote ollut käytössä jo pitkän aikaa, joten heidän näkemyksensä tuotteen jatkonäkymistä koettiin tärkeäksi.

Jopa 83 prosenttia vastaajayrityksistä näki tuotteen menekin jatkuvan suunnilleen samana kuin tällä hetkellä. Pieni osa arvioi tuotteen menekin jopa nousevan puolella seuraavan viiden vuoden aikana. Positiivisin asia oli kuitenkin, että kukaan ei arvioinut palokatkojen menekin laskevan lähitulevaisuudessa. Tästä voikin päätellä, että tarve tuotteelle jatkuu ja markkinarako myös uuden valmistajan tuotteelle on olemassa vielä pitkän aikaa.

Kysymys 3. Mitkä ominaisuudet ovat tärkeimpiä palokatkoille?

Yksi merkittävimmistä kysymyksistä koski tuotteen tärkeimpiä ominaisuuksia asiakasyritysten näkökulmasta. Kysymyksellä halusimme selvittää, mitkä ovat niitä seikkoja, joita yritykset arvostavat tuotteessa eniten. Vastaukset antavat käsitystä siitä, mihin tuotteen markkinoille viemisessä tulisi panostaa ja mihin ominaisuuksiin kiinnittää huomiota, mikäli tuotekehittelyyn on vielä mahdollista vaikuttaa.



Kuva 5 Palokatkon tärkeimmät ominaisuudet.

Tärkeimmäksi ominaisuudeksi vastaajien keskuudessa nousi helppo asennettavuus. Asennuksen nopeuden lisäksi voisi päätellä, että helppo asennus ehkäisee myös virheitä ja on siksi tärkeä ominaisuus palokatkoille. Vastauksia tuli useita myös vapaa sana-kohtaan, jossa esille nousi esimerkiksi saatavuuden, yhteensopivuuden ja pienempien erien saatavuuden tärkeys ominaisuuksia tarkastellessa. Pienempien erien saatavuus ja niiden mukainen hintataso koettiin yhdeksi tärkeistä ominaisuuksista. Tästä voisi päätellä, että koska pienemmillä yrityksillä menekki ei ole yhtä suurta, pienempien erien tilaus ja niitä vastaava hinta on erityisen arvostettua. Vastauksista nousi myös esiin teknisten ominaisuuksien tärkeys. Vastoin ennako-odotuksia, hinnalla ei ollut vastausten perusteella ensisijaista merkitystä palokatkojen ominaisuuksissa. Sen sijaan helppo asennettavuus ja tuotteen laatu nousivat selkeästi merkittävimiksi ominaisuuksiksi.

Kysymys 4. Mitkä asiat vaikuttavat palokatkojen valmistajaan?

Neljäs kysymys laadittiin tukevaksi kysymykseksi ominaisuuksien tiedustelun rinnalle. Sen avulla haluttiin selvittää, mitkä mahdollisten asiakasyritysten mielestä ovat palokatkojen valmistajan valintaan vaikuttavia seikkoja. Vastausten avulla pyrittiin löytämään tietoa siitä, miten viedä uusi tuote markkinoille ja miten nousta paremmaksi valmistajavaihtoehdoksi kuin kilpailevat yritykset.

Valittaessa tuotteelle valmistajaa tärkeiksi ominaisuuksiksi nousi kyselyn perusteella muun muassa laatu ja toimitus. Kestävä ja laadukas tuote sekä nopea ja mutkaton toimitus ovat tässäkin tilanteessa valmistajan valttikortteja ja suuressa arvossa asiakasyritykselle. Myös hinnan merkitys mainittiin tämän kysymyksen vastauksissa. Valmiiksi laadittujen vastausvaihtoehtojen lisäksi esille nousi myös muita valmistajan valintaan liittyviä seikkoja. Kävi esimerkiksi ilmi, että joissain tapauksissa yrityksillä itsellään ei ole vaikutusmahdollisuutta valmistajan valintaan. Tilaaja saattaa itse määrittää valmistajan tai telakka saattaa hankkia tuotteet valmiiksi ennen asennusta. Tämä tieto oli jatkon kannalta tärkeä, koska tuotteen myyntiä voidaan lähteä tekemään myös suoraan telakoille.

Kysymys 5. Käyttääkö yrityksenne muita luokiteltuja paloteknisiä tuotteita, kuten tiivistysmassoja, tiivistysvaahtoja, paloluokiteltuja liimoja?

Tämä kysymys laadittiin, jotta saataisiin tietoa siitä, kaipaavatko asiakasyritykset markkinoille myös muita tukevia tuotteita. Kysymyksen perusteella saataisi käsitys siitä, olisiko samalta valmistajalta hyvä olla myös paloteknisiä lisätuotteita.

83 prosenttia kyselyyn vastanneista yrityksistä käytti myös muita luokiteltuja paloteknisiä tuotteita. Vastausten perusteella olisi siis hyvä, että markkinoilla olisi kysyntää myös näille tukeville tuotteille.

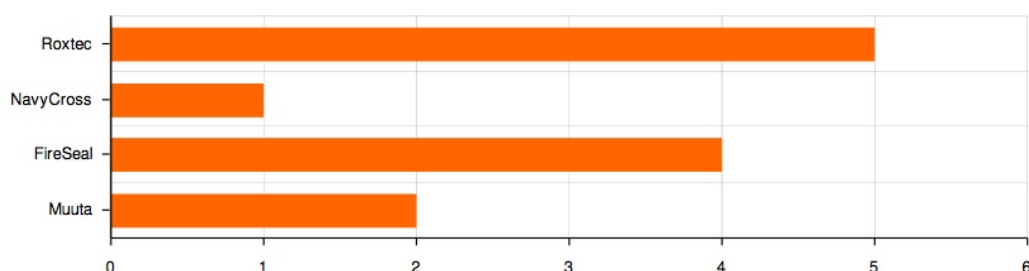
Kysymys 6. Millaiset vuosivolyymit arvioisit yrityksesi käyttävän ko. tuotteille esim. litroina?

Tämä kysymys on jatkoa edelliselle ja sen tarkoituksena on selventää, mitä muita luokiteltuja paloteknisiä tuotteita yritykset käyttävät. Vastausten perusteella tiedettäisiin tarkemmin, mitä tukevia tuotteita kannattaisi mahdollisesti viedä markkinoille myöhemmin.

Vastausvaihtoehtoina oli kolme tuotetta ja näistä nousi esille kaksi tuotetta, joita kyselyyn vastanneet asiakasyritykset käyttävät vuosittain. Nämä tuotteet olivat palotekniset tiivistysmassat ja liimat. Tiivistysmassoja käytettiin keskimäärin 320 litraa vuositasolla ja liimoja 210 litraa vuosittain. Sen sijaan kyselyyn vastanneista kukaan ei kertonut käyttävänsä tiivistysvaahtoa. Vastauksista saatiin siis selville tuotteet, joille on markkinoilla tarvetta ja kysyntää.

Kysymys 7. Minkä valmistajan palokatkoja käytätte tällä hetkellä?

Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää tuotteen kilpailutilanne, saada selville tuotetta tarjoavat yritykset sekä se, kenellä on tällä hetkellä suurin markkinaosuus. Vastausten perusteella olisi mahdollista arvioida, mitä markkinoille pääsy vaatii ja millainen tilanne on eri valmistajien välillä.



Kuva 6. Valmistajien osuus markkinoilla.

Vastauksista kävi ilmi, että selkeästi suurin osa yrityksistä käytti Roxtec- nimisen valmistajan palokatkoja. Tämän valmistajan markkinajohtajuus niin Suomessa kuin muuallakin maailmalla oli myös etukäteen tiedossa ja vastauksista sai siihen varmistuksen. Vaikka johtajuusasema on tällä hetkellä melko selkeä, tätä ei tulisi nähdä esteenä. Kysyntää

tuotteelle on kuitenkin ympäri maailmaan. Melko suuri osa vastaajaryityksistä käytti myös Fireseal- nimisen valmistajan tuotteita. Kahden suurimman valmistajan lisäksi tuotteiden valinta jakautui monelle eri valmistajalle. Tästä voi päätellä, että myös uudelle valmistajalle löytyy kyllä markkinarako ja oma asiakaskunta.

Kysymys 8. Miten olisitte valmis vaihtamaan palokatkojen valmistajaa?

Tällä kysymyksellä haluttiin saada suora vastaus siihen, miten asiakkaat olisivat valmiita vaihtamaan tuotteen valmistajaa ja mitkä voisivat olla meidän valttejamme markkinoilla. Kysymyksellä pyrittiin tuomaan esiin ne ominaisuudet, joiden avulla tuotteemme voisi nousta markkinoilla kilpailijoiden ohi.

Vastaukset jakoutuivat tasan edullisemman hinnan ja helpon asennettavuuden välillä. Tämä tulos oli mielenkiintoinen, koska aiemmin kysyttäessä tuotteen tärkeimpiä ominaisuuksia, vastaajista vain harva piti hintaa yhtenä tärkeimmistä seikoista. Kuitenkin tässä kysymyksessä hinta oli toinen merkittävimmistä ominaisuuksista, kun tarkastellaan valmistajan vaihtoon liittyviä asioita. Yksi esille nousseista ominaisuuksista tässä kysymyksessä oli myös helppo asennettavuus. Tämä oli kuitenkin osittain itseselvyyttä, koska kyseinen ominaisuus nousi esille myös aiemmissa kysymyksissä. Vastausten perusteella voisi siis päätellä, että aiemmista vastauksista poiketen parhaita markkinaetuja olisivat tuotteen edullisempi hinta ja helppo asennettavuus.

Kysymys 9. Onko tuotteita, joita markkinat kaipaisivat liittyen meriteollisuuden palotekniisiin ratkaisuihin?

Viimeinen kysymys oli ns. lisäkysymys, jolla haluttiin tietää, olisiko asiakasyrityksellä kysyntää jollekin meriteollisuuden tuotteelle tai tuotteille, joita tulevaisuudessa olisi hyvä lähteä kehittämään. Kysymyksen muoto oli vapaa sana, joten halutessaan osion sai jättää myös tyhjäksi. Esille nousi kuitenkin muutamia hyviä ideoita ja tuotekehityksen kannalta saatiin ideoita siitä, millaisille tuotteille voisi jatkossa olla tarvetta.

### 5.3 Yhteenveto

Kysely vastasi odotuksia ja antoi arvokasta tietoa uuden tuotteen viemiseksi markkinoille. Vastauksista saatiin onnistuneesti ja myös uusia ideoita strategiaan liittyen nousi esille. Kyselyn perusteella voidaan todeta, että kysyntää meriteollisuudessa käytettäville paloteknisille läpivienneille eli niin sanotuille palokatkoille on olemassa ja markkinoilla on

tilaa myös uudelle valmistajalle. Tiedusteltaessa haastateltavien arvioita mahdollisista kysynnän muutoksista tulevaisuudessa, suurin osa arvioi tuotteen menekin pysyvän suurin piirtein samalla tasolla viiden tulevan vuoden näkymässä. Vaikka muutama arvioikin jopa kysynnän kasvavan, tilanne voisi olla hyvinkin eri, mikäli kysely toteutettaisi nyt uudelleen. Kyselyyn vastattaessa yrityksillä ei varmaankaan ollut tietoa vielä viimeisimmistä suurista tilauksista meriteollisuudessa (Carnival/RCCL). Mikäli tilaukset olisivat olleet tiedossa, olisi vastausprosentti ollut todennäköisesti sata kysynnän nousulle tulevan viiden vuoden aikana. Kyselyssä tuotteen menekin nousun ennustusten taustalla saattaa myös olla alati tiukentuvat paloturvallisuuden säädökset.

Markkinatutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa niistä, mitkä ovat mahdollisten asiakkaiden näkemykset tuotteen ja valmistajan tärkeimmistä ominaisuuksista. Tarkasteltaessa kyselyä kokonaisuutena, esiin nousi selkeästi tuotteen tärkeimmiksi ominaisuuksiksi hinta ja asennettavuus. Lisäksi tärkeäksi koettiin tekniset ominaisuudet. Voidaan siis olettaa, että kun tuotteen hinta ja asennettavuus ovat kohdillaan ja tekniset ominaisuudet vaaditulla tasolla, markkinat ovat saavutettavissa. Vastauksista kävi myös ilmi, että näiden ominaisuuksien ollessa kilpailukykyisiä, olisivat asiakkaat jopa valmiita vaihtamaan tuotteen valmistajaa. Tutkimuksesta nousi esille myös muuta tärkeää infoa liittyen uuden valmistajan astumista markkinoille. Palokatkojen lisäksi mahdolliset asiakasyritykset käyttävät säännöllisesti myös muita paloteknisiä tuotteita. Siksi olisikin tärkeää pohtia tukituotteiden liittämistä saman brändin alle. Kokonaisen tuoteperheen lanseeraaminen voisi lisätä markkinaosuutta ja tuoda etua kilpailutilanteessa. Kysytyjen asioiden lisäksi esille nousi yksi tuote, jota ei tällä hetkellä löydy markkinoilta lainkaan. Kysymys on palosuojausvaahdosta ”spraypullosta”, jolla vastaajayritykset arvioisivat olevan kysyntää. Tämä on ehdottomasti tuote, joka voisi parantaa toimeksiantajayrityksen asemaa markkinoilla ja jonka kehittämistä tulisi todellakin harkita.

## 6 MYYNTISUUNNITELMAN LAATIMINEN

Tässä luvussa kuvataan myyntisuunnitelman laatiminen ja siihen vaikuttavat taustatekijät. Ennen toimintasuunnitelman kokoamista tulee tarkastella muun muassa toimintaympäristöä ja asettaa toiminnalle tavoitteet. Pohjatietoja on kerätty esimerkiksi markkinatutkimuksen avulla ja sen pohjalta nostetaan esille myös myynnissä käytettävät erottautumistekijät. Lopuksi laaditaan myös toimintasuunnitelman eri vaiheet sekä määritellään roolit ja vastuualueet.

### 6.1 Toimintaympäristö

Markkinatutkimuksesta kävi siis ilmi, että toimintaympäristö meriteollisuudessa käytettävillä paloteknisillä läpivienneille on olemassa ja suotuisa myös uudelle valmistajalle. Meriteollisuus on edelleen kovassa kasvussa, näin voi myös olettaa tuotteen kysynnän jatkuvan nousujohteisesti. Myös alati tiukentuvat paloturvallisuusmääräykset antavat lupauksensa kasvavista markkinoista. Markkinatutkimuksella saatiin myös käsitystä muun muassa myynnin toimintaympäristöstä ja mahdollisista asiakkaista.

Toimintaympäristö käsittää meriteollisuuden ja siihen erikoistuneet yritykset. Erityisesti sähkö- ja putkiasennuksia tekevät yritykset ovat tuotteen suurimpia tilaajaryhmiä, täten myös tämän myyntisuunnitelman kohdeasiakkaita. Myös tutkimuksessa esille nousseet telakat lisättiin kohdeyritysten listalle. Toimintaympäristö on kokonaisuudessaan laaja, koska tuotetta käytetään sekä laivojen uudis- että kunnostusrakentamisessa. Koska toimiala käsittää niin pieniä kuin suuriakin yrityksiä, on myyntitilanne suhteutettava aina ympäristöön ja asiakkaalle sopivaksi. Maantieteellinen toiminta-alue käsittää koko Suomen, josta suurin aktiivisuus sijoittuu tietenkin rannikoille. Vaikka aktiivinen myynti rajoittuukin toistaiseksi vain kotimaahan, toimitetaan tilauksia myös ulkomaille mahdollisuuksien mukaan. Haasteita toimintaympäristössä saattaa aiheuttaa muun muassa kilpailijoiden vahva asema markkinoilla.

### 6.2 Myynnin tavoitteet

Myynnin ensisijainen tavoite on tietenkin saavuttaa sijaa markkinoilla ja kasvattaa niin tuotteen kuin yrityksenkin tunnettavuutta. Ilman onnistunutta pääsyä markkinoille on

hankala saavuttaa muitakaan asetettuja tavoitteita. Tavoitteena on myös nostaa erottautumistekijät tärkeään asemaan kilpailutilanteessa pärjäämiseksi. Juuri erottuvuustekijöiden avulla voitaisi tulevaisuudessa saavuttaa myös korkean valmistaja-aseman tavoite. Kuten aiemmin mainittiinkin, alkuun tavoite on saada ote kotimaan markkinoista ja asiakasyrityksistä. Pidemmän aikavälin tavoitteisiin kuuluu kuitenkin myös myynnin ja tuotteen toimitusten laajentaminen ulkomaille.

Yksi tärkeimmistä ja ensin työn alle otettavista tavoitteista koskee asiakasyrityksen CRM-järjestelmää. Vaikka järjestelmä on yrityksellä olemassa, on sen käyttö tällä hetkellä melko tehotonta. Myös CRM-järjestelmässä oleva asiakastietokanta vaatii päivitystä. Myyntiprosessin tehokkuutta saadaan lisättyä huomattavasti ajan tasalla olevan CRM-järjestelmällä. Järjestelmän avulla tavoite on pitää kirjaa muun muassa liideistä, yhteydenotoista, tarjouksista, kaupoista, tilauksista ja jälkihoidosta. Jotta asiakasrekisteristä järjestelmässä saadaan paras mahdollinen hyöty irti, tulee tiedot olemassa olevista ja potentiaalisista asiakkaista päivittää. Samalla tavoite on tehdä uusiasiakashankintaa ja kartoitusta liittyen mahdollisiin asiakasyrityksiin. Asiakaskunnan kasvattaminen on myös tavoitteena erillinen, sillä se mahdollistaa laajentamisen myös markkinoilla yleisesti. CRM-järjestelmän käyttöön otettaviin ominaisuuksiin liittyen tavoitteena on myös esimerkiksi tarjousten ja myynnin mitattavuus ja ennustettavuus sekä kulujen seuranta. Kulujen osalta tavoitteena on myös budjetoida ja saada myynnin eri vaiheiden kulut hallintaan. Tavoite on myös pohtia tulevan ulkomaille laajennettavan myynnin kuluja jo etukäteen.

Tavoitteeksi otetaan myös myyntimateriaalin luominen sekä myyjien kouluttaminen tuotteelle. Jotta myyntiprosessi yhteydenotosta kaupan tekoon olisi mahdollisimman tehokas, tulee pohjatyön niin materiaalin kuin myyjienkin taitojen osalta olla kunnossa. Myyntimateriaalin tulee vastata myyjän ja asiakkaan välistä neuvottelutilannetta ja toisinpäin. Siksi myös myyjien neuvottelutaitojen ja myyntitilanteen taitamisen kehittäminen kuuluvat ehdottomasti myynnin tavoitteisiin. Myyjien asiantuntevuus ja ajan tasalla oleva, tehokas myyntimateriaali kuitenkin osaltaan tukevat myös sitä tärkeintä tavoitetta, eli markkinoiden saavutettavuutta.



### 6.3 Erottautumistekijät

Erottautumistekijät ovat juuri niitä, joiden avulla markkinoilla voidaan saavuttaa haluttu sija. Erilaisuustekijät eivät automaattisesti tarkoita positiivista suhtautumista kilpailutilanteessa, vaan ne pitää harkita ja valita huolella vastaamaan kaupattavaa tuotetta ja asiakkaan tarpeita. Tuotteen erottuvuustekijöitä kartoittaessa pyritään vastaamaan muun muassa markkinatutkimuksessa esille nousseisiin toiveisiin ja huomioihin. Yksi tärkeä erottuvuuden tekijä tuotteen kuin tuotteen myynnissä on kilpailukykyinen hinta. Kilpailukykyisyys ei silti aina tarkoita edullisinta mahdollista hintaa, vaan sen tulee vastata markkinoita ja tuotteen ominaisuuksia. Hinnan lisäksi selkeä erottautumistekijä näillä markkinoilla on laatu ja myös sen suhde hintaan nähden. Luotettava, kestävä tuote voi varsinkin pidemmissä asiakassuhteissa tuoda edun kilpailijoihin verrattuna. Tuotteen erottautumistekijöissä tulisi myös ottaa huomioon, että se on suunniteltu juuri asiakasryhmän tarpeisiin sopivaksi. Käytettävyys on monta kertaa monimutkaisia ominaisuuksia tärkeämpi tekijä.

Mahdollisille asiakasyrityksille toteutettu markkinatutkimus avasi hyvin ominaisuuksia, joita asiakasyritykset tuotteessa ja valmistajassa arvostavat, mutta myös puutteita toiminnassa. Kävi ilmi, että tällä hetkellä markkinoilla on heikosti mahdollisuuksia tilata pienempiä eriä tuotetta. Yksi selkeä erottuvuustekijä tuleekin olemaan myös pienempien erien tilausmahdollisuus ja prosessin sujuvuus. Huolimatta yrityksen ja tilauksen koosta, tulee myyntiprosessin olla yhtä nopea ja vaivaton aina asiakastapaamisesta tuotteen toimittamiseen asti.

Markkinatutkimuksessa esille nousi myös muutamia tuotteita, joita markkinoilla ei tällä hetkellä ole lainkaan saatavissa sitä kaivatussa muodossa. Tällaisten toivottujen oheistuotteiden mahdollistaminen toisi kaivatua erilaistumista ja taas osaltaan varmistaa menestystä markkinoilla. Vaikka suurin osa oheistuotteista markkinoita jo löytyykin, kaiken tarvittavan tilaaminen samalta valmistajalta palvelisi asiakasta parhaiten ja antaisi näin ollen edun kilpailutilanteessa.

Yksi tärkeimmistä erilaistumistekijöistä onkin siis palveluhenkisyys ja kokonaisratkaisujen tarjoaminen. Yksittäisen tuotteen myynnin ja lyhyen asiakastilanteen sijaan voidaan tarjota kokonaisratkaisuja ottaen huomioon asiakkaan tarpeet. Tarkoituksena on nostaa asiakaspalvelu ja ratkaisumyynti osaksi erottavuutta ja rakentaa asiakkaisiin pitkäaikaista luottamussuhdetta. Myyjien koulutuksen tulee siis keskittyä myynnin lisäksi myös

asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen ja ratkaisulähtöisyyteen. Arvoa ja arvostusta saadaan nostettua sillä, että tuotteen lisäksi asiakas saa kaupassa asiantuntevuutta ja tuntea siitä, että myyjä haluaa löytää asiakkaalle parhaan mahdollisen ratkaisun. Palveluhenkisyyteen ja arvoa lisäävään myyntiin liittyy oleellisesti myös jälkihoito. Asiakassuhteen hoito myös myyntitapahtuman jälkeen toimii tärkeänä erottautumistekijänä ja sidoksena myös tulevalle kaupanteolle.

#### 6.4 Toimintasuunnitelma

Toimintasuunnitelman voi laatia monesta eri näkökulmasta. Tämän työn toimintasuunnitelma päätettiin rakentaa SMART- laatukriteerien pohjalta, jonka vaiheita avattiinkin jo aiemmin. SMART- järjestelmä pohjautuu viiteen ominaisuuteen, joiden mukaan hyvät tavoitteet tulisi rakentaa.

Toimintasuunnitelman tavoitteena on rakentaa myynnin välineet ja mittarit sekä luoda aiemmin mainitusta toimintaympäristöstä prospektikanavat. Pohjatyön jälkeen suunnitelma otetaan käyttöön ja eritellään eri vaiheiden toiminta käytännössä. Vuotuiset myyntitavoitteet laatii yrityksen johto. Tavoitteet olisi hyvä jakaa myös pienempiin väliaikatavoitteisiin, jotta niiden seuraaminen olisi tehokkaampaa.

Toimintasuunnitelman ensimmäinen vaihe on määritellä roolit ja vastuut. Koska myyntiä tehdään muun työn ohessa, ei tälle tuotteelle ole erillistä myyntiorganisaatiota. Tuotteelle nimetään myyjä/ myyjät, jotka vastaavat tuotteen myynnistä yrityksen johdolle. Itse myynnin lisäksi myyjän tärkeimpiä tehtäviä ovat uusasiakashankinta, tarjousten laatiminen sekä omalta osaltaan CRM- järjestelmän ylläpito. Myyntitiimiin kuuluu myyjän/myyjien lisäksi myös tuotepäällikkö/ tuoteasiantuntija, joka vastaa myyjien riittävästä tiedosta tuotteen ominaisuuksiin liittyen. Tuoteasiantuntijan tehtävänä on myös toimia myynnin ja myyjien tukena. Tiimiin valitaan myös myynnin johtaja, joka vastaa myyjien kouluttamisesta ja toiminnasta. Myyjien koulutus sisältää neuvottelumenetelmiä, ohjeita asiakastapaamisiin sekä myyntimateriaalin yhdenmukaistamisen tapaamisiin. Onnistuneen myyntitapahtuman tueksi luodaan siis myös myyntimateriaali. Myyntijohtaja laatii yhdessä tuoteasiantuntijan kanssa myyntitapahtumaan materiaalin, jonka pohjalta myyntikeskustelu käydään.

Myyntitiimin määrittämisen jälkeen otetaan käyttöön CRM- järjestelmä. Yrityksellä on CRM- järjestelmään olemassa oleva lisenssi, mutta se ei ole aktiivisessa käytössä. Järjestelmä otetaan käyttöön myynnin tueksi kirjaamalla sinne muun muassa tiedot asiakkaista, yhteydenotoista, tarjouksista sekä kaupoista. Toiminnanohjausjärjestelmällä ylläpidetään myös tietokantaa kuluista, katteista sekä ennusteista. Järjestelmän käyttö vaatii perehdyttämisen ja tärkeää on valita myös pääkäyttäjä, joka hallinnoi järjestelmää. Perehdytys järjestelmään tapahtuu joko yrityksen sisäisesti tai ulkopuolista asiantuntijuutta apuna käyttäen.

Seuraavaksi laaditaan myyntiprosessi aiemmin kirjatun pohjan perusteella. Poikkeavaa on kuitenkin se, että myynti tapahtuu lähinnä puhelimen ja sähköpostin välityksellä, harvemmin asiakastapaamisilla. Myyntiprosessi pitää sisällään kaiken asiakaskontaktista kaupan päättämiseen ja kaikki vaiheet kirjataan CRM- järjestelmään, jotta myynnin seuraaminen pysyy ajan tasalla. Myyntiprosessin suunnittelun jälkeen lähdetään viemään toimintasuunnitelmaa käytäntöön ja jaetaan etukäteen määritetyt vastualueet. Prospektit valitaan edellä mainitun toimintaympäristön pohjalta ja tuote viedään yritysten tietoisuuteen aktiivisen suoramarkkinoinnin avulla. Yhteydenotot tapahtuvat sähköpostitse tai puhelimitse. Mainontaa laajennetaan myös muiden kanavien, kuten messujen yms. kautta. Yhteyttä asiakkaisiin pidetään ja heidän tarpeitaan selvitetään säännöllisesti. Asiakkaan osoittaessa kiinnostustaan tuotetta kohtaan, ottaa myyjä käytäntöön aiemmin laaditun myyntiprosessin. Myyntijohtaja seuraa myyjien työskentelyä CRM järjestelmän kautta. Seuranta perustuu mittareihin, jotka kuvaavat tarjousten ja kauppojen välistä suhdetta. Myynnin tilanteen seuranta tapahtuu sovitulla aikavälillä yrityksen johdon kanssa. Samassa yhteydessä seurataan myös tavoitteiden toteutumista.

Taulukosta nähdään yhteenvetona tehtävät, vastuuhenkilö, aikataulu ja status. Listaa päivitetään ja sitä muokataan tarvittaessa.

Toimenpiteet ja aikataulu.

| ID | Tehtävä  |  |  | Vastuu | Aikataulu | Status |
|----|--|--|--|--------|-----------|--------|
| 1  | Tavoitteet & mittarit                          |  |  |        |           |        |
| 2  | Roolit & vastuut                               |  |  |        |           |        |
| 3  | CRM-järjestelmän käyttöönotto                  |  |  |        |           |        |
| 4  | Myyntiprosessin dokumentointi                  |  |  |        |           |        |
| 5  | Prospektien valinta                            |  |  |        |           |        |
| 6  | Myyntimateriaalin tekeminen                    |  |  |        |           |        |
| 7  | Sisäiset koulutukset / osaamisen kasvattaminen |  |  |        |           |        |
| 8  | Tavoitteiden seuranta & raportointi            |  |  |        |           |        |

Koska toimintaympäristö on suhteellisen suppea, pysyvät asiakassuhteet ovat merkittävässä roolissa. Kauppojen jälkihoito ja luottamuksen rakentaminen luovat myös pohjan asiakassuhteen jatkuvuudelle. Tämän vuoksi asiakkaisiin pidetään yhteyttä säännöllisesti myös kauppojen jälkeen.

## 7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää myyntisuunnitelma uudelle tuotteelle. Toimeksianto tuli yritykseltä, jolla oli jo olemassa valmis tuote, mutta joka kaipasi markkinoille tähtäävän myyntiprosessin. Opinnäytetyössä lähdettiin ensin syventymään myyntistrategiaan kokonaisuutena, myyntiprosessin eri vaiheisiin sekä myynnin johtamiseen. Pohjatyöhön kuului myös markkinatilanteen selvittäminen, joka toteutettiin potentiaalisii asiakasyrityksiin nettikyselyinä. Markkinatutkimuksesta saatiin arvokasta tietoa liittyen markkinatilanteeseen, tulevaisuuden näkymiin sekä mahdollisten asiakkaiden arvostamiin ominaisuuksiin niin tuotteen kuin valmistajankin kannalta. Etukäteen tiedossa oli, että tuotteen markkinoilla on olemassa vahvoja markkinajohtajia, siksi myös erottautuminen ja kilpailuetu nousivat tärkeiksi seikoiksi myyntisuunnitelmaa laadittaessa.

Markkinatutkimuksen pohjalta lähdettiin laatimaan myyntisuunnitelmaa. Kyselyssä esille nousseiden seikkojen perusteella määriteltiin toimintaympäristö, asetettiin tavoitteet ja pohdittiin erottautumistekijöitä. Lopulta koottiin yhteen toimintasuunnitelma käyttäen hyödyksi teoriapohjaa ja tutkimuksen tuloksia. Toimintasuunnitelmassa käytiin läpi kaikki vaiheet roolien määrittämisestä kaupan tekoon ja asiakassuhteen luomiseen asti. Koska tuote on yritykselle uusi, oli toimintasuunnitelmakin laadittava aivan alusta ja otettava huomioon muun muassa markkinointi ja asiakashankinta.

Koska opinnäytetyö laadittiin toimeksiantona toimivalle yritykselle, ei suunnitelmat aina toimi alkuun ajatellulla tavalla ja matkan varrella tulikin muutoksia alkuperäisiin suunnitelmiin. Myöskään kaikkea teoriaa ei voida soveltaa käytäntöön sellaisenaan, vaan muutoksia yritykselle sopiviksi ohjeiksi oli tehtävä. Vaikka myyntisuunnitelmassa laadittuihin vaiheisiin tulee varmasti myös vielä täytäntöönpanovaiheessakin muutoksia, toimii opinnäytetyö erinomaisena pohjana käytännön toteutukselle. Työssä on otettu huomioon kaikki tarvittavat vaiheet uuden tuotteen viemiseksi markkinoille.

Opinnäytetyö tullaan käymään vielä yksityiskohtaisesti läpi toimeksiantajayrityksen kanssa, jotta laadittu myyntisuunnitelma olisi toteutettavissa ja siitä saisi parhaan mahdollisen hyödyn irti.

## LÄHTEET

- Alanen, V.; Mäkelä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.-14. painos. Jyväskylä: Edita Prima Oy.
- Churchill, G.; Ford, N.; Walker, O.; Johnston, M. & Tanner, J. 2000. Sales force management. 6. painos. Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Hänti, S.; Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio. 1.painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Jobber, D. & Lancaster, G. 2015. Selling and sales management. 10. painos. Gosport: Ashford Colour Press Ltd.
- Kaario, K.; Pennanen, R.; Storbacka, K. & Mäkinen, H. 2003. Selling value: maximize growth by helping customers succeed. Helsinki: WSOY.
- Kaario, K.; Pennanen, R.; Storbacka, K. & Mäkinen, H. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Helsinki: WSOY.
- Kalliomaa, S. 2011. Myyntityön vauhtipyörä. Jyväskylä: Jyväskylän Ammattikorkeakoulu.
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Tiedettä, taidetta vai talonpoikaisjärkeä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Määttä, T. 2016. Voittavan myyntityön kulmakivet. Viitattu 20.05.2016 <https://kasvujohtaminen.com/2016/07/01/voittavan-myyntityon-kulmakivet-osa-1/>.
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY.
- Pekkarinen, E.; Sääsä, K. & Vornanen, J. 1997. Henkilökohtainen myyntityö. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Pekkarinen, E.; Pekkarinen, U. & Vornanen, J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. Helsinki: WSOY oppimateriaalit Oy.
- Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WSOY.
- Rope, T. 2009. Perusmyyjästä supermyyjäksi. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. 3. painos. Porvoo: WSOY
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myynnin lyhytterapia: sanoista tekoihin. 3. painos. Helsinki: Kyriiri Oy.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. 1. painos. Helsinki: Libris Oy.
- Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi nyt. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja: puhetaito ja tahtotila myyntityössä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Vuorio, P. 2011. Menesty myyjänä. Osa 2. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

## Markkinatutkimus

### Sivu 1

Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa meriteollisuudessa käytettävien palokatkojen kysyntää ja tarjontaa.

**Kuinka suuri tarve yrityksellänne on paloteknisille läpivienneille eli ns. palokatkoille?**

Keskimääräinen vuosivolyymi (kpl)

- ei lainkaan
- 10-100
- 100-1000
- 1000-10000
- en osaa sanoa

**Miten suurena näette tulevien 5 vuoden tarpeen palokatkojen suhteen, verrattuna nykytilaan?**

- pysyy samana
- vähenee
- kasvaa 50%
- kasvaa 100%

**Mitkä ominaisuudet ovat tärkeimpiä palokatkoille?**

Valitse korkeintaan kaksi

- helppo asennettavuus
- halpa hinta
- tekniset ominaisuudet
- muu



**Mitkä asiat vaikuttavat palokatkojen valmistajan valintaan?**

Valitse enintään kaksi tärkeintä

- laatu
- toimitus
- hinta
- muu

**Käytääkö yrityksenne muita luokitettuja paloteknisiä tuotteita, kuten tiivistysmassoja, tiivistysvaahdoja, paloluokitettuja liimoja?**

- kyllä
- ei

**Millaiset vuosivolyymit arvioisit yrityksesi käyttävän ko. tuotteille esim litroina**

palotekniset tiivistysmassat

palotekniset tiivistysvaahdot

palotekniset liimat

**Minkä valmistajan palokatkoja käytätte tällä hetkellä?**

- Roxtec
- NavyCross
- FireSeal
- muu, mikä?

**Miten olisitte valmiita vaihtamaan palokatkojen valmistajaa?**

Jos yritys tarjoaisi:

- edullisemmän hinnan
- paremmat tekniset ominaisuudet
- helpomman asennuksen
- muu