

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma, monimuotokoulutus

2019

Atte Ahlfors

# MARKKINOINTITOIMISTON ASIAKASPALVELUPROSESSIN ANALYYSI

– asiakastapaamiset markkinointiprojektin aikana

Atte Ahlfors

# MARKKINOINTITOIMISTON ASIAKASPALVELUPROSESSIN ANALYYSI

- asiakastapaamiset markkinointiprojektin aikana

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää nykytilannetta Markkinointitoimisto Bermuda Oy:n (jatkossa 'Bermuda') asiakaspalveluprosessista yhden markkinointiprojektin aikana asiakkaan näkökulmasta ja analysoida prosessin kulkua aiheesta kirjoitettuihin teorioihin verrattuna. Bermuda halusi lähteä selvittämään asiaa, sillä heidän asiakaskunnastaan prosentuaalisesti turhan suuri osa on uusioasiakkaita, ja jo olemassa olevien asiakkaiden kohdalla he toivoisivat saavansa lisää jatkumoa.

Tutkimus suoritettiin syksyn 2019 aikana kvalitatiivisena havainnointitutkimuksena (suora havainnointi), jossa tutkija edusti keksittyä asiakasyritystä, ja kävi läpi Bermudan kanssa yhden markkinointiprojektin asiakaspalaverit sekä yhteydenpidon palaverien välissä. Keskustelut äänitettiin, ja ne käytiin läpi jälkikäteen verraten niitä teorioihin palveluprosesseista ja asiakastapaamisista. Lisäksi tutkimuksen aikana käytiin läpi Bermudan asiakkaiden kuormittumista projektin aikana.

Tutkimustuloksia tarkasteltiin asiakkaan näkökulmasta, eli tarkasteltiin Bermudan niin sanottua front office -toimintaa. Tulokset jakautuivat neljään osioon: myyntikeskusteluvaiheeseen, palvelun päätösvaiheeseen, asiakkaan jälkihoitovaiheeseen ja asiakkaan kuormitukseen. Onnistuneimpia asioita Bermudan asiakaspalveluprosessissa olivat myyntikeskustelu- ja päätösvaiheen työskentely. Eniten kehitettävää löytyi asiakkaan jälkihoidossa ja asiakkuuksien jatkumossa sekä prosessin pullonkaulakohtien ajallisessa hallinnassa. Asiakkaan kuormituksen määrä jäi tuloksissa toteamisen ja jatkopohdinnan tasolle, sillä siitä ei löytynyt tarpeeksi luotettavaa tutkimustietoa.

Tutkimustuloksista on tehtävissä johtopäätöksiä, joiden mukaan Bermudan asiakaspalveluprosessissa suoriudutaan hyvin tarveselvityksistä, asiakasta informoidaan markkinointiprojektin aikana riittävästi ja myyntikeskusteluissa tuodaan laajasti esille omaa osaamista. Pullonkaulakohtia prosessissa on kaksi: päätösvaiheen loppu (asiakkaalta tarvittavan tiedon saaminen ajallaan) ja juuri ennen projektin julkaisua esille tulevien mahdollisten ongelmien korjaamiseen tarvittavan ajan puuttuminen projektin aikataulutuksesta. Kehityskohdat koskevat projektin lopun ja prosessin lopun välistä aikaa, jossa pitäisi kiinnittää enemmän huomiota asiakkuuden jatkumiseen.

## ASIASANAT:

asiakaspalveluprosessi, asiakastapaaminen, markkinointitoimisto

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2019 | 35 pages, 0 pages in appendices

Atte Ahlfors

# ANALYSIS OF CUSTOMER SERVICE PROCESS IN A MARKETING AGENCY

- customer meetings during a marketing project

The objective for this thesis was to establish the present situation of Markkinointitoimisto Bermuda Oy's (later on 'Bermuda') customer service process from the customer's point of view during a marketing project and analyse the process run compared to the theories written of the subject. Bermuda wanted to study this since too much of their customer base is from new clients and they are hoping to get more continuity among their existing customers.

This research carried out during the autumn 2019 as a qualitative observation research (direct observation) in which the researcher represented a fictitious customer corporation and with Bermuda went through customer meetings and communication between meetings during a single marketing project. The conversations were recorded and listened afterwards comparing the conversations with theories from service processes and customer meetings. Additionally, Bermuda's customers work strain during a project was researched.

The research results were examined from the customer point of view, that is to say Bermuda's so called front office. The results were divided into four sections: sales discussion phase, service decision phase, customer aftercare phase and customer work strain. The most successful things in Bermuda's customer service process were the sales discussion and service decision phases. The most to be developed was found in customer aftercare phase, customer relation continuity and in the time management in bottleneck parts of the process. The customers work strain was left only to note and further reflection, as there was not enough reliable research information to be found.

From the research results can be made conclusions which indicate that Bermuda manages well to sort out the needs of the customer, to inform the client sufficiently during the marketing project and to bring forward their own know-how. There is two bottleneck points in the process: the end of the decision phase (to get the needed information in time from the customer) and having the time in their schedule to fix the possible emerging problems right before the launch. Development points involve the time between the end of the project and the end of the process, in which the focus should be more in the continuity of the customer relation.

## KEYWORDS:

customer service process, client meeting, marketing agency

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 MARKKINOINTITOIMISTON ASIAKASPALVELUPROSESSI</b>	<b>7</b>
2.1 Markkinointitoimisto	7
2.2 Palvelu	8
2.2.1 Laadukas palvelu	9
2.3 Prosessi	10
2.4 Palveluprosessin osa-alueet ja front office	12
2.5 Tarvetäsmennysvaihe, myyntikeskusteluvaihe, palvelun päätösvaihe ja asiakkaan jälkihoitovaihe	13
2.5.1 Tarvetäsmennysvaihe	13
2.5.2 Myyntikeskusteluvaihe	14
2.5.3 Palvelun päätösvaihe	15
2.5.4 Asiakkaan jälkihoitovaihe	15
<b>3 ASIAKASTAPAAMINEN</b>	<b>17</b>
3.1 Yleistä asiakastapaamisista	17
3.2 Tapaamisen kulku	17
3.3 Yhteydenpito asiakastapaamisten välissä	18
<b>4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>20</b>
4.1 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen kohde	20
4.2 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus	20
4.3 Tutkimusmenetelmä	21
4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	21
<b>5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI</b>	<b>23</b>
5.1 Tarvetäsmennysvaihe	23
5.1.1 Neuvottelussa esitetyt kysymysmallit	24
5.2 Myyntikeskusteluvaihe	25
5.3 Palvelun päätösvaihe	27
5.4 Asiakkaan jälkihoitovaihe	28
5.5 Neuvottelun eteneminen	28
5.6 Neuvottelustrategiat	29

<b>6 HAVAINNOT JA POHDINTA</b>	<b>31</b>
6.1 Havainnot	31
6.1.1 Bermudan asiakaspalveluprosessin kriittiset kohdat	31
6.1.2 Asiakkaan kuormitus Bermudan asiakaspalveluprosessissa	32
6.2 Pohdinta	33

<b>LÄHTEET</b>	<b>35</b>
----------------	-----------

## KUVIOT

Kuvio 1. Palveluprosessi kokonaisuutena (Jaakkola ym. 2009, 15).	7
Kuvio 2. Osto- ja myyntiprosessin yhteys (Hänti ym. 2016, 57).	11
Kuvio 3. Yksittäinen transaktio ja pitkäaikainen vaihdantasuhde (Hänti ym. 2016, 55).	19
Kuvio 4. Bermudan myyntikeskusteluvaihe.	26
Kuvio 5. Bermudan palvelun päätösvaihe.	27
Kuvio 6. Bermudan keskimääräinen yhteydenottojen määrä asiakkaaseen markkinointiprojektin aikana, juuri ennen ja jälkeen palavereja.	32
Kuvio 7. Bermudan keskimääräinen tehtäväpyyntöjen määrä asiakkaalle markkinointiprojektin aikana.	33

## TAULUKOT

Taulukko 1. Bermudan asiakaspalveluprosessissa esille tulleet kysymystyypit (mukailtu Hänti ym. 2016, 141).	24
Taulukko 2. Bermudan asiakaspalveluprosessissa käyttämättä jääneet kysymystyypit (mukailtu Hänti ym. 2016, 141).	25
Taulukko 3. Neuvottelustrategioita (mukailtu Hänti ym. 2016, 119).	29

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan tamperelaisen Markkinointitoimisto Bermuda Oy:n (jatkossa 'Bermuda') toimeksiantona heidän asiakaspalveluprosessiaan. Opinnäytetyötutkimuksessa keskitytään tarkemmin asiakaspalvelutapaamisiin, eli b2b-myyntiprosessiin yhden markkinointikampanjan luomisen aikana. Näkökulmaksi on valittu kohdeyrityksen asiakkaan näkemys, eli niin sanottu Front Office -toiminta. Opinnäytetyöhön sisältyy teoretietoasiakaspalveluprosessista ja liiketapaamisista, selvitys tutkimuksen aineistosta ja kulusta sekä tutkimuksen tulokset. Tuloksista on avattu tarkemmin analyysinä ja havaintoina oleelliset asiat.

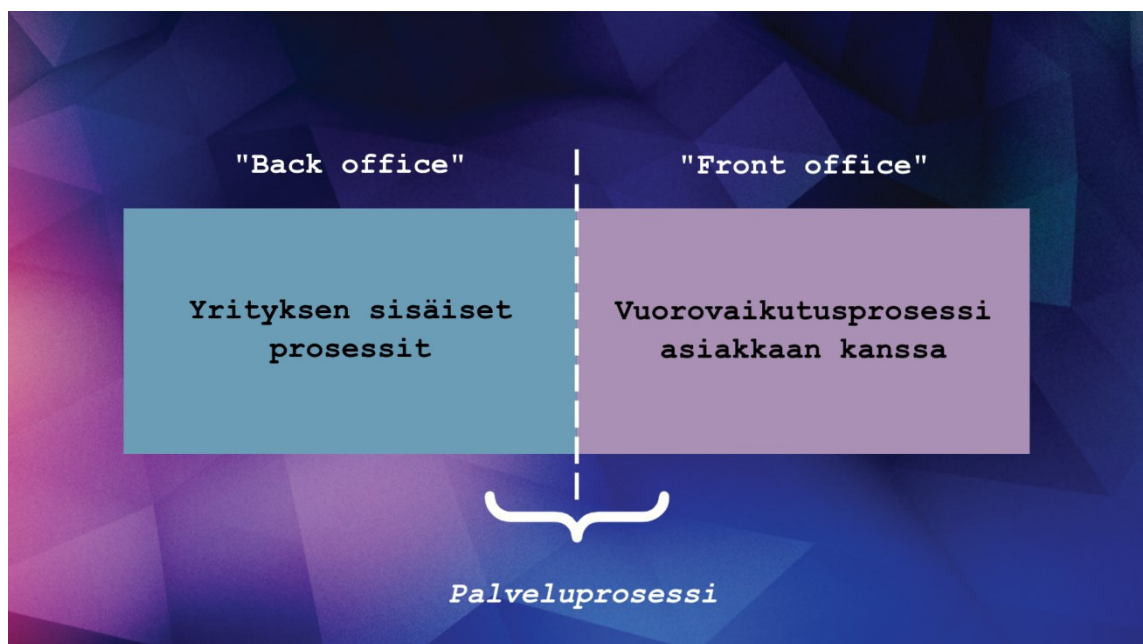
Asiakaspalveluprosessi voi yrityksen elinkaaren aikana jäädä jälkeen asiakkaiden todellisten tarpeiden muutoksesta. Sen vuoksi yritysten kannattaa tarkastella asiakaspalveluprosessiaan säännöllisesti. Asiakaspalveluprosessiin kuuluu monia eri osa-alueita, joista yhtenä ovat asiakastapaamiset.

Opinnäytetyön tarkoitus on kvalitatiivisen tutkimuksen avulla verrata toimeksiantajan asiakaspalveluprosessin tapaamisia ja tapaamisten välissä tapahtuvaa kommunikointia asiakasyrityksen kanssa asiakaspalvelu- ja b2b-myyntineuvotteluprosesseista tehtyihin teorioihin. Tavoitteena on tuoda selkeästi esille, miten Bermudan tähän tutkimukseen liittyvät toimintatavat vertautuvat teorioihin käymällä läpi teorioita kohta kohdalta ja havainnoimalla, mitkä teorioiden pointit toteutuvat Bermudan asiakaspalveluprosessissa, ja mitkä eivät.

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena, jossa opinnäytetyön tekijä toimii keksityn asiakkaan edustajana, ja käy Bermudan kanssa läpi koko asiakaspalveluprosessin tapaamisten sekä tapaamisten välisten kontaktointien osalta. Palaverit äänitetään, ja ne kuunnellaan jälkikäteen verraten nauhoitteita eri teorioihin. Bermudalta palaverissa ovat mukana ne henkilöt, jotka olisivat normaalistikin paikalla prosessin eri vaiheissa. Teorioiden vertailtavat kohdat valitaan siten, että ne tarkastelevat asiakkaan näkökulmaa, eli sitä, miten asiakas näkee, kuulee ja kokee palveluprosessin.

## 2 MARKKINOINTITOIMISTON ASIAKASPALVELUPROSESSI

Markkinointitoimiston asiakaspalveluprosessiin kuuluu samoja asioita kuin mihin tahansa muuhunkin palveluita myyvään yritykseen. Palvelun tuotantoprosessia tarkastellessa on hyvä ottaa huomioon, että asiakas on yleensä mukana suunnittelemassa, min-käläinen lopputulos palvelusta syntyy (Jaakkola ym. 2009, 15), kun taas tavaroiden tuotannossa asiakas on yleensä tekemisissä vasta lopputuotteen kanssa.



Kuvio 1. Palveluprosessi kokonaisuutena (Jaakkola ym. 2009, 15).

Asiakaspalveluprosessi on selkeästi jaoteltavissa kahteen osioon: "*back office*" ja "*front office*" (kuvio 1). Back office -puoli sisältää ne toiminnot yrityksen sisällä, jotka eivät ole suoraan näkyviä asiakkaalle. Front office -puolella ovat ne toiminnot, jotka asiakas näkee ja kokee. Molemmat vaikuttavat palvelun kulkuun ja lopputulokseen, ja ovat usein limit-täisiä prosessin aikana. (Jaakkola ym. 2009, 15.)

### 2.1 Markkinointitoimisto

Yksinkertainen kuvaus markkinoinnista löytyy Voipiolta (2017, 15): "Markkinoinnin tehtävänä on auttaa yritystä menestymään markkinoilla.". Markkinointitoimisto on siis yritys,

jolle muut yritykset voivat ulkoistaa markkinointiin liittyviä tehtäviä ostamalla heiltä markkinointiin liittyviä palveluja. Markkinointitoimiston tarjoama palvelu on muille yrityksille yksi yrityksen oman organisaatorakenteen *tukipalveluista*. Markkinointitoimiston ydinpalvelujen lisäksi se voi tarjota asiakkailleen lisäpalveluja, jotka tukevat markkinointiprojektin jatkumoa esimerkiksi lehdistötiedottamisen tai dokumenttien käsittelyyn liittyen. (Jaakkola ym. 2009, 11.)

Markkinointitoimiston tarjoamat palvelut vaihtelevat toimijasta riippuen. Perinteisiä palveluja ovat muun muassa viestintä, myynti, brändin identiteetti, partneruudet, sponsorointi, asiakkuusmarkkinointi, markkinatutkimus sekä myynnin tukimateriaalit. Digitalisaatio on tuonut näihin palveluihin uuden palvelutarjontaryhmän, johon kuuluvat muun muassa digitaalisen tiedon kerääminen ja analysointi sekä monikanavamarkkinointi. (Voipio 2017, 15–18.)

## 2.2 Palvelu

Palveluja verrataan tavallisesti fyysisiin tavaroihin, kun esitellään yleisesti markkinointia tai liiketaloudellista johtamista. Palveluita ja niiden luonnetta pitäisi kuitenkin pystyä katsomaan omana kokonaisuutenaan. Palvelussa on tärkeää huomata, että sitä tuottaessa asiakas on osallisena prosessissa, ja hän näkee prosessin etenemisen. Vaikka palvelu olisikin sellainen, jota asiakas voi käyttää yksin (esimerkiksi mobiilisovelluksen tai itsepalvelupisteen käyttö), on sekin laskettavissa interaktiiviseksi palvelutapahtumaksi. Siinä asiakas käyttää valmiiksi asetettua prosessia, jonka eteneminen ja lopputulos määräytyy asiakkaan valintojen mukaan. (Grönroos 2009, 78–79.)

Grönroosin (2009, 79) mukaan palveluilla on kolme yleisluonteista peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat *prosesseja*, jotka koostuvat *toiminnoista* tai joukosta toimintoja.
2. Palvelut *tuotetaan ja kulutetaan* ainakin jossain määrin *samanaikaisesti*.
3. *Asiakas osallistuu* ainakin jossain määrin tuotantoprosessiin kanssatuottajana.

Yrityksillä on valittavanaan neljä strategisesti tärkeää näkökulmaa: palvelunäkökulma, ydintuotenäkökulma, hintanäkökulma ja imagonäkökulma. Palvelunäkökulmassa asiakassuhteet ja niiden palveluainekset ovat merkittävässä roolissa yrityksen strategiassa. Ydintuotteen tulee olla laadultaan erittäin kilpailukykyinen ollakseen kilpailuetu markkinoilla. Palvelutuotenäkökulmastrategiassa kokonaisvaltainen palvelutarjoama (eli



ydintuote ja siihen integroidut muut palvelut) on menestymisen avain. (Grönroos 2009, 27–28.)

Prosessiluonne on palvelujen tärkein piirre. Asiakkaan ongelmaa ratkaistaan palvelun tuottamisen edetessä. On hyvä muistaa, että tuotantoprosessista suurin osa tapahtuu muualla kuin asiakkaan silmien alla, kuten kuviossa 1 (sivu 7) mainitaan. Asiakas kiinnittää kuitenkin huomionsa nimenomaisesti näkemäänsä ja kokemaansa osaan palveluprosessia. (Grönroos 2009, 79–80.)

Palvelujen tuottaja ei voi varastoida palveluita, mutta hän voi yrittää varastoida asiakkaita. Tällöin asiakkaalle annetaan esimerkiksi ajanvarauksella aika, jolloin hän voi tulla ostamaan ja kuluttamaan palvelun. Toisena vaihtoehtona on esimerkiksi muodostaa myytävästä palvelusta kiinnostuneista asiakkaista yhteystietolista, ja käydä tätä listaa läpi silloin, kun palvelun tuottajalla on aikaa uusille asiakkaille tai ylipäätään palvelun tuottamiselle. (Grönroos 2009, 80.)

Palvelu on abstrakti asia, joka *koetaan* jollakin tavalla. Asiakas käyttää palvelua arvioi-  
dessaan tunnesanoja, joiden subjektiivisuus tekee palvelun arvonmäärityksestä vaikeaa. Sama asia koskee palvelun laatua: on vaikeaa säilyttää täyttä johdonmukaisuutta palveluprosessissa, koska asiakas sekä osallistuu palveluprosessiin vaikuttaen sen kulkuun ja lopputulokseen että kokee laadun yksilöllisesti. (Grönroos 2009, 81.)

### 2.2.1 Laadukas palvelu

Vaikka palvelun laatu koetaan subjektiivisesti, se riippuu kuitenkin monista osatekijöistä. Niitä ovat muun muassa markkinontiviestintä, suusanallinen viestintä, yrityksen imago-  
tekijät sekä asiakkaan tarpeet ja niihin vastaaminen. Koettu *kokonaislaatu* ei ole pelkäs-  
tään palvelun teknisen ja toiminnallisen ulottuvuuden sanelemaa, vaan subjektiiviseen  
laatukäsitykseen ja laadun arviointiin vaikuttaa ennen kaikkea *odotetun ja koetun laadun  
välinen kuilu*. (Grönroos 2009, 105–106.)

Grönroos (2009, 121–122) on listannut *hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä*:

1. Ammattimaisuus ja taidot
2. Asenteet ja käyttäytyminen
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus
4. Luotettavuus

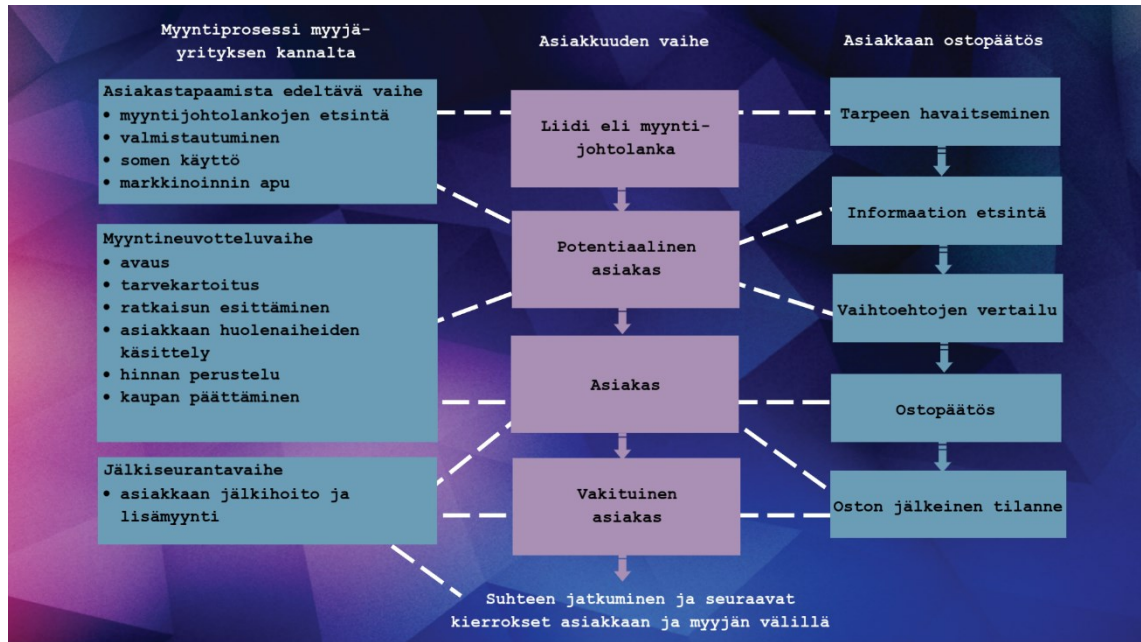
5. Palvelun normalisointi
6. Palvelumaisema
7. Maine ja uskottavuus

Nämä seitsemän kriteeriä jaottuvat kolmeen osioon: teknisen laadun ulottuvuus (ammattimaisuus ja taidot), toiminnallisen laadun ulottuvuus (asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema) sekä imagoon liittyvä (maine ja uskottavuus).

### 2.3 Prosessi

Prosessi voidaan määritellä toimintaketjuksi, jossa ”prosessiin osallistuvat resurssit suorittavat osatehtäviä prosessin kokonaistehtävän aikaansaamiseksi” (Kvist ym. 1995, 9). Mikä tahansa muutos tai kehitys voidaan ymmärtää prosessina. Liiketoimintaprosessiin sisältyy joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla tuotetaan tuotteita tai palveluja. Erona projektiin voidaan pitää sitä, että prosessi on jatkuva ja toistuva tapahtumakierto. Jos projekti toistuu samalla kaavalla, voidaan sitä pitää prosessina. (Kvist ym. 1995, 9; Laamanen 2012, 19.)

Kuten kuvio 2 osoittaa, sekä myyjällä että asiakkaalla on omat prosessinsa. Kun tarkastellaan myyntiprosessia, on tärkeää muistaa sen olevan riippuvainen myös asiakkaan ostoprosessista (Hänti ym. 2016, 57). Myyjän palvelu- ja myyntiprosessit voivat olla liittäisiä.



Kuvio 2. Osto- ja myyntiprosessin yhteys (Hänti ym. 2016, 57).

Prosesseissa voi olla myös huonoja puolia, jos prosessin liian tarkka noudattaminen heikentää yrityksen kykyä muuttua ympäröivän maailman mukana. Siksi prosesseja onkin hyvä tarkastella säännöllisesti. Mitä pidempään jokin prosessi ehtii juurtua yrityksen toimintatapoihin, sitä vaikeampi sitä on kyseenalaistaa tai muuttaa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 116.)

Prosessien tunnistamiseen liittyy kiinteästi prosessin alun ja lopun määrittäminen. Toimivien prosessien rajaamisen määritelmä on se, että ”prosessin tulee alkaa asiakkaasta ja päättyä asiakkaaseen” (Laamanen 2012, 52). Asiakaslähtöisessä prosessin rajaamisessa työ ei lopu viimeisen suorituksen tekemiseen, vaan suorituksen toimittamiseen tai asiakastyytyväisyyden varmistamiseen. (Laamanen 2012, 51–52.)

Prosessien johtoryhmän tehtävänä on tarkastella yrityksen kaikkia prosesseja, ja niiden muodostamaa kokonaisuutta. Jokaisella prosessilla on prosessitiimi, joka toteuttaa prosesseja. Kun prosessia tarkastellaan ja muokataan, on se aina prosessin *uudelleensuunnittelua*. Uudelleensuunnittelutiimi on mahdollisimman itsenäinen ryhmä yrityksen parhaita henkilöresursseja. Prosessia voi kehittää myös jatkuvasti, jolloin prosessi alkaa joka kerta suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Tällä tavalla toimimalla edistetään myös ennakkointia ja oppimista organisaation sisällä. Off-line -prosessit tarkoittavat sellaisia prosesseja, joilla kehitetään muita prosesseja, kun taas on-line -prosessit kehittävät

tuotteen tai palvelun tuottamisen aikaan saamiseksi tehtyjä asioita. (Kvist ym. 1995, 111; Laamanen 2012, 53)

Prosessien parantamiseksi tarvitaan tavoitteita. Laamasen (2012, 202–203) mukaan hyvään tavoitteeseen sisältyy kolme kriteeriä:

1. Tavoite on esitetty numeroilla
2. Tavoitteella on mittayksikkö
3. Tavoite on kiinnitetty aikaan

Yhden tai useamman kriteerin puuttuessa kyseessä on pikemminkin *suunta, päämäärä tai toivomus*.

## 2.4 Palveluprosessin osa-alueet ja front office

Palveluprosessiin kuuluu monia osa-alueita. Kuten kuviossa 1 sivulla 7 todetaan, niin palveluprosessi jakautuu kahteen osa-alueeseen: asiakkaalle näkymättömään *back officeen* sekä asiakkaan kokemaan ja näkemään *front officeen*. Tässä opinäytetyössä tarkastellaan front office -aluetta. Sen osa-alueita ovat muun muassa asiakasvaatimukset, palvelun tuottaminen sekä asiakassuhteen hoitaminen palvelun tuottamishetken ulkopuolellakin. Asiakaskohtaamisen aikana syntyy yrittäjälle arvokasta tietoa asiakkaasta. (Jaakkola ym. 2009, 25; Lahtinen & Isoviita 1998, 69; Moisio & Tuominen 2005, 80.)

Lahtista ja Isoviitaa (1998, 69) lainaten asiakaspalvelutapahtuma sisältää seuraavat seitsemän vaihetta:

1. Palveluun saapumisvaihe
2. Odotusvaihe
3. Tarvetäsmennysvaihe
4. Myyntikeskusteluvaihe
5. Palvelun päätösvaihe
6. Poistumisvaihe
7. Asiakkaan jälkihoitovaihe

Näistä vaiheista tämän opinäytetyön kannalta merkittäviä ovat *tarvetäsmennysvaihe*, *myyntikeskusteluvaihe*, *palvelun päätösvaihe* ja *asiakkaan jälkihoitovaihe*, sillä ne ovat markkinointitoimiston asiakastapaamisia tarkastellessa selkeimmät front office -vaiheet, jotka käydään läpi asiakkaan läsnä ollessa.

## 2.5 Tarvetäsmennysvaihe, myyntikeskusteluvaihe, palvelun päätösvaihe ja asiakkaan jälkihoitovaihe

### 2.5.1 Tarvetäsmennysvaihe

Tarvetäsmennysvaiheen tärkein tavoite on asiakkaan todellisten tarpeiden selvittäminen. Tämä vaihe on siis lähinnä myyjältä asiakkaalle suunnattuja kysymyksiä. Asiakkaan tarvetta voidaan alkaa selvittää ensin avoimimmilla kysymyksillä ja siirtyä pikkuhiljaa kohti täsmentäviä ja johdattelevia kysymyksiä. Kysymyksien asettelulla on tärkeä rooli asiakkaan tarvetäsmennysvaiheessa. Asiakkaalle ei tarvitse luoda tarpeita, vaan pitää auttaa asiakasta selvittämään, mitä hän oikeasti haluaakaan. (Lahtinen & Isoviita 1998, 77–78.)

Tarvekartoituksen aikana myyjän tulee saada asiakkaalta vastaukset kysymyksiin kuka, mikä, missä, miksi, milloin ja miten. Avoimet kysymykset ovat myös hyvä pohjatiedon lähde lisämyynnille. Tarpeeksi hyvin tehty tarvekartoitus myös vähentää tilanteita, joissa asiakas ostopäätöksen jälkeen huomaakin, ettei jokin hänen aiemmin ostamista tuotteista välttämättä sovellukaan tämän palvelun kanssa yhteen. Myyjän tuotetietous on myös avainasemassa, jotta hän osaa kysyä asiakkaalta oikeita kysymyksiä. Yrityksen pitää varmistaa, että organisaatiossa tiedetään, kuka on asiakkaaseen milloinkin yhteydessä tarvekartoitusvaiheen aikana. (Rubatenovitsch & Aalto 2013, 80–84; Moisio & Tuominen 2005, 82–84.)

Grönroos (2009, 133–135) on jaotellut asiakkaan odotukset tarpeidensa toteutumisesta kolmeen osioon. *Sumeat odotukset* ovat odotuksia, joita palveluntarjoajan on vaikea ymmärtää, sillä asiakas ei itsekään tiedä tarkasti, mitä haluaisi. Asiakas saattaa haluta ”jotain muutosta”, ja jos hän on tyytymätön lopputulokseen, saattaa hänelle siltikin olla vaikeaa kertoa, miksi hän ei pidä lopputuloksesta. Selvää on vain se, että sen olisi pitänyt olla ”jotain muuta”. *Eksplisiittiset odotukset* ovat niitä, mitkä asiakas tuo selkeästi esiin kertomalla tarpeeksi tarkasti haluistaan. Nämä ovat palveluntarjoajalle helpoimpia toteuttaa tai kertoa asiakkaalle, ettei hänen toivettaan (syystä tai toisesta) voida täyttää. Näissä palveluntarjoajan on hyvä olla tarkkana, että myös hän itse on tarkka kertoessaan tarjonnasta, jottei asiakkaalle jää epämääräisiä odotuksia. *Implisiittiset odotukset* ovat asiakkaan mielestä niin itsestäänselviä, ettei niitä tarvitse edes sanoa ääneen. Markkinointitoimiston kanssa asioidessaan asiakas saattaa haluta esimerkiksi nettisivun suunnittelun visuaalisuudessa käytettävän hänen yrityksensä logon värimaailmaa. Asiakas ei

tietoisesti välttämättä edes ajattele tätä, vaan hänen pettymyksensä lopputulokseen käy ilmi vasta nettisivun nähdessään, jolloin hän saattaa kertoa *olettaneensa*, että värimaa- ilma olisi ollut logon mukainen.

### 2.5.2 Myyntikeskusteluvaihe

Myyntikeskustelun tavoitteena on kertoa asiakkaalle myytävien palvelujen ominaisuuksista, hyötynäkökohdista ja eri vaihtoehdoista. Tarvetäsmennysvaiheeseen pohjaten myyjän olisi hyvä osata valita tuotevalikoimastaan argumentteja ja tuotteita, jotka palvelisivat parhaiten asiakkaan tarpeita. Myyjän on osattava tuoda esiin palvelun kilpailukykyä erityisesti muihin markkinoilla saatavilla oleviin ratkaisuihin nähden. Ominaisuuden taakse on myös hyvä nähdä: jos asiakkaalle saa myytyä palvelun edut ja hyödyt teknisten ulottuvuuksien sijaan, on asiakkaalla suurempi mahdollisuus kallistua päätöksessään tämän tuotteen puoleen. (Lahtinen & Isoviita 1998, 78–79; Hänti ym. 2016, 146–147.)

Myyntikeskustelussa on Lahtisen ja Isoviidan (1998, 79) mukaan kuusi pääryhmää:

1. Tuotteen tekninen laatu
  - raaka-aine, suorituskyky, kestävyys
2. Asiakaslaatu
  - palvelu, muoti, muotoilu, pakkaus, väri
3. Käyttöperustelut
  - helppokäyttöisyys, kokeilumahdollisuus
4. Arvostusperustelut
  - status, yksilöllisyys, edelläkävijyys
5. Taloudellisuusperustelut
  - säästömahdollisuus, pitkä käyttöaika
6. Hintaperustelut
  - muut kalliimpia, hinnan ja laadun suhde

Näiden pääryhmien kohtia voi perusteluja soveltaen käyttää myös palvelujen myyntikeskusteluprosesissa.

### 2.5.3 Palvelun päätösvaihe

Lahtinen ja Isoviita (1998, 80) kertovat, että palvelun päätösvaiheen tavoitteina on ”auttaa asiakasta päätöksenteossa, päästä sopimukseen hinnasta ja maksuehdoista, saada ostopäätös aikaan ja luoda hyvä loppuvaikutelma”. Tässä vaiheessa asiakaspalveluprosessia on jo mahdollisuus luoda lisämyyntiä ja tuoda asiakkaalle tunne, että ostopäätös on / oli oikea.

Ostosignaalit huomattessaan myyjän on oltava valmiina myös ehdottamaan asiakkalle suoraan ostopäätöksen tekoa. Johdattamalla myyntikeskustelun kaupan solmimiseen myyjä pitää huolta siitä, että asiakas tiedostaa tehneensä perustellun ja hänen toiveitaan tyydyttävän ostopäätöksen. (Lahtinen & Isoviita 1998, 80.)

### 2.5.4 Asiakkaan jälkihoitovaihe

Myyjän on huolehdittava asiakkaasta (asiakassuhteesta) vielä myyntitapahtuman jälkeenkin. Jos kyseessä on kuluttajamyynä, niin kanta-asiakasjärjestelmät ovat loistava tapa saada asiakkaalle välillä muistutettua jollakin tapaa, että myyjäyrittäjä on vielä olemassa. Yritysten välinen kaupanteko, kuten suurin osa esimerkiksi markkinointitoimiston myynnistä on, on enemmän henkilökohtaisten suhteiden ylläpitämistä. Seurantayhteentoilla varmistetaan myös asiakkaan tyytyväisyyttä hankkimaansa palveluun tai tuotteeseen. Seuranta tuo mukanaan hyvän mahdollisuuden lisämyyntiin, varsinkin jos asiakas on ollut tyytyväinen hankintaansa. Jos asiakas on tyytymätön, voi yritys yrittää kääntää sen positiiviseksi hoitamalla reklamaatioasian asiakkaan odotukset ylittäen. Lahtisen ja Isoviidan (1998, 81) mukaan ”Jälkihoitovaiheessa varmistetaan asiakassuhteen jatkuvuus.” (Rubatenovitsch & Aalto 2013, 155–157; Lahtinen & Isoviita 1998, 80–81.)

Kuten Grönroos (2009, 69) muistuttaa, on hyvä tiedostaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden vaikutusten saattavan olla myös kielteisiä. Tämä tulee esille esimerkiksi asiakkaan tylsistymisenä tai uteliaisuutena kokeilla jotakin muuta palveluntarjoajaa. Markkinointitoimiston palveluprosessissa tämä mahdollisuus korostuu, jos asiakkaan liiketoiminnan numeerinen kehitys ei ole toivotulla tasolla.

Jälkihoitovaiheen arvo on noussut digitalisaation myötä entistä korkeammalle. Asiakkaiden on yhä helpompaa vertailla mielipiteitään palvelujen toimittajista, ja kyky luoda asiakasuskollisuutta on palveluyrityksille tulevaisuudessa nykyistäkin tärkeämpää. Monilla

aloilla on jo mahdollisuus vaihtoehtoihin palveluntarjoajiin ja digitaalisiin innovaatioihin palvelujen käyttämiseksi. (Palta 2016, 20.)



## 3 ASIAKASTAPAAMINEN

### 3.1 Yleistä asiakastapaamisista

Asiakas ylipäättään voidaan määritellä tahona, joka ei osta tuotteita tai palveluja, vaan niistä koituvia hyötyjä. Hyöty on arvo, mikä syntyy asiakkaan arvontuotantoprosessissa hyödykkeen ostamisen jälkeen (eli miten ostettava tuote tai palvelu implementoituu asiakkaan käyttöön). Asiakkuuden yksi mittareista on sitoutuminen. Sitoutuminen edellyttää luottamusta palvelun tuottajaan, ja se tarkoittaa, että asiakas on motivoitunut asioimaan kyseisen palveluntarjoajan kanssa. Luottamus taas jakautuu neljään eri osatekijään: *yleinen luottamus, järjestelmään perustuva luottamus, persoonallisuuteen perustuva luottamus ja prosessiin perustuva luottamus*. Näistä neljästä koostuu paletti, millä asiakassuhde joko jatkuu pitkäkestoisena tai jonkun näistä murentuessa päättyy. (Grönroos 2009, 67.)

Asiakastapaamisen aikana myyjäosapuoli voi tehdä asiakkaasta *kohdemaailma-analyysiä*. Mitä paremmin myyjä ymmärtää asiakkaan maailmaa myös myytävän palvelun ulkopuolella, sitä paremmin myyjä osaa vastata asiakkaan kokonaistarpeisiin. Kun asiakkaan kohdemaailma-analyysiä tehdään, on tärkeää olla kysymättä asiakkaan suoraa mielipidettä omasta maailmastaan. Kohdemaailman selvittäminen on kysyjälle vaativampaa kuin vastaajalle, mutta sen kautta pystyy luomaan hyvin syvällisesti asiakaslähtöisiä palveluja myytäväksi. (Jokela 2019, 45.)

### 3.2 Tapaamisen kulku

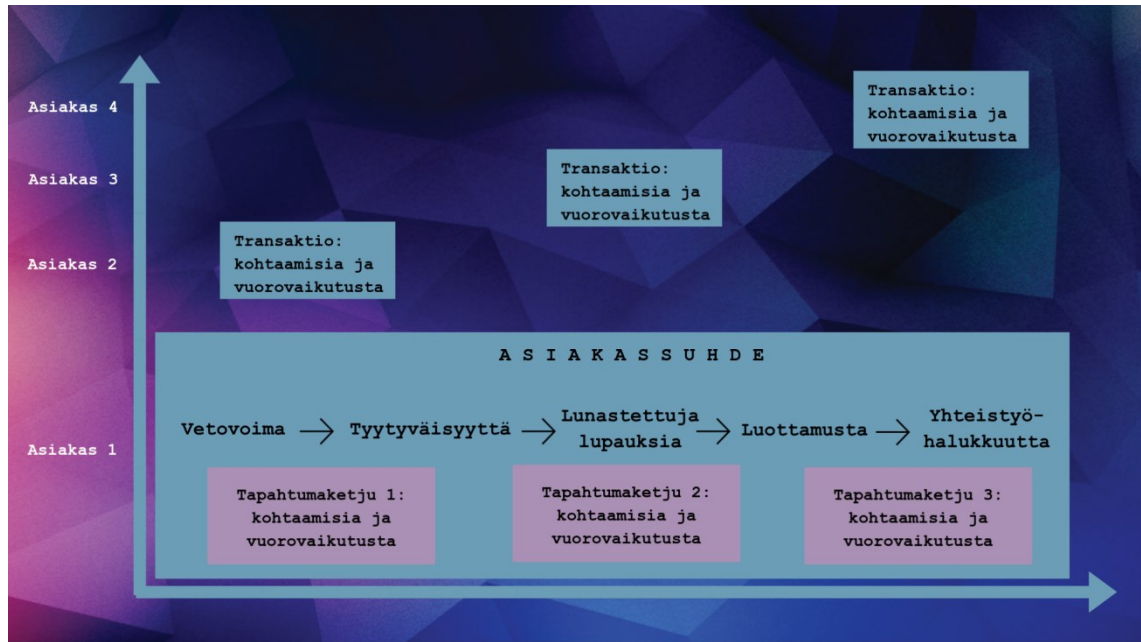
Myyjän kohdatessa asiakkaan kasvokkain on kyseessä vuorovaikutustilanne, jossa myös henkilökohtainen kemia ratkaisee. Prosessia miettiessä myyjäyrityksellä olisi hyvä olla myyntitapahtumaan tehtynä prosessirunko, jonka pienet variaatiot sallitaan myyjän oman persoonan mukaan. Jos ostajaosapuolella on tapaamisissa useampi henkilö paikalla, on myyjän osattava tunnistaa sieltä ne henkilöt, joilla on todellista vaikutusvaltaa hankintapäätökseen. Liiallinen ”ylikävely” ja esimerkiksi johtotasoon suoraan yhdeyden ottaminen on potentiaalisesti riski asiakkaan edustajan ärsyyntymiseen ja myynnin peruuntumiseen. Myyntiprosessin etenemiseen vaikuttaa se, pääseekö myyjä kohtaamaan

asiakkaan jo tarpeen määrittelyvaiheessa vai vasta sitten, kun asiakas tietää mitä haluaa. (Hänti ym. 2016 114–116.)

Tapaamisen kulku etenee sekä myyjän että ostajan valitsemien neuvottelustrategioiden ja asiakkaan esille tuomien tarpeiden mukaan. Myyjä valitsee joko etukäteen tai tilanteen edetessä yhden tai useamman neuvottelustrategian. Niitä ovat muun muassa painostaminen, myöntyminen, kompromissi ja kumppanuus. Näitä on avattu tarkemmin taulukossa 3 sivulla 29. On hyvä miettiä etukäteen, mitkä ovat mahdollisia skenaarioita jokaiseen ostajan strategiaan varautuen. Valmiina olevilla esimerkeillä voidaan päästä hyviin kompromisseihin tai kumppanuus- eli win-win-tilanteisiin. (Hänti ym. 2016, 118–122.)

### 3.3 Yhteydenpito asiakastapaamisten välissä

Äijön (2015, 163–169) mukaan on olemassa peukalosääntöjä siitä, miten usein asiakasta on hyvä kontaktoida. Perussääntönä on hyvä pitää sitä, että asiakasta on kontaktitava niin usein, ettei hän unohda yrityksesi olemassaoloa. Vaikka sähköposti on helppo keino tavoittaa monia asiakkaita kerralla, niin puheluiden kautta tulee vähemmän väärinymmärryksiä, ja asiakas kokee yhteydenpidon henkilökohtaisemmaksi. Jos asiakkaan kanssa tulee kommunikointia kaupankäynnin kautta viikottain tai kahden viikon välein, ei ole tarvetta ottaa heihin muuten yhteyttä esimerkiksi kuulumisia kyselläkseen, sillä se saattaa ärsyttää asiakasta. Kuukausittain tai kahden kuukauden välein kaupankäyntiä harjoittavat asiakkaat ovat niitä, jolle saattaa tulla tarjouksia ja tapaamispyyntöjä myös kilpailijoilta. Tällaisille asiakkaille on hyvä silloin tällöin soittaakin, jos yhteisiä tapaamisia ei ole tiedossa. Satunnaisasiakkaisiin on hyvä pitää yhteyttä neljännesvuosittain.



Kuvio 3. Yksittäinen transaktio ja pitkäaikainen vaihdantasuhde (Hänti ym. 2016, 55).

Häntin ym. (2016, 55 & 122) mukaan ”myyjän tulee vaalia nykyasiakassuhdetta pitämällä yhteyttä asiakkaaseen säännöllisesti ja olemalla ajan tasalla asiakasyrityksessä tapahtuvista muutoksista sekä sen suunnitelmista ja tavoitteista”. Kuten kuviosta 3 näkyy, niin yksittäisen transaktion tuoma hyöty myyjän ja asiakkaan välillä ei ole lainkaan niin tehokas kokonaisuus asiakkuuden jatkumisen kannalta kuin yhden asiakkaan kanssa tehty pitkäjänteinen, usean peräkkäisen projektin työ. Nykyasiakkaiden kanssa kannattaa suunnitella yhteydenpitoja ja toimintaa vuosikellomaisesti. Myyjän on oltava proaktiivinen tapaamisten ja yhteydenpitojen suunnittelussa ja sopimisessa.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen kohde

Tieteellistä tutkimusta ei voi tehdä ilman olemassa olevaa ongelmaa. Tutkimusongelma ohjaa koko tutkimusprosessia, ja on siksi tärkeää pystyä rajaamaan ja määrittelemään se oikein. Tutkimusongelman tarkentuminen tutkimusprosessin aikana on mahdollista. (Kananen 2014, 32.)

Tässä tutkimuksessa käsiteltiin kahta eri tutkimuskysymystä:

- Miten yrityksen asiakaspalveluprosessin vaiheet vertautuvat eri palveluprosessi-teorioihin?
- Mitkä ovat yrityksen asiakaspalveluprosessin vahvuudet ja heikkoudet?

Tutkimuksen kohteena oli Bermudan asiakaspalveluprosessin front office -puoli asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena oli löytää prosessista niitä kohtia, jotka vertautuvat selkeästi olemassa oleviin teorioihin ja vetää tuloksissa yhteen läpileikkaus prosessin kuluista, vahvuuksista ja heikkouksista teorioihin verraten.

### 4.2 Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus

Kanasen (2014, 16–18) mukaan ”laadullisella tutkimuksella pyritään saamaan ymmärrys ilmiöstä.” Se myös tarjoaa mahdollisuuden saada syvällisempää tietoa ilmiöstä, eli kehittää reaali maailmaa selittäviä teorioita ja malleja. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on toimija (eli aineiston kerääjä), tutkimus tapahtuu luonnollisessa ympäristössään ja aineisto kerätään tutkittavilta vuorovaikutussuhteessa. Laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita tutkimustuloksia ilmaistessaan.

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Analyysi ei ole laadullisen tutkimuksen viimeinen vaihe, vaan analyysi antaa mahdollisuuden koko tutkimusprosessin läpi etsiä lisää tietoa. Aineistoa kerätään niin paljon kuin on tarpeellista ilmiön ymmärtämiseksi. Laadullinen tutkimus tutkii pääasiassa prosesseja ja yksittäisiä tapauksia, jolloin tuloksia ei voida aina siirtää suoraan toiseen, samankaltaiseenkaan ympäristöön. (Kananen 2014, 18–19.)

### 4.3 Tutkimusmenetelmä

Tähän opinnäytetyöhön valikoitui tutkimusmenetelmäksi *suora havainnointi*. "Suorassa havainnoinnissa tutkija ei ole jäsenenä (tutkittavassa) yhteisössä. Yhteisön jäsenet tiedostavat havainnoijan olemassaolon, mikä voi vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä ja sitä kautta vinouttaa tutkimustuloksia." (Kananen 2014, 66.)

Tässä opinnäytetyössä suora havainnointi tehtiin siten, että tutkija esitti Bermudan keksityn asiakasyrityksen edustajaa yhden markkinointiprojektin kasvokkain tehtyjen asiakastapaamisten läpi. Näin tutkijan ei tarvinnut päästä sisälle yhteisöön, mutta samalla pystyi olemaan läsnä aktiivisesti koko tutkittavan asiakaspalveluketjun ajan. Kaikki tapaamiset äänitettiin, jotta tutkijan ei tarvinnut samanaikaisesti tehdä muistiinpanoja, vaan kaikki tutkimustieto oli mahdollisimman tarkasti käytettävissä analyysiä tehdessä. Kananen (2014, 67–68) mukaan nauhoituksen käyttö antaa mahdollisuuden palata autenttiseen tilanteeseen, tehdä tarkistuksia tai löytää uusia johtolankoja.

### 4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja laatumittarit ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli sitä, pysyvätkö tulokset samankaltaisina, jos tutkimus uusitaan. Validiteetti tarkoittaa sen tarkastelua, tutkitaanko oikeita asioita. (Kananen 2014, 147–148.)

Tämän tutkimuksen reliabiliteetin kannalta hyviä asioita ovat tutkimusaineiston tallentaminen nauhalle, mahdollisimman aito tilanteen läpikulku sekä se, että tutkija ei ollut etukäteen tutustunut tutkimuskohteeseen (eli ei ollut ennakkoluuloja tai oletuksia tutkimusaineiston keruun tai tulosten suhteen). Reliabiliteetin kannalta palaveritilanteessa käytetty keksitty asiakas oli huono asia sen suhteen, että ostotapahtumaa tai siihen liittyvää jännitettä ei oikeasti ollut olemassa sekä sen suhteen, että aikamääreet tapaamisten välillä olivat olemattomia, kun oikean asiakkaan kanssa tapaamisten välillä kuluu päiviä tai viikkoja aikaa. Keksitty asiakas oli toisaalta hyvä asia sen suhteen, että näin tutkija pystyi varmistamaan, että asiakkaalla oli tutkimuksen kannalta tarpeellisia kysymyksiä esitettäväksi Bermudalta, ja että asiakkaalla ei ollut etukäteen valmiiksi mietittyä ostokavalkadia. Näin mahdollistettiin ja varmistettiin se, että Bermudalla oli "vapaat kädet" viedä oma asiakaspalveluprosessinsa läpi alusta loppuun.

Tämän työn validiteettia tarkastellessa syy-seuraussuhteen (eli *sisäisen validiteetin*) tarkastelu jää vaillinaiseksi, koska aika ei riitä siihen, että odotettaisiin Bermudan prosessin mahdolliset muutokset ja uusittaisiin tutkimus vertailuksi alkutilanteeseen. *Sisältövaliditeetti* on hyvällä tasolla, sillä tarkasteltavista asioista löytyi hyviä teorioita vertailtavaksi tutkimusaineistoon ja -tuloksiin. *Ennustevaliditeetti* on jopa erinomaisella tasolla, sillä Bermuda teki tämän tutkimuksen aineiston keruun jälkeen oman asiakaskyselyn, jonka tulokset heijastavat tämän tutkimuksen tuloksia vahvasti. *Kriteerivaliditeetti* on heikko, koska tässä työssä tutkittavasta asiasta ei ole juuri muita tutkimuksia saatavilla aihealueen ollessa melko spesifi.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI

Tutkimuksen tulokset ja analyysit on esitelty tässä luvussa kuuden kategorian alla. Tutkittavat asiat valikoituivat sen perusteella, mikä oli tutkimuksen tarkoituksen kannalta merkityksellistä. Jokainen kategoria edustaa yhtä osiota asiakkaan näkökulmaan Bermudan front office -toiminnoista markkinointiprojektin tapaamisten aikana.

Bermuda jakaa asiakkaan kanssa pitämänsä projektipalaverit viiteen osioon (suluissa kussakin palaverissa läsnä olevat ”tittelit” Bermudalta):

1. Tutustumispalaveri (toimitusjohtaja, projektipäällikkö)
2. Avauspalaveri (projektipäällikkö, konseptisuunnittelija, visuaalinen suunnittelija, copywriter, tekninen suunnittelija)
3. Suunnitteluvaiheen päätöspalaveri (projektipäällikkö, visuaalinen suunnittelija, muut tarpeen mukaan)
4. Juuri ennen julkaisua -palaveri (projektipäällikkö, tekninen suunnittelija)
5. Projektin päättämispalaveri (projektipäällikkö, konseptisuunnittelija)

Paikalla olevien henkilöiden ja projektipalaverien määrä elää projektin koon mukaan, mutta yllä oleva listaus koskee keskimääräistä Bermudan ja asiakkaan välistä markkinointiprojektia.

### 5.1 Tarvetäsmennysvaihe

Tarvetäsmennysvaiheessa tuodaan esille tarpeeksi kysymyksiä, jotta saadaan asiakkaalta kaikki mahdolliset asiakkaan tarpeisiin liittyvät seikat. Bermudan prosessissa tarvetäsmennysvaihe koskee kahta ensimmäistä palaveria, eli tutustumis- ja avauspalaveria, painottuen tutustumispalaveriin. Avauspalaverissa on huomattavasti tarkennettuja kysymyksiä siitä, mitä tutustumispalaverissa on saatu selville.

Bermudan tarvetäsmennysvaihe on hoidettu hyvin. Kysymykset etenevät laajoista ja avoimista kysymyksistä kohti tarkempia kysymyksiä, ja Bermuda tuo esille myös omaa asiantuntemustaan monin tavoin. Häntin ym. (2016, 140) mukaan yksi onnistuneen tarvekartoituksen tunnusmerkeistä on se, että asiakasta ohjataan vastaamaan avoimiin kysymyksiin, oivaltamaan tarpeensa ja sanomaan ne ääneen.

### 5.1.1 Neuvottelussa esitetyt kysymysmallit

Neuvottelujen kysymystekniikat voivat olla hyvinkin erilaisia. Alla on esitetty kattavasti erilaisia kysymystyyppejä taulukoissa 1 ja 2 Häntin ym. (2016, 141) mukaisesti. Kysymystyyppien järjestystä on muutettu alkuperäisestä taulukosta siten, että taulukossa 1 on listattu ne kysymystyypit, joita Bermudan projektineuvotteluissa otettiin esille, ja taulukossa 2 niitä kysymystyyppejä, jotka eivät tulleet esille. Taulukoissa sarakeessa ”luonnehdinta” on osassa kysymystyyppejä sitoitettu lauseita, jotka ovat suoraan Bermudan palaverissa esittämiä kysymyksiä.

Taulukko 1. Bermudan asiakaspalveluprosessissa esille tulleet kysymystyypit (mukailtu Hänti ym. 2016, 141).

Kysymystyyppi	Luonnehdinta	Tarkoitus
Avoin kysymys	Alkaa kysymyssanalla (mitä, missä, milloin, kuka...) "Miten olette päätyneet lähtemään Suomen markkinoille?" / "Miten pidätte paletin kasassa?"	Saada asiakas kertomaan tilanteesta laajasti
Suljettu kysymys	Sisältää päänteen -ko, -kö, -han, -hän. Voi vastata kyllä / ei.	Saada täsmennetty tieto asiaan
Johdatteleva kysymys	Sisältää päänteen -ko, -kö, -han, -hän. Voi vastata kyllä / ei. "Onko teillä kartoitusta messuihin Suomessa?"	Ohjata keskustelua myyjän haluamaan suuntaan
Suora kysymys	Kysytään tiettyä asiaa suoraan, kaunistelematta.	Saada täsmällinen vastaus
Epäsuora kysymys	Varsinainen kysymys on sivulauseessa.	Pehmentää kysymyksenasettelua
Faktakysymys	Asioita ja rationaalisia seikkoja selvittävä kysymys. Esim. kysymykset tuotteesta ja aiemmasta toiminnasta.	Tarvekartoituksen alussa, helppo vastattava
Tunnekysymys	Tunteita selvittävä kysymys. "Mikä teille on tuotteessa / toiminnassanne tärkeää?"	Asiakkaan henkilökohtainen arvostus selville, usein myöhemmässä vaiheessa tarvekartoitusta
Vaihtoehtokysymys	Rinnastetaan kaksi tai useampia vaihtoehtoja samaan kysymykseen.	Mitä vaihtoehtoa asiakas arvostaa eniten?
Uudelleen muotoiltu kysymys	Toistetaan asia uudelleen kysymyksen muodossa. "Tarkoititko, että...?"	Varmistetaan, että on ymmärretty oikein; yksi vastaväitteiden käsittelyn tekniikoista
Tarkistuskysymys	Tarkennetaan aiemmin esitettyä asiaa.	Varmistetaan, että on ymmärretty oikein
Ehdotuksen sisältävä kysymys	Kysymys sisältää ehdotuksen. "Onko mahdollista, että ottaisitte jonkin sovelluksen myynnin avuksi?"	Haetaan asiakkaalta päätöstä / välipäätöstä ehdotukseen
Tehokas kysymys	Sisältää viittauksen ratkaisun ylivoimaisuuteen, johon pyydetään kannanotto	Haetaan asiakkaalta myöntävää vastausta



Taulukko 2. Bermudan asiakaspalveluprosessissa käyttämättä jääneet kysymystyyppit (mukailtu Hänti ym. 2016, 141).

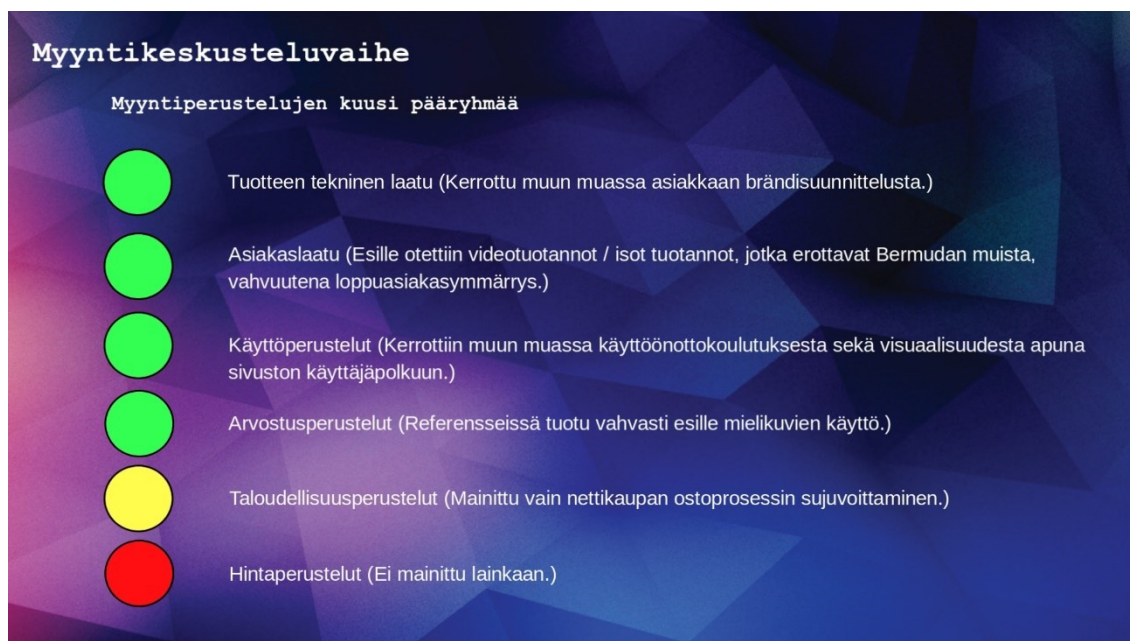
Kysymystyyppi	Luonnehdinta	Tarkoitus
Tulkintakysymys	Kysytään asiakkaan esittämä asia toisin sanoin. Usein johtopäätökset sisällytetään kysymykseen.	Varmistetaan, että on ymmärretty oikein. Esitetään johtopäätös
Yhteenveto-kysymys	Vedetään aiempaa keskustelua yhteen kysymyksen muodossa. Tuli esille vain edellisen asiakaskontaktin tietojen varmistamisessa.	Varmistetaan yhteisymmärrys käydystä keskustelusta
Motivoiva kysymys	Sisältää asiakkaan arvostusta (esim. asiantuntemusta) kuvaavaa sisältöä.	Kannustaa asiakasta myönteiseen suhtautumiseen
Provosoiva kysymys	Rohkea ja jopa ärsyttävä kysymyksenasettelu, jossa voi olla lioittelua.	Pyritään saamaan asiakas heräämään asian tärkeyteen
Manipuloiva kysymys	Vaikuttava kysymyksenasettelu.	Pyritään ohjaamaan asiakasta voimakkaasti, usein tunteisiin vedoten

Kuten taulukoista 1 ja 2 nähdään, niin Bermudan asiakaspalveluprosessin tarvekartoitusvaiheessa käytetään todella laajasti erilaisia kysymystyypppejä, joiden avulla haetaan asiakkaalta selvyyttä tämän todelliseen tarpeeseen. Käyttämättä jääneistä kysymystyypeistä tulkintakysymys, yhteenvetokysymys ja motivoiva kysymys ovat selkeitä parannuskohteita, kun taas provosoivan ja manipuloivan kysymyksen käytöstä ei välttämättä ole hyötyä ellei tilannetta lue oikein. Kuten Hänti ym. (2016, 141) toteavat, niin viimeistä kahta kysymystyyppiä on käytettävä varoen.

## 5.2 Myyntikeskusteluvaihe

Myyntikeskusteluvaiheen tarkoituksena on saada asiakas vakuuttuneeksi siitä, että juuri kyseisen yrityksen tuote tai palvelu on hänelle sopivin. Myyntikeskusteluvaiheesta tutkitavaksi valikoitui *myyntiperustelujen kuusi pääryhmää* (Lahtinen & Isoviita 1998, 78–80).

Alla olevassa kuviossa 4 nähdään, että Bermudan myyntikeskusteluvaiheessa on otettu hyvällä tasolla esille tuotteen tekninen laatu, palvelun asiakaslaatu, käyttöperustelut sekä arvostusperustelut. Taloudellisuusperusteluja tuli esille vain yksi, ja hintaperustelut jäivät kokonaan mainitsematta myyntikeskusteluvaiheen aikana. Kuvion 4 pääryhmien kohdalla suluissa on mainittu asioita, jotka tulivat esille asiakastapaamisissa Bermudan kanssa tutkimuksen aikana.



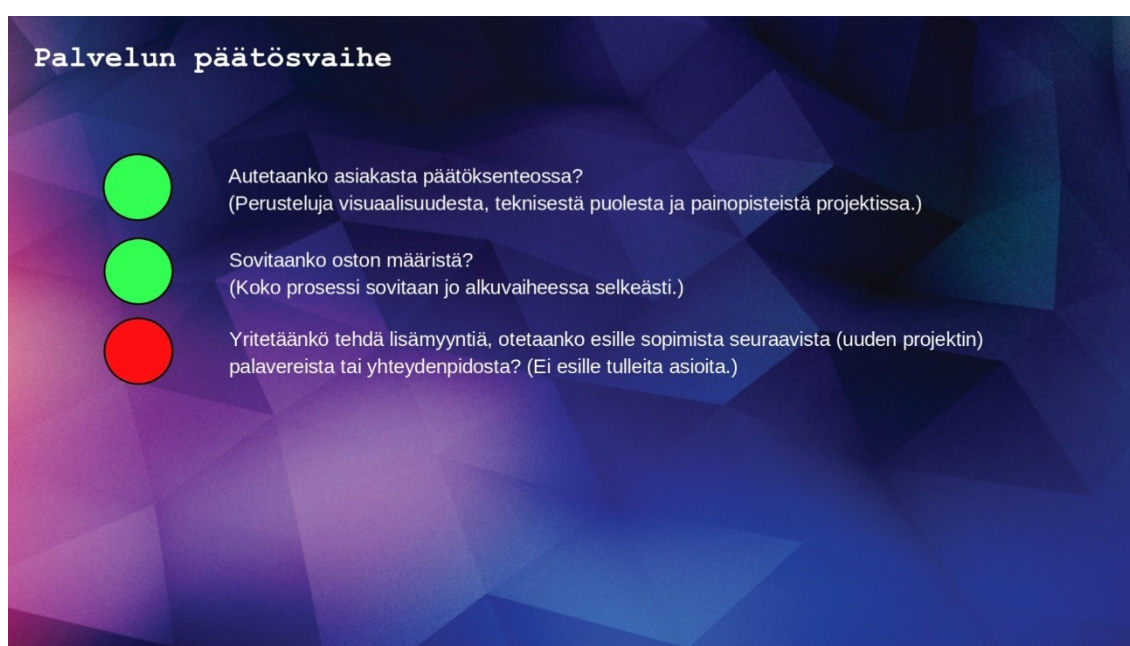
Kuvio 4. Bermudan myyntikeskusteluvaihe.

Myyntikeskusteluvaihe kattaa Bermudan asiakaspalveluprosessin tapaamisissa osin ensimmäisen tutustumispalaverin, mutta sijoittuu vahvimmin palaveriinkin kaksi ja kolme (avauspalaveri ja suunnitteluvaiheen päätöspalaveri). Bermuda osaa prosessissaan tuoda hyvin esille palvelunsa laatua ja arvoja. Tämä on markkinointitoimiston palvelumallina hyvin keskeinen osa myyntiperusteluja. On selvää, että Bermudan pitäisi kuitenkin ottaa myyntikeskusteluvaiheessa huomioon myös monien asiakkaiden lopulliseen päätöksentekoon kiinteästi kuuluvat talousluvut. Varsinkin, jos asiakasta edustaa henkilö, jolla ei ole mandaattia tehdä hankintapäätöstä itse, on hänen hankalaa viedä yrityksensä päätettäväksi tarjouta, jossa hinnoittelun perusteita tai projektin todennäköisiä tuottavuushyötyjä ei ole kunnolla avattu.

Grönroosin (2009, 134–135) teoksessa mainitaan, että myyjän vastulla on myös varmistaa, että asiakas ymmärtää, jos hänen odotuksensa ovat epärealistisia. Myös tässä Bermudan myyntikeskusteluvaihe onnistuu, sillä heidän tapansa varmistaa yhteisymmärryksen usein prosessin aikana tuo mukanaan myös asiakkaalle ymmärrystä projektin mahdollisuuksista.

### 5.3 Palvelun päätösvaihe

Palvelun päätösvaiheen tarkoituksena on sopia myytävän palvelun yksityiskohdista, päästä sopimukseen hinnoista, saada ostopäätös aikaan ja luoda hyvä loppuvaikutelma (Lahtinen & Isoviita 1998, 80). Koska kyseessä on prosessin tarkastelu, on päätösvaiheen tuloksiin sisällytetty myös lisämyynnin ja seuraavien tapaamisten sopimisen kohdat. Tarkasteltavat kohdat kuviossa 5 ovat Lahtisen ja Isoviidan (1998, 80) mukaan, ja kuvion sisällä suluissa on mainittu tutkimuksen aikana Bermudan asiakastapaamisissa mainittuja seikkoja.



Kuvio 5. Bermudan palvelun päätösvaihe.

Bermudan prosessissa palvelun päätösvaihe on lähes täysin palaverien kaksi ja kolme (avauspalaveri ja suunnitteluvaiheen päätöspalaveri) sisällä. Kuvioista 5 nähdään, että Bermudan prosessissa käydään selkeästi ja yksilöiden läpi perustelut eri yksityiskohdista ja niiden syy-seuraussuhteista. Oston ”määrät”, eli markkinointiprojektin kanavat ja rahasummat sekä aikataulut tulevat esille asiakkaalle todella hyvin. Lisäksi todettakoon, että dokumentointi toteutuu Bermudan prosessissa erinomaisesti. On kuitenkin todettava, että projekti jää tyhjän päälle sen loppuvaiheessa, kun projektin päätöspalaverissa ei ole mitään vakioitua tapaa ottaa esille seuraavaa mahdollista tapaamista tai lisämyyntiä jatkoprojektien kautta.

#### 5.4 Asiakkaan jälkihoitovaihe

”Jälkihoitovaiheessa varmistetaan asiakassuhteen jatkuvuus” (Lahtinen & Isoviita 1998, 81). Tämä ohjenuora on Bermudan prosessissa selkeän kehittämisen tarpeessa. Kun tarkastellaan Bermudan asiakkaan jälkihoitovaihetta, niin nauhoitteita analysoidessa kävi ilmi, että viidennen palaverin (projektin päättämispalaveri) jälkeen yhteydenpito asiakkaaseen jää lähes systemaattisesti tekemättä. Häntin ym. (2016, 122) mukaan dokumentaatio ja sovittujen asioiden tekeminen on osa jälkihoitovaihetta, ja siinä Bermudan prosessi onnistuu. Valitettavasti Rubanovitschin ja Aallon (2013, 155–157) mainitsema jälkihoitovaiheen *lisämyynnin systemointi, asiakkaan kokonaistilanteen selvittäminen* sekä *seuraavan tapaamisen sopiminen loppupalaverin yhteydessä* jäävät kokonaan mainitsematta.

Onnistunut loppupalaveri olisi parhaimmassa tapauksessa uuden projektimyynnin aloituspalaveri. Se vaatisi kuitenkin Bermudalta enemmän huomion kiinnittämistä asiakkaan kokonaistilanteeseen ja omien jatkoideoiden esiin tuomiseen. Tällainen toiminta sekä osoittaisi kiinnostusta asiakkaan projektin ulkopuoliseen liiketoimintaan että toisi Bermudalle mahdollisuuden osoittaa ammattitaitoaan luoda pitkäaikaisia markkinointinäkemyksiä asiakkaan liiketoiminnasta.

#### 5.5 Neuvottelun eteneminen

Tässä osiossa tarkasteltiin yksittäisen palaverin onnistumista, ja tarkasteluun otettiin palavereista laajin, eli avauspalaveri (järjestyksessä toinen). Bermudan prosessissa käytiin palaverin aikana läpi kaikki alla olevat tarkasteltavat kohdat, eli tutkimuksen aikana palaverin kulku ja neuvottelun eteneminen menivät aiheesta kirjoitettujen teorioiden mukaisesti. Tarkasteltavista kohdista ei löytynyt suoraan mitään parannettavaa. Käytetyt teoriat ovat Hänti ym. (2016 120–122) sekä Means ym. (2007).

Lista neuvottelun etenemisessä tarkastelluista kohdista:

- Paikallaolijoiden esittely
- Tapaamisen perustietojen läpikäynti
- Tapaamisen materiaalien jako
- Pitääkö myyjä tilanteen hallinnassaan?
- Myyjän tekemä avaus / aloitteen teko

- Keskustelun johtaminen
- Konfliktien välttäminen (esimerkkinä keskeneräisen työn näyttämättä jättäminen asiakkaalle)
- Väliyhteenvetojen tekeminen
- Päätösehdotusten tekeminen
- Uuden tapaamisen sopiminen (tämä kohta koski vain saman projektin seuraavaa tapaamista)

## 5.6 Neuvottelustrategiat

Neuvottelustrategioiden tavoitteena on pitää selkeänä johtoajatus tai menettelytapa, jolla neuvottelu viedään alusta loppuun. Neuvotteluissa on hyvä olla mukana jonkinlainen varastrategia, jota voi käyttää asiakkaan käyttäytyessä täysin alkuperäisen neuvottelustrategian vastaisesti. On hyvä olla henkisesti valmiina myös siihen, että neuvotteluja siirretään, jotta mahdollinen pattitilanne ei kestä kauaa, ja saadaan aikaa uuden strategian pohdintaan. Aggressiivisia neuvottelutaktiikoita kannattaa välttää, jos tavoitteena on pitkäaikainen asiakkuus. (Hänti ym. 2016, 118–120.)

Taulukko 3. Neuvottelustrategioita (mukailtu Hänti ym. 2016, 119).

Neuvottelustrategia	Esimerkki ilmenemisestä	Miten strategia ilmeni tutkimuksessa?
Painostaminen	Pyritään saamaan asiakkaalta ostopäätös käyttämällä hyväksi tarjouksen voimassaoloaikaa, tulevaa hinnankorotusta, toimituksen ehtimistä asiakkaan määräaikaan mennessä tai niukkuutta (myyjän kapasiteetti alkaa olla myyty).	Tämä strategia ei tullut esille lainkaan.
Myöntyminen	Myönnytään johonkin asiakkaan neuvotteluehdotukseen, jolloin asiakas saattaa olla valmis tekemään vastamyönnytyksen toisessa asiassa.	Tämä strategia ei tullut esille lainkaan.
Kompromissi	Ei tehdä suoraa myönnytystä, vaan neuvottelutulos sijoittuu "puoleen väliin".	Tätä strategiaa käytettiin ahkerasti lähes joka kerta, kun asiakas toi esille muutostarpeen.
Kumppanuus	Kumpikin neuvottelija kokee voittavansa (win-win); neuvottelutulos voi tuoda molemmille osapuolille jotakin uutta, jota ei osattu edes vaatia (esimerkiksi kolmannen osapuolen kautta).	Tämä tuotiin esille, kun Bermuda esitteli referenssejään. Varsinaisissa neuvotteluissa ei kuitenkaan tätä strategiaa käytetty.

Bermudan neuvotteluissa ei asiakkaan näkökulmasta ole havaittavissa lainkaan aggressiivisuutta. Taulukosta 3 näkee, miten Bermuda panostaa selkeästi kompromisseihin. Niitä ei kuitenkaan tuoda esille, ellei asiakas pyydä tai ehdota muutostarvetta projektin johonkin osa-alueeseen tai yksityiskohtaan. Myöntymisiä tapahtui, mutta nämä eivät koskeneet enää varsinaisia neuvotteluja, vaan tarvekartoitusvaihetta, eikä niitä näin olen voinut vielä laskea varsinaiseen neuvotteluprosessiin. Bermuda otti esille

kumppanuusasian mainitessaan erään olemassa olevan asiakkaan referenssinään. Tämä jäi kuitenkin ainoaksi hetkeksi, kun kumppanuusmahdollisuus otettiin esille.

## 6 HAVAINNOT JA POHDINTA

### 6.1 Havainnot

Bermudalla on yleisesti tarkasteltuna prosessi hyvin hallussa, sillä läsnä olleista palaveriosallistujista riippumatta jokainen tiesi, missä vaiheessa mennään ja mitä edellytetään Bermudalta ja asiakkaalta seuraavaksi. Kriittisiä kohtia prosessissa löytyy, ja niihin tulisi kiinnittää huomiota. Kriittisiä kohtia on avattu tarkemmin kohdassa 6.1.1.

Bermudan asiakastapaamisten aikana käytyjen asioiden lisäksi projektin kulkua rytmittää tapaamisten välissä tehtävä yhteydenpito asiakkaisiin. Tutkimusmateriaalia analysoidessa havaittiin, että Bermudan tekemät yhteydenotot asiakkaalle päin ja Bermudan asiakkaalta projektia varten pyytämät materiaalit ovat jakautuneet asiakkaan kuormituksen kannalta epätasaisesti.

Palaverien (palaveriluettelo kohdassa 5, sivu 23) välissä Bermudan yhteydenotot ja aktiviteettipyynnöt ovat projektin etenemisen ja asiakkaan tiedottamisen kannalta tärkeitä, mutta varsinkin kuvioita 6 ja 7 tarkastellessa huomaa, että palaverien 3 ja 4 kohdilla asiakkaalta vaadittava työn määrä / asiakkaan kuormitus on suuri.

#### 6.1.1 Bermudan asiakaspalveluprosessin kriittiset kohdat

Analyysissä löytyi kolme kriittistä kohtaa:

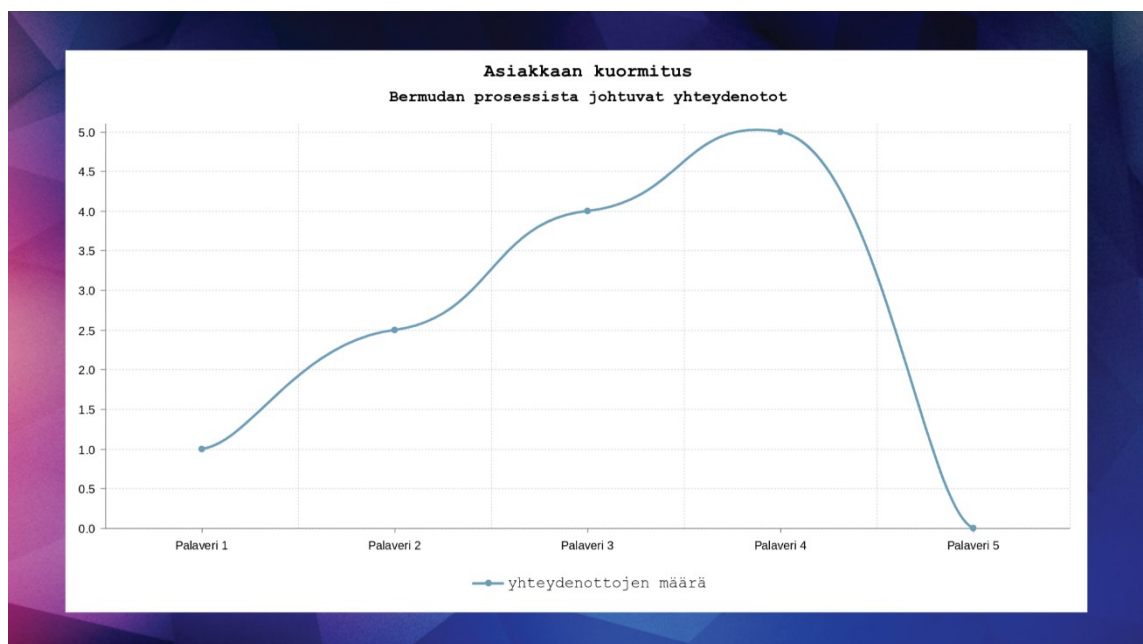
1. Löytääkö Bermuda prosessillaan sen, mitä asiakas tavoittelee ja haluaa? (palaverit 1-2)
2. Tuottaako asiakas (ajallaan) sen tiedon, mitä Bermuda tarvitsee hyvään lopputulokseen? (3. palaverissa ja ajallisesti sen ympärillä)
3. Onnistuuko aikataulutus, ja onko mahdollisiin korjauksiin varattu aikaa (4. palaverin ympäristö)

Näistä kohta 1 vaikuttaa siihen, onnistuuko myynti lainkaan. Kohta 2 vaikuttaa aikatauluihin ja kohta 3 voi vaikuttaa eniten asiakkaan mielipiteeseen projektin onnistumisesta. Kohdasta 3 mainittakoon, että tällä hetkellä Bermudan prosessissa ei ole varattu aikaa siihen, jos juuri ennen projektin julkaisua huomataan jokin virhe tai selkeä väärinymmärrys, ja esimerkiksi julkaistavaa sivustoa pitäisi muuttaa rajusti. Tämä aiheuttaa sekä

painetta muutoksia tekeville henkilöille että seuraavien projektien aikataulutukseen kiireyttä tai viivästymisiä.

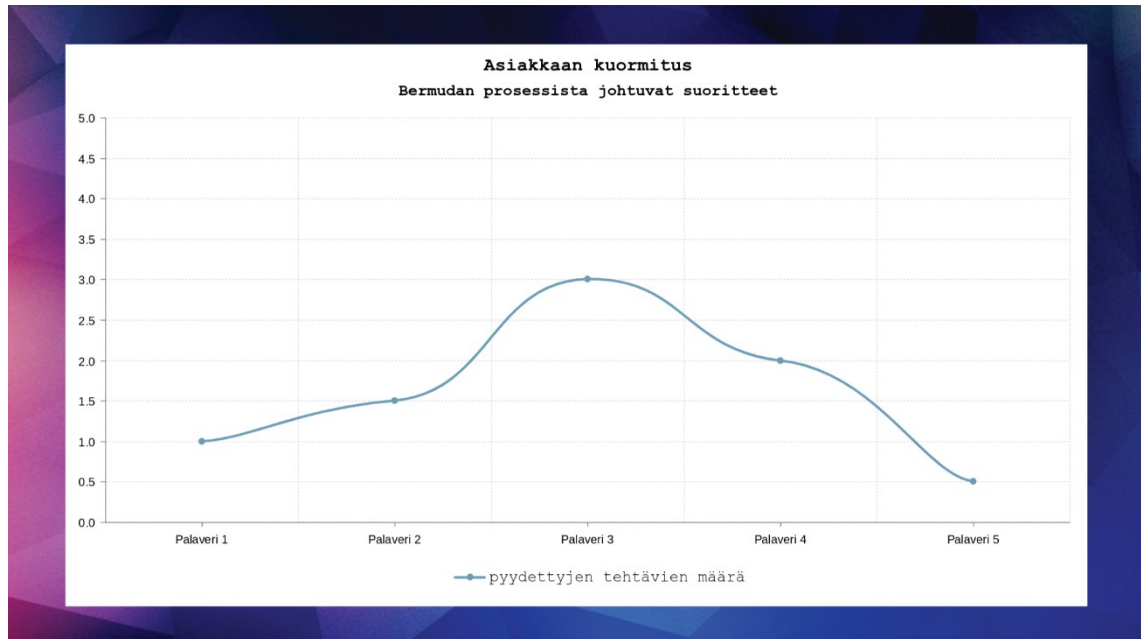
### 6.1.2 Asiakkaan kuormitus Bermudan asiakaspalveluprosessissa

Varsinaisten palaverien ulkopuolella myös asiakkaalla on oma roolinsa projektin etenemisessä ja onnistumisessa. Bermudan prosessin kiinteänä osana on asiakkaalta pyydettävät tiedot palaverien välissä, ja yhteydenpito asiakkaisiin tilannetiedotuksen ja mahdollisten tietopyyntömuistutusten myötä.



Kuvio 6. Bermudan keskimääräinen yhteydenottojen määrä asiakkaaseen markkinointiprojektin aikana, juuri ennen ja jälkeen palavereja.





Kuvio 7. Bermudan keskimääräinen tehtäväpyyntöjen määrä asiakkaalle markkinointiprojektin aikana.

Kuvioissa 6 ja 7 näkyy, miten asiakkaan kuormitus painottuu palaverien 3 ja 4 ympäristöön. Suurin kehittämisen kohde on yhteydenpidon päätyminen palaverin 5 kohdalla. Kun asiakkaaseen ei prosessiluontoisesti ole yhteydenpitoa, ei ole myöskään säännöllisyyttä siinä, kuinka asiakassuhteita jatketaan yhden projektin päätyttyä.

## 6.2 Pohdinta

Tutkimuksen tulokset peilaavat hyvin opinnäytetyön lähtökohtia. Toimeksiantajan suurin pohdinnan kohde oli pitkäaikaisten asiakkuuksien prosentuaalinen vähyys. Prosessin tutkimuksessa kävi selkeästi ilmi, että asiakaspalveluprosessin alkupää on erinomaisesti Bermudalla hallussa, mutta lopussa heiltä jää lähes täysin huomiotta asiakkuuden jatkamiseen liittyvät tekniikat ja menetit.

Bermudan asiakaspalveluprosessissa on epätasaisuutta. Toisaalta suurin osa tekemisestä on erinomaisella tasolla, kun taas prosessin pitämisessä omissa käsissä sekä prosessin loppupään jatkumoa koskevissa asioissa on parantamisen varaa. Asiakkaan näkökulmasta Bermudan front office -asiakaspalveluprosessi toimii loistavasti projektin alku- ja keskivaiheet, mutta viimeisen palaverin jälkeen Bermudan yhteydenpito päättyy. Kuten Bermudalle tulosten esittelytilaisuudessa asiasta totesinkin, niin vaikka palvelun

myyjän henkilökunnalla olisi kalenterissa muistutus asiakkaan kontaktoinnista kuukauden päästä projektin päättymisestä, niin asiakas ei sitä tiedä, ellei viimeisessä projektipalaverissa myyjäosapuoli tuo asiaa esille.

Nostan esille kaksi mielestäni selkeintä kehittämiskohdetta: projektin alkuvaiheessa kumppanuusasioiden esille tuominen ja loppuvaiheessa toiminnot, jotka tähtäävät asiakkuuden jatkumiseen. Nämä kaksi luovat myös asiakkaalle mielikuvaa jo projektin aikana, että Bermuda haluaa jatkaa asiakkuussuhdetta, ja että Bermuda näkee asiakkaan liiketoiminnan kokonaisuuden markkinoinnin avulla kehitettävänä kokonaisuutena, eikä vain yksittäisenä / yksittäisinä projekteina.

Bermudalla on jo kokemusta asiakkaan brändin rakentamisesta ja siitä, että saavat olla mukana erään asiakkaansa markkinointiprojekteissa jo niiden alkuideoinnista lähtien. Siitä prosessista olisi hyvä ammentaa tietoa ja keinoja uusiin kumppanuusasiakassuhteisiin ja siihen, kuinka sellaisia ylläpidetään.

Asiakkuuden jatkumon luomisessa Bermudan prosessiin olisi hyvä tehdä radikaaleja muutoksia. Heidän olisi hyvä ensin tutkia, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet yrityksen pisimpien asiakassuhteiden syntyyn ja päättää, mitä keinoja ja strategioita käyttävät yrittäessään saada lisämyyntiä tai seuraavia tapaamisia ja projekteja alulle. Prosessin muutoksessa on muistettava myös uuden prosessin kouluttaminen työntekijöille, jotta muutos varmasti tapahtuu koko yrityksen kattavasti.

Aiempaa tutkimusaineistoa asiakastapaamisista osana muuta markkinointitoimiston asiakaspalveluprosessia ei löytynyt juuri lainkaan tätä opinnäytetyötä tehdessä. Hyvä jatkotutkimuksen kohde olisi vertailla eri markkinointitoimistojen prosessien kriittisiä pisteitä tai erilaisten prosessia myyntitekniikkanaan käyttävien alan yritysten onnistumista palveluprosessin osa-alueiden front office -toiminnoissa.

## LÄHTEET

- Gerdt, B & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Liettua: Talentum Media Oy.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. M. Tillman. 5. painos. Vantaa: Talentum Media Oy.
- Hänti, S.; Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö – Asiakkaana organisaatio. Keuruu: Edita.
- Jaakkola, E.; Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Jokela, T. 2019. Kohdemaailma-analyysi – Syvälliseen asiakasymmärrykseen heti kehityshankkeen alussa. Karkkila: Ketterät Kirjat Oy.
- Kvist, H-H.; Arhoma, S.; Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit – Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä? Jyväskylä: SEDECON Oy.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Tampere: JAMK.
- Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona – ideasta käytäntöön. 9. painos. Espoo: Laatu keskus Excellence Finland.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Means, J., Adams, T., & Spivey, M. 2007. Facilitating effective project meetings. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Viitattu 22.11.2019. <https://www.pmi.org/learning/library/four-techniques-facilitate-project-meetings-7249>
- Moisio, J. & Tuominen, K. 2005. Pidä asiakaslupaukset ja ole uskottava. ISO 9001:2000. Itsearviointin työkirja. 2. uusittu painos. Turku: Oy Benchmarking Ltd.
- Palta 2016. Digitalisaatio palveluilla. Viitattu 18.11.2019. [https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palveluilla-Pysy%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4\\_FINAL.pdf](https://www.palta.fi/wp-content/uploads/2016/11/Digitalisaatio-palveluilla-Pysy%C3%B6-Suomi-mukana-digikehityksess%C3%A4_FINAL.pdf).
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2013. Myy enemmän – myy paremmin. 8. painos. Saarijärvi: Johtajatiimi.
- Voipio, V. 2017. Mediasta dataan – Mediatoimistoyhteistyön käsikirja. Tallinna: Mainostajien Liitto.
- Äijö, T. 2015. Sales Intelligence: The Smarter Way to Sell. Yhdysvallat: Big Brown House Publishing Company