

Opinnäytetyö AMK

Myyntityön koulutusohjelma

Myynnin johtaminen

2019

Saila Myllymaa

# VALMENNUKSEN VAIKUTTAVUUS OSANA ASIAKASKÄYTTÄYTYMISEN MUUTOSTA

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Myyntityö | Myynnin johtaminen

2019 | 44+2

Ohjaaja Jukka Rantala

Saila Myllymaa

## VALMENNUKSEN VAIKUTTAVUUS OSANA ASIAKASKÄYTTÄYTYMISEN MUUTOSTA

Asiakaskäyttäytyminen on muuttunut ja muuttuu jatkuvasti. Liiketoimintamuutos asettavat uusia vaatimuksia, joihin yritysten pitäisi valmistautua. Toimeksianto on saatu Vakuutusyhtiöstä X. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Vakuutusyhtiö X:n ulkoistama valmennus vaikuttaa niin valmennettaviin kuin asiakkaisiin.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, tutkimusosuudesta, johtopäätöksistä sekä yhteenvedosta. Teoriaosuudessa käsiteltiin digitalisaatiota ja sen luomaa asiakaskäyttäytymisen muutosta sekä muutoksen tukemaa valmennusta. Tutkimusosiossa käytiin läpi tutkimuksen tavoite, tutkimusmenetelmä, aineistonkeruumenetelmä sekä tutkimuksen toteutus ja niistä tehdyt johtopäätökset. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, jonka tarkoituksena oli antaa haastateltaville vapaa sana, jotta tuloksista saatiin paljon realistisempia. Teemahaastattelussa haastateltiin Vakuutusyhtiön X palveluneuvoja ja asiakkaita.

Tutkimuksen tuloksista saatiin selville, voidaanko tämän tyyppisellä valmennuksella saada vaikuttavuutta valmennettaviin. Tämän lisäksi havaittiin, ketkä hyötyivät valmennuksesta ja kenelle tulevaisuudessa kannattaisi valmennuksia pitää.

Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan todeta, että valmennuksen vaikuttavuus paranee kahdessa tapauksessa. Ensiksi valmentajan ja toimeksiantajan tulee olla yhtä mieltä valmennuksen sisällöstä. Toiseksi valmennettavien pitää hyödyntää valmennuksessa opittua omassa työssään. Tulosten perusteella tultiin myös siihen päätelmään, ettei valmennuksella ollut vaikuttavuutta kaikkiin valmennettaviin. Parhaiten valmennuksesta hyötyivät uudet työntekijät.

### ASIASANAT:

asiakaskäyttäytyminen, digitalisaatio, muutos, valmennus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURUN AMK:N OPINNÄYTETYÖ | SAILA MYLLYMAA

Saila Myllymaa

## COACHINGS EFFECTIVENESS AS PART OF CUSTOMER BEHAVIORS TRANSFORMATION

Customer behavior has changed and is ever-changing. Constantly evolving business environment sets new requirements where companies should adapt. The assignment was given by the insurance Company X. Main goal was to examine how does out-sourced coaching influences on employers and customers.

Thesis consist of following structure: theoretical, research, conclusions and synopsis. Theoretical analysis is handling digitalisation and how does it effect on changing customer behavior and its reflection to the coaching methods. In research part the following topics were covered: the goal, research methods, data collection method, execution of research and conclusion. Data collection method was executed by theme interview, this gave to the individuals freedom of speech and therefore it gave more reliable results. Interview was executed by targeting customers and customer service agents from insurance Company X.

In the research outcome can be found that if this kind of coaching has any effect on employers. Also, research suggest that who might benefit from it and who is potential candidate for it in the future.

According to the results, coaching has effect in two main occasions. Coach and the object have to be one-minded of the content. Secondary it is necessary benefit from the learned information and it needs to be adaptable to work. Results amplifies that not all can benefit from it. Mostly the new employers benefits from used method.

### KEYWORDS:

consumer behavior, digitalisation, transition coaching,

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 DIGITALISAATION VAIKUTUS ASIAKASKÄYTTÄYTYMISEEN</b>	<b>7</b>
2.1 Digitalisaatio	7
2.2 Asiakas ja asiakkuus	8
2.3 Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen	9
2.4 Asiakaskäyttämisen murros	12
<b>3 VALMENNUS MUKANA MUUTOKSESSA</b>	<b>14</b>
3.1 Valmennus	14
3.2 Valmennuksen tavoite	15
3.3 Valmentajan pätevyys	17
3.4 Muutos ja oppiminen organisaatiossa	19
<b>4 CASE</b>	<b>21</b>
4.1 Tapaustutkimuksen toteuttaminen	22
4.2 Valmennuksen merkitys	27
<b>5 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>29</b>
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>30</b>
6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuseettinen arviointi	32
<b>LÄHTEET</b>	<b>34</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Kyselytutkimus asiakkaille
- Liite 2. Kyselytutkimus valmennettaville

## KUVIOT

Kuvio 1. Asiakkuuden keskeiset näkökulmat.	5
Kuvio 2. SMART-muistisääntö.	15
Kuvio 3. PDCA-sykli.	16
Kuvio 4. Valmentamisen perustaidot.	17
Kuvio 5. Muutos ja osaaminen.	19
Kuvio 6. PDCA-sykli mukailen.	21
Kuvio 7. Vaikuttavuuden tekijät.	24

## TAULUKOT

Taulukko 1. Asiakastyytyväisyysmittauksen toteuttamisvaiheet	11
--	----

# 1 JOHDANTO

Tällä hetkellä eletään digitalisaation luoman muutoksen ympärillä. Nykypäivänä esimerkiksi kommunikointi, tietojen haku ja tiedon leviäminen sekä palveluiden ja tuotteiden ostot tapahtuvat digitaalisesti. Tuotteiden ja palveluiden ostaminen omalta kotisohvalta on arkipäivää kuluttajille, mutta samalla lisääntyneestä kotiostamisesta on tullut kivijalkaliikkeiden suurimpia kilpailijoita. Yritysten haasteena on pysyä asiakaskäyttämisen luomassa murroksessa mukana ja mukauttaa omia toimintamalleja ja -tapoja asiakkaille sopivammiksi. Jos yritykset eivät reagoi haasteisiin tarpeeksi ajoissa, heillä on riski tipua pois markkinoilta.

Asiakkaat ovat vähentäneet asiointia paikan päällä toimistoissa. Nykyään koetaan, että puhelimen ja internetin välityksellä asioita pystytään hoitamaan nopeammin ja mutkattomammin. Monet yritykset ovat huomanneet asiakaskäyttämisen muutoksen, ja tämän takia toimistoja on vähennetty. Yrityksille on tärkeää pysyä muutoksissa mukana, ja yritykset haluavat muokata omia toimintamallejaan asiakaslähtöisesti. Ensin pitää huomata yrityksessä jokin muutosta kaipaava asia, jota lähdetään muokkaamaan, ja sen jälkeen työestetään sitä niin, että koko yritys saa siitä kaiken hyödyn. Yksi muutosta tukeva asia on palkata asiantuntija, joka osaa auttaa yritystä kohtaamassaan ongelmassaan.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Vakuutusyhtiö X:lle. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen, joka vastaa kysymyksiin: miksi, miten ja millainen. (Heikkilä 2014, dia 7.) Tutkimuksen tavoitteena on tutkia ulkopuolisen yrityksen pitämän valmennuksen vaikuttavuutta asiakaskäyttämisen luomaan muutokseen. Tämä aihe on toimeksiantajalle tärkeä ja ajankohtainen, sillä tutkimuksen avulla Vakuutusyhtiö X saa tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa valmennuksen onnistuneisuudesta ja vaikuttavuudesta, joita he voivat hyödyntää myöhemmin tarkastellessaan uusia valmennuksia.

Tutkimus koostuu kahdesta eri osiosta, teoreettisesta ja tutkimuksellisesta osiosta. Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään aihetta kirjallisuuden ja muiden eri aiheista tehtyjen julkaisujen kautta. Ensimmäisenä kerrotaan digitalisaatiosta ja sen vaikutuksista asiakaskäyttämiseen. Tämän jälkeen käsitellään valmennusta ja valmentajaa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, sillä niiden avulla saatiin paljon yksityiskohtaisempaa ja laadullisempaa tutkimustietoa ja sitä kautta ymmärretään tutkimuskohdetta paremmin. Yhteenvedossa katsotaan jo tulevaisuuteen ja mahdolliseen jatkotutkimukseen, jonka Vakuutusyhtiö X voi toteuttaa.

## 2 DIGITALISAATION VAIKUTUS ASIAKASKÄYTTÄYTYMISEEN

### 2.1 Digitalisaatio

Digitalisaatiolla tarkoitetaan digitaali- ja tietotekniikan laajamittaista käyttöönottoa ja hyödyntämistä (Kielitoimisto 2019). Suomi on kuulunut digitalisoitumisen kärkimaihin vielä 2000-luvun alussa. Laajakaistayhteydet yleistyivät kotitalouksissa, ja suomalaiset pankit tarjosivat koko maailmassa ensimmäisten joukossa pankkipalveluita internetissä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 35.) Digitalisaation luoman tiedon välityksen ansiosta pystytään tänä päivänä seuraamaan uutisia kaikkialta maailmasta yhtä helposti kuin omasta kotikaupungista. (Filenius 2015, 17). Digitalisaation murros jatkuu vielä tänäkin päivänä, sillä isot rakenteelliset muutokset ovat käynnissä. Se haastaa luomaan toimintatavat uudelleen sekä pyrkimään ennakoimaan tulevia muutoksia ja haittoja, mutta helppoa se ei ole. (Sore, Saunila & Ukko 2017; Valtiovarainministeriö 2019.) Tilanne on muuttunut ja muuttuu jatkuvasti, mutta Suomi pysyy muiden pohjoismaiden kannoilla kovassa kehityksessä (Ilmarinen & Koskela 2015, 35).

Digitalisaation taustalla on digitalisoituminen. Siinä kyseessä on digiteknologian integroitumisesta kaikkeen toimintaan yhteiskunnassa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 22; LAMKpub 2017). Normaalissa arjessa se näkyy esimerkiksi kirjojen muuttuessa e-kirjoiksi sekä tavaratalojen verkkokaupoiksi. Digitalisaatio näkyy myös liiketoiminnassa paperilomakkeiden muuttuessa sähköiseksi verkkopalveluksi (Ilmarinen & Koskela 2015, 22).

Useimmat yritykset ovat jo tunnistaneet digitaalisten palveluiden läpimurron, myös asiakkaat. Se pakottaa yrityksiä uudistamaan toimintamalliaan ja osaamistaan. (Filenius 2015, 13.) Palvelua halutaan tietyllä tavalla, tietyissä kanavissa ja tietyllä hetkellä, nopeasti ja vaivattomasti (Filenius 2015, 23; LAMKpub 2017). Digitalisaation ansiosta internet tarjoaa asiakkaille näitä mahdollisuuksia sekä etsiä että jakaa tietoja ja kokemuksia, antaa palautetta ja hoitaa asioita (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 75).

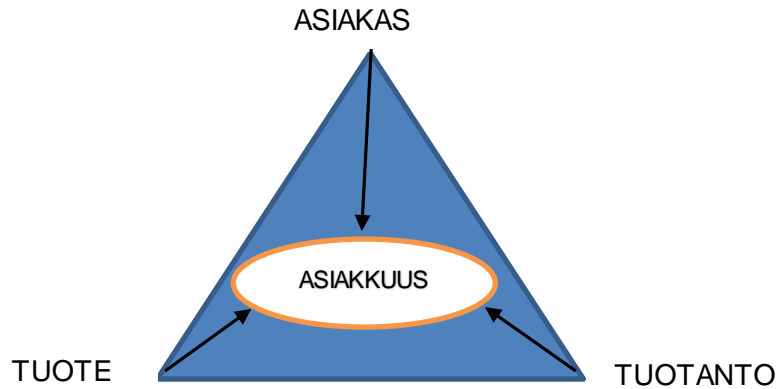
## 2.2 Asiakas ja asiakkuus

Asiakas ja asiakkuudet ovat yrityksen yksi keskeisimmistä resursseista, sillä ilman asiakaskantaa yrityksen on lähes mahdotonta toimia. Voidaan todeta, että yritys tarvitsee asiakkaitaan turvaamaan olemassaolonsa. (Mäntyneva 2003, 7–9.) Asiakas määritellään liikkeessä, virastossa tms. asioivana tältä jotakin ostavana henkilönä (Kielitoimisto 2019). Grönroosin (1998, 179) mukaan yrityksen henkilöstö pitää asiakkaita abstraktina ilmiönä tai massana. Oli kyse sitten asiakkaasta yksilöstä tai organisaatiosta, heidät nähdään niin sanotusti vain numeroina; kun joku lakkaa olemasta asiakas, hänen tilalleen tulee mahdollisesti uusia potentiaalisia asiakkaita. Jokainen asiakas luo myyjään asiakassuhteen, jota yrityksen on pidettävä yllä ja samalla kehittää sitä.

Asiakkuuden määrittely ei ole lainkaan yksinkertaista, sillä yrityksen kannalta katsottuna asiakasta voi edustaa useampi henkilö ja heillä voi olla useita eri rooleja (Vuokko 1997, 53). Asiakkuus on yrityksen ja asiakkaan välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtauksista. Näiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 15.)

Asiakkuus koostuu useista eri kohtaamisista, joissa on tärkeää kiinnittää huomiota kokonaisuuteen sekä sen kehitykseen ja jatkuvuuteen. Storbackan ja Lehtisen (1997, 20) mukaan onnistuneen asiakkuuden edellytyksiä ovat aito vuorovaikutus ja pyrkimys sellaiseen asiakkuuteen, jossa molemmat osapuolet hyötyvät panostamisestaan asiakkuuteen saamalla etuja. Yhteisenä tavoitteena on kehittää asiakkuutta löytämällä uusia mahdollisuuksia siitä.

Perinteinen asiakkuuden tarkastelumalli on kiteytetty kolmioon, jonka kulmina ovat asiakas, yritys ja tuote (kuvio 1). Näkökulmaksi osoittautuu yleensä joku kolmion kulmista. Voidaan puhua *tuotesuuntautuneesta organisaatiosta*, jonka osaaminen sekä toimintamalli kulminoituvat tuotteeseen, minkä ympärille se on rakennettu. Toinen näkökulma on asiakas, missä *asiakslähtöinen organisaatio* tarkastelee toimintamalliaan asiakaskulmasta. Kolmas näkökulma on tuotanto, jossa *tuotantolähtöinen organisaatio* panostaa oman tuotantoprosessin tehokkuuden parantamiseen eli pyrkii kehittämään omaa tuotantoprosessiaan. (Storbacka & Lehtinen 1997, 23.)



Kuvio 1. Asiakkuuden keskeiset näkökulmat (Storbacka & Lehtinen 1997, 23).

Asiakkuus nähdään yleensä niin yrityksen kuin asiakkaankin arvotuotantoprosessin näkökulmista. Kun ajatellaan asiakkuutta, kaikki edellä mainitut osa-alueet, tuote, asiakas ja tuotanto, on sisäänrakennettu tähän toimintamalliin (Storbacka & Lehtinen 1997, 23).

### 2.3 Asiakastytyväisyys ja sen mittaaminen

Kun asiakas on käyttänyt yrityksen tarjoamia palveluita, hän on joko tyytyväinen tai tyytymätön (Ylikoski 1999, 149). Tässä yhteydessä on syytä tarkastella *palvelu*-käsitettä hieman tarkemmin. Palvelulla tarkoitetaan aineetonta tekoa, jossa ratkaistaan asiakkaan ongelma yleensä siten, että asiakas ja palveluntarjoaja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. (Grönroos 1998, 52.) Tässä tapauksessa palvelu suoritetaan puhelimen välityksellä.

Kun ollaan tyytyväisiä kyseisiin palveluihin ja niiden laatuun, asiakkaan todennäköisyys käyttää kyseisen yrityksen palveluita kasvaa. Yritykset ovat erittäin kiinnostuneita siitä, miten hyvin yritys menestyy tällä hetkellä tai tulee menestymään tulevaisuudessa. Kun näitä selvitetään, yrityksen keskeisenä mittarina on asiakastytyväisyys. Jokaisella asiakkaalla on tietynlaiset odotukset yrityksen toiminnasta. Kyseiset odotukset ovat syntyneet aiempien kokemusten, tuttavien kertomusten tai esimerkiksi markkinointiviestinnän perusteella. Odotusten erilaisuuden lisäksi asiakkailla on myös erilaisia kokemuksia yrityksen toiminnasta. (Rope & Pöllänen 1994, 58.) Asiakkaille on tärkeää saada vastaukset helposti ilman, että täytyy ottaa useita yhteydenottoja yritykseen (Torkkola 2017, 91). Kuitenkin asiakastytyväisyys on suhteellinen ja aina subjektiivinen, yksilöllinen näkemys (Rope & Pöllänen 1994, 58–59).

Asiakastyytyväisyyden avulla organisaatio pyrkii tavoitteidensa toteutumiseen. Jotta tyytyväisyyteen voitaisiin vaikuttaa, tarvitaan tietoa suoraan kuluttajilta eli asiakkailta, mitkä tekevät heidät tyytyväisiksi (Ylikoski 1999, 149). Yksi parhaimmista paikosta kerätä tietoa on asiakaspalvelu. Syy, miksi asiakaspalvelussa pitäisi kerätä suoraan asiakkaalta palaute, on se, että asiakaspalveluun tulee valtavia määriä yhteydenottoja asiakkaan ostopolun eri vaiheissa. On hyvä, jos asiakas saa mahdollisuuden antaa palautetta palvelun laadusta ja kehittämiskohteista heti asioimisen jälkeen. Myöhemmin asiakas ei enää kaiken kiireen keskellä ehdi tai pysty muistamaan koettua tunnetta ja auttamaan yritystä parantamaan palvelua. (Korpaeus 2018.)

Monet yritykset ovat siirtyneet suorapalautteesta pois digitaalisiin menetelmiin. Esimerkiksi yksi yleistyneimmistä asiakastyytyväisyysmittareista on Fred Reichheldin kehittämä *Net Promoter Score* (NPS). Sillä mitataan asiakkaan suositteluhalukkuutta perustuen yhteen kysymykseen: ”Asteikolla 0–10, kuinka todennäköistä on, että suosittelisit yritystä (tai tuotetta/palvelua) ystävällesi/kollegallesi?” Sen jälkeen asiakkailta voidaan kysyä avoimia jatkokysymyksiä selvittääkseen arvosanalle annettu syy (Leväinen 2019). Kuitenkin jotkut yritykset käyttävät suorapalautetta. Suorapalautteen voi saada asiakkaalta, joko kasvotusten tai puhelimitse käydyssä keskustelussa. Ropen ja Pöllänen (1994, 78) mukaan jokaisesta asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutustilanteesta on mahdollisuus selvittää asiakkaan kokemuksia yrityksestä. Näistä kontakteista syntyvät asiakkaiden kiitokset, valitukset, ideat ja mielipiteet ovat erittäin tärkeä suoran palautteen mittari. (Rope & Pöllänen 1994, 78.) Näiden palautteiden avulla yritys saa tiedon vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan (Leväinen 2019.)

Kun asiakastyytyväisyyttä selvitetään, edellytetään jatkuvaa ja systemaattista mittamista. Asiakastyytyväisyyden selvittämisessä kyseessä on jatkuvan palautteen hankkiminen suoraan asiakkaalta. Asiakastyytyväisyysmittauksen toteuttamisvaiheet esitetään taulukossa 1.

Taulukko 2. Asiakastyytyväisyysmittauksen toteuttamisvaiheet (Rope & Pöllänen 1994, 60).

<p>1. Asiakastyytyväisyysmittauksen käyttökohteiden selvittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kohteiden yksilöinti</li> <li>- Toimintamenetelmät asiakastyytyväisyysmittaustietojen hyödyntämisessä</li> </ul>
<p>2. Mittaustavan suunnittelu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mittaususeus</li> <li>- Kohdehenkilöiden valintasystematiikka/otanta</li> <li>- Mittauskohteet</li> <li>- Mittaustarkkuus</li> <li>- mittaustekniikka</li> </ul>
<p>3. Mittareiden rakentaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kysymysten muotoilu ja testaus</li> <li>- Mittarikokonaisuuden rakentaminen</li> </ul>
<p>4. Mittaussystematiikan toteutus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mittaaminen</li> <li>- Tulostus</li> <li>- Koulutus</li> <li>- Mittarien hyödyntäminen</li> </ul>
<p>5. Mittaamisesta johtamisjärjestelmään ja markkinointijärjestelmään</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kehitysseuranta</li> <li>- Kehitystoimenpiteet</li> <li>- Markkinointitoimenpiteet</li> </ul>

Asiakastyytyväisyyden rakentaminen ja toteuttaminen noudattavat yleisesti taulukossa esitettyä kaavaa, jonka perustana ovat tutkimuksen käyttökohteet.

## 2.4 Asiakaskäyttäytymisen murros

Useat asiakkaat etsivät nykypäivinä ensimmäiseksi tiedot internetistä ennen kuin ottavat yhteyttä asiantuntijaan. Esimerkiksi monet asiakkaat hakevat tietoa oireistaan verkosta, jonka jälkeen he ovat tehneet itselleen ennen lääkärikäyntiä ”itsediagnoosin” ja käyvät pyytämässä lääkäriltään reseptin lääkkeisiin. Tämä kuvaa hyvin asiakaskäyttäytymisen murrosta. Digitalisaation myötä asiakkaiden tapa ostaa, hankkia tietoa, kuluttaa palveluita tai vaihtaa omia mielipiteitään on muuttunut merkityksellisesti. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53.)

Yritysten tulee olla jatkuvasti perillä siitä, mitä ympärillä tapahtuu. Asiakaskäyttäytymisen muuttuessa heidän tulee oppia asiakkaidensa tavoille ja olla osa muutosta. Asiakas on se, joka päättää, missä, miten ja milloin hän haluaa asioida. Jos yritys ei pysty vastaamaan asiakkaidensa odotuksiin, asiakkailta on olemassa muitakin vaihtoehtoja digitalisessa maailmassa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53–55.)

Asiakaspalvelussa tärkeimpiä asioita ovat helppous, nopeus, edullisuus ja laatu. Näitä asioita on arvostettu jo kauan ennen internetiä. Digitalisaation tuoman murroksen myötä asiakkaat ovat alkaneet siirtyä Suomen ulkopuolisiin palveluntarjoajiin. Asiakkaat odottavat, että saamansa palvelu on saatavilla jokaisena päivänä kellonajasta riippumatta, joten kotimaisuus ei ole enää merkittävä osa palvelua. Voidaan todeta, että kilpailu on kovaa niin Suomen kuin ulkomaankin markkinoilla. Kuitenkin suomalaiset yritykset haluavat pysyä asiakkaiden etusijalla ja näin ollen olla mukana digitalisaatiossa. (Ilmarinen & Koskela 2015, 53–54.)

Suomalaiset ovat aikoinaan hoitaneet kaikkia asioitaan konttoreilla. Kehityksen myötä asiakkaiden osaaminen on kasvanut ja rutiiniasiointi on siirtymässä verkkoon, jolloin konttorissa hoidetaan vain monimutkaisimmat asiat (Ilmarinen & Koskela 2015, 55; Finanssiala 2012.) Henkilökohtainen, kasvollinen ihmisen tarjoama palvelu on muuttunut aikojen saatossa itsepalveluksi, jonka asiakkaat ovat kokeneet niin hyväksi, että vain harvat haikailevat konttoriasioinnin perään.

Yritysten tehokkuus paranee jatkuvasti automatisaation johdosta. Tämän takia asiakkailla on oma rooli palvelussa ja he käyttävät itsepalvelua. Parhaimmillaan asiakkaat kokevat tämän parantuneena palveluna, joka on saatavilla paikasta tai ajasta riippumatta. Monet suomalaiset arvostavat mahdollisuutta tutustua rauhallisessa ympäristössä yrityksen tuotteisiin ja

palveluihin sekä pyytää myyjää avuksi vain tarvittaessa. Itsepalvelun lisääntyminen kehittyi jatkuvasti, ja siihen rinnalle on tullut uudenlaisia henkilökohtaisten palveluiden muotoja: chat ja videoneuvottelu. (Ilmarinen & Koskela 2015, 56.) Vaikka erilaiset verkkopalvelut lisääntyvät, kommunikointitapana säilyy silti kasvokkainkin tapahtuva palvelu. (Finanssiala 2012).

## 3 VALMENNUS MUKANA MUUTOKSESSA

### 3.1 Valmennus

Yrityksessä esiintyy päivittäin tilanteita, joissa valmennus olisi paikoillaan (Heikkilä 2009, 103). Valmentamista käytetään, jos halutaan pyrkiä johonkin muutokseen, esimerkiksi osaamisen kehittämiseen. (Heikkilä 2009, 103–104; Viitala 2003, 205). Työntekijöiltä edellytetään jatkuvaa oppimista ja kehittymistä samalla, kun suorittavaa työtä pyritään automatisoimaan mahdollisuuksien mukaan (Tiikkaja 2014, 15.)

Valtaosa yrityksistä haluaa valmentaa työntekijöitään asiakaspalvelutaidoissa. Kuitenkin valmennuksen luonne riippuu siitä, mikä on yrityksen kehittämiskohde ja millaisia kokemuksia yritys tavoittelee. (Löytänä & Korteso 2011, 172–173.) Viitalan (2003, 205) mukaan yksi esimerkki lähestymistavasta on normatiivis-udelleen kouluttava menetelmä. Menetelmän tavoitteena on tavoitella organisaatiossa tapahtuvaa laaja-alaista muutosta, jonka kehittämiskohteena on yksilötason kehityspyrkimykset. Usein tällaisen valmennuksen tueksi tarvitaan työnohjausta. Se on ryhmätyötä, jossa tarkoituksena on ohjattavien työntekijöiden ammattitaidon lisääminen sekä löytää itselleen sopiva tapa tehdä työtä.

On olemassa eri tapoja organisoida valmennusta. Valmennuksessa voidaan käyttää joko ulkopuolista yritystä tai omaa sisäistä koulutusyksikköä, missä osallisena voivat olla esimiehet sekä osaavat työntekijät. Ulkopuolinen valmentaja suunnittelee ja toteuttaa valmennuksen itse valmennettavalta yritykseltä saadun kehittämistoimenpiteen perusteella. Etuja koulutettava yritys saa siitä, että valmentajalla on tuoreet näkemykset, ulkopuolisuus sekä asiantuntemus valmennettavasta aiheesta. Usein kuitenkin räätälöinti on vähäistä, ja siinä on ongelmansa. Valmennus voidaan toteuttaa myös käyttämällä omaa koulutusyksikköä. Etuna pidetään oman yrityksensä tarpeiden tunnistamista ja sitä, että osataan samaistua työntekijöiden kehittämiskohteisiin. Ongelmana saattaa kuitenkin olla, että valmentajat pitävät valmennuksen rajallisena, mikä rajoittuu vain arkikokemuksiin. Yleensä valmennukset järjestetään yrityksen omissa tiloissa, joihin valmentaja kutsutaan. (Viitala 2003, 205–206.)

### 3.2 Valmennuksen tavoite

Kaikissa työyhteisöissä on omia tavoitteita, jotka tukevat ja ohjaavat toimintaa. Hyviä tavoitteita ovat ne, jotka ovat myönteisiä ja saavutettavissa olevia. Suurin osa pyrkii tavoitteiden saavuttamiseen, ja sitä mitataankin monissa työyhteisöissä. Oleellista on, että jokainen ymmärtää, mikä tavoitteena on ja miksi tällainen tavoite on asetettu. (Jalava 2001, 88.)

Valmennuksen ensisijaisena tarkoituksena on kehittää henkilöstöä ja heidän henkilökohtaisia taitojaan (Kansanen 2004, 27). Valmennuksella pyritään saamaan kestäviä tuloksia, jotta henkilöstöllä olisi valmiuksia kohdata haasteita myös tulevaisuudessa. Jotta saavutetaan kestäviä tuloksia, tavoitteet pitää asettaa niin, että ne kohdentuvat oikeisiin asioihin. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 203; Viitala 2003, 194.)

Ylipäätään tavoitteisiin päästään, yksi toimiva työkalu siihen on SMART. Se on luotu konkretisoimaan tavoitteita ja auttamaan selvittämään myöhemmin, onko haluttu tavoite saavutettu. Sana SMART tulee englanninkielen sanoista.

<p><b>S</b> = riittävän rajattu, erityinen (<b>S</b>pecific)</p> <p><b>M</b> = mitattavissa (<b>M</b>easurable)</p> <p><b>A</b> = saavutettavissa oleva (<b>A</b>chievable)</p> <p><b>R</b> = tärkeä ja merkityksellinen (<b>R</b>elevant)</p> <p><b>T</b> = aikaan sidottu (<b>T</b>imebound)</p>
--

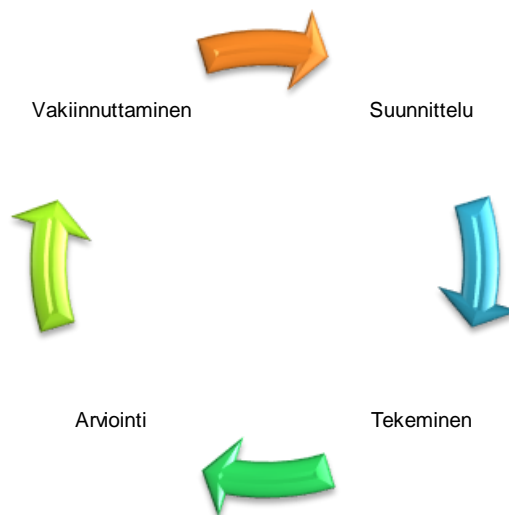
Kuvio 2. SMART-muistisääntö (Aaltonen ym 2005, 204).

## Jatkuva kehittäminen PDCA-sykli

PDCA-sykli on William Edwards Demingin laatua jatkuvasti kehittävä malli, joka muodostuu neljästä eri vaiheesta, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa: suunnittele, toteuta, arvioi ja paranna eli Plan, Do, Check, Act (Sobek 2008, 4; P, Andersson & Tikka 1997, 53–54). Kyseinen prosessi on aina jatkuvaa ja mallin rakenne on esitelty kuviossa 3 (LV).

PDCA-sykli perustuu ajatukselle, jossa parannus on saavutettavissa, kun olemassa olevaa tietoa osataan soveltaa oikein. Tieto voi liittyä esimerkiksi johtamiseen tai menettelyyn, ja ne pystyvät tehdä prosessista tarkempia, helpompia, taloudellisempia tai asiakkaiden tarpeisiin sopivia. Keskeisiä kysymyksiä, joita menetelmässä käytetään, ovat:

1. Mitä yritetään saada aikaan?
2. Millaisia muutoksia voidaan tehdä, jotta syntyisi parannuksia?
3. Mistä tiedetään havaitun muutoksen olevan parannus?



Kuvio 3. PDCA-sykli (Andersson & Tikka 1997, 54).

Ensimmäisessä vaiheessa, suunnitteluvaihe (*Plan*), sisältää nykytilanneanalyysin, laadunparantamisen suunnittelun ja tiedon keräämisen. Toteutuksessa (*Do*) suunnitelma otetaan käyttöön. Toiminnan arvioinnissa (*Check*) määritellään, toimiiko suunnitelma ja onko mahdollisesti uusia ongelmia tai mahdollisuuksia löytynyt. Toimintavaiheessa (*Act*) suunnitelma otetaan käyttöön. Tästä siirrytään takaisin ensimmäiseen vaiheeseen, jossa voidaan pohtia jatkodiagnooseja ja uusia toimenpiteitä. (Andersson & Tikka 1997, 54.)

### 3.3 Valmentajan pätevyys

Valmentaja on henkilö, joka ohjaa henkilöä tai yhteisöä esimerkiksi toiminnan laadun ja tuloksen kehittämisessä (Kielitoimisto 2019). Hyvän valmentajan ei tarvitse olla huippuosaaja valmennettavallaan alalla. Hänellä täytyy olla riittävästi tuntemusta ja kokemusta alalta, mikä auttaa uskottavuuden rakentamisessa ja helpottaa kommunikointia. (Heikkilä 2009, 114.) Tässä opinnäytteessä valmentajaa voidaan verrata kouluttajan käsitteeseen. Kupiaksen (2007, 11–12) mukaan kouluttaja voi olla monella eri tapaa hyvä: hän voi olla esimerkiksi ulospäinsuuntautunut, huumorintajuinen, hiljainen tai korostetun asiallinen. Kuitenkaan nämä valmentajan henkilökohtaiset piirteet eivät kuvaa pätevyyttä vaan tapaa, jolla he suhtautuvat itseensä, oppijoihinsa sekä asiantuntemukseensa. Heikkilän (2009, 114) mukaan valmentamisen perustaidot ovat: osapuolien keskinäinen suhde, kysyminen, kuunteleminen, win-win-menetelmä, palautteen antaminen, intui­tion käyttäminen sekä ajanhallinnan analysointi (kuvio 4).



Kuvio 4. Valmentamisen perustaidot (Heikkilä 2009, 114).

Yksi edellytys valmennuksen onnistumiselle on valmentajan ja valmennettavan keskinäinen suhde. Yhtenä perusehtona on, että valmennettavalla on halu kehittyä ja valmentajalla halu valmentaa. Luottamuksen on oltava korkeatasoista molempien osalta, ja sitä pitää kehittää jatkuvasti. (Heikkilä 2009, 115.) Valmentajan tehtävänä on auttaa ja tukea valmennettavia oppimisessa. Vaikka valmentajalla olisi kuinka paljon osaamista ja tietoa asiasta, hänen pitää olla nöyrä, sillä valmentaja on valmennettavia varten, ei itseään (Kupias 2007, 16).

Valmentajan on opittava tekemään valmennettavalleen hyviä kysymyksiä. Kysymysten pitäisi olla yksinkertaisia, mutta avoimia kysymyksiä, joihin valmennettava joutuu vastaamaan laajemmin. Tästä seuraa vuoropuhelu, jossa tärkeänä osana on toisen kuunteleminen. Kuuntelemisen taito on monesti aliarvostettua, mutta toisaalta ihmiset pitävät juuri siitä henkilöstä, joka kuuntelee. Hyvä valmentaja on myös hyvä kuuntelija. Kuuntelemalla aktiivisesti valmennettavia, valmentaja opettaa heitä kuuntelemaan itseään tarkemmin ja samalla he ymmärtävät omia tunteitaan ja ajatuksiaan paremmin. (Heikkilä 2009, 117–118.)

Aktiivisen kuunteluun voidaan ottaa käyttöön Win-win-menetelmä. Se on Steven Coveyn esittämä menetelmä, jonka avulla kehitetään itseään empaattiseksi kuuntelijaksi ja sitä kautta paremmaksi valmentajaksi. (Heikkilä 2009, 120–121.) Heikkilän (2009, 120–121) mukaan se lähtee perusajatukselta, jossa kaksi kantaa on vastakkain ja siitä, että aina on olemassa kolmas vaihtoehto. Menetelmä ei ole vain erimielisyyksiä varten, vaan se on hyvä menetelmä myös tavallisessakin keskustelussa, sillä usein kaikilla on sanottavaa.

Hyvä valmentaja antaa tunnustusta, mutta myös kritiikkiä (Aaltonen ym. 2005, 321). Palautteella on suuri merkitys omakohtaiselle kokemukselle ja sen tuomalle paranevalle itsetunnolle. Kun hyvää palautetta annetaan, siihen täytyy olla jokin syy: positiivinen tarkoitus, pitäisi perustua faktoihin tai tekemiseen ja sen tulee olla rakentavaa. Palautetta annetaan, kun sillä uskotaan olevan hyötyä valmennettavalle (Heikkilä 2009, 122–123). Heikkilän (2009, 123) mukaan valmentajan antama palaute voi olla joko positiivista tai negatiivista, mutta negatiivista on vaikeampi antaa ja ottaa vastaan. Palautetta voi antaa myös käytöksestä tai akuutista asiasta.

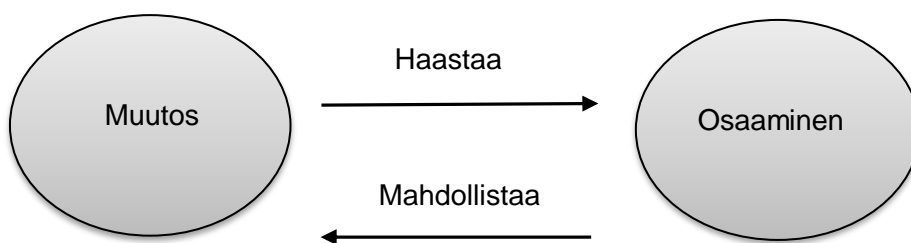
Valmentajan täytyy käyttää usein intuitiotaan esimerkiksi tekemällä äkillisiä ratkaisuja. Se on myös yksi valmentamisen perustaidoista. Sen lisäksi, että valmentaja joutuu tekemään nopeita ratkaisuja, hänen pitää oivaltaa myös ajankäytön hallinta (Heikkilä 2009, 126–127.)

### 3.4 Muutos ja oppiminen organisaatiossa

Organisaatioiden tulee osata kohdata muutoksia. Ne ovat välttämättömiä, sillä ilman niitä organisaatiot eivät säilyisi elinvoimaisina. (Stenvall & Virtanen 2007, 43.) Muutoksen tarkoituksena on työn kohdistamisen parantaminen sekä työn tuottavuuden ja tulosten laadun nostattaminen. Tästä johtuen työskentelyilmapiiri ja työolosuhteet paranevat. (Roukala 1998, 15.)

Stenvallin ja Virtasen (2007, 43) mukaan jokainen muutosprosessi on omansa ja jokaiseen muutokseen sisältyy oppimista. Organisaatioiden kehittyminen on yksi oppimisproesseista, jossa kokemus on keskipisteenä. Organisaation sopeutuminen ympäristössä tapahtuviin muutoksiin on samaistettu oppimiseen, ja tärkeimpänä siinä on nähty päätösten tekeminen ja kokemusten hyödyntäminen toimintaa koskevien palautteiden puitteissa. (Viitala 2008, 31.)

Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutuksissa toistensa kanssa: muutos muuttaa nykyistä osaamista ja sitä kautta haastaa uusien hankkimiseen ja kehittyvä osaaminen taas mahdollistaa jatkuvan kehityksen muutoksineen. Kuvio 5 havainnollistaa sitä, miten maailma muuttuu organisaatioiden välillä nopeasti. Kuitenkin organisaatiot itsessäänkin ovat muuttuneet ja muuttuvat jatkuvasti, mutta hitaammin kuin maailma. Näissä toimivat ihmiset sen sijaan eivät muutu juurikaan.



Kuvio 5. Muutos ja osaaminen (Viitala 2008, 29).

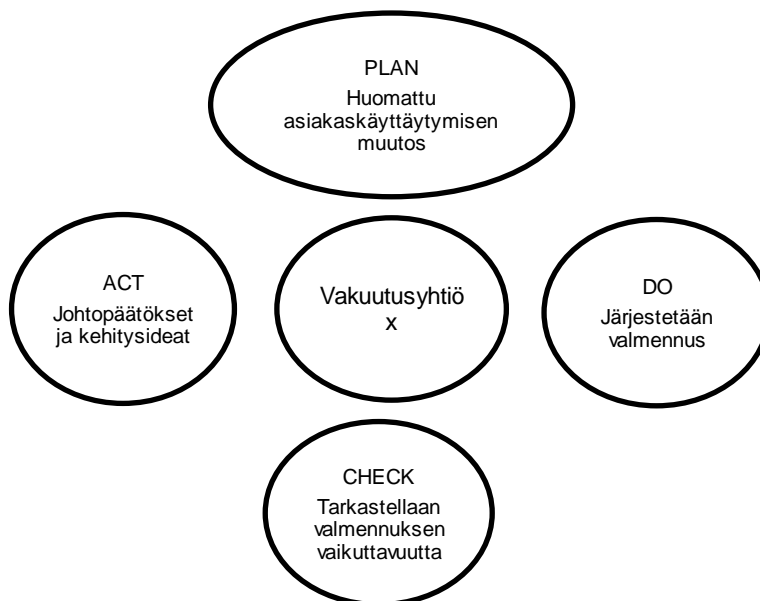
Muutokseen liittyy aina jotain kielteisiä seurauksia. Suurin tehty virhe on, että muutos-hankkeissa syöksytään eteenpäin, ennen kuin on saatu johtajat ja henkilöstö ymmärtämään muutoksen välttämättömyys. Tämä on yksi kohtalokkaista virheistä, sillä kun organisaatiossa hallitsee tyytyväisyys voimassa olevaan tilanteeseen, parantamisen tavoitteet jäävät tästä syystä saavuttamatta. Myös visiolla on tärkeä rooli hyödyllisten muutosten toteuttamisessa. Sen nojalla pystytään ohjaamaan ja koordinoimaan suurempien

ihmisjoukkojen toimintaa ja samalla kannustamaan ihmisiä toimimaan, sillä ilman oikeaa visiota uudistamishanke voi johtaa yritystä väärään suuntaan (Kotter 1996, 4–7). Roukalan (1998, 15) mukaan muutoksessa pyrkivien yritysten tulisi noudattaa Demingin kehää, josta on mainittu enemmän luvussa 3.3.

## 4 CASE

Toimeksiantajana toimii Vakuutusyhtiö X. Yritys on Suomen yksi johtava vahinkovakuutusyhtiö, jonka toiminnan perustana on tarjota sekä yksityishenkilöille että yrityksille turvaa vahinkojen varalta. Vakuutusyhtiö tarjoaa monipuolisesti asiakkailleen vakuutusten lisäksi myös säästämisen ja sijoittamisen palveluja.

Vakuutusyhtiö X:ssä on huomattu asiakaskäyttäytymisen muutos. Enää ei käydä toimitoissa asioimassa, vaan digitalisaation tuoman murroksen mukana asiakkaat asioivat yhä enemmän internetin ja puhelimen välityksellä. Vakuutusyhtiö X haluaa pysyä murroksessa mukana. Tarkoituksena olisi saada parannettua puheluiden laatua niin, että asiakkaat olisivat tyytyväisiä saamaansa palveluun puhelimitse, samalla tavalla kuin jos he olisivat käyneet konttorilla asioimassa. Puhelun pitäisi kuitenkin olla niin laadukas, että asiakkaan tarve kartoitettaisiin oikein, tarjottaisiin sopivaa ratkaisua sekä tuotaisiin esille yritykselle tärkeää strategiaa (*Plan*). Tästä syystä on koettu, että työntekijät tarvitsevat laadullisen valmennuksen (*Do*), jossa laadulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa asiakastytyväisyyttä, yrityksen strategiaan vastaamista ja myynnillistä tapahtumaa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja tarkastella valmennuksen vaikuttavuutta (*Check*). Tutkimustuloksista voidaan tehdä johtopäätöksiä ja kehitysideoita, joita Vakuutusyhtiö X voi myöhemmin käyttää hyödyksi (*Act*). (Kuvio 6.)



Kuvio 6. PDCA-sykli (Andersson & Tikka 1997, 54).

Tutkimuksen aihe perustuu toimeksiantajayrityksen huomaamaan muutokseen, jota haettiin lähteä tarkemmin tutkimaan. Aluksi järjestetään valmennus, minkä kautta päästään tarkastelemaan valmennuksen vaikuttavuutta. Tässä tapauksessa esimerkkinä voidaan käyttää Demingin PDCA-sykliä, joka havainnoi yrityksen jatkuvaa kehittämistä.

Yhä useampi asiakaspalvelutyötä tekevä henkilö kohtaa asiakkaansa puhelimen kautta. Puhelin on tärkeä kommunikointiväline myös Vakuutusyhtiö X:ssä, mutta se tuo samalla haasteita vuorovaikutukseen. Vakuutusyhtiölle on tärkeää, että palveluneuvojat osaavat hoitaa asiakkaiden tarpeet puhelimen välityksellä, sillä asiakkaat käyvät yhä vähemmän asioimassa toimistoissa. Valmennuksen tavoitteena on parantaa palveluneuvojien puheluiden laatua niin, että palvelu on yhtä laadukasta kuin toimistolla asioidessa. Kuitenkin näköyhteyden puuttuminen vaikeuttaa asiakkaan palvelemista ja neuvomista. Toisena tavoitteena valmennuksessa on saada varmuutta ulossoittamisessa. Valmennuksessa pitäisi käydä ilmi, miten asiakas kartoitetaan oikein ja miten tuodaan esille puheluissa Vakuutusyhtiö X:lle tärkeät strategiat. Yksi tärkeä asia on kehittää puheluille runko, jota voidaan tarvittaessa hyödyntää.

Vakuutusyhtiö X:n teettämä valmennus on huomioitu yrityksen henkilöstö- ja koulutus-suunnitelmassa, jossa valmennuksen tarkoituksena on ehkäistä asiakaspoistumaa. (Henkilökohtainen tiedonanto 16.4.2019). Henkilöstö- ja koulutussuunnitelma on lakiin perustuva ja vuosittain laadittava suunnitelma, jonka tarkoituksena on edistää ja ylläpitää työntekijöiden osaamista. Koulutussuunnitelma on yritykselle tärkeä työväline henkilöstösuunnittelussa, sillä se palvelee työntekijöiden ja työnantajan tavoitteita päästä parhaaseen mahdolliseen tulokseen. (Kantola & Tikkanen 2018, 11, 16–17.)

#### 4.1 Tapaustutkimuksen toteuttaminen

Tutkimukseksi kuvaillaan monenlaista toimintaa: tietojen keräämistä ja luokittelua, kartoitusten tekemistä, omiin kokemuksiin perustuvien päätelmien kirjallista esittämistä sekä haastatteluaineistojen kuvauksia. Syitä, miksi tutkimukseen ryhdytään, on paljon, mutta yksi syy siihen on, ettei pystytä ratkaisemaan ongelmia arkipäiväisen ajattelun pohjalta. Koko ajan tarvitaan uutta tietoa ongelmien ratkaisemiseen ja löytämään keinot niiden selvittämiseksi. Tällaisesta ajattelusta puhutaan *soveltavana tutkimuksena*, mikä on tyypillinen tässäkin tutkimuksessa. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2003, 20, 23.)

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, jonka pyrkimyksenä on tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti sekä jossa tiedon hankinta ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa. Tutkimuksessa käytetyt henkilöt on valittu tarkoituksenmukaisesti ja heitä pidetään niin sanotusti tiedon keruun instrumenttina. Kvalitatiivinen tutkimus on tutkimusmenetelmistä joustavin, ja se muokkautuu tutkimuksen ja olosuhteiden mukaan. Tutkija luottaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittaviensa kanssa kuin esimerkiksi rasti ruutuun - menetelmällä hankittavaan tietoon. Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi tyypillisimmistä metodeista onkin teemahaastattelu, jota käytetään myös tässä tutkimuksessa. (Hirsijärvi ym. 2003, 155).

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Hirsjärven ym. (2005, 194) mukaan haastattelu on tietynlaista keskustelua, jossa haastattelijalla on vaikutusta keskustelun kulkuun. Sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman päteviä ja luotettavia tietoja. (Hirsjärvi ym. 2005, 194.) Teemahaastattelu on avoimen haastattelun sekä lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelun yksi merkittävimmistä piirteistä on, että haastattelun teema eli aihepiirit ovat käyneet ilmi aiemmin, mutta kysymysten tarkempaa muotoa ja järjestystä ei ole määritelty. (Hirsjärvi ym. 2005, 195.)

Haastatteluteemat laadittiin Vakuutusyhtiö X:n strategian ja valmennuksessa odotetun sisällön perusteella sekä teoreettisen viitekehukseen perustuen, yhdessä toimeksiantajan kanssa. Oli tärkeää, että haastateltavilla oli vapaa sana haastattelussa, sillä sitä kautta annettiin tilaa tuoda uusia näkemyksiä esille. Kuitenkin haluttiin haastattelun etenevän teemahaastattelulle tyypillisen teeman mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

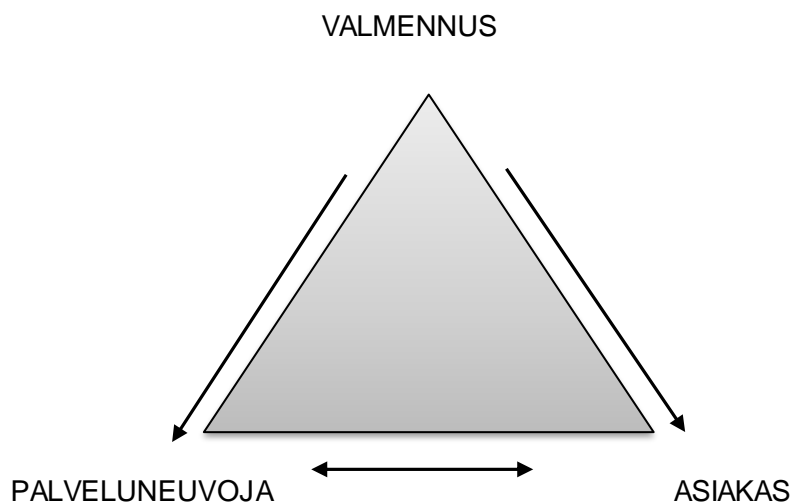
Aineiston hankinta toteutettiin kolmessa osassa toimeksiantajan Vakuutusyhtiön X:n eri toimipisteissä Varsinais-Suomessa. Haastattelut pidettiin vuonna 2019, joista ensimmäinen osa pidettiin helmikuussa ennen valmennusta ja toinen osa maaliskuussa kolme viikkoa valmennuksen jälkeen. Haastattelut pidettiin puhelimen välityksellä, sillä toimeksiantaja halusi, että suorapalautteet saataisiin haastattelun muodossa suoraan asiakailta. Päädyimme puhelimen väliseen haastatteluun kasvotusten haastattelun sijaan, sillä tutkimuksen aihe sisältyy puhelimen väliseen yhteydenpitoon, joten koettiin tämän olevan paras mahdollinen keino kerätä tutkimusmateriaalia.

Teemahaastattelu toteutettiin satunnaisesti yhteensä 10 asiakkaalle. Otanta oli harkinnanvarainen, sillä kyselyyn vastasivat Vakuutusyhtiö X:n olemassa olevat asiakkaat, joilla oli yrityksessä yksi tai useampi vakuutus ja, jotka olivat antaneet palveluneuvojan

soitetun puhelun jälkeen luvan soittaa uudestaan ja vastaamaan kyselyyn. Teemahaastatteluun osallistuneiden asiakkaiden nimiä ei voida opinnäytetyössä julkaista. Haastattelun tavoitteena oli selvittää yksityiskohtaisemmin asiakkailta omia kokemuksia puhelusta. Puhelun avulla tehdyn haastattelun alussa vastaajille kerrottiin, että tutkimukseen vastataan nimettömänä eikä puheluita tallenneta. Näin ollen ketään vastaajista ei pystytä tunnistamaan eikä yksilöidä. Samalla kerrottiin tutkimuksen olevan osa opinnäytetyötä.

Tutkimuksen viimeinen vaihe pidettiin huhtikuun alussa, jossa haastateltiin kuutta eri palveluneuvojaa. Vakuutusyhtiö x:n palveluneuvojien henkilöllisyyttä ei voida julkaista. Haastattelumuotona käytettiin teemahaastattelua ja haastattelurunkoa oli muokattu sopivaksi valmennuksessa mukana olleille haastateltaville, kuitenkin pohjautuen asiakkaille pidettyyn haastattelurunkoon. Melkein samoihin haastattelukysymyksiin päädyttiin, jotta pystyttiin tutkimaan valmennuksen vaikuttavuutta. Haastattelussa mukana olleet palveluneuvojat valittiin tietyin kriteerein. Ensimmäinen kriteeri oli se, että heidän piti osallistua valmennukseen ja toinen kriteeri oli, että palveluneuvojilla piti olla eritasoista kokemusta alalta ja soitoista.

Tiedon hankinta perustui siihen, että tutkimuksen kohdetta lähestytään erilaisin menetelmin eikä ainoastaan yhdellä asetelmalla. Tästä syystä on otettu käyttöön triangulaatio (kuvio 7), jonka tarkoituksena on havainnollistaa kolme tutkimuskohdetta ja niiden välinen yhteys.



Kuvio 7. Vaikuttavuuden tekijät (mukaillen ohjaavan opettajan esittämää piirrosta)

Kuviosta 7 voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa jokaista osapuolta ja niiden välistä yhteyttä tutkitaan tietyissä määrin: asiakas, palveluneuvoja ja valmennus. Tutkimuksen tarkoituksena on ottaa selvää, miten valmennus on vaikuttanut palveluneuvojiin: onko opittu se, mitä valmennuksesta on haettu. Miten palveluneuvojat osaavat hyödyntää valmennuksessa opittua asiakkaan kanssa sekä miten asiakas kokee valmennuksen vaikuttaneen palveluneuvojan vakuuttavuuteen. Tutkimustulosten pohjalta voidaan löytää mahdollisia kehittämisen kohteita, joilla pyritään kehittämään vakuutusyhtiön x:n tulevia ulos soittovalmennuksia tai jolla ylläpidetään opittua.

Aineiston analyysin tarkoituksena on järjestää aineisto tiettyyn muotoon, jossa sitä voidaan tulkita monella eri tavalla. Aineistoa analysoidessa valitaan tapa, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimustehtävään tai ongelmaan. (Hirsjärvi ym. 2003, 207;210.) Yksi perusanalyysimenetelmistä on sisällönanalyysi, jota on käytetty tässä tutkimuksessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jonka tarkoituksena on analysoida yhtäläisyyksiä ja eroja. Sitä voidaan pitää teoreettisena viitekehyksenä, joka pystytään liittämään monenlaisiin analyysikokonaisuuksiin ja sen avulla voidaan tehdä erilaisia tutkimuksia. Voidaan myös todeta, että laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin tavalla tai toisella, jos sisällönanalyysillä tarkoitetaan nähtyjen, kirjoitettujen tai kuultujen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena viitekehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.)

Laadulliseen analysointiin voidaan käyttää eri muotoja, jotka liittyvät tapaan, millä aineistoa lähestytään. Eskolan (2001) mukaan jaottelussa korostuu teorian tai teoreettisen merkitys kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa muodot ovat jaettu aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriasidonnaiseen analyysiin. Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidessa käytetään teorialähtöistä analyysia, jonka tarkoituksena on nojata tiettyyn teoriaan ja sen esittämään ajattelutapaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95;97).

Teorialähtöisessä analyysissä tärkeää on teoria, joka ohjaa analyysia alusta alkaen. Teoria on kuvailtu työssä jo aiemmin, jonka pohjalta on kehitetty teemoihin sopiva teemahaastattelurunko, jossa esiintyy teoriasta tutut aihepiirit. Teemahaastattelusta saadun aineistoin tarkoituksena on analysoida vastaukset teemoittain läpi ja niiden pohjalta tehdä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98.)

Teorialähtöisen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on muodostaa analyysirunko, jonka sisälle muodostetaan erilaisia luokituksia aineistosta. Toisena vaiheena on aineiston pelkistäminen. Tässä tutkimuksessa asiakkailta ja palveluneuvojilta saatu aineisto on pelkistetty haastattelun yhteydessä. Pelkistämisen jälkeen siirrytään analysoimaan ylä- ja alaluokkia. Yläluokka voi olla esimerkiksi teemahaastattelussa oleva kysymys ja alaluokka on pelkistetty vastaus. Nämä kuvaavat deduktiivista sisällönanalyysia, jossa poimitaan aineiston mukaan joko yläluokkaa tai alaluokkaa kuvaavia ilmiöitä ja sijoitetaan ne analyysirungon mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 113–116).

TEEMALUOKITTELU mukaillen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 116).

YHDISTÄVÄ LUOKKA	YLÄLUOKKA	ALALUOKKA
ASIAKASKÄYTTÄYTYMISEN MUUTOS	Tyytyväisyys palveluun	Tyytyväinen
		Lähes tyytyväinen
	Puhelin vs toimisto	Toimistossa asiointi
		Puhelun kautta asiointi
	Puhelussa parantamista	Kyllä + idea
		Ei
VALMENNUKSEN TAVOITE	Kartoituksen kattavuus	Kattava kartoitus
		Ei kattava kartoitus
	Tarjottavien palveluiden tietoisuus	Puhelussa tullut ilmi
		Puhelussa ei tullut ilmi
	Poistettu tietoa liikesalaisuuden turvaamiseksi.	Entuudestaan tuttu
		Ei ole kuullutkaan

Yllä oleva analyysirunko on johdettu teemahaastattelurungosta. Yhdistävänä luokkana on haastattelussa käytetyt teemat: asiakaskäyttäytymisen muutos ja valmennuksen tavoite. Näiden alle on koottu pelkistetyt kysymykset, joita käytetään teemahaastattelussa. Alaluokkina on pelkistettynä haastatteluista esiin nousseiden asiakkaiden vastauksia.

#### 4.2 Valmennuksen merkitys

Vakuutusyhtiö X:n valmennus koostui kahdesta eri lähipäivästä, joista ensimmäinen, mikä liittyi tutkimukseen, pidettiin 27.2.2019. Se toteutettiin yrityksen sisällä työskentelevien palveluneuvojien kesken. Valmennuksessa keskityttiin siihen, kuinka saada laadullinen puhelu ja sitä kautta luottamus asiakkaaseen, josta pitäisi seurata myynnillinen tapahtuma. Valmennuspäivä koostui sekä teoriaosuudesta että käytännön tekemisestä.

Tästä osasta on poistettu toimeksiantajan liikesalaisuudeksi luokiteltu osa.

Vakuutusyhtiö X:lle on tärkeää, että asiakas kartoitetaan tarpeeksi hyvin puhelimesta, jotta osattaisiin tarjota oikeata ratkaisua ja sitä kautta saada myynnillisiä tuloksia. Tämän vuoden painopiste puheluissa on mennä säästö- ja sijoituspalvelut edellä, jotka kuuluvat yrityksen strategiaan, jonka pitäisi näkyä myös valmennuksen sisällössä.

Valmentajana toimi ulkopuolisen yrityksen työntekijä. Yritys itsessään tarjoaa muun muassa tutkimus, konsultointi ja valmennus palveluita muille yrityksille. Tutkija ei voi ottaa itse kantaa valmennukseen, sillä tutkimusta tehtäessä valmennukseen ei ollut mahdollista osallistua.

Valmentajalla ei ollut näyttää valmennuksessa luentomateriaalia vaan haastateltavien mukaan valmennus perustui paperitaulun piirtämisen sekä post-it-lappujen ympärille. Myöskään ennakkomateriaalia valmennettavat eivät saaneet vaan valmennuksen jälkeen heille annettiin kooste valmennuspäivästä. Kuitenkin valmennuksen teoriaosuuden jälkeen valmennettavat alkoivat soitella ja harjoitella puheluidensa rakennetta oikeissa tilanteissa. Tässä valmentaja itse kävi väillä kuuntelemassa ja antamassa palautetta. (Henkilökohtainen tiedonanto)

Valmennuksessa käsiteltävät aiheet ja sisältö saatiin toimeksiantajalta PowerPoint-esityksenä, jonka valmentaja oli lähettänyt heille valmennuksen jälkeen. Materiaaleista kävi ilmi, että valmennuksella haettiin varmuutta ja laatua puheluihin, mikä oli yksi tärkeim-

mistä asioista, joita toimeksiantaja oli halunnut valmennuksen tuoda esiin. Soittospiikkien piti sisältää yrityksen strategialle ja visiolle ominaisia näkemyksiä: Tästä osasta on poistettu toimeksiantajan liikesalaisuudeksi luokiteltu osa.

Materiaalien kouvuttavista kysymyksistä käy ilmi, että valmennuksessa on painotettu yritykselle tärkeän aihepiirin säästämisen ja sijoittamisen palveluita. Valmennettavien pitäisi tuoda puheluissaan ilmi tämä, sillä se kuuluu yrityksen strategiaan ja sitä halutaan painottaa asiakkaille. Myös asiakkaan oikeanlainen kartoitus ja ratkaisuiden tarjoaminen näkyi valmennuksen sisällössä, sillä valmentaja oli käyttänyt kartoitukseen sopivia kysymyksiä. Näiden pohjalta palveluneuvojien pitäisi saada myynnillisiä tuloksia.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tämä luku on poistettu toimeksiantajan liikesalaisuuden turvaamiseksi.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Digitalisaatio on vaikuttanut ja vaikuttaa edelleen melkein jokaiseen yritykseen monella tavalla. Jokaisella yrityksellä on oma toimintamalli, miten suhtautua digitalisaatioon ja sen luomaan asiakaskäyttäjyksen muutokseen. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, onko Vakuutusyhtiö X:n ulkoistamalla valmennuksella vaikuttavuutta palveluneuvojiin ja asiakkaisiin sekä heidän väliseen yhteyteen. Aihetta haluttiin tutkia sen ajankohtaisuutensa vuoksi, sillä asiakaskäyttäjyminen on muuttunut ja Vakuutusyhtiö X oli järjestämässä valmennusta tähän liittyen. Tästä syystä koettiin, että sen vaikuttavuuden tuloksista olisi hyötyä yritykselle nyt ja tulevaisuudessa.

Valmennuksen päättämiseen voi olla monia syitä. Yksin asiakaskäyttäjyksen muutos ei ole syy siihen, että Vakuutusyhtiö X kokee tarpeelliseksi valmentaa palveluneuvojia ulos soitossa. Jokin asia pitäisi olla ”rikki”, mitä aletaan muuttamaan. Toimeksiantaja antoi ristiriitaisia tietoja syyhyn, miksi valmennus ylipäättänsä pidettiin. Alun tiedon mukaan, haluttiin parantaa ulossoittojen laatua, jonka takia päädyttiin tekemään valmennus. Kuitenkin tutkimustuloksia analysoidessa toimeksiantajalta saatiin tieto, ettei puheluisissa olluakaan mitään vikaa, vaan oli osa normaalia yrityksen työntekijöiden valmennusta.

Jotta valmennuksen vaikuttavuutta pystyttiin analysoimaan, aineisto hankittiin haastatteluiluina. Tutkimusosio toteutettiin teemahaastatteluiden perusteella, jossa teemat olivat valikoituneet pohjautuen teoriaosuuden viitekehukseen. Haastattelun avulla saatiin laadullisempaa ja yksityiskohtaisempaa tietoa niin asiakkailta kuin palveluneuvojiltakin. Tutkimukseen valittiin Vakuutusyhtiö x:n olemassa olevia asiakkaita, joilla on yksi tai useampi vakuutus, sekä palveluneuvojia, jotka olivat osallistuneet valmennukseen ja joilla oli eri tasoista työkokemusta.

Tutkimuksen tutkimusongelmana oli selvittää, miten Vakuutusyhtiö X:n työntekijöiden valmennus käytännössä vaikuttaa ja millä tavalla valmennuksesta saadut opit siirtyvät valmennuksessa mukana olleiden käytännöntyöhön. Toteutetun tutkimuksen perusteella pyrittiin osoittamaan, että valmennuksen vaikuttavuus ei toteutunut Vakuutusyhtiö X:n vaatimusten mukaisesti, jossa tarkoituksena oli tuoda esille yritykselle tärkeää strategiaa.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan pitää, että valmennuksella ei ollut vaikuttavuutta kaikkiin palveluneuvojiin. Tämä päätös voidaan tehdä haastattelujen perusteella, koska

valmennuksessa mukana olleet palveluneuvojat eivät olleet hyödyntäneet opittua asiakaisiin. Siitä huolimatta valmennuksesta sai hyötyä teoriatasolla uudet palveluneuvojat, josta voidaan todeta, että tällaiset valmennukset kannattaa pitää uudemmille työntekijöille, sillä vanhemmat työntekijät, jotka ovat olleet yrityksessä monia vuosia, eivät saaneet valmennuksesta paljoa irti. Uusimmilla työntekijöillä on enemmän halua oppia ja heidän panos näkyi myös saaduissa luvissa.

Valmennuksen vaikuttavuus voisi parantua, jos valmentaja ja toimeksiantaja olisivat yhtä mieltä, mitä valmennuksessa tulisi käsitellä ja miten toimintatapoja tulisi muuttaa. (Henkilökohtainen tiedonanto). Valmennettavien pitäisi ottaa valmennuksessa opittu käyttöön omassa työssään, jotta valmennuksesta olisi vaikutusta nyt ja tulevaisuudessakin.

Tulevaisuutta ajatellen, onko tällaisesta valmennuksesta mitään myynnillistä vaikutusta. Kaikki toimistot, lukuun ottamatta Turun toimistoa, olivat kiinni ja toimivat tunti-laisten voimalla. Muuten kaikki asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät olivat valmennuksessa. Kun valmennuksessa ei ollut tuloksellista vaikuttavuutta palveluneuvojiin, voidaan todeta, että myynti kärsi toimistojen ollessa kiinni. Jos asiaa ajatellaan pitkän aikavälin vaikuttavuuden kannalta, ei myynnillistä voittoa tule tästäkään, sillä palveluneuvojat eivät saaneet sellaista hyötyä valmennuksesta, mikä voisi kasvattaa myyntiä.

Maailman muuttuessa pitää ottaa huomioon, että asiakaspalvelu ei ole enää pelkästään kivijalkaliikkeessä tai puhelimitse asioimista. Digitalisaatio on tuonut muutoksia asiakaspalveluun. Perinteinen puhelinasiakaspalvelu ei ole se uusin uudistus vaan jokaisen yrityksen pitäisi pysähtyä miettimään, mitä se on tänä päivänä. Sähköiset palvelukanavat ovat nousseet viime vuosina asiakaspalvelun huipuksi. Tänä päivänä monikanavaisuutta voidaan pitää merkityksellisenä, sillä asiakkaita on erilaisia. Yksi tulee käymään paikan päällä, toinen soittaa ja kolmas haluaa chatata tai hoitaa videoneuvottelun avulla asiat. (Levelup 2019.) Vakuutusyhtiö X:n pitäisi pysyä myös muutoksessa mukana ja keskittyä yhä syvemmin digitalisaation luomaan maailmaan ja sen perusteella miettiä, minkälaista valmennusta henkilöstö tarvitsee.

Valmennus on itsessään erittäin vaikuttava kehittämismenetelmä, joten sen käyttämisen yleistymisen olisi yrityksissä suotavaa. Opinnäytetyön jatkotutkimuksina voidaan käyttää monia erilaisia tutkimusaiheita liittyen valmennukseen ja siitä saatavaan hyötyyn. Tässä opinnäytetyössä käsitellyn tutkimuksen jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, miten valmennuksessa mukana olleiden työntekijöiden myynti eroaa siitä, ketkä eivät olleet valmennuksessa. Näistä saatava tutkimustulos osoittaisi hyödyllisemmän tiedon yritykselle, oliko valmennuksesta vaikuttavuutta myynnillisiin tuloksiin. Sen kautta voidaan pohtia,

onko tämän tyyllisille valmennuksille tarvetta jatkoa ajatellen. Myös pitää miettiä, ketkä valmennukseen osallistuvat ja kenelle siitä olisi eniten hyötyä. Tämä vaikuttaa kokonaisuudessa myös liiketoimintaan.

Opinnäytetyö oli itsessään hankala prosessi, sillä aluksi tuntui, ettei yhtä tiettyä tutkimusaihetta löydy. Kuitenkin teoriaa kirjottaessa muokkautui myös tutkimuksen aihe. Jotta opinnäytetyön tavoitteet pystyttiin saavuttamaan, piti tuottaa teoriaosuus, joka menee niin sanotusti punaista lankaa pitkin kohti tutkimustuloksia. Haasteilta ei välttytty haastatteluissakaan, sillä haluttiin toteuttaa haastattelut Vakuutusyhtiö X:n toiveiden mukaan eli suoraan asiakkailta. Se oli erittäin haasteellista, sillä asiakkaat eivät antaneet lupaa soittaa ja tehdä haastattelua eikä palveluneuvojilla ollut niin paljoa intressiä yrittää saada lupia ylipäätänsä. Kaikesta huolimatta asetetuissa tavoitteissa onnistuttiin ja saatiin tietty määrä haastateltavia ja aineistoa, jotta saatiin tutkimustuloksia. Tutkimustuloksia luottaessa yritys saa tietoisuuteen valmennuksen vaikuttavuuden ja sen, miten tulevaisuudessa samanlaisissa valmennuksissa kannattaa ottaa huomioon.

## 6.1 Tutkimuksen luotettavuus ja tutkimuseettinen arviointi

Tutkimuksessa pyrittiin välttämään erilaisten virheiden syntymistä, mutta kuitenkin luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat tuloksissa. Tämän takia kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan kyseisen tutkimuksen luotettavuutta. Reliaabelius ja validius ovat tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettyjä tapoja, jossa reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta ja validius pätevyyttä. (Hirsijärvi ym. 2003, 213).

Tutkimuksessa saadut tulokset esitetään anonymisti, jotta haastatteluihin vastanneita ei pystyittäisi yksilöimään. Puheluiden välityksellä tehtyjä haastatteluja ei tallennettu, sillä yhdessä toimeksiantajan kanssa päätettiin, että parempi kirjoittaa haastateltujen vastaukset suoraan ylös. Kaikki haastattelut tehtiin nimettömänä ja haastateltaville kerrottiin nimettömyydestä ja siitä, ettei puheluita tallenneta sekä tulokset ovat vain tutkijan omaan käyttöön.

Opinnäytetyössä haastateltiin yhteensä 10 asiakasta ja kuutta palveluneuvojaa. Tämän vuoksi otosta voidaan pitää riittävänä, kun puhutaan opinnäytetyön laajuisesta työstä. Tutkimuksen tulokset saatiin haastatteleamalla henkilöitä teemahaastattelun avulla, joten määrä on tämänkin takia sopiva, sillä kyseessä on laadullinen tutkimus eikä määrällinen, jossa tarkoituksena on kerätä paljon otoksia. Teemahaastattelun avulla saadaan paljon

yksityiskohtaisempaa tietoa ja siinä on tärkeää olla johdattamatta haastateltavaa haluttuun vastaukseen, jotta tulokset eivät tämän vuoksi vääristyisi.

Lähteiden vuorovaikutus ja monialaisuus lisäävät teorian luotettavuutta. Lähteinä on käytetty sekä kotimaisia kuin ulkomaisiakin lähteitä, kuten kirjallisuutta. Myös internetlähteitä on käytetty, sillä nykyään sähköisessä muodossa löytyy kattavasti tietoa. Erilaiset artikkelitkin löytyvät sähköisesti, joita on hyödynnetty tässäkin tutkimuksessa.

Luotettavuutta heikentävänä tekijänä voidaan pitää sitä, että asiakkaat, jotka eivät ole lainkaan tyytyväisiä palveluun, tuskin haluavat osallistua haastatteluun. Myöskään kaikkia palveluneuvoja ei haastateltu, vaan haastatteluun valittiin tietyt henkilöt, tietyillä kriteereillä. Toinen heikentävä asia on, että haastatteluja tehtäessä, haastateltavien vastaukset kirjoitettiin ylös ilman, että puhelua tallennettiin.

Tutkimuksen yksi tärkeä käytäntö on noudattaa eettisiä ohjeita. Tässä opinnäytetyössä käytetyt tutkimustulokset oli kirjattu huolellisesti ja haastateltaville oli kerrottu, että tutkimus tehdään nimettömänä ja tutkimustulokset ovat tutkijan omaan käyttöön. Heiltä pyydettiin myös lupa haastatteluun. Aineistoa säilytetään tutkijan omassa tietokoneessa, joka on salasanalla suojattu ja ne hävitetään huolellisesti opinnäytetyön valmistuttua.

## LÄHTEET

- Aaltonen, T.; Pajunen, H. & Tuominen, K. 2005. Syty ja sytytä – valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Andersson, P. & Tikka, H. 1997. Mittaus- ja laatutekniikat. Porvoo: WSOY.
- Durward K. Sobek II, 2008. Understanding A3 thinking – A Critical component of Toyota's PDCA management system. New York: Productivity Press.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (toim.) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palvelulla. Porvoo: WSOY.
- Heikkilä, J. 2009. Kasva, välit ja valmenna. Helsinki: Kauppakamari.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 13.3.2019 <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>.
- Hellman, K.; Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Hirsijärvi, S.; Remes, P & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. 6.–9. painos. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio – yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Jalava, U 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.
- Kantola, M. & Tikkanen, M. 2018. Henkilöstösuunnitelman laatiminen toimeksiantajayritykselle. Case: Pekant Oy. Opinnäytetyö Oulun ammattikorkeakoulu.
- Kansanen, O. 2004. Esimies valmentajana yhteistyöllä tuloksiin. Juva: WSOY
- Korpaeus, T. 2018. Miten asiakaspalvelua ja asiakastyytyväisyyttä kannattaa mitata? Kauppalehti 8.2.2018. Viitattu 14.2.2019 <https://blog.kauppalehti.fi/asiakaspalvelun-uusi-aika/asiakaspalvelun-ja-asiakastytyvaisyyden-mittaaminen>.
- Kielitoimisto. 2019. Viitattu 6.3.2019 <http://www.kielitoimistonohjepankki.fi>.
- Koiranen I.; Räsänen P & Södergård C, 2016 Artikkelit Mitä digitalisaatio on tarkoittanut kansalaisen näkökulmasta? Viitattu 28.2.2019 <http://www.la-bour.fi/ty/tylehti/ty/ty32016/ty32016pdf/ty32016KoiranenRasanenSodergord.pdf>.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Espoo: Oy Rastor ab.
- Kupias, P. 2007. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Palmenia
- LATU-toimintamalli 2019. Viitattu 1.3.2019 <https://www.lupatehdatoisin.fi/tyokalut/smart-tavoite/>.
- LevelUp 2019. Viitattu 9.4.2019 <https://levelup.fi/mita-tarkoittaa-hyva-asiakaspalvelu-vuonna-2018/>.
- Löytänä, J & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus- palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

- Rajander-Juusti, R. 2012. Artikkelit Finanssialan kyvykkyydet 2020- Luotaus tulevaisuuteen. Viitattu 5.3.2019 [http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan\\_kyvykkyydet.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf).
- Rope, T & Pöllänen, J. 1994. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.
- Roukala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä: Suomen atk-kustannus.
- Sore, S.; Saunila, M. & Ukko, J. 2017: Digitalisaatio liiketoiminnassa. LAMKpub verkkolehti, heinäkuu 2017. Viitattu 13.2.2019 <http://www.lamkpub.fi/2017/08/30/digitalisaatio-liiketoiminnassa/>.
- Stenvall, J & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Storbacka, K & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY
- Levänen, K. 2019. Onko asiakastyytyväisyys aidosti yksi liiketoimintamittareista? Viitattu 15.1.2019 <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/onko-asiakastyytyvaisuus-aidosti-yksi-liiketoimintamittareistasi>.
- Tiikkaja, J. 2014. Ihmisen valmentaminen. Helsinki: Auditorium.
- Torkkola, S. 2017. Lean- Asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valtionvarainministeriö. 2019. Digitalisaatio. Viitattu 1.3.2019 [https://vm.fi/digitalisaatio\\_](https://vm.fi/digitalisaatio_)
- Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2008. Johda osaamista. Helsinki: Infor.
- Vuokko, P. 1997. Avaimena asiakaslähtöisyys. Helsinki: Edita
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas. Toinen uudistettu painos. Helsinki: Ky-palvelu oy

## LIITTEET

Haastattelukysymykset asiakkaille

### Asiakaskäyttäytymisen muutos

1. Oletko tyytyväinen saamaasi palveluun? Miksi?
2. Koetko, että sait asiasi hoidettua yhtä laadukkaasti kuin toimistolla käydessäsi?
3. Tuleeko mieleen asioita, joita voisi parantaa puhelussa? Mitä?

### Valmennuksen tavoite

4. Kartoitettiinko tarpeesi kattavasti ja tarjottiinko niihin ratkaisuja? Miten?
5. Tiedätkö, mitä palveluita meillä on tarjottava vakuutusten lisäksi?
6. Tästä osasta on poistettu toimeksiantajan liikesalaisuudeksi luokiteltu osa.

### Haastattelukysymykset valmennettaville

1. Oliko valmennuksesta jotain hyötyä, mitä?
2. Jäikö jotain, mitä mielestäsi puheluissa voisi parantaa, mutta ei käynyt ilmi valmennuksessa?
3. Koetko, että valmennuksen perusteella puhelimesta pystyy hoitamaan asiat yhtä laadullisesti kuin toimistolla asioidessa?
4. Koeko, että osaat kartoittaa asiakkaan oikein puhelimesta valmennuksesta saadun tiedon perusteella?
5. Tuliko valmennuksessa esille, mitä palveluita meillä on tarjottavana vakuutusten lisäksi?
6. Tästä osasta on poistettu toimeksiantajan liikesalaisuudeksi luokiteltu osa.