

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2022

Juha Salonen

**B2B-PALVELUMYNNIN  
PROSESSI JA SEN  
TOTEUTUMINEN ARCTIA  
MERITAIIDOSSA**

Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2022 | 32 sivua

Juha Salonen

## B2B-Palvelumyynnin prosessi ja sen toteutuminen Arctia Meritaidossa

Myyjäorganisaation menestyminen on lopulta seuraus yksittäisten myyjien onnistumisesta. Myyjien onnistumisen mahdollistaa selkeä ja tarkoituksenmukainen myyntistrategia, jota johdetaan ja toteutetaan määritellyn prosessin mukaisesti.

Tässä päiväkirjamuotoisessa opinnäytetyössä kirjoittaja tutki B2B-palvelumyynnin prosessia vaiheittain, sekä seurasi ja analysoi omaa myyntityötä Arctia Meritaidossa vuoden 2022 ensimmäisen neljänneksen ajan. Opinnäytetyössä reflektointiin toteutunutta myyntityötä alan kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin, case-esimerkkien avulla.

Opinnäytetyön välillisenä tavoitteena oli myyntityön teorioiden syvempi ymmärtäminen, niiden soveltaminen käytäntöön, sekä myyntityössä onnistumisen itsereflektointi. Välillisten tavoitteiden odotettiin johtavan kirjoittajan myyntityön kehittymiseen ja sitä kautta lisäämään Arctia Meritaidon myyntiä. Tavoitteiden voidaan katsoa täyttyneen vähintään osittain. Teorioiden syvempi ymmärtäminen, sekä miksi, mitä, miten ja milloin kutakin teoriaa tai tekniikkaa tulee soveltaa käytännön myyntityöhön kehittyi. Kirjoittajan henkilökohtainen myynti tuplaantui vertailtaessa vuoden 20 ensimmäistä viikkoa vuosina 2021 ja 2022. Korrelaatiota opinnäytetyön ja myynnin kasvun välille ei kuitenkaan voida osoittaa.

Asiasanat:

palvelumyynti, myyntiprosessi, B2B

Bachelor's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Business administration

2022 | 32 pages

Juha Salonen

## B2B Service sales process and its execution at Arctia Meritaito

Success of the sales organization is an outcome of every single sales persons succes. The success is enabled by clear and coherent sales strategy which is managed and excecuted following the defined process.

In this diary based thesis the writer studied the B2B service sales process instages and followed and analized his own sales work at Arctia Meritaito in the first quarter of 2022. Executed sales work was reflected to relevant literature and other sources, by using case excamples.

The indirect goal wasa to gain deeper understanding of the business theories, apply them into practice and self reflect succeeding at sales work. These indirect goals were excepted to lead to improvement in the writer's sales work and to increase the sales of Arctia Meritaito. Goals can be seen at least partially achieved. Deeper understanding of the theories and ability to choose which, when, why and how to apply the relevant one was improved. Writer's personal sales record doubled comparing the 20 first weeks of 2021 and 2022. However, direct correlation between thesis and increased sales cannot be proved.

Keywords:

service sales, sales process, B2B

# Sisältö

<b>1 Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2 Työni Arctia Meritaito Oy:ssa</b>	<b>6</b>
<b>3 Palvelumyynnin prosessi</b>	<b>7</b>
3.1 Prospektointi	8
3.2 Kontaktointi	10
3.3 Tarvekartoitus	13
3.4 Ratkaisuehdotus/tarjous	17
3.5 Closing	21
3.6 Asiakkuuden hallinta	24
<b>4 Johtopäätökset</b>	<b>30</b>
<b>5 Lähdeluettelo</b>	<b>31</b>

## Kuvat

Kuva 1 Palvelumyynnin prosessi ja myynnin työkalut Arctia Oy	8
Kuva 2 Ensikontaktoinnin muistilista	11

# 1 Johdanto

Myynnin kategoriasta riippuen myyntiprosessit hieman poikkeavat toisistaan. Tuotemyyntiin sisältyy omat ominaispiirteensä, jotka eivät toteudu palvelusmyynnissä. Myöskin B2B ja B2C maailmat sisältävät omat lainalaisuutensa, vaikkakin myynti on aina myyntiä ihmiseltä ihmiselle. Tässä opinnäytetyössä tutkin palvelumyynnin prosessia ja sen vaiheita alan kirjallisuudessa ja peilaan niitä Arctia Meritaidon palvelumyynnin prosessiin, sekä omiin case esimerkkeihin, työssäni Arctia Meritaito Oy:n projekti- ja avainasiakkuuspäällikkönä.

Tämä opinnäytetyö on päiväkirjamuotoinen, vaikkakin se rakenteeltaan hieman poikkeaa niin sanotusti yleisestä päiväkirjamuotoisesta opinnäytetyöstä. Tässä opinnäytetyössä kuvataan päivittäisen tekemisen sijaan tietylle ajanjaksolle (1.1.-31.3.2022) sijoittuvia myyntiprosesseja ja syvennytään niihin vaiheittain, case-esimerkkien avulla. Kuhunkin myyntiprosessin vaiheeseen valittiin oma case-esimerkki. Lisäksi yksi uusiasiakas-case on kulkee työssä koko prosessin läpi. Opinnäytetyön tietoperusta pohjautuu alan kirjallisuuteen ja julkisuihin, Arctian myyntijohtajan haastatteluun, sekä Arctia Meritaidon sisäisiin myynnin koulutus- ja strategiamateriaaleihin.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kuvata palvelumyynnin prosessin vaiheet teoriassa, sekä tunnistaa ja arvioida niiden toteutumista käytännön myyntityössäni Arctia Meritaidossa. Refleктоimalla omaa työtäni alan kirjallisuuteen ja teorioihin, pyrin saavuttamaan oppimisprosessin jonka tuloksena kykenen tuomaan asiakkaillemme selkeämpää, ymmärrettävämpää sekä laadullisesti parempaa palvelua, joka toivotusti lisää myyntiämme.

## 2 Työni Arctia Meritaito Oy:ssa

Arctia Meritaito Oy on osa Arctia konsernia, joka on valtio-omisteinen osakeyhtiö. Arctian juuret ovat pitkällä luotsi- ja majakkalaitoksen historiassa. Nykyisen Arctia Meritaidon tarinan voidaan katsoa alkaneen vuonna 2010, jolloin merenkululaitos lakkautettiin. Arctian liiketoiminta on jaettu kolmeen yksikköön, joita ovat jäänmurto, väylänhoito ja merenmittaus. Konserni tuottaa kokonaisvaltaisia vesialueen palveluja viranomaistahoille, satamille ja kunnille, sekä muille vesialueiden toimijoille Suomen rannikolla ja sisävesillä. Väylänhoidon liiketoimintayksikköön kuuluu myös Joensuussa sijaitseva viittatehdas, joka valmistaa polyeteeniviittoja ja -poijuja sekä kotimaan, että kansainvälisille markkinoille. Laajuudessaan palvelutarjoomamme on ainutlaatuinen Suomessa. Suomen merenkulun ja sisävesiliikenteen erityispiirteet huomioiden palvelutarjoomaa voidaan sanoa ainutlaatuiseksi myös kansainvälisesti. Arctia konsernin liikevaihto vuonna 2021 oli 71,2 milj. € ja työntekijöitä oli keskimäärin 439 (Arctia Oy, 2022).

Aiemmalta koulutukseltani olen marikapteeni. Ennen nykyistä työtäni Projekti- ja avainasiakkuuspäällikkönä toimin ammattimerenkulkijana noin kymmenen vuotta eri alustyypeillä sekä kansainvälisessä että kotimaan liikenteessä. Nykyiseen työhöni siirryin vuoden 2020 alussa Arctia Meritaidon väyläalus Seilin perämiehen työstä. Merenkulku on hyvin konservatiivinen ala ja useat toimijat alalla arvostavat kokemusta ja käytännön osaamista.

Työssäni vastaan Arctia Meritaidon väyläaluspalveluiden operoinnista, johon pääpiirteissään kuuluu alusten miehitys ja töiden aikataulutus sekä alushenkilökunnan esimiehenä toimiminen. Projektipäällikkönä vastaan myös vastuullani olevista projekteista väylänhoidon liiketoiminnassa. Operatiivisen roolini lisäksi minulla on myynnillisiä vastuita. Teen uusasiakashankintaa, vastaan noin 15 asiakkuudesta, joista viisi ovat avainasiakkuuksia, sekä kehitän ja konseptoin palveluitamme yhdessä myyntijohtajamme ja muun myyntitiimin kanssa.

### 3 Palvelumyynnin prosessi

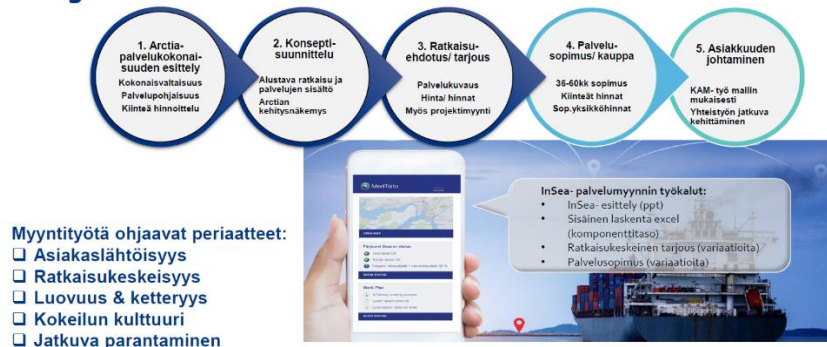
“Sales is an outcome, not a goal. It’s a function of doing numerous things right, starting from the moment you target a potential prospect until you finalize the deal.” – Jill Konrath (Kenner & Leino, 2020, p. 53).

Kirjallisuuslähteestä riippuen B2B-palvelumyynnin prosessi kuvataan ja sen vaiheet nimetään hieman eri tavoin. Yleisesti on kuitenkin tunnistettavissa noin viisi vaihetta, jotka kuvaavat myyntiprosessia. Yleisesti tunnistettavia vaihteita ovat

1. Kontaktointi
2. Tarvekartoitus
3. Ratkaisuehdotus / tarjous
4. Closing - kaupan solmiminen
5. Asiakkuuden johtaminen / hallinta.

Lähteestä riippuen myös targetointi ja prosepektien tunnistaminen, sekä niiden etsintä saatetaan kuvata prosessiin ennen kontaktointia, kuten Ojassalo ja Ojasalo tekevät kirjassaan B-to-B palvelujen markkinointi (Ojasalo & Ojasalo, 2010, p. 54). Toiset, ehkä hieman vanhemmat kirjallisuuslähteet eivät lue asiakkuuden hallintaa myyntiprosessin osaksi. Tämä selittynee myös sillä, mitä myyntiprosessilla kulloinkin tarkoitetaan ja mitä sillä halutaan kuvata. Yksittäisen kaupan myyntiprosessin kuvaamisessa voidaan nähdä relevantteina yllämainituista vaiheista kohdat 1-4. Koko organisaation myyntiä ja sen strategiaa kuvatessa on syytä aloittaa prospektoinnista ja targetoinnista ja päätyä asiakkuuden hallintaan, kuten Arctia Meritaidon palvelumyynnin kuvauksessa (Kuva 1.).

## Palvelumyynnin prosessi ja myynnin työkalut



Kuva 1 Palvelumyynnin prosessi ja myynnin työkalut Arctia Oy

### 3.1 Prospektointi

Edellytyksenä myynnille on tuote tai palvelu, jonka A haluaa myydä ja B ostaa. Normaalisti toimivalla markkinalla myyjät etsivät ostajia, eli asiakkaita. Löytääksemme suspekteja, joista toivotusti prosessin aikana lopulta muodostuu asiakkaita ja asiakkuuksia, tulee myyjäorganisaation tehdä prospektointia. Menestyksekkäässä myynnissä onnistutaan vastaamaan neljään avainkysymykseen.

1. Kenelle?
2. Miksi?
3. Mitä?
4. Miten?

Edellä mainituista kysymyksiin ensimmäiseen vastataan prospektoinnilla.

### Resurssit kohdennetaan prospektoinnilla

Prospektoinnilla pyritään tunnistamaan potentiaalisimmat asiakkaat, jotta rajalliset myynti- ja markkinointiresurssit kyetään kohdentamaan kannattavimpiin kohteisiin. Prospektoinnin merkityksen voidaan nähdä



kasvavan siirryttäessä tuotemyynnistä kompleksiseen ratkaisukekskeiseen palvelumyyntiin, jossa tiedonkeruu- ja ratkaisuehdotus vaativat myyjäorganisaatiolta usein huomattavaakin panostusta ilman takeita kaupasta. Kalevi Hellman ja muut määrittelevät kirjassaan Asiakasjohtamisen työkirja tuntemattoman, halutut ominaisuudet täyttävän potentiaalisen asiakkaan suspektiksi. Esimerkiksi Arctia Meritaidossa suspekti voi olla vaikkapa satama, jolla on paljon vesialueen infraa, sekä halu ja mahdollisuus kehittää niihin liittyviä palveluita. Kun suspekti kyetään tunnistamaan ja nimeämään, tulee siitä prospekti (Hellman, et al., 2005, p. 53). Jukka ja Katri Ojasalo määrittävät kirjassaan b-to-b-palvelujen markkinointi neljä ominaisuutta, jotka prospektilta tulisi löytyä. Nämä ominaisuudet ovat tarve, halua ja kyky ostaa, sekä ne ovat muilta ominaisuuksiltaan sopivia ja tavoittelemisen arvoisia (Ojasalo & Ojasalo, 2010, p. 54). Kolme ensimmäistä ostamisen haluun ja kyvykkyyteen liittyvien ominaisuuksien voidaan katsoa olevan kaikille prospekteille yhdenmukaiset, joskin absoluuttiset, euromääräiset mittarit ovat ala- ja organisaatiokohtaisia. Neljäs, muut halutut ja sopivat ominaisuudet on myyjäorganisaation määritettävä.

### **Prospektointi Arctia Meritaidossa**

Arctia Meritaito toimii rajallisella markkinalla, jossa toimijat – asiakkaat ja palveluntuottajat – tuntevat toisensa melko hyvin. Toisaalta kilpailun lisääntyessä Arctia Meritaidon on pitänyt suunnata myyntiä ja markkinointiaan myös uusiin asiakaskohderyhmiin. Järjestelmällinen segmentointi ja prospektointi mahdollistavat ulospäin suuntautuvan aktiivisen myynnin kohdentumisen tärkeille tunnistetuille potentiaalisille asiakkaille, joissa on suurin myynti- ja kasvupotentiaali (Arctia Oy, 2022). Yhtiössä on tunnistettu viisi asiakassegmenttiä:

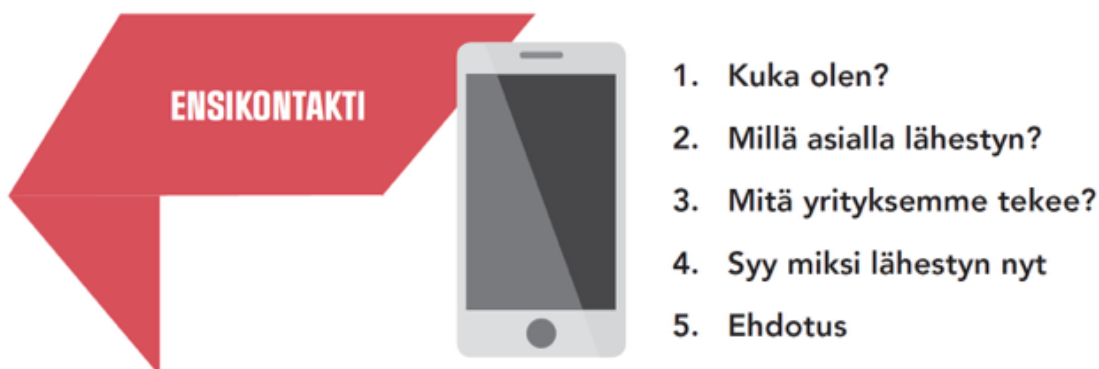
1. Viranomaistahot
2. Kunnat ja kaupungit
3. Satamat
4. Energiayhtiöt
5. Teollisuuslaitokset

Kullakin kohderyhmällä on tunnistettu omanlaisiaan palvelutarpeita, joita varten on kehitetty palvelukonsepteja. Palvelukonsepteja markkinoidaan segmentteittäin ja kullekin tunnistetulle potentiaaliselle asiakkaalle palvelukonsepti räätälöidään todellisen taarpeen mukaiseksi.

Segmentoinnista edetään prospektointiin, jossa potentiaaliset asiakkaat pyritään tunnistamaan. Prospektoinnissa käytetään apuna mm. Väyläviraston ylläpitämiä Pooki- ja Reimari2-järjestelmiä, joiden avulla vesiväylien, turvalaitteiden ja vesiliikennemerkkien omistajat pystytään tunnistamaan. Käytössämme on myös Merzell-palvelu, jota kautta eri toimijoiden yhteyshenkilöitä ja heidän yhteystietojaan on löydettävissä.

### 3.2 Kontaktointi

Mikäli asiakkaalla ei ole minkäänlaista käsitystä myyjäyrytyksestä, on kontaktointi ensimmäinen hetki, jolloin asiakkaan mielikuva siitä alkaa muodostua. Kuten Liisa Holma ja muut kirjassaan menestys syntyy asiakaskokemuksesta kirjoittavat, syntyy asiakaskokemus kaikkien kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summana, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa (Holma, et al., 2021, p. 26). Kontaktoinnin välineitä on nykyään valtavasti ja aiemmat kylmäsoitot ovatkin muuttuneet monikanavaisemmaksi kontaktoinniksi, joskin perinteinen soittokin on usein paikallaan. Kenner ja Leino antavat vinkkejä kontaktointiin kirjassaan Myyntikirja BtoB. He korostavat ratkaisukeskeisyyden merkitystä kontaktoinnissa. Nykyisessä kiireisessä työelämässä harva jaksaa keskittyä myyjän ominaisuusoksennukseen, jonka voisi halutessaan lukea verkosta, valitsemallaan hetkellä. Myyjän todennäköisyys saada asiakkaan huomio puolelleen kasvaa, kun tämä kykenee esittämään ratkaisun myyjän ongelmiin. Kenner ja Leino ovatkin tiivistäneet ensikontaktoinnin tärkeimmät onnistumistekijät viiten kohtaan, jotka ovat esitetty kuvassa 2. Nämä kohdat pitää argumentoida kontaktoinnin kanavasta ja välineestä riippumatta. (Kenner & Leino, 2020, pp. 86-93).



Kuva 2 Ensikontaktoinnin muistilista

Asiakaskokemuksen muodostuminen alkaa kontaktoinnista

Asiakaskokemus ja asiakkaan kokema mieleikuva myyjäyrityksestä alkavat rakentua siitä hetkestä, kun asiakkaan puhelin, sähköposti tai mikä tahansa viestin, jolla myyjä kontaktoi häntä, kilahtaa. Pääsääntöisesti kontaktointi keskeyttää asiakkaan jonkin muun toiminnan. Alku on siis pääsääntöisesti negatiivinen. Tätä ei kuitenkaan tule pelätä tai varoa. Minna Killström kirjoittaa kirjassaan Vetoa Tunteisiin, kuinka voimakkaat tunteet vahvistavat muistijälkeä. Ja kuinka muistikokemuksen loppu johtaa päättelyvirheeseen. Tunnekokemuksen loppu siis ylikorostuu ihmisen muistijäljessä. Tätä huippu-loppu-vääristymää voimme käyttää hyväksemme kontaktoidessamme prospektia. Prospektia, joka suuttuu keskeytyksen aiheuttaneesta kontaktoinnista, ei pidä pelästyä. Myötäilemällä ja vahvistamalla tämän näkemystä kiireellisestä työelämästä voidaan saada asiakas jopa hyvälle tuulelle ja hänelle jää positiivinen tunne päällimmäiseksi. Mikäli myytävällä tuotteella tai palvelulla voidaan tuoda ratkaisu asiakkaan ajalliseen tai sirpialeisen työn haasteeseen, voi tämä tunne kääntyä eduksi. Voimakasta tuinnetta voidaan jopa myöhemmin vahvistaa yhteisenä kokemuskenä, joka osaltaan vahvistaa asiakaskokemusta (Killström, 2020, pp. 132-137).

## Ensikontakti – Satama A

Markkina, jossa Arctia Meritaito Suomessa toimii on rajattu. Alalla toimii muutama kansainvälinen toimija, jotka osallistuvat isoihin, lähinnä ruoppaus ja muihin merirakentamisen projekteihin. Näiden lisäksi alalla on useita pieniä toimijoita, joiden palvelutarjooma vaihtelee, mutta toimijakohtainen tarjooma on pääsääntöisesti melko supeaa. Arctia Meritaito osuu näiden välimaastoon, isohkona toimijana laajalla ja kokonaisvaltaisella palvelutarjoomalla. Rajallisen markkinan johdosta, kontaktointi asiakkaiden kanssa ei aseta vastaavia haasteita, kuin laajoilla erittäin kilpailluilla markkinoilla. Pääsemme siis melko helposti kontaktiin asiakkaiden kanssa. Olemme kokeneet sähköpostin toimivaksi tavaksi kontaktoida prospekteja. Mikäli emme saa vastausta sähköpostiyhteydenottoon, soitamme asiakkaalle, jolloin viittaamme viestiimme.

Case-esimerkkini on keskikokoinen satama Suomessa, joka oli aiemmin ollut asiakkaamme, mutta jonka olimme menettäneet joitain vuosia sitten. Sataman johto on sittemmin vaihtunut ja me olemme luoneet uusia palvelukonsepteja, sekä digitaalisen palvelualustan mm. vesialueen toimijan omaisuudenhallintaan, sekä palveluidemme raportointiin. Näillä ajureilla päätin lähestyä prospektin toimitusjohtajaa sähköpostilla. Rakensin sähköpostin alla kuvatun mukaisesti, laajasti tunnettua AIDA-mallia noudattaen.

1. **Attention:** Esittelen itseni ja yritykseni. Kerron kuka olen ja missä tehtävissä toimin yhtiössämme. Itse esittelyn lisäksi luon itselleni mandaatin edustaa yhtiötämme esittämässäni asiassa. Yrityksestämme tuon esiin kokonaisvaltaisen palvelutarjoomamme, pitkän ja laajan kokemuksemme vesialueiden palvelutuottajana, sekä asiakaskeskeisen toimintatapamme.
2. **Interest:** Asia jolla lähestyn. Asiakaskeskeisen toimintatapamme ansiosta olemme pystyneet tunnistamaan yleisiä, useilla kyseisen segmentin toimijalla toistuvia haasteita, joihin olemme kehittäneet ratkaisuja. Tällä tuon lyhyesti ja selkeästi esiin kykymme auttaa prospektia tunnistamalla ja ratkaisemalla tämän haasteita.

3. **Desire:** Kerron lyhyesti uutuuksista. Annan pienen maistiaisen uusista palveluistamme, jolla osin perustelen yhteydenottoa ja tapaamisen tärkeyttä juuri tähän ajan hetkeen. Jätän kuitenkin itse uutuuksien sisällön avaamisen ehdottamalleni tapaamiselle.
4. **Action:** Ehdotan tapaamista. Pyydän tapaamista, kertoakseni lisää ratkaisuihimme ja kuullakseni prospektin mahdollisesti kokemista haasteista. Ehdotan tapaamiselle ajankohtaa viikottasolla. Näin prospekti saa itse valita tarkemman ajankohdan, mutta valinta on kuitenkin rajattu auttamaan asiakkaan päätöksentekoa tapaamisesta. Liian väljä ”Sopiiko tapaaminen?” kysymys saattaa pitkittää itse päätöstä ja siten tapaamisen ajankohta pitkittyy, jolloin mahdollisesti saavutettu momentum kärsii.

Kyseisessä esimerkissä prospekti vastasi myöntvästi tapaamispyyntöön ja ehdotti kahta vaihtoehtoista päivää, keskiiviikkoa tai perjantaita. Ehdotin kellonaikaa perjantai alkuiltapäivälle, jolloin toivoakseni prospektilla alkaa viikon työpaineet hellittämään ja ilmapiiri on otollinen myyntitapaamiselle. Samalla kun sovittelimme aikatauluja, varmistin olisiko tapaamiseen syytä kutsua muita henkilöitä hänen lisäksi, jotta tapaamisessa olisi varamsti kaikki asiakasorganisaation päätöksentekoon osallistuvat mukana. Toimitusjohtaja pyysi kutsumaan myös liikenne- ja turvallisuuspäällikön mukaan tapaamiseen.

Jälkikäteen reflektoiden kontaktointi oli onnistunut. Onnistuin herättämään asiakkaan mielenkiinnon yritystämme ja palveluitamme, mutta ennen kaikkea ratkaisujamme kohtaan. Kontaktoinnille asettama tavoite (tapaaminen) täyttyi halutulla kokoonpanolla (ostajaorganisaation päättävät henkilöt).

### 3.3 Tarvekartoitus

Väylänhoito ja muut tarjoamamme vesialueen palvelut ovat luonteeltaan sellaisia, joita suuri osa asiakkaistamme ei ajatele aktiivisesti. Arctia Meritaidossa on tunnistettu suomalaisten väylänpitäjien jakautuvan karkeasti kolmeen ryhmään. Ensimmäisen ryhmän väylänpitäjä kokee väylänpidon rasitteena. Toisen

ryhmän väylänpitäjä ymmärtää vastuunsa ja täyttää velvoitteensa, muttei näe toiminnassa lisäarvoa. Kolmannen ryhmän väylänpitäjä näkee modernien digitaalisten ratkaisujen tuovan lisäarvoa omille asiakkailleen ja käyttää tätä erottautumiskeinona markkinalla. Vaikkakaan ryhmät eivät ole tieteellisesti validoituja, on ne selkeästi tunnistettavissa. Kolmannen ryhmän väylänpitäjällä on usein vahva näkemys, millaisia palveluita hänen organisaationsa tarvitsee. Kun taas ensimmäisen ryhmän asiakas ei välttämättä tiedä mitä hän tarvitsee ja mikä vaikeinta, ei useinkaan myöskään tiedä miksi tarvitsee. Pauli Vuorio painottaa kirjassaan avointen kysymysten merkitystä kartoitusvaiheessa, jolloin asiakkaan tarpeisiin päästään mahdollisimman hyvin kiinni. Kartoitusvaiheessa asiakas pitää saada puhumaan ja myyjä kuuntelemaan. Vuorio määrittää jopa prosentteina 80/20 tämän suhteen (Vuorio, 2008, p. 67), joka kuvaa myyjän olevan kuunteluvuorossa.

### **SPIN-myyntimalli**

Toisaalta Kenner ja Leino kirjoittavat kirjassaan SPIN-myyntimallista, jonka psykologi Neil Rackham kehitti vuonna 1988. Rackhamin löydökset olivat closing tekniikoiden aiempaa luultua vähäisempi merkitys, menestyneiden myyjien vastaväitteiden taitavan käsittelyn sijaan vastaväitteen taitava ehkäisy sekä kysymyksen tarkoituksen merkittävyys sen sijaan, onko kysymys avoin vai suljettu (Kenner & Leino, 2020, pp. 156-160). SPIN-myyntimallin nimi muodostuu sanoista **Situation** (tilanne), **Problem** (haasteet), **Implication** (vaikutukset) ja **Needs** (tarpeet).

**Situation** – Asiakkaan nykytilan selvityksessä myyjä tarkentaa esiselvityksessä saamiaan tietoja asiakkaan liiketoimintaympäristöstä, nykyisistä hankkijoista ja tulevaisuuden tavoitteista. Kennartin ja Leinon mukaan tässä vaiheessa myyjä luo itselleen hedelmällisen maaperän myyntiprosessin eteenpäin viemiseksi, ymmärtämällä asiakkaan toimintaympäristön toimivan ratkaisuehdotuksen luomiseksi ja puhumalla toimintaympäristöön kuuluvalla termistöllä.

**Problems** – Neil Rackham oivalsi jo vuonna 1988 taitavimpien myyjien keskittyvän asiakkaan ongelmakohtiin, sen sijaan että kyselisivät yleisluontoisia kysymyksiä asiakkaan yrityksestä. Etenkin nykyään asiakkaasta on pääsääntöisesti mahdollista selvittää paljonkin tietoa nopealla googlaamisella. Problems -vaiheen tehtävänä onkin selvittää asiakkaan ongelmat, jotka hidastavat tämän liiketoimintakehitystä. Taitava, aidosti asiakkaan liiketoimintaa ymmärtävä myyjä tuo esiin sellaisia ongelmia, joista asiakas ei ehkä ole ollut tietoinen, mutta tunnistaa ne myyjän kysymysten ja esityksen kautta. Myöhemmin ratkaisua esitellessään, myyjän tulee ratkaisullaan vastata ja korostaa sen sopivuutta asiakkaan ongelmiin.

**Implication** – Vaikutusten kristallisoimisen vaihe. Tässä vaiheessa myyjän tehtävänä on kysymysten avulla selvittää ja tuoda esille ongelmien ratkaisemisen kriittisyys ja kiireellisyys. Asiakkaalle tehdään selväksi että käsillä on vedenjakajavaihe, jolloin valitaan kumpaan suuntaan lähdetään. Ratkaisujen kriittisyyden osoittamisella pyritään pysäyttämään asiakas kiireensä keskellä ajattelemaan rauhassa haasteiden ratkomisen tärkeyttä ja näin ollen kiinnostumaan myyjän myöhemmästä ratkaisuehdotuksesta.

**Need-Payoff** – Vaiheessa paitsi varmistetaan asiakkaan aito tarve ja kinnostus, mutta myös osoitetaan eri ratkaisujen tuoma arvo asiakkaalle. Ratkaisukeskeisen myyjän tulee varmistaa, että myöhemmin esitettävä ratkaisuehdotus vastaa asiakkaan tarpeisiin.

## **Case satama A**

Satama A:n myyntiprosessi jatkui TEAMS-tapaamisella, jonka tarkoituksena oli esitellä yrityksemme palvelutarjoomaa ja ennen kaikkea kartoittaa asiakkaan tarve, sekä mahdolliset haasteet.

Lähtökohta tapaamiselle oli haastava. Tiesin prospektin osaoptimoineen vesialueidensa palvelut ja käyttävänsä pieniä toimijoita, joiden kanssa hintakilpailu on hyvin haastavaa. Tapaamisella kävi ilmi, että satama vastaa laajasti kaupungin omistamien väylien laitureiden ja muun vesialueen infran

hoidon järjestämisestä. Tilanteesta jossa satama toimii liiketoimintalähtöisesti, mutta samalla vastaa osin kunnallisista palveluista, ei ole pitkä matka haasteisiin.

Selkeänä haasteena prospektilla tunnistettiin palveluntuottajien hajanaisuus ja ennen kaikkea usean yksittäisen palveluntuottajan kontrollointi ja hallinta, johon sataman toimitusjohtaja joutuu käyttämään työaikaansa. Käytössä olevien toimijoiden palvelu tunnistettiin osittain reaktiiviseksi ja etenkin jääpeitteisenä aikana palvelutuotamisessa oli isoja haasteita.

Prospektin haasteiden kautta löysimme aika nopeastikin yhteisen polun, joihin pystyisimme vaikuttamaan positiivisesti kokonaisvaltaisen palveluideologiamme avulla. Pyrin konkretisoimaan eroa sataman ydintoiminnan (liiketoiminta) ja helposti ulkoistettavien velvoitteiden välillä. Kokonaisvaltaisella palvelutuotamisella toimitusjohtajalta vapautuu työaika ydintoimintaan. Näin pystyisimme auttamaan asiakasta tehostamaan toimintaansa. Kokonaisvaltaisen palvelumme ansiosta satama voi kehittää kanssamme vesialueitaan muun muassa digitaalisilla ratkaisuilla ja näin erottua markkinalla. Kerroin muutaman muun sataman jo näin tehneen. Käytin siis usein closing -vaiheessa käytetävää referenssimenetelmää. Luulen että onnistuin herrättämään asiakkaassa ajatuksen, että ollaan vaiheessa, jossa on vaihtoehtona jatkaa kuten ennen ja tuhlata omaa työaika ydintoiminnan ulkopuolisiin haasteisiin, tai valita kumppaniksi Arctia Meritaito, jonka kanssa toimintaa voidaan kehittää ja suunnata oma keskittyminen ydintoimintaan.

Tapaamisessa oli selkeytynyt prospektin haasteet ja tarpeet. Olin myös kyennyt tuomaan esiin mahdollisten ratkaisuvaihtoehtojen tuomat hyödyt. Ennen kaikkea prospektin kiinnostus oli onnistuttu herättämään ja palvelutarpeita oli löydetty ennakoitua enemmän.

Taapamisen päätteeksi sovimme seuraavan tapaamisen, jossa esittelen ratkaisuehdotuksemme ja tarjouksen, sekä digitaalisen palvelualustamme.



### 3.4 Ratkaisuehdotus/tarjous

Haastattelin tätä opinnäytetyötä varten Arctian myyntijohtajaa Caius Grannia. Grann on tehnyt ja johtanut palvelumyyntiä sekä Suomessa, että kansainvälisesti. Hän on myös kouluttanut myyjiä. Grannin mukaan palvelumyynnissä ratkaisevaa on, kuinka hyvin onnistumme ratkaisullamme tuomaan aitoa lisäarvoa asiakkaalle. (Grann, 2022).

Aidon lisäarvon syynnyttää myyjän ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta ja siihen kohdistuvista haasteista. Lisätäksemme mahdollisuutta onnistua myyntiprosessissa, tulee meidän tarvekartoitusvaiheessa löytää asiakkaan haaste tai ongelma, jonka palvelumme ratkaisee kokonaan tai osittain. Tämä ongelma meidän tulee kyetä kommunikoimaan asiakkaalle selkeästi ja ymmärrettävästi. Ilman, että asiakas ymmärtää miksi ostaisi myytävän tuotteen tai palvelun, on myyntiprosessin eteneminen melkein mahdotonta. Grann neuvookin käyttämään ratkaisuehdotuksen rakentamiseen kolmea apukysymystä – Miksi?, Mitä? ja Miten?. (Grann, 2022)

Seuraavaksi ratkaisuesityksessä esitellään itse ratkaisu, eli myytävä palvelu. Palvelun (ratkaisun) esittelyssä pitäisi kuitenkin välttää ominaisuuksien listausta, vaan keskittyä palvelun tuomiin hyötyihin, kuten Mika D. Rubanoitsch ja Elina Aalto kuvailevat kirjassaan myy enemmän myy paremmin (Rubanoitsch & Aalto, 2013, p. 98) Näiden hyötyjen voidaan ajatella olevan ärsykejä, joista Ojasalo ja Ojasalo kirjoittavat kirjassaan BtoB palvelujen markkinointi. Heidän mukaansa ongelmanratkaisun toinen vaihe (ensimmäinen on ongelman tunnistaminen) on ongelmasta aiheutuvien ärsykkeiden määrän toimenpidekynnyksen ylittäminen. Ärsykkeet voivat olla positiivisia, esimerkiksi kustannussäästöjä tuova innovaatio tai uusi liiketoimintamahdollisuus, tai negatiivisia, kuten liiketoimintaa uhkaavan kilpailijan ilmestyminen markkinalle. Näiden ärsykkeiden tunnistamisessa myyjän pitää tarvittaessa auttaa asiakasta nimeämällä palvelun ostamisesta koituvat hyödyt ja tunnistamalla ostamatta jättämisestä aiheutuvat riskit mm. kustannussäästöpotentiaalini menettäminen. (Ojasalo & Ojasalo, 2010, p. 77)

Ratkaisuehdotuksen hyötyjen jälkeen asiakkaalle kerrotaan, miten palvelu toteutetaan käytännössä. Näin ollaan edetty abstraktisesta ongelman tunnistamisesta hyötyjen kautta konkretiaan. Ratakaisuehdotuksen lopussa onkin hyvä kerrata ratkaisuehdotus kootusti Miksi tehdään, Mitä hyötyjä asiakas saa palvelusta ja miten palvelu tullaan toteuttamaan. Lopun yhteenvedolla varmistetaan että asiakas on ymmärtänyt ratkaisuehdotuksen kaikki ulottuvuudet ja ennen kaikkea miksi tämä ratkaisuehdotus on luotu.

### **Case - Satama A**

Satama A:n myyntiprosessi oli edennyt ratkaisuehdotus -vaiheeseen. Tarvekartoitusvaiheessa oli tunnistettu palvelutarpeita ja mikä tärkeintä, tunnistettu haasteita, joita asiakas ei aiemmin ollut itse tunnistanut. Näiden perusteella loimme ratkaisuehdotuksen, jossa kokonaisvaltaisella vesialueen infran huollolla ja ylläpidolla pyritään parantamaan kyseisten toimintojen laatua ja tuomaan kustannussäästöjä pitkällä aikavälillä. Rakensimme ratkaisuehdotuksemme viiden vuoden sopimukselle, jossa tarjoamme jatkuvia, toistuvia, sekä kertaluonteisia palveluita. Osaa ratkaisuehdotuksemme palveluista asiakkaalla ei ollut käytössä lainkaan ja muita käytössä olleita palvelukokonaisuuksia syvensimme. Ratkaisuehdotuksellamme halusimme erottautua asiakkaan nykyisistä palveluntuottajista ammattimaisuudella ja kokonaisvaltaisuudella.

Luomamme ratkaisuehdotuksen esittelimme TEAMS tapaamisessa. Pääsääntöisesti emme lähetä ratkaisuehdotusta tai tarjousta ennakoon, vaan esittelemme sen tapaamisessa ja toimitamme sen tapaamisen jälkeen. Tällä pyrimme välttämään tilanteen, jossa asiakas ymmärtää jonkin kohdan väärin. Näitä väärinymmärryksiä voi olla myöhemmin hyvin haastavaa enää saada korjattua (Grann, 2022). Esitellessämme ratkaisuehdotustamme tapaamisella, pyrimme kommunikoimaan asiakkaalle viestiä, jossa olemme asiakkaan kumppani vesialueen infran kokonaisvaltaisessa kehittämisessä. Kumppanuudessa asiakkaalla on ammattitaitoinen tuki, sekä mahdollisuus vapauttaa omaa resurssiaan ydintoimintaansa. Kokosin asiakkuustiimimme

siten, että jokaiselta tarjottavalta palvelualalta oli asiantuntija esittelemässä kyseisen osion. Varasin tapamiselle aikaa tunnin ja pidin huolta, että pysymme aikataulussa. Näin jokaiselle asiantuntijalle jäi aikaa vain noin 10 minuuttia, esitellä oman alueensa palvelu. Tämä oli minulta tietoinen valinta, jolla pyrin pitämään ratkaisuesityksen esittelyn dynaamisena ja mielenkiintoisena. Mielestäni onnistuimme tässä erinomiasesti. Jokaisen asiantuntijan ammattitaitoinen ja ytimekäs esitys osoitti kyvykkyytemme laaja-alaiseen kumppanuuteen ja aitoa ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta ja siihen kohdistuvista haasteista. Kykenimme siis kommunikoidaan MIKSI asiakkaan kannattaa valita meidät palveluntuottajaksi.

Pyrimme tuomaan selkeästi esiin mitä hyötyjä asiakas saa ostaessaan palvelun meiltä. Vesialueen palvelut kuten väylänhoito, koetaan usein hyvin konkreettisena ja yksinkertaisena palveluna, jossa turvalaitteiden sijainnit mitataan ja rikkoutuneet turvalaitteet uusitaan tai korjataan. Sama yksinkertaistus pätee usein myös vaikkapa merenmittaukseen, jossa luodataan ja myöhemmin raportoidaan vesialueen syvyystiedot. Asiantuntijamme onnistuivat kuitenkin kommunikoidaan lisäarvon, jonka osaamisemme ja palvelumallimme asiakkaalle tuo.

Esittelyn lopussa vedin komponentit yhteen ja kertasin hinnat ja ehdottamamme aikataulun mahdollisimman selkeästi, vastaten kysymykseen MITEN?.

Kyseisessä case-esimerkissä luotin closing tekniikoiden sijaan prosessiin:

1. AIDA-mallia muakaileva yhteydenotto ja tapaamispyyntö.
2. Huolellinen tarvekartoitus, jossa pyrin kokemukseen pohjautuvilla kysymyksillä avaamaan asiakkaan haasteita.
3. Konspektisuunnittelu, ratkaisuehdotus ja tarjous, vastaten kysymyksiin MIKSI?, MITÄ?, MITEN?.

Tällä kertaa prosessi toimi ja solmimme asiakkaan kanssa viiden vuoden mittaisen palvelusopimuksen.

Jätin tietoisesti rakaisuehdotuksestamme pois joitain palveluja, joille näen potentiaalia kyseisessä asiakkuudessa, mutta joiden ostamiseen en kokenut asiakkaan olevan vielä valmis. En halunnut vaarantaa sopimusta tuputtamalla liikaa palveluita kerralla, vaan näiden palveluiden myynti jatkuu myyntiprosessin mukaisesti asiakkuuden hoidossa KAM -työnä.

### **Case - Kunta B**

Pienukko kunta Pohjois-Suomessa on aiemmin osatnut meiltä yksittäisiä palveluita akuuttiin tarpeeseen. Vuoden 2021 syksyllä pyysin heiltä tapaamista, jonka aiheeksi ehdotin vesialueiden palveluiden kokonaisvaltaista hankintaa ja siitä koituvia hyötyjä. Tämä opinnäytetyön tarkastelujakson alkaessa olimme jo edenneet ratkaisuehdotukseen. Pienen kunnan palvelutarpeet ovat yksinkertaisemmat ja vähäisemmät kuin vaikkapa edellisessä sataman asiakkuutta käsittelevässä esimerkissä. Siinä missä satamalle vesiväylän toimivuus ja turvallisuus on edellytyksenä liiketoiminnalle, ei vesiväylän olemassaolo välttämättä ole edellytys kunnan toiminnalle, vaikkakin se kunnan profiili huomioiden saattaa olla merkittäväkin imago- ja vetovoimatekijä. Kyseisessä kunnassa vesiväylä ja muut vesialueen palvelut nähtiin lähinnä velvoitteina, joiden hoitamiseen kunalla ei nykyisellään tosiasiallisesti ollut enää resursseja.

Näillä tiedoin ratkaisuehdotus oli kohtalaisen helppo muodostaa. Tässäkin tapauksessa noudatin myyntiprosessia. Ratkaisuehdotukseen pyrin tuomaan mahdollisimman selkeästi vastaukset kysymyksiin **Miksi?**, **Mitä?** ja **Miten?** Tässä myynti casessa näin suurimman lisäarvon asiakkaalle palvelun ulkoistuksen helppoudessa. Rakensin ratkaisuehdotuksen hyvin pragmaattisesti, jättäen pois kaikki kaupallisille asiakkaille tarjottavat lisäarvopalvelut, palvelumallit ja hankintavaihtoehdot, joka tässä tapauksessa osoittautui onnistuneeksi valinnaksi. Solmimme sopimuksen viideksi vuodeksi, sisältäen useita eri palveluita. Uskoisin, että tässä esimerkissä onnistuin poistamaan asiakkaan pidäkkeet ostamiselle selkydellä, jolloin asiakas ymmärsi miksi ja mitä on ostamassa.

### 3.5 Closing

Kauppan solmiminen – closing – ja sen merkitys myynnissä, etenkin B2B-palvelumyynnissä on mainettaan pienempi. Leino ja Kert kertovat kirjassaan Myyntikirja BtoB closaamisen ja sen eri tekniikoiden ja jopa kikkojen käyttämisen merkityksen olevan sitä vähäisempää, mitä kompleksisemmasta ja arvoltaan suuremmasta kaupasta neuvotellaan (Kenner & Leino, 2020, pp. 150-153). Tästä voisi vetää johtopäätökset, että tuotemyynnistä palveluiden myyntiin siirryttäessä closing tekniikoiden käytön merkitys vähenee. Samalla kun näiden tekniikoiden merkitys kaupan teossa vähenee, kasvaa myyntiprosessin kokonaisuuden merkitys. Voisikin ajatella, että kun olemme saaneet luotua hyvän ensivaikutelman kontaktivaiheessa, vakuuttavan ja uskottavan aseman tarvekartoitusvaiheessa, ratkaisuehdotus on rakennettu asiakkaalle aitoa lisäarvoa tuottavasti ja tämä on osattu kommunikoida asiakkaalle selkeästi ja ymmärrettävästi ja koko palvelu on hinnoiteltu siten että asiakkaan siihen investoima rahamäärä on pienempi kuin sen siitä samaa hyötyä, on asiakkaalle saatu synnytettyä aitoa halua ostaa, eikä varsinainen closaaminen vaadi erillisiä kikkoja.

#### **Closing-tekniikoita**

Koska closaaminen on kuitenkin osittain juuri sitä syvintä myymistä, eikä sitä pidä vähätellä myöskään B2B-palveluiden myynnissä, käsittelen seuraavaksi neljä erilaista tekniikkaa kaupan päättämiseksi, jotka Mika D. Rubanovitsch ja Elina Aalto kirjassaan Myy enemmän myy paremmin kuvaa (Rubanovitsch & Aalto, 2013, pp. 129-133).

##### 1. Kahden vaihtoehdon tarjoaminen

Myyjä antaa asiakkaalle kaksi vaihtoehtoa joilla edetä. Molemmat siis johtavat kauppaan, mutta asiakkaalle jää mielikuva, että on itse kuskin paikalla. Kahden vaihtoehdon tarjoamista voisi myös ajatella laajennettavaksi muutaman

vaihtoehdon tekniikaksi. Kuitenkin siten, että valintajoukko on rajallinen. Vaihtehtojen lisääminen antaa toisaalta asiakkaalle mahdollisuuden saavuttaa hallinnan tunne valinnassa ja toisaalta lisää myyjälle suotuisten vaihtoehtojen määrää suhteessa kieltävään vastaukseen. Petri Parviainen kirjoittaa kirjassaan Myyntipsykologia, kuinka Ihmisen psyyke on rajallinen ja suosii selkeyttä Tästä syystä valintajoukko tulee pitää rajattuna (raamittaminen), jolloin asiakkaalle ei pääse syntymään valinnan vaikeutta. Liian laaja valintajoukko johtaa pahimmillaan päätöskyvyyttömyyteen ja asiakas sanoo palaavansa asiaan, jolloin momentum pitää lähteä rakentaamaan uudestaan. (Parviainen, 2013, pp. 65-67)

### **Case - Satama C**

Toisinaan käytän kahden, tai muutaman vaihtoehdon tarjoamista tarjouksessa. Satama C:lle tarjosin kahta vaihtoehtoista palvelukonseptia. Ensimmäisessä vaihtoehdossa asiakkaalle tarjottiin täysin riskitön palvelumalli, niin sanottu all inclusive -malli, jossa turvalaitevian riskin kantaa palveluntarjoaja. Vaihtoehtona tarjosin perinteistä mallia, jossa turvalaitevikariskin kantaa asiakas. Ensimmäisessä on hieman korkeampi vuosimaksu, mutta viiden vuoden sopimusjaksolla syntyy säästöä oletettavien turvalaitevikojen myötä. All inclusive malli on meille mieluisampi, koska sillä saamme tuotua markkinoille uusia kaukovalvottavia viittoja. All inclusive -mallin hyötyjen ja kustannussäästöjen esittelyn yhteydessä mainitsin muutaman asiakkaan, jotka ovat ostaneet kyseisen – tai saman suuntaisen – konseptin ja kuinka heille on syntynyt sekä suoria, että epäsuoria kustannussäästöjä. Asiakkaan yhteyshenkilö oli erittäin kiireinen kyseisen prosessin kaikissa tapaamisissa, joten pitkiä myyntipuheita oli hyvin haastava pitää. Jälkeenpäin reflektoiden, tämä kiire, tai ainakin sen tuntu, olisi pitänyt osata käyttää hyödyksi. Kuten: ”Huomaan että olet hyvin kiireinen. Valitsemalla all inclusive -konseptin, saavutat viiden vuoden ajalla suorien kustannussäästöjen lisäksi epäsuoria kustannussäästöjä muun muassa säästyneessä työajassasi, konseptin huolettomuuden ansiosta. Pystyt sulkemaan ainakin yhden häiriötekijän pois, joka vie huomiotasi ydintoiminnastasi.”

Vaikka esimerkin casessa käytettiin tietoisesti kahden vaihtoehdon closing tekniikkaa, uskon että lopulta meille myönteiseen lopputulokseen, eli sopimukseen pääsemiseen vaikutti enemmän onnistunut konseptisuunnitelma, jossa onnistuimme luomaan aitoa lisäarvoa asiakkaalle. Lopullinen kaupan päättäminen käytiin minulle melko harvinaisesti puhelimesta. Mielestäni onnistuin puhelussa hyvin kommunikoimaan asiantuntemustani ja asiakas alkoi selkeästi luottamaan minuun. Asiakkaan yritys tingata hintaa kääntyi mielestäni myös puolelleni, kun osoitin ymmärrykseni asiakkaan halulle tingata, mutta toin samalla esiin viimeaikaisen yleisen hintojen nousun ja sain asiakkaan tuntemaan, että hän on tekemässä hyvän kaupan tällä hinnalla.

## 2. Referenssimenetelmä

Referenssimenetelmässä myyjä antaa esimerkin toisesta asiakkaasta, jonka kanssa toteutettiin halutunlainen projekti. Rubanovitschin mukaan tämä osoittaa myyjällä olevan kokemusta vastaavanlaisista projekteista ja hänen olevan kyvykäs täyttämään asiakkaan toiveet. Referenssimenetelmällä asiakas myös saa mahdollisuuden asettaa itsensä haluamaansa viiteryhmään. Myyjä vaikkapa esittää referenssinä jonkin alalla etabloituneen johtavan yrityksen, joka valitsi nyt myytävän palvelun, jolloin asiakkaalle herää mielleyhtymä menestyksen ja myynnissä olevan tuotteen välille. Parviainen kirjoittaa kirjassaan Myyntipsykologia sosiaalisesta validoinnista ja vahvistaa referenssin käytön hyödyllisyyttä ihmisen taipuvaisuutta laumaeläimelle tyypilliseen käyttäytymiseen. Parviainen mukaan sosiaalinen validointi vahvistuu, kun ihminen huomaa mitä muut omaan viiteryhmään kuuluvat valitsivat. Parviainen neuvoo kuitenkin käyttämään referenssejä säästeliäästi. Ensimmäisen referenssin voi kertoa myyntiprosessin alkumetreillä, mutta myös loppuvaiheeseen on syytä säästää vahva referenssi, mikäli asiakas epäröi ostoa. (Parviainen, 2013, pp. 51-52)

### 3. Yhteenveto

Myyjä vetää myyntiprosessin aikana ilmenneet avainkohdat ja -asiat selkeästi yhteen, jolloin asiakas huomaa ratkaisun vastaavaan hänen tarpeitaan ja näin ollen yhteenveto ohjaa asiakasta hyväksymään tarjouksen.

Tämä on varmasti yleisin käyttämäni ”tekniikka”. Poikkeuksetta kompleksinen ratkaisukeskeinen palvelumyynti vaatii selkeän yhteenvedon. Joskus myyntiprosessin päätyttyä asiakkaan kieltävään vastaukseen, olemme kollegoideni kanssa ihmetelleet miksi kauppaa ei tullut, vaikka se olisi kaiken järjen mukaan ollut asiakkaalle erinomainen ratkaisu. Näissä tilanteissa olemme toisinaan päätyneet siihen, että olemme epäonnistuneet tuomaan edut selkeästi ja ymmärrettävästi asiakkaan tietoon. Tässä korostuu yhteenvedon merkitys. Asiakkaalle pitää tuoda kohta kohdalta selkeästi, yksinkertaisesti ja ennen kaikkea ymmärrettävästi palvelun sisältö ja sen tuomat edut esille.

### 4. Toistuvat ”kyllä” -vastaukset

Asiakkaan toistuvat ”kyllä” -vastaukset saa asiakkaan todennäköisemmin vastaamaan ”kyllä” myös kysyttäessä hyväksyntää tarjoukselle. Kun myyjä saa asiakkaan vastaamaan tarvekartoituksen kysymyksiin mahdollisimman useasti ”kyllä” tuntuu asiakkaalta ehkä jopa tyhmältä vastata itse tarjoukselle kieltävästi. Myös Parviainen sivuaa toistuvuutta päätöksenteon tekniikkana kirjassaan. Parviainen kirjoittaa loogisista virhepäätelmistä ja toteaa riittävän toiston vaikuttavan ihmisen mieleen genereoiden asian ihmisen omassa mielessä totuudeksi. (Parviainen, 2013, p. 41) Tämä tekniikka sopinee paremmin tuote- tai yksinkertaiseen palvelumyyntiin, mutta auttaa ainakin positiivisen mielikuvan rakentamisessa kompleksisemmissakin myyntiprosesseissa.

### 3.6 Asiakkuuden hallinta

Usein myyntiprosessin näkee kuvattavan janaana, jossa kontaktoinnista edetään tarvekartoituksen kautta ratkaisuehdotukseen, tarjoukseen ja kauppaan. Jana-



ajattelusta olisi kuitenkin siirryttävä jatkuvan loopin malliin, jossa kaupanteon jälkeen jatketaan kontaktointia, tarvekartoitusta ja niin edelleen. Asiakkaan saattaminen janalta loopille muuttaa asiakkaan asiakkuudeksi ja myynnin asiakkuuden hallinnaksi. Kirjassa Älykäs myynnin ohjaaminen on osattu tiivistää asiakkaan ja asiakkuuden ero hienosti. ”Asiakas on yksin, kun taas asiakkuudessa on läsnä kaksi toimijaa.” (Rubanovitsch & Valorinta, 2009, p. 104)

### **Myyntin tehostaminen asiakkuuksia hallitsemalla**

Myyntiorganisaatioiden halun saada asiakkaista asiakkuuksia taustalta löytyy muutamia tärkeitä selittäviä tekijöitä. Ensinnäkin myynti olemassa olevalle asiakkaalle vaatii vähemmän panosta suhteessa tuottoon, kuin uudelle tai jo menetetyille asiakkaalle. Panos/tuotto -suhde tietysti vaihtelee aloittain ja tapauksittain, mutta 1-5-25 taitaa olla jokseenkin käytetty suhde, jossa olemassa olevalle asiakkaalle myynti vaatii yhden yksikön panoksen. Uudelle asiakkaalle saman myynnin saavuttaakseen tarvitsee myyjäorganisaation panostaa 5 yksikön myyntipanos. Kerran menetyille asiakkaalle myydäkseen myyjän tulee panostaa kauppaan 25 yksikköä myyntipanosta (Hellman, et al., 2005, pp. 28-29)

Asiakkaan ostokäyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan markkinoinnilla ja mainonnalla ja myynti on pääsääntöisesti reaktiivista. Asiakkaan ja myyjän välinen vuorovaikutus on näin ollen yksittäistä ja pulssimaista. Asiakkuuden ostokäyttäytymistä pyritään hallitsemaan asiakkuuden hallinnalla. Yhteydenpito on jatkuvaa ja myynti proaktiivista ja yksittäisten myyntitapahtumien sijaan myyjäorganisaatio tarjoaa kumppanuutta. Säännölliset, huolellisesti suunnitellut, hyvin johdetut ja asianmukaisella kokonpanolla järjestetyt asiakkuustapaamiset antaa myyjäorganisaatiolle syvemmän ymmärryksen asiakkuuden tarpeista ja mahdollistaa proaktiivisen myynnin. Kumppanuus, myyntiorganisaation syvä ymmärrys asiakkuuden liiketoiminnasta ja sen kohtaamista haasteista sekä proaktiivinen myynti johtavat toivotusti suurempaan asiakasosuuteen – ”Share of Wallet”, parempaan asiakastytyväisyyteen ja pienentää asiakaspoistumaa (Arctia Oy, 2019). Kun markkinasouudella tarkoitetaan myyjän saamaa prosenttiosuutta koko markkinasta, tarkoitetaan asiakasosuudella myyjän

saamaa osuutta yksittäisen asiakkaan ostoista (Rubanovitsch & aalto, 2010, pp. 82-84)

### **Ajankäytön hallinnalla parempaa palvelua**

Aktiivinen ja laadukas KAM-työ vaatii myyjältä paljon aikaa ja sitoutumista. Jotta myyntiorganisaatio toimisi tehokkaasti, on myyjien ajankäyttöä tarkasteltava kriittisesti ja tasapaino uusasiakashankinnan ja KAM-työn välillä on oltava suhteessa kulloisenkin yrityksen ja markkinan sen hetkiseen tilanteeseen. Myyjäorganisaation onkin luokiteltava nykyiset ja tunnistetut target asiakkaat, kuten Rubanovitsch ja Valorinta kirjassaan Älykäs myynnin ohjaaminen kuvaavat. Asiakkuuksien luokittelu ohjaa myyjän ajankäyttöä, joka mahdollistaa hyvän palvelun kaikille asiakkuuksille, vaikka palvelun laajuus onkin korkean luokituksen saaneille eri kuin matalan luokituksen saaneille. Rubanovitsch ja Valorinta jatkavat perustelemalla asiakkuuksien luokittelua kolmen muuttujan perusteella:

1. Nykytila (nykyinen liiketoiminnallinen tuotto),
2. Ostopotentiali
3. Ostotodennäköisyys (herkkyys ostaa myyjäyritykseltä)

(Rubanovitsch & Valorinta, 2009, p. 59)

Kutakin edellä mainittua muuttujaa voidaan painottaa eri tavoin, mutta on tärkeää, että luokitus tehdään standartoidusti kaikille asiakkuuksille. Jotta luokitus olisi dynaaminen ja myyjäorganisaation panos käytettäisiin tehokkaasti voidaan esimerkiksi liiketoiminnallista tuottoa seurata sekä edelliseltä tilikaudelta, että rullaavasti edelliseltä 12 kuukaudelta (Rubanovitsch & Valorinta, 2009, p. 83)

### **KAM-hoitomalli Arctia Meritaidossa**

Arctian KAM-hoitomallissa avainasiakkaille pidetään asiakkuustapaaminen vähintään kaksi kertaa vuodessa. Näille tapaamisille kootaan tiimi kullekin

asiakkuudelle relevanteista asiantuntijoista ja määritellään strukturoitu asiakkuutta kehittävä agenda. Tapaamisessa käydään läpi asiakkaan toiminnan sujuvuus ja lähitulevaisuuden kehityshankkeet ja mahdolliset investoinnit. Näillä tapaamisilla esitellään ja markkinoidaan asiakkaalle Arctian uutuuksia. Tapaamisella ilmenneen ja aiemman tiedon pohjalta pohditaan yhteistyön kehittämistä yhdessä asiakkaan kanssa. Yhteistyön kehittämiseen pyritään saamaan konkretiaa, jonka varmistamiseksi tapaamisesta luodaan muistio, jossa konkreettiset toimenpiteet on aikataulutettu ja niille määrätään omistaja.

Tärkeä onnistumistekijä hyvälle asiakkuustapaamiselle on hyvä ja huolellinen valmistautuminen. Tähän kuuluu asiakkuuden historian tunteminen, nykyinen sopimustilanne ja yksittäiset projektit sekä mahdolliset terveiset Arctia Meritaidon kenttähenkilökunnalta, joista usein nousee hyviä lisämyyntimahdollisuuksia ja joita asiakkaat arvostavat ns. myynnin ulkopuolisina signaaleina. Agendaa ja tapaamisen tavoitteita tukeva näyttöaineisto auttaa hyvä valmistautumisen jalkauttamisessa (Arctia Oy, 2019)

### **Case Satama D**

Arctia Meritaidossa minun vastuullani on 15 asiakkuutta, joista viisi on ns. avainasiakkuuksia. Näihin kuuluu kuntia ja kaupunkieja, sekä satamia. Tämän luvun case esimerkki on satama Suomessa. Kyseisen asiakkaan vuosiosot meiltä on kohtalaisia mutta asiakkuudessa on kuitenkin edelleen paljon kasvupotentiaalia. Edellisen asiakkuustapaamisen olimme pitäneet syksyllä, jossa sovimme tietyistä laajennuksista sopimukseen. Tuolloin saimme tietää, että asiakkaan yhteyshenkilö on vaihtumassa alkuvuodesta, joten sovimme seuraavan tapaamiseen ajankohtaan, jossa asiakkaalla on eläköityvän avainhenkilön rinnalla perehtymässä tämän seuraaja. Syksyn tapaamisessa sovimme myös asiakstyytyväisyyskyselyn pitämisestä seuraavalla viikolla. Pidoin tuolloin asiakstyytyväisyyskyselyn, johon asiakkaalta osallistui kaksi avainhenkilöä. Kyselyyn sisältyy NPS-suositus, sekä laadullisia avoimia kysymyksiä. Kyselyssä pääsimme entistä syvemälle asiakkaan tarpeisiin ja

NPS-lukukin oli erittäin hyvä. Asiakastyytyväisyyskyselyn yhteydessä asiakkaalta tuli toive päästä tutustumaan heitä lähimpänä olevalle väyläasemallemme.

Näiden tietojen valossa, lähdin suunnittelemaan agenda tapaamisellemme. Koska koronatilanne oli jo hieman rauhoittunut, päätimme järjestää tapaamisen hybridimallilla, jossa osa tiimistämme on etänä ja osa paikanpäällä. Asiakkaan avainhenkilön vaihtuessa näimme tärkeäksi sitouttaa uuden henkilön mahdollisimman vahvasti meidän palveluihimme. Näin lähdimme muodostamaan koko iltapäivän mittaista tapaamista, jossa ensin pidetään KAM-ohjelman mukainen kokous, tämän jälkeen käydään tutustumassa väyläasemaan ja vielä lopuksi syödään yhdessä päivällinen. Iloksemme asiakkaamme oli valmis varaamaan aikaansa näinkin pitkälle tapaamiselle, joka osaltaan osoittaa asiakkaan sitoutumista ja tyytyväisyyttä palveluitamme ja toimintaamme kohtaan.

Itse kokous sujui ehkä jopa odotuksia paremmin. Asiantunijamme onnistuivat esiintymään vakuuttavasti ja innostavasti, pystyimme myös luomaan ja ylläpitämään välitöntä ja rentoa ilmapiiriä agenda unohtamatta. Esittelimme sopimukseen ehdottamamme uusien palveluiden tarjouksen, jolla pyrimme kasvattamaan asiakasosuuttamme. Demosimme myös pilotointivaiheessa olevaa palveluportaalimme, johon asiakas suorastaan ihastui. Kokouksen jälkeen kävimme tutustumassa väyläasemallemme, jonka jälkeen muutaman tunnin tauon aikana kirjoitin kokouksesta muistion, jonka lähetin asiakkaille ennen päivällistä.

### **Tapaamisesta opittua**

Onnistunut fasilitointi

Tapaamiselle oli asetettu tavoite – uusien palveluiden lisääminen sopimukseen, joka johtaa asiakasosuuden kasvuun. Tavoitteiden saavuttamiseksi oli luotu agenda ja näyttömateriaali, sekä koottu asiantuntijatiimi. Tapaamisessa onnistuimmekin vakuuttamaan asiakkaan vaikuttavalla, ammattitaitoisella ja innostavalla esiintymisellä.

### Konkretian puute

Onnistuimme saamaan tapaamiseen asiakkaan neljästä avainhenkiöstä kolme. Valitettavasti juuri toimitusjohtaja oli estynyt. Vaikka tapaaminen onnistui erittäin hyvin, on konkreettinen lisämyynti jäänyt toistaiseksi saamatta. Yhtäältä uusien palveluiden myynti takkuaa globaalin logistiikan tilanteen satamalle aiheuttamien haasteiden johdosta. Toisaalta toimitusjohtajan osallistuminen tapaamiseen olisi voinut viedä asiaa kannaltamme edulliseen suuntaan. Uskon kuitenkin että tapaamisella oli sitouttava vaikutus uuteen avainhenkilöön ja jatkossa saamme konkretisoitua sen myös euromääräisenä hyötynä.

### Puutteellinen muistio

Tapaamisesta kirjoittamassani muistiossa oli jatkoaskeleet, mutta niitä ei oltu aiaktaulutettu, eikä myöskään seuraavan tapaamisen ajankohtaa sovittu. Tämä voi olla jopa kriittinen epäonnistuminen, joka osaltaan selittää tapaamisesta saadun konkreettisen hyvödyn puuttumisen.

## 4 Johtopäätökset

Tehokas, arvoa tuottava ja menestyksekkäs B2B-palvelumyynnin prosessi on monivaiheinen ja jatkuva. Jatkuvalle asiakkuuden hoidolle palataan onnistuneen kaupan jälkeen aina kontaktointiin ja tarvekartoitukseen, josta myyntityö jatkuu aktiivisena jälleen ratkaisuehdotukseen ja tarjoukseen.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin edellä kuvatun prosessin toteutumista Arctia Meritaito Oy:ssä yhden myyjän kautta vuoden ensimmäisen neljänneksen aikana. Toteutumista peilattiin alan kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli B2B-palvelumyynnin kasvattaminen yrityksessä myyntityön, sen eri vaiheiden ja tekniikoiden syvemmän ymmärtämisen avulla.

Koska myyntityö on edellä kuvatuksi jatkuva prosessi, ei tämän opinnäytetyön vaikutusta yrityksen eikä kirjoittajan henkilökohtaisen myynnin muutokseen pystytä osoittamaan tarkasti rajatulla aikajaksolla. Verrattaessa vuosien 2021 ja 2022 20. ensimmäistä viikkoa, on kirjoittajan henkilökohtainen myynti noin kaksinkertaistunut. Vaikka suoraa korrelaatiota myynnin kasvun ja opinnäytetyön välille ei pystytä osoittamaan, voi opinnäytetyön vaikutuksen tulkita olevan positiivinen ja näin ollen tavoitteen täytyneen ainakin osittain. Oman työn kriittisen ja järjestelmällisen tarkastelun voidaan myös katsoa lisänneen kirjoittajan ammatillista osaamista.

## 5 Lähdeluettelo

Arctia Oy, 2019. *Asiakkuuksien johtaminen ja KAM-malli - Caius Grann*.

Helsinki: ArctiaOy.

Arctia Oy, 2022. *SKH6 Palvelukonsepti ja strategiset asiakkuudet Q-4/2021-raportti*, Helsinki: Arctia Oy.

Arctia Oy, 2022. *www.arctia.fi*. [Online]

Available at: [https://www.arctia.fi/media/vuosikertomukset/vuosikertomus-2021/arctia\\_tilinpaatos\\_2021.pdf](https://www.arctia.fi/media/vuosikertomukset/vuosikertomus-2021/arctia_tilinpaatos_2021.pdf)

[Haettu 5. toukokuu 2022].

Bergström, S. & Leppänen, A., 2011. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. 13-14 toim.

Helsinki: Edita .

Grann, C., 2022. *Haastattelu - Grann* [Haastattelu] (6. tammikuu 2022).

Hellman, K., 2003. *ASIAKASTAVOITTEET JA -STRATEGIAT*. 2. toim. Helsinki:

WSOYpro.

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M., 2005. *ASIAKASJOHTAMISEN*

*TYÖKIRJA*. Helsinki: WSOY.

Holma, L. ym., 2021. *MENESTYS SYNTYY ASIAKASKOKEMUKSESTA B-2B-*

*JOHTAJAN OPAS*. Helsinki: ALMA TALENT.

Kenner, K. & Leino, S., 2020. *#MYYNLIKIRJA MENESTY UUDEN AJAN B2B-*

*MYNNISSÄ*. Helsinki: ALMA TALENT.

Killström, M., 2020. *Vetoa tunteisiin*. Helsinki: ALMA TALENT.

Niemi, J. & Vuori, J., 2021. *Myyntityö vuorovaikutuksena*. Tampere: Vastapaino.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K., 2010. *B-toB-palvelujen markkinointi*. 1. toim. Helsinki:

WSOYpro.

Parviainen, P., 2013. *MYyntIPSYKOLOGIA NÄIN MEILLE MYYDÄÄN*.  
Jyväskylä: DOCENDO.

Rubanotisch, M. D. & Aalto, E., 2013. *Myy enemmän - myy paremmin*. Espoo :  
Johtajatiimi.

Rubanovitsch, M. D. & aalto, E., 2010. *Haasteena myynnin johtaminen*. 3.  
toim. Helsinki: Oy Imperial sales Ab.

Rubanovitsch, M. D. & Valorinta, V., 2009. *ÄLYKÄS MYNNIN OHJAAMINEN*.  
1 toim. Helsinki: Oy Imperial sales Ab.

Vuorio, P., 2008. *Myyntitaidon käsikirja*. Helsinki: Yrityskirjat Oy.