



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Palveluneuvojien valmennus asiakashaastattelujen pohjalta, case Yritys X

---

Kauppi, Hanna

2011 Leppävaara

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

**Palveluneuvojien valmennus  
asiakashaastattelujen pohjalta,  
case Yritys X**

Kauppi Hanna  
Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Joulukuu, 2011

Kauppi Hanna

**Palveluneuvojien valmennus asiakashaastattelujen pohjalta,  
case Yritys X**

Vuosi 2011

Sivumäärä 66

---

Tämän opinnäytetyön aiheena on tutkia valmentavan johtamisen mahdollisuuksia asiakashaastattelujen pohjalta. Tutkimuksen kohteena on Yritys X:n yksityispuolen puhelinpalveluneuvojien esimiestoiminta. Projektin tavoitteena on tutkia toimosiko palveluneuvojien valmentaminen asiakkailta kerättyjen arvioiden pohjalta ja miten tämä konsepti toteutettaisiin.

Kilpailu vakuutusyhtiöiden kesken on kovaa ja asiakkaat ovat yhä enenevässä määrin tietoisia omista tarpeistaan, tuotteiden ja palvelujen vaihtelevuudesta sekä kilpailutuskyvystään. Vakuutukset ovat usealle yhä vieras ja epäselvä käsite. Vakuutusasioiden läpikäymiseen sekä asiakkaan tarpeen räätälöintiin tarvitaan usein osaavaa apua. Tämän vuoksi vakuutusyhtiöiden tarjoama asiakaspalvelu on erityisen suuressa roolissa. Jotta Yritys X:n asiakastytyväisyyden tasoa voidaan ylläpitää ja mahdollisesti vielä parantaa, on asiakaspalvelua optimoitava. Merkittävä tekijä asiakaspalvelun laadun muodostumisessa sekä sen ylläpitämisessä on yhtiön asiakaspalvelijoiden, eli palveluneuvojien johtaminen ja valmentaminen.

Esimiestoiminta on kokenut Yritys X:ssä viimeisen vuoden aikana selkeitä muutoksia. Esimiestyön ydinkuvaan on liitetty valmentavan johtamisen ja coachingin elementtejä. Johtamistyylin ollessa nyt muutoksen alla, on oikea aika tuoda esimiestoimintaan uusia näkökulmia ja työkaluja.

Tutkimusaineisto perustuu teorian tietoon, vastaavien käytäntöjen tutkimustietoon sekä opinnäytetyöhön liittyvässä projektissa toteutettuun käytännön tutkimustyöhön. Tutkimus suoritettiin kevään, kesän ja syksyn 2011 aikana. Käytännön tutkimustyö tehtiin haastatteleamalla asiakkaita, keräämällä heiltä tietoa palveluneuvojista ja analysoimalla kerättyä tietoa. Tutkimus toteutettiin kahdessa pilotissa. Tavoitteena oli selvittää konseptin toimivuus, sen käytön tuomat hyödyt ja ne tavat, jolla tutkimusmateriaali asiakkailta kerättäisiin. Asiakashaastattelut tehtiin palveluneuvojakohtaisesti, ei yleisesti yhtiön asiakaspalvelusta. Haastattelumateriaaleja analysoimalla pyrittiin löytämään tietyn palveluneuvojan vahvuudet ja heikkoudet. Tutkimus suoritettiin sekä kvalitatiivisena että kvantitatiivisena tutkimuksena.

Projektin tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että konsepti on käyttökelpoinen esimiestoimintaa edistävänä työkaluna. Suurin hyöty sitä käytettäessä saadaan nimenomaan epäonnistumistilanteiden yhteydessä, ei niinkään laajalti kaikkien palveluneuvojien kohdalla. Tutkimustulokset osoittivat että menetelmä voisi olla hyödynnettävissä myös yhtiön muiden sektoreiden toiminnassa, esimerkiksi tuotekehittäelyssä. Tulosten pohjalta tehtiin johtopäätökset, joihin sisältyy vakuutusyhtiölle tehty kehitysehdotus.

Asiasanat palveluneuvoja, esimiestyö, valmennus, coaching

Kauppi Hanna  
**The coaching of customer service advisors based on customer interviews,  
Case: Corporation X.**

Year	2011	Pages	66
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis is to examine the potential usefulness of client interviews in coaching and management. The focus of the research is on the management of telephone customer service advisors in the Insurance company, Corporation X. The project aims to explore opportunities for coaching customer servants using customer evaluations, and to determine how this concept would be implemented.

Competition between insurance companies is fierce and customers are becoming increasingly aware of the growing extent of their needs, the variety of products and services available, and their ability to negotiate with service providers for them. Insurance is still a somewhat unfamiliar and obscure concept to many customers and therefore skilled help might be needed when evaluating insurance products and determining customer needs. Accordingly, the customer service offered by insurance companies is an important aspect of this process. In order to maintain and even improve customer satisfaction levels, Corporation X is seeking to optimize its customer service. The coaching and management of customer service advisors plays a significant role in maintaining and improving the quality of the overall customer service.

Within the last year there have been significant changes in the management processes and elements of coaching principles have been integrated into core aspects of management. As these processes are currently undergoing change, this may be a suitable time to implement new perspectives and tools.

The research data regarding the management of customer service advisors based on customer interviews was collected from various sources, including theoretical materials, information concerning equivalent practices and practical research conducted in the project of this thesis. The research was carried out in the spring, summer and fall 2011. The practical research work was performed by interviewing customers, collecting information regarding the customer service advisors and analyzing the information gathered. The research was implemented in two pilots and the goal was to determine the functionality of the concept, the benefits arising from its use and the ways in which the material would be gathered from customers.

Customer interviews were conducted separately for each customer service advisor, and not generally for the company's whole customer service. The strengths and weaknesses of individual customer service advisors were established by analyzing the interview material and identifying trends within an individual's actions. The research was conducted using both quantitative and qualitative methods.

Based on the outcome of the research, it can be concluded that the concept can be used as a management tool, but the greatest benefit is to be obtained through use in the context of failures in customer service, and not when used widely with all customer service advisors. The research also indicated that the method could be utilized in other departments of the company, such as product development. Based on the results of the project, the conclusions include a development proposal for the insurance company.

Key words: customer servant, management, leadership, coaching

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Toimeksiantaja .....	7
1.2	Tutkimusongelma, sen tausta ja tarve .....	8
1.3	Tutkimuksen rajaus ja tavoitteet .....	10
2	Teoriatausta .....	11
2.1	Palveluneuvoja ja hänen työnkuva.....	11
2.2	Henkilöstöjohtaminen .....	12
2.2.1	Esimiehen työ Yritys X:ssä .....	13
2.3	Kokemuksia asiakashaastatteluihin perustuvasta valmennuksesta .....	14
2.4	Hypoteesin istuvuus kulttuurin kannalta .....	16
3	Empiirinen osa: Tutkimuksen toteutus .....	19
3.1	Pilotti 1 .....	20
3.1.1	Strategian suunnittelu .....	20
3.1.2	Projektin perustan rakentaminen.....	22
3.1.3	Tarpeiden määrittely .....	28
3.1.4	Projektin täytäntöönpano .....	34
3.1.5	Analysointi .....	34
3.1.6	Tutkimustulokset .....	35
3.2	Pilotti 2 .....	37
3.2.1	Strategian suunnittelu .....	37
3.2.2	Projektin perustan rakentaminen.....	40
3.2.3	Tarpeiden määrittely .....	43
3.2.4	Projektin täytäntöönpano .....	46
3.2.5	Analysointi .....	50
3.2.6	Tutkimustulokset .....	52
4	Johtopäätökset .....	52
4.1	Tutkimustulokset ja kehitysehdotukset .....	52
4.1.1	Opinnäytetyötekijän oma näkemys.....	52
4.1.2	Esimiehen näkemys.....	54
4.1.3	Projektin johtajan näkemys .....	55
5	Pohdinta .....	56
	Lähteet (aakkostettu lähdeluettelo) .....	57
	Kuviot ja kaaviot .....	59
	Taulukot .....	59
	Liitteet.....	60

## 1 Johdanto

Liike-elämässä voittoa tavoittelevan yrityksen on huolehdittava kilpailukyvystään. Kilpailukyvyyn voi saavuttaa oikeanlaisilla ja -suuruisilla resursseilla, joita on esitetty monina eri tekijöinä. Filosofian lehtori Viitalan mukaan menneinä vuosikymmeninä kilpailukyvyyn painavimmat vaikuttajat ovat olleet muun muassa organisaation kyvykkyys, laatu ja asiakastyytyväisyys (2007, 41). Myöhemmin huomio on kiinnitetty yhä enemmän kyvykkyysiin sekä sopeutumiseen teknologian ja markkinoiden jatkuvassa muutoksessa (Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen 2008, 43). Kirjavaisen ja Laakso-Mannisen mukaan osaamisen johtaminen eli organisaation johtamismallit ja yksilötason johtamiskyvykkyudet taas ovat keskeisin kilpailukykytekijä (2002, 232). Joka tapauksessa tämän päivän muutosherkässä liikemaailmassa nopeat reaktiot ja jatkuva ajan hermolla pysyminen ovat tärkeitä elementtejä voittoa tavoittelevan yhtiön toiminnassa.

Keväällä 2011 Taloustutkimuksen puhelinpalveluiden mielikuvia mittaavassa tutkimuksessa alan parhaan arvosanan sai Yritys X:n vakuutuspalvelu (Hellink 2011). Palvelun korkean tason säilyttämiseksi palveluneuvojia tulisi johtaa ja kouluttaa määrätietoisesti, ajankohtaisia ja toimivia menetelmiä käyttäen, kuten tähänkin asti. Yritys X on viimeisen vuoden sisällä elänyt muutoksen aikaa esimiestyön saralla. Johtajan rooliin liitetään muun muassa yhä voimakkaammin, maailmalla jo paljon käytettyä coachingia ja valmentavaa johtamistyyliä (Viding 2011). Muutoksille altis ilmapiiri kannustaa tutkimaan esimiehen toimintatapoja vielä laajemmin ja herättää mielenkiintoa tutkia myös muita uusia menetelmiä.

Uusien toimintatapojen ja -mallien integrointi eri yrityksiin ja niiden eri sektoreihin vaatii suunnittelua, tutkimista ja pilotteja. Näin toimintamallit saadaan testattua lisäarvoa tuoviksi ja toimiviksi sekä käytäntöön sopiviksi. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on kerätä tietoa siitä, tuoko asiakashaastatteluista saatavaan tietoon pohjautuva valmentava johtaminen lisäarvoa yhtiön asiakaspalvelun kehittämiseen. Projektin nimi oli Voice Of Customer (VOC) eli asiakkaan ääni. Käytännössä projekti toteutettiin kahdessa pilotissa, kahden eri projektitiimin ja testiryhmän kanssa.

## 1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Yritys X. Yritys X on Pohjoismaiden johtava vahinkovakuutusyhtiö, jonka toiminnan perustana on tarjota ihmisille ja yrityksille turvaa odottamattomien tapahtumien, eli vahinkojen varalta. Vakuutusyhtiön toiminta perustuu sekä vakuutustoimintaan että sijoitustoimintaan. Vakuutusmaksut katsotaan sijoituksiksi, joiden suuruus määräytyy vahinkoriskin mukaan. Sijoitustoiminnan avulla varmistetaan kyky maksaa asiakkaille korvaukset tapahtuneista vahingoista. Yritys X käsittelee vuosittain noin 1,5 miljoonaa vahinkoa. (Yritys X yrityksenä 2011.)

Yritys X perustettiin vuonna 1999 ruotsalaisen Skandian ja norjalaisen Storebrandin vakuutustoiminnan yhdistyessä. Tavoitteena oli perustaa Pohjoismaiden johtava vahinkovakuutusyhtiö. Emoyhtiö on Yritys X Skadeförsäkring, joka on Konserni Y:n kokonaan omistama tytäryhtiö. Yritys X:n vahinkovakuutusliiketoiminta muodostaa yhden Konserni Y:n pääliiketoiminta-alueista. (Yritys X yrityksenä 2011.)

Vahinkovakuutusyhtiö Yritys X on Pohjoismaiden suurin vakuutusyhtiö. Sen tulos oli 334 miljoonaa euroa vuoden 2011 yhdeksältä kuukaudelta, josta Suomen toiminnan tulos oli 82 miljoonaa euroa. (Yritys X yrityksenä 2011.)

Yritys X tarjoaa paikallista palvelua Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Baltian maissa sekä Venäjällä. Lisäksi Yritys X palvelee kansainvälistä toimintaa harjoittavia pohjoismaisia asiakkaita toimipisteiden ja verkostojen kautta. Konsernin pääkonttori sijaitsee Ruotsissa, Solnassa. Yritys X:n asiakaskunta koostuu noin 3,6 miljoonasta asiakkaasta. Vuonna 2010 kokonaismaksutulo oli 4,1 miljardia euroa ja konsernin henkilöstömäärä noin 6400. (Yritys X yrityksenä 2011.)

Yritys X:n yksityissektorin suurimpia asiakaskontaktipintoja on sen Customer Center (CC). CC:n tehtävänä on palvella ja neuvoa asiakkaita sekä räätälöidä heille oikeanlaisia vakuutuspaketteja. CC hoitaa yhtiön Suomen asiakaspalvelusta noin 70 % (Intra, Yritys X Vahinkovakuutusyhtiö 2011).

Asiakkaiden yhteydenottoon liittyy usein ikäviä tapahtumia. Esimerkiksi kolari, läheisen kuolema, varkaus tai jo pelkästään laskutusotkut voivat antaa negatiivisen lähtökohdan yhteydenotolle. Tästä syystä on tärkeää, että asiakaspalvelu on mahdollisimman ystävällistä, ammattitaitoista ja sujuvaa. Kilpailu on kovaa myös vakuutusosalalla.

Opinnäytetyön projekti kohdistuu yhtiön Private- eli yksityishenkilöpuolen puhelinpalveluun. Puhelinpalvelu on Customer Centerin (CC:n) asiakaskontaktipinta, jossa vuotuinen

kontaktivirta on 1 300 000, joista puheluita on reilu 800 000, sähköisiä kontakteja vajaa 200 000 ja loput tuotannollisia töitä sekä toimintaa (kuten ulossoittoja asiakkaille). Tämän työn projektissa keskitymme lähinnä sisään tuleviin asiakassoittoihin. Viikossa puheluita tulee keskimäärin yli 15 000 joka tekee noin 3 000 sisään tulevaa, vastattua puhelua päivittäin. Puhelumäärä jakautuu noin 120-130 puhelupalvelun palveluneuvojan kesken, joka tarkoittaa noin 24 puhelua eli asiakaspalvelutapahtumaa/palveluneuvoja/päivä. (Haatainen 2011.)

CC:n Puhelinasiakaspalvelukeskukset sijoittuvat Espooseen, Turkuun, Kuopioon, Tampereelle ja Ouluun. Jokaisella paikkakunnalla kaikilla tiimeillä on oma esimies ja kussakin tiimissä on noin 10-15 palveluneuvojaa.

## 1.2 Tutkimusongelma, sen tausta ja tarve

Hyvällä johtamisella voidaan epäsuorasti vaikuttaa useaan vakuutusalan riskeistä. Uusimmassa PwC:n ja Centre for the Study of Financial Informationin (CSFI) vakuutusalan riskitutkimuksessa on kuvattu vakuutusalan riskien sijoitus vuonna 2011 (suluissa vuoden 2009 sijoitus).

---

### Vakuutusalan riskitekijät

1	Sääntely (5)
2	Pääoma (3)
3	Makrotalouden trendit (4)
4	Sijoitustoiminta (1)
5	Luonnonkatastrofit (22)
6	Osaaminen (-)
7	Pitkäaikaiset rasitteet (10)
8	Hyvä hallintotapa (17)
9	Jakelukanavat (16)
10	Korot (11)
11	Poliittiset riskit (18)
12	Vakuutusmatemaattiset riskit (9)
13	Hallinnointikustannukset (14)
14	Johtamisen laatu (13)
15	Riskienhallinta (6)
16	Maine (15)
17	Tukitoiminnot (24)
18	Vähittäismyyntikäytännöt (25)
19	Monimutkaiset sijoitustuotteet (8)
20	Ilmastonmuutos (28)
21	Jälleenvakuutus (20)
22	Petos (23)
23	Terrorismi (26)
24	Tuotekehittäminen (29)
25	Saastuminen (34)
26	Yrityskauppojen hallinta (31)

---

Kuvio 1: Vakuutusalan riskien sijoitus



(Kotilainen, PwC 2011)

Edellä olevassa riskiluettelosta osaaminen, hyvä hallintotapa sekä johtamisen laatu korreloivat suoraan johtamisen taidon kanssa. On siis ensisijaisen tärkeää, että johtamisen laatu ja johtamismenetelmät ovat kilpailukykyisiä ja ajan tasalla. Johdon menettelytapoja ja keskeisiä työkaluja on syytä kehittää jatkuvasti.

Vakuutusyhtiö Yritys X on viimeisen vuoden sisällä kokenut suurta muutosta esimiestyössään. Johtajan rooliin on liitetty voimakkaasti muun muassa maailmalla jo paljon käytettyjä, coachingia ja valmentavaa johtamistapaa (Viding 2011). Samoin kuin moni tämän päivän johtajuuden asiantuntija, myös Räsänen, Carlsson ja Forssell painottavat teoksissaan coachingin merkitystä johtamisessa (Räsänen 2007, 22-26; Carlsson & Forssell 2008, 9-11). Coachingin menettelytapojen ottaminen Yritys X:n esimiestyöhön osoittaa yhtiön valmiutta siirtyä vanhoista ja tutuista menettelytavoista uusiin tapoihin ja tyyliin. Johtajan työskentelytavan ollessa nyt Yritys X:ssä voimakkaasti muutoksessa, saattaisi tämä olla hyvä ja optimaalinen ajankohta testata ja ehdottaa uusia johtamismenetelmiä.

Yritys X:n järjestelmissä on tällä hetkellä asiakaspalaute/-tyytyväisyyskysely, joka lähetetään asiakkaalle sähköpostitse. Kyselyssä kysytään asiakkaan mielipidettä palveluneuvojan palvelusta. Asiakas arvioi palveluneuvojalta saamaansa palvelua lomakkeen kysymysten pohjalta asteikolla 1-7 (1=heikoin, 7=kiitettävin). Näin kerätty tieto osoittaa, ovatko asiakaspalvelijan asiakkaat tyytyväisiä häneltä saamaansa palveluun. ”Olemme kiinnostuneita sekä huonoimmat arvosanat saaneista neuvojista että parhaiden pisteiden kerääjistä”, kertoo Palvelujohtaja Tomi Viding (Viding 2011).

Tämä nettilomakekysely ei kuitenkaan avaa tarkemmin sitä, miksi asiakas koki jonkin palvelun erityisen hyväksi tai huonoksi. Se ei kerro, mistä syystä asiakas koki palvelun esimerkiksi epäystävällisenä tai epäammattimaisena. Nettilomakkeesta selviää vain palveluneuvojan heikkouden tai vahvuuden osa-alue, ei syytä miksi tämä osa-alue koettiin kyseisellä tavalla. Palveluneuvojia on siis tämän jälkeen johdettava johdon mielipiteiden ja arviointikriteerien perusteella, ei asiakkaalta tulleiden mielipiteiden perusteella.

Tässä opinnäytetyössä selvitetäänkin, voisiko asiakkaalta saatuja tietoja kerätä sekä tulkita vielä syvemmällä tasolla ja hyötyä näin saaduista tiedoista. Tarkoituksena on selvittää, saadaanko asiakkaita haastatteleamalla tietoa, jota johtajat eivät ehkä muuten tavoittaisi. Tutkimusongelma liittyy palveluneuvojien esimiesten työhön, joka pohjautuu mm. valmennukseen sekä perinteisempiin johtamistyyliin. Tutkimuskysymys on, toisivatko asiakashaastattelut merkittävää lisäarvoa Yritys X:n asiakaspalvelijoiden johtamiseen.

### 1.3 Tutkimuksen rajaus ja tavoitteet

Kuten Adam Jolly, teoksessaan mainitsee (2008, 68), ensimmäinen asia, jota uuden luomisessa on tehtävä, on määritellä tavoite. Opinnäytetyön aiheena on tutkia voisiko vakuutusyhtiön palveluneuvojia johtaa syvempien asiakashaastattelujen perusteella. Tavoitteena on selvittää, mikä olisi paras tapa toteuttaa ko. prosessi ja toisiko se lisäarvoa yritykselle.

Jos asiakashaastatteluista saadaan uutta tietoa, tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää tuovatko nämä tiedot niin merkittävää lisäarvoa, että kyseiseen prosessiin olisi kannattavaa sijoittaa resursseja. Tutkimuksessa selvitetään lisäksi kuinka paljon resursseja arviolta tarvittaisiin ja mitä nämä kyseiset resurssit käytännössä olisivat.

Opinnäytetyön tutkimus rajataan koskemaan yhtiön yksityispuolen Customer Centerin puhelinpalvelua. Valmennusprosessin asiakashaastatteluista saatuun tietoon perustuva valmennustapahtuma rajataan myös pois. Projekti koskee siis tapoja, joilla valmentava johtaja saisi asiakashaastatteluista oleellisen tiedon sekä järjestelmiä, joilla ja joihin tieto kerättäisiin.

## 2 Teoriatausta

### 2.1 Palveluneuvoja ja hänen työnkuva

Palveluneuvoja on vakuutusosalalle koulutettu henkilö, joka vastaa yhtiön asiakaspalvelusta. Palveluneuvojat toimivat puhelimitse, sähköisesti ja kirjeitse ja heidän työnkuvaan kuuluu muun muassa:

- Asiakkaan asian hoito,
- Asiakkaan vakuutustarpeen arvioiminen,
- Vakuutusten tekeminen, räätälöiminen ja täytäntöön paneminen sekä
- Asiakkuuden hoito (laskutus, yleinen neuvonta, todistusten lähettäminen yms.).

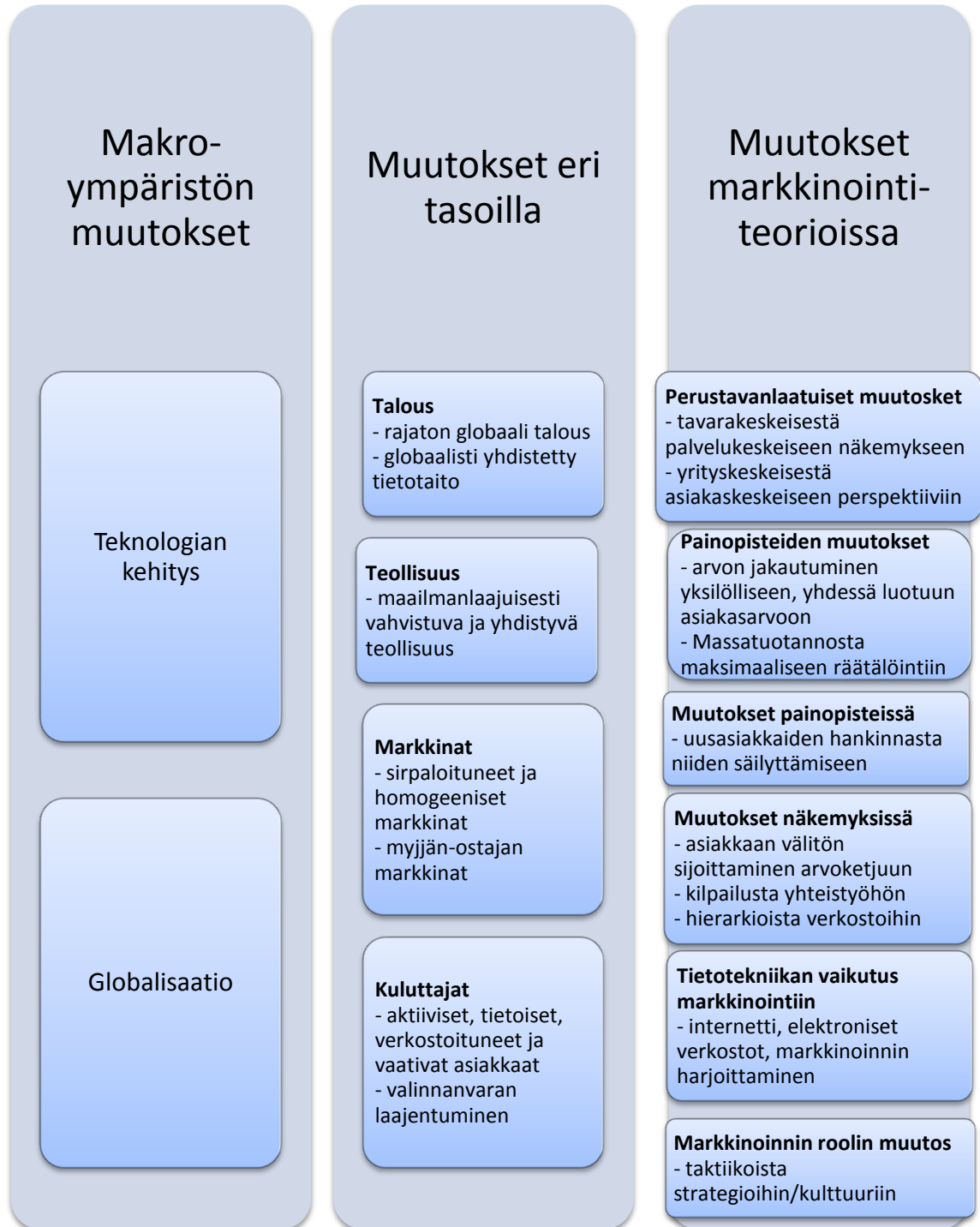
Yhteydenotto saattaa liittyä esimerkiksi uuden vakuutuksen hankintaan tai laskutusasiaan. Työssä on siis oltava vankka vakuutusalan osaaminen sekä hyvät asiakaspalvelutaidot.

Yritys X:n puhelinpalvelussa työskentelee päivittäin noin 120-130 palveluneuvojaa. Heidän työpisteensä sijaitsevat konttoreissa eri puolilla Suomea. Palveluneuvojat ovat osa yhtiön puhelinpalvelua, johon kuuluu heidän lisäksi muun muassa vahinkojen korvauspuolesta vastaavia asiakaspalvelijoita.

Usean vuoden omakohtainen kokemukseni Yritys X:n palveluneuvojana auttaa hahmottamaan toiminnan eri osa-alueita ja niihin liittyviä esimiestyön haasteita. Työkokemukseni on tärkeä tuki tälle tutkimusprojektille.

## 2.2 Henkilöstöjohtaminen

Globalisaatio, informaatio- ja kommunikointiteknologian radikaali kehitys sekä kuluttajien kasvava tieto- ja vaatimustaso haastavat yritysten johtoa yhä lisääntyvässä määrin. Makro-ympäristön vaikutukset näkyvät liikemarkkinoiden mikro-tasolla, näiden muutosten vaikutusta kuvataan seuraavassa (Kuvio 2).



Kuvio 2: Ympäristön muutosten vaikutus

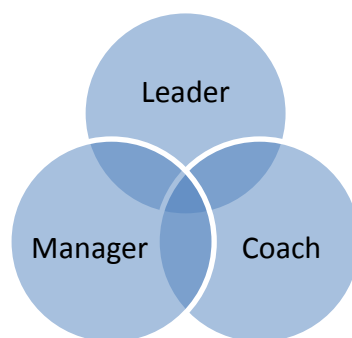
(mukaillen Kotler, Keller, Brady, Goodman & Hansen. 2008, 44.)

Ympäristön muutosten vaikutus vaatii myös liikemaailmassa uskallusta muuttaa perinteisiä johtamistyyliä. Tämänhetkisen johtamiskäsityksen peruspilarit ovat pitkälti peräisin 1900-luvun alkupuolelta. Perinteisesti johtamisen nähdään perustuvan suunnitteluun, organisointiin, työnjohtamiseen ja kontrollointiin. Konsultaatio- ja kompleksisuustyypinen kehittäminen, eli yksilöllisyyteen, organisaatioon ja tilannekohtaisuuteen perustuva kehittäminen, ovat tulleet uutena näkökulmana johtavan työn menetelmiin. (Kotler ym. 2008, 38.)

### 2.2.1 Esimiehen työ Yritys X:ssä

Yritys X:ssä palveluneuvojien esimiehen perustyö on pitää huolta työntekijöistä, seurata heidän työnsä laatua ja sovittujen tavoitteiden saavuttamista. Työ pohjautuu työntekijöiden motivointiin ja neuvonantoon. Monien muiden yritysten tavoin, myös Vahinkovakuutus Yritys X on ottamassa coachingin ajatusmaailman käyttöönsä. Palvelujohtaja Luostarisen näkökantaa vahvistaa hänen kollegansa, Tomi Viding, jonka mukaan viimeisen vuoden aikana esimiestyö on kokenut suuren muutoksen. Painopiste on siirtynyt suorituskeskeisestä johtamisesta, ohjaavaan ja työntekijöitä motivoivaan valmentamiseen. ”Esimiestyö on parhaimmillaan kun tuntee itsensä tarpeettomaksi. Eli tietää tehneensä parasta mahdollista työtä, kun työntekijät johtavat itse itseään”, Viding kertoo. (Viding 2011; Luostarinen 2011)

Johtamistyyli coaching on mm. Trainers Housen perustajan, Jari Sarasvuon, paljon käyttämä johtamistapa (Rautonen 2010). The School of Coachingin perustajan Myles Downeyn mukaan nykypäivän esimiehen kolme ydinroolia ovat kuviossa 3 esitetyt leader, manager ja coach. Nämä kaikki tyyliuunnat sivuuttavat ja täydentävät toisiaan (Carlsson & Forssell 2008, 32). Vastaavanlaiseen johtamistyyliin pohjautuu myös Yritys X:n johtajien tehtävät.



Kuvio 3: Esimiehen kolme ydinroolia  
(Carlsson & Forssell 2008)

Tuore johtamistyyli coaching on rantautunut lujaa vauhtia Suomeen. Se perustuu esimiehen valmentavaan rooliin, entisajan käskyttävämmän näkökulman sijasta. Coachingin ei kuitenkaan tarkoita valmennusta, vaan niiden ero on, että asiantuntijuus on coachingissa

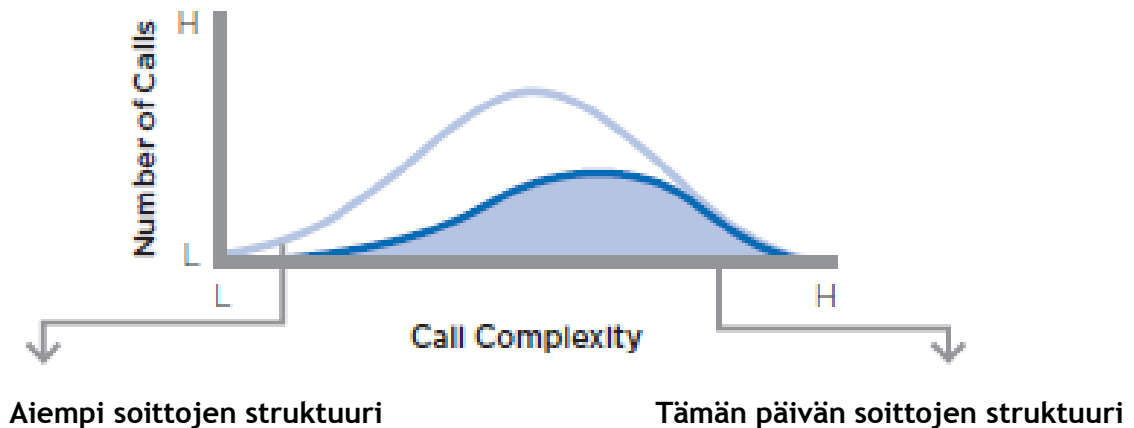
usein näkymätöntä. Eli johdetaan dialogia niin, että valmennettavan oma ajatustyöskentely tehostuu. Valmennuksessa taas käytetään edellä mainitun lisäksi myös opetusta ja opastusta. Vuonna 2007 tehdyn tutkimuksen mukaan organisaatioiden henkilöstöjohto koki coachingin kiinnostavimmaksi ja potentiaalisimmaksi henkilöstön kehittämisen menetelmäksi (Johtamistaidon opisto 2007). Tutkimustulokset osoittavat, että niin sanotut ohjaukselliset menetelmät, jotka perustuvat yksilölähtöiseen henkilökohtaiseen valmentamiseen kasvattavat voimakkaasti suosiotaan kehittämisen välineinä. (Carlsson & Forssell 2008, 43-45.)

Coachingin ja valmennuksen lisäksi johtajia ohjataan yhä enemmän asiakaskeskeiseen toimintaan, joka näkyy Yritys X:ssä muun muassa edellä mainittujen nettiasiakaskyselyjen käyttöönotossa (Viding 2011). Oleellinen tekijä asiakaskeskeisyydessä on asiakastyytyväisyyden parantaminen, joka johdattaa asiakasuskollisuuteen, joka puolestaan parantaa yrityksen kannattavuutta (Järvenpää, Partanen ja Tuomela 2001, 235). Asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimmistä markkinoinnin tulosmittareista, tyytyväiset asiakkaat ovat yritykselle elintärkeä kivijalka, lisäten toiminnan kannattavuutta (Ropen & Pyykön 2003, 344). Edellä mainitut johtamistyyli, coaching, valmennus ja asiakaskeskeinen johtaminen, antavat erinomaisen alustan asiakashaastattelujen pohjalta tapahtuvaan johtamiseen, eli niin sanottuun asiakkaan äänellä tapahtuvaan johtamistyyliin.

### 2.3 Kokemuksia asiakashaastatteluihin perustuvasta valmennuksesta

Taustatietoa vastaavanlaisista toimintatavoista on saatu haastattelemalla kansainvälistä konsulttiyhtiötä, Customer Contact Councilia (CCC). CCC tarjoaa asiakkailleen benchmarkkausta eli vertailukehittämispalvelua, jossa jotain toista 'malli' -projektia vertaillaan omaan kehittämishankkeeseen. Yhtiöllä on kokemusta vastaavanlaisista johtamismenetelmistä eri yhtiöissä ympäri maailmaa. CCC on tutkinut johtamistapaa, jossa tieto asiakaspalvelijoiden kehitysalueista kerätään suoraan asiakkailta, yksittäisten palvelukokemustensa perusteella. Kyseessä ei ole asiakastyytyväisyyskysely eikä haastattelun tarkoituksena ole mitata asiakastyytyvyyttä, vaan kerätään tietoa yksittäisten palveluneuvojien palvelutaidoista. Tavoitteena on löytää heidän vahvuuksia ja kehitettäviä osa-alueita. Tätä kautta palveluneuvojia voidaan kannustaa hyvien taitojen käyttöön ja pyrkiä minimoimaan/poistamaan ominaisuudet, joissa asiakkaat kokivat olevan parantamisen varaa. (Customer Contact Council Research 2010.)

CCNn tutkimustiedon ja kokemusten mukaan useiden yhtiöiden palvelujen laadun varmistus ei ole pysynyt palveluiden kehityksessä mukana. Tämä taas on seurausta esimiestyön kehityksen puutteesta palvelun laadun seurannan osalta. Esimiestyö ei ole kehittynyt tämän päivän palvelukriteerejä vastaavaksi samassa suhteessa asiakkaiden lisääntyneisiin ja muuttuneisiin vaatimuksiin. Asiakkaan muuttuneet tarpeet asiakaspalveluihin soittaessa ilmenee kuviossa 4.

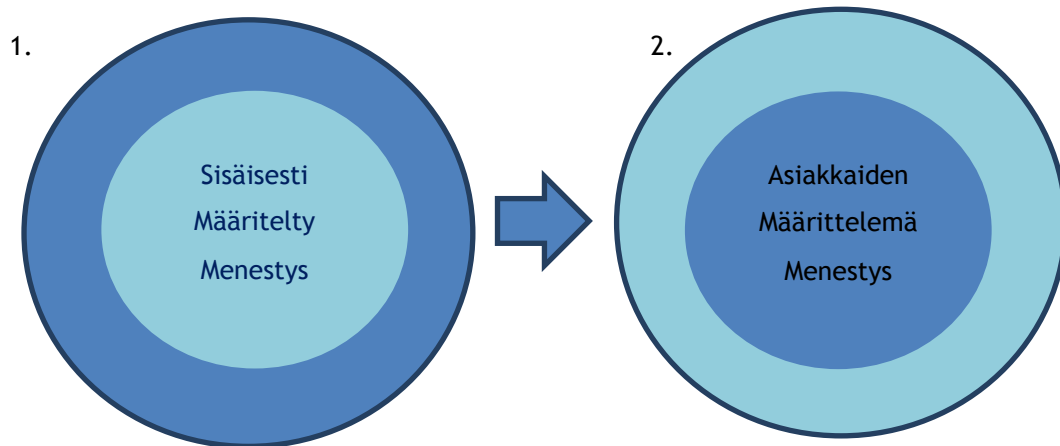


Kuvio 4: Asiakassoittojen kompleksisuuden muutos  
(Customer Contact Council Research 2010)

Kuvion käyrät hahmottavat soittojen määriä sekä niiden aiheiden kompleksisuuden eli vaativuustason suhdetta. Aiemmin soitot ovat koostuneet sekä yksinkertaisista puheluista että monimutkaisemmista puheluista (ylempi käyrä). Tänä päivänä yksinkertaisten puheluiden määrä on pienentynyt ja asiasisällöt keskittyvät enemmän monimutkaisiin ja haastaviin konteksteihin (alempi käyrä). Muutosten arvioidaan johtuvan nettipalveluiden lisääntymisestä, asiakkaiden itsenäisen tiedonhakuaidon paranemisesta sekä helposti saatavilla olevan tiedon määrästä. Kompleksiset asiakasyhteydenotot vaativat yleensä räätälöityä ja yksilöllistä palvelua, jossa asiakkaan yksilöllisen tilanteen, mieltymysten sekä tarpeiden ymmärtäminen tuo uudella tavalla lisäarvoa asiakaspalveluun.

Muuttunut palvelun tarve johtaa esimiestyön kehittämiseen niin, että sen tulokset saadaan päivitettyä tämän päivän palvelustandardeja tehokkaasti palveleviksi. CCC on tutkinut tapaa, jolla asiakkaan ääni ja hänen vaatimuksensa saadaan kuuluviin ja integroitua johtajien valmennustapoihin. CCC on siivittänyt vastaavanlaista asiakaslähtöistä valmennustapaa useissa yrityksissä. Yhtiöitä, joissa on jo otettu vastaavanlainen elementti esimiehen työssä käyttöön, ovat esimerkiksi kansainvälisesti toimiva telekommunikaatioyhtiö Telco sekä australialainen rahoitusalan yhtiö Nab. (Customer Contact Council Poll 2010; Telco Systems a BATM Compan 2010; Nab 2009; Customer Contact Council Research 2010.)

Olettamusten sijaan CCC:n johtamista tukevan työkalun ydin perustuu tapaan ottaa selvää mitä asiakas haluaa. Kuvio 5 hahmottaa ajattelutavan muuttumista, siirryttäessä tavoiteltuun valmennuskeinoon. (Customer Contact Council Research 2010.)



Kuvio 5: Johtamisen lähtökohta  
(Customer Contact Council Research 2010)

Kuvion ympyrä 1 kuvaa mallia, jota käytetään esimerkiksi Balanced Scorecard -mallissa. 2000-luvulla suuren suosion saavuttanut, Kaplan ja Nortonin kehittäessä Balanced Scorecard (BSC) - ohjausjärjestelmässä seurataan strategisten päämäärien toteutumista. Sen ytimenä on organisaation toiminnan oletettujen syy-seuraussuhteiden mallintaminen (Lindroos ja Lohivesi 2006, 179). Ympyrä 2 taas kuvaa tässä opinnäytetyössä tutkittavaa lähtökohtaa, jonka ytimessä on asiakkaiden määrittelemät tekijät.

#### 2.4 Hypoteesin istuvuus kulttuurin kannalta

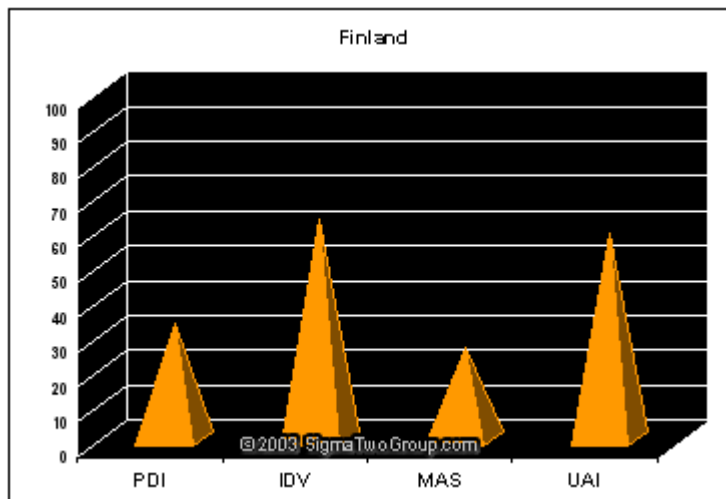
Kansainvälisesti tunnettu kulttuuritutkija, Geert Hofsteden, on tutkinut maiden välisiä kulttuurieroja. Hofstede on kulttuuritutkimusten perusteella tehnyt eri kulttuureista kaavioita, joiden avulla voidaan hahmottaa eroavaisuuksia eri kulttuurien välillä. Kulttuurikaavioita voidaan hyödyntää kansainvälisessä yritystoiminnassa tai yksittäistä kulttuuria analysoidessa. Hofsteden tutkimuksen perspektiiveinä ovat kulttuurien valtaerot, yksilöllisyys, maskuliinisuus/feminiinisyys sekä epävarmuustekijöihin suhtautuminen.

Valtaerot (PDI) kuvaavat tasavertaisuuden määrää kulttuurissa. Jos valtaeroa kuvaava pyramidi on korkea, se osoittaa suuria valtaeroja kulttuurin kansan keskuudessa (esimerkiksi yritysmaailmassa tai perheiden sisällä). Pieni pyramidi kuvaa pieniä valtaeroja. Yksilöllisyyttä kuvaava pyramidi (IDV) hahmottaa yhteiskunnan yksilöllisyyttä tai yhteisöllisyyttä. Pyramidin ollessa korkea, kyseessä oleva kulttuuri kunnioittaa yksilöllisyyttä ja pieniä joukkoja. Tällöin esimerkiksi lähipiiri voi koostua vain muutamasta henkilöstä ja jokaista yksilöä arvostetaan

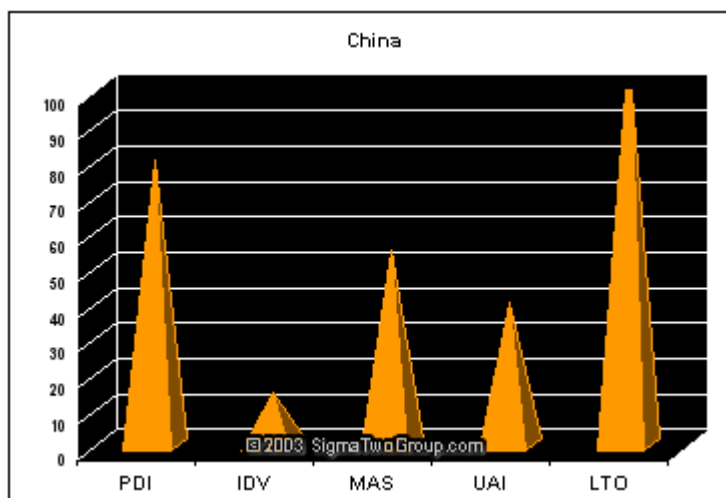


erikseen. Maskuliinisuus (MAS) kulttuureissa kuvastaa muun muassa sen kilpailuhenkisyyttä, aggressiivisuutta kansan keskuudessa. Sen vastakohta on feminiinisyys, jonka luonteenpiirteeseen kuuluu rauhallisuus, huomaavaisuus sekä harmonisuus. Epävarmuustekijöihin suhtautuminen (UAI) kuvaa yhteiskunnan sietokykyä uusia, tuntemattomia muuttuvia tekijöitä kohtaan. Epävarmuustekijöihin suhtautumisen pyramidin ollessa korkea, se osoittaa uusien tietojen ja teorioiden olevan kulttuurissa pitkälti vältettyinä, lakien uskontojen sekä vahvojen mielipiteiden avulla. (Geert Hofstede Cultural Dimensions 2009.)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 6) on hahmotettu Suomen kulttuurin valtaeroja (PDI), yksilöllisyyttä (IDV), maskuliinisuutta (MAS) sekä epävarmuustekijöihin suhtautumista (UAI). Vertailukohteeksi on otettu Kiinan kulttuuritutkimustulokset (kuvio 7).



Kuvio 6: Hofstedes Cultural Dimensions, Suomi  
(Geert Hofstede Cultural Dimensions 2009)



Kuvio 7: Hofstedes Cultural Dimensions, Kiina  
(Geert Hofstede Cultural Dimensions 2009)

Tutkimustulosten mukaan Suomen kulttuuri antaisi erinomaisen ympäristön asiakaskeskeiselle valmennukselle. Siinä esimiehen on laskeuduttava omien tieto-taitojensa kanssa alas jalustalta ja todettava muilta (muun muassa asiakkailta) saadun tiedon olevan osittain omaa tietoaan pätevämpää ja tärkeämpää. (Geert Hofstede Cultural Dimensions 2009.)

Negatiivinen puoli valtaerojen (PDI) vähäisyydessä, projektin hypoteesin suhteen, on asiakkaiden oman vallan tiedostaminen ja esille tuominen. Vaikka valtaerot (PDI) olisivatkin eduksi johtajuustavassa esimiesten näkökulmasta, se saattaa kuitenkin vähentää asiakkaiden oman asiantuntevuuden tiedostamista ja henkilökohtaisen mielipiteen esille tuomista. Tämä taas pienentää haastattelutuloksissa palautteen määrää joka puolestaan vähentää valmennustyylin tuomaa lisäarvoa. Rakentavan palautteen saantiin asiakkailta, saattaa vaikuttaa negatiivisesti myös kulttuurimme pieni maskuliinisuus ja suuri feminiinisyys (MAS). Feminiinisissä kulttuureissa pyritään korostamaan sopusointua ja välttämään kiistatilanteita. Tämä saattaa vaikuttaa haastateltavien asiakkaiden halukkuuteen antaa nimenomaan negatiivista palautetta (Geert Hofstede Cultural Dimensions 2009).

### 3 Empiirinen osa: Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kevään, kesän ja syksyn 2011 aikana. Yritys X:ssä ei oltu kokeiltu vastaavaa menetelmää aiemmin, joten projekti oli suunniteltava alusta lähtien ja menetelmät sovitettava juuri Yritys X:lle sopiviksi.

Francis Buttlen (2009, 64) mukaan, uuden asiakaslähtöisen prosessin lanseerauksen suunnittelussa on viisi avainkohtaa:

1. strategian suunnittelu,
2. projektin perustan rakentaminen,
3. tarpeiden ja yhteistyökumppanien määrittely ja valinta,
4. projektin täytäntöönpano sekä
5. tulosten arviointi.

Alla oleva kuvio 8 hahmottaa avainkohtien muodostamaa sykliä, jonka mukaan projekti toteutetaan.



Kuvio 8: Projektin prosessin kuvaus  
(Buttle 2009, 64.)

Projekti vietiin läpi kahdessa osassa:

- Pilotti 1
- Pilotti 2

### 3.1 Pilotti 1

Projekti aloitettiin pilotilla 1:llä, josta saatuja tuloksia arvioitiin. Arvioinnin pohjalta suunniteltiin uusi strategia ja toteutettiin pilotti 2. Kuvion 8 prosessiympyrä kuljettiin siis kahteen kertaan läpi ennen lopullisia tuloksia ja johtopäätöksiä.

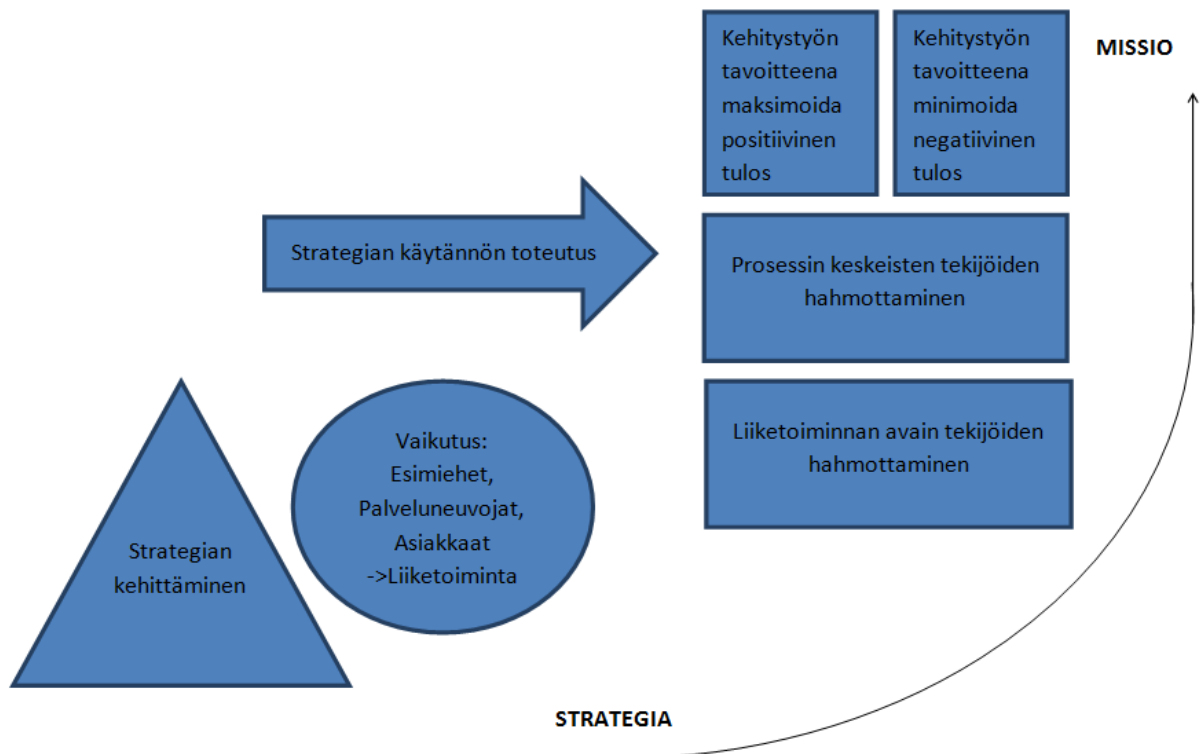
Ensimmäinen pilotti aloitettiin kevätkesällä 2011, jolloin suunniteltiin alustava strategia, päätettiin käytettävät menetelmät ja testattiin toimenpidettä. Ensimmäisen pilotin tarkoituksena oli hahmottaa oikea tapa menetelmän soveltamiseksi sekä löytää oikeat välineet ja työkalut toteutukseen.

#### 3.1.1 Strategian suunnittelu

Strategian kehittämisessä on tärkeää tiedostaa, että muualla hyväksi havaittu toimintatapa ja sen toteuttamismenetelmät eivät välttämättä toimi kaikkialla (Jolly 2008, 140). Tästä syystä ei ole varmuutta, tuottaako asiakkaan haastattelujen pohjalta kehitetty esimiestoiminta lisäarvoa Yritys X:n esimiesten työhön. CCC:n kokeilemat mallit on siis syytä räätälöidä nimenomaan Yritys X:lle sopiviksi. Siksi suunnittelimme ja kokeilimme menetelmiä asteittain kahdessa pilotissa.

### 3.1.1.1 Visio, missio ja strategia

Opinnäytetyöprojektin visiona on optimoida Yritys X:ssä palveluneuvojien esimiesten toimenkuvaa, tavoitteena asiakaspalvelun parantaminen ja moderni toimintatapa esimiestyössä. Missiona on luoda uutta tietoa esimiestyöhön ja mahdollisesti kehittää uusi tapa valmentaa vakuutuspalveluneuvojia. Visio ja missio pyritään saavuttamaan strategialla. Seuraavassa (kuvio 9) kuvataan projektin strategiaa ja missiota holistisesta näkökulmasta.



Kuvio 9: Strategia & Missio

Strategian tehtävä on siis mission saavuttaminen, ja vaikuttaa näin pidemmällä aikavälillä liiketoimintaan positiivisesti, muun muassa tulosta ja kannattavuutta kohentamalla.

### 3.1.1.2 Prioriteettien määrittely

Jotta missio on saavutettavissa, on projektin kriittiset menestystekijät hyvä priorisoida. Pilotin kriittiset menestystekijät priorisoituina ovat:

1. Pilotin loppuun vieminen
2. Laatu
3. Aikataulu

Tärkeysjärjestyksessä ensimmäiseksi asetetaan pilotin loppuun vieminen, jotta projektissa voidaan edetä toiseen pilottiin. Luotettavien tulosten saavuttamiseksi on toiminnan laadusta pidettävä kiinni. Työ tehdään ja toteutetaan suunnitelmien mukaan ajatuksella. Tällä varmistetaan projektin tulosten uskottavuus.

Uskottavuuteen vaikuttaa myös suunnitelmien ja aikataulujen pitävyys. Pilotissa edetään johdonmukaisesti. Sovituista aikatauluista pidetään kiinni, jotta projektin rakenne pysyy kasassa. Kyseessä on ensisijaisesti tulosorientoitunut projekti, joka laskee aikataulun toissijaiseksi laatuun ja tulosten saantiin verrattuna.

### 3.1.1.3 Tavoitteiden asettaminen

Projektin tutkimuksen tavoitteena on testata toimintamallia, jolla synnytetään uusi työkalu Yritys X:n esimiestoimintaan. Tavoitteena on esimiestyön helpottaminen ja sen laadun parantaminen. Ensimmäisen pilotin päämäärä on suunnitella toimiva strategia, jolla saadaan testattua idean toimivuutta. Strategiaa muokataan pilotin edetessä, tavoitteena on kokeilujen sekä analysointien kautta löytää sopiva strategia, jota voimme hyödyntää laajemmalla testiryhmällä toisessa pilotissa. Tavoitteena on saada ensimmäisen pilotin käytännön osuus eli asiakashaastattelut tehdyksi noin viikon sisällä.

### 3.1.2 Projektin perustan rakentaminen

Projektin perustan rakentaminen pohjautuu sidosryhmien- ja kriittisten menestystekijöiden hahmottamiseen sekä riskien hallinnan analysointiin.

#### 3.1.2.1 Sidoryhmien määrittely

Sidosryhmällä tarkoitetaan jokaista tahoa, johon projekti vaikuttaa (Buttle 2009, 72). Tämän projektin keskeiset sidoryhmät ovat:

1. Projektin jäsenet
  - a. Tutkijat
2. IT-tukihenkilöstö
  - a. Kehityspäällikkö
  - b. Help Desk
3. Esimiehet
4. Palveluneuvojat
5. Asiakkaat
6. Johto

Vaikuttavimpia tahoja ovat projektin jäsenet sekä yhtiön johto. Esimiehet ja palveluneuvojat ovat projektin tutkimuksen kohde, asiakkaat tutkimustiedon lähde.

Ensimmäisen pilotin projektiryhmään kuuluu kolme jäsentä. Projektin johtajana toimii Yritys X:n asiakaskokemusjohtaja. Hänen tehtävänä on vastata projektihallinnosta ja projektin tarvitsemista resursseista. Tiimiin toinen jäsen toimii työharjoittelijana. Hän osallistuu muun muassa asiakashaastatteluihin. Raportin laatija, Laurean opiskelija sekä Yritys X:n palveluneuvoja ovat vahvasti mukana tutkimusprojektin suunnittelussa, toteutuksessa, tulosten keräämisessä sekä niiden analysoinnissa. Tiimin jäsenet sijoittuvat maantieteellisesti Espooseen ja Turkuun.

Järjestelmäasioissa apuna on Yritys X:n kehityspäällikkö. Laitteiston asennusohjelmistoon liittyvissä asioissa auttaa Yritys X:n Help Desk. Ensimmäisessä pilotissa kriittisissä rooleissa ovat myös tutkittavat palveluneuvojat, joita on kaksi. Heidän palvelemistaan asiakkaista koostuu tutkittava perusjoukko.

Yhtiön johto myöntää käytettävät resurssit, projektin johtajan ehdotusten pohjalta. Projektia tehdään myönnettyjen resurssien puitteissa. Johto on syytä pitää informoituna projektin etenemisestä.

### 3.1.2.2 Kriittiset menestystekijät

Kriittisiä menestystekijöitä ovat ne tekijät, jotka voivat merkittävästi vaikuttaa projektin tuloksiin tai sen kulkuun (Buttle 2009, 78). Alla on koottu taulukko projektin kriittisistä menestystekijöistä sekä tahoista, joihin ne vaikuttavat.

Kriittiset menestystekijät	Henkilöt	Prosessi	Teknologia
Tiiminjäsenten tieto-taito	x		
Tiimin jäsenten työnjako	x	x	
Tiimin jäsenten työn laatu	x	x	
Tiimin jäsenten sitoutuminen	x		
Tiedon kulku & -välitys	x		x
Tekninen laitteisto			x
Strategia		x	
Aikataulu	x	x	x
Resurssit	x	x	x
Asiakaskontaktien saatavuus	x		x
Haastatteluaineisto		x	
Haastattelumenetelmä	x		
Aineiston analysointi	x		

Taulukko 1: Projektin kriittiset menestystekijät

Edellä esitetyt kriittiset menestystekijät vaikuttavat projektin läpivientiin ja projektista saataviin tuloksiin.

### 3.1.2.3 Riskien hallinta

Riskien hallinnan tavoitteena on tunnistaa hankkeen riskit ja hallita niitä niin, että ne eivät uhkaa projektin kulkua, kriittisiä menestystekijöitä tai asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Laamanen & Tinnilä 2009, 28). Projekti ja sen lopputulos liittyvät lähinnä yhtiön sisäiseen toimintaan, tätä kautta riskit ovat lähinnä operatiivisia riskejä.



Projektiin liittyviä riskejä on kartoitettu SWOT analyysin avulla. Analyysissä tuodaan esille projektiin liittyvät vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, tätä kautta pyritään havainnollistamaan niihin liittyvät riskitekijät.



Kuvio 10: SWOT analyysi

Vahvuutena voidaan nähdä yhteinen mielenkiinto tutkittavaa aihetta kohtaan sekä halu pitää työnantaja tyytyväisenä. Myös tiimin hyvä henki, monipuolinen kokoonpano, erilaisine taustoineen ja työkokemuksineen sekä vankka vakuutusalan työkokemus nähdään vahvuutena. Mahdollisuutena nähdään innovatiivinen uudenlainen toimintatapa sekä konseptin käyttökelpoisuus myös muissa yhtiön sektoreissa ja prosesseissa.

Heikkouksina esille nousee mm. tiimin jäsenten maantieteellinen sijainti, Saarela työskentelee Turussa ja Kauppi Espoossa. Tämän vuoksi palaverieja ei voida pitää kasvotusten, lähes kaikki kommunikointi on siis riippuvaista teknisestä laitteistosta. Projektin johtajalla on mahdollisuus työskennellä molemmilla paikkakunnilla, joten kenenkään ei tarvitse työskennellä eristettynä. Toisena heikkoutena on kokemuksen puute kyseisestä johtamistyylistä. Tutkittava menetelmä ei ole vielä rantautunut laajalti Suomeen, liiketoiminnan esimiesten käyttöön. Näin ollen meillä ei ole kokemuksia menetelmän toimivuudesta vakuutusosalalla.

Ulkoisina uhkina pidämme lähinnä itsestämme riippumattomia asioita, kuten sairastumiset, tapaturmat tai tekniset ongelmat. Tarvittavien resurssien myöntäminen johdolta katsotaan myös uhaksi, kuten pilotin jäsenten pientä lukumäärää ja kiireistä aikataulua. Pilotin jäsenillä tarkoitetaan sekä tutkittavien palveluneuvojien määrää (kaksi) sekä tutkijoiden määrää

(kaksi/kolme). Pieni palveluneuvojien määrä merkitsee pientä perusjoukkoa, josta tutkittava otantajoukko valitaan ja tulokset kerätään. Pieni tutkijoiden määrä merkitsee havaintojen perustumisen pienen joukon analysointeihin ja tutkimusmateriaalin keräyksen nojautuvan vain kahden haastattelijan työhön.

Heikkoudet ja uhat muodostavat riskejä, jotka on hyvä ottaa huomioon, analysoimalla ja seuraamalla niitä. Seuraavassa taulukossa käsitellään projektiin liittyviä riskejä ja niiden ratkaisuja.

Riski	Arvioitu todennäköisyys (%)	Vakavuus (1-5)	Riskiluku	Ennaltaehkäisy ja korjaustoimenpiteet
<b>Luonnon riskit</b>				
Radikaalit luonnonilmiöt	1 %	5	0,05	
<b>Ihmisen toiminnasta aiheutuvat uhat</b>				
Mielenosoitukset ym	1 %	3	0,03	
<b>Taloudelliset riskit</b>				
Resurssien loppuminen	70 %	5	3,5	Jatkuva yhteydenpito johdon (resurssien myöntäjien) kanssa. Suunnittelun käytössä olevan työajan loppuessa: ylitöihin valmistautuminen.
<b>Strategiset riskit</b>				
Haastateltavien asiakkaiden kiinnisaaminen	30 %	4	1,2	Haastattelusoittojen ajankohtien siirto. Työskentelytavan tai laitteiston muuttaminen.
Haastateltavien asiakkaiden yhteistyöhalukkuus	10 %	5	0,5	Vaihtoehtoisen haastattelutekniikoiden sekä asian esittämistapojen kokeilu ja käyttö.
<b>Operatiiviset riskit</b>				
Projektin jäsenten sairastuminen	70 %	3	2,1	Muiden työpanoksen ja mahdollisten ylitöiden lisääminen.

Riski	Arvioitu todennäköisyys (%)	Vakavuus (1-5)	Riskiluku	Ennaltaehkäisy ja korjaustoimenpiteet
Tekniikan pettäminen	50 %	4	2	Varautuminen manuaaliseen haettavaan asiakkaiden puhelinnumeroihin hakuun sekä haastattelutuloksen kirjaamiseen käsin.
Palaveri/haastattelutilojen saatavuuden puute	50 %	2	1	Aikataulujen muuttaminen, puhelinkonferenssien käyttö.
Virheet haastattelukysymysten valinnassa	90 %	2	4	Kysymysten muokkaaminen ja korjaavat toimenpiteet 2. pilottia varten.
Heikko haastattelutyö/tapa	60 %	3	1,8	Jatkuva muistiinpano ja analysointi haastatteluista sekä kehystoimenpiteiden teko.
Tulosten laatu	90 %	5	4,5	Korjaavat toimenpiteet ennen 2. pilottia.
Aineiston häviäminen	10 %	5	0,5	Kerätyn aineiston tallentaminen useampaan paikkaan ja varmuuskopiointista huolehtiminen.
<b>Informaatoriskit</b>				
Virheellisen informaation/tausta-/teoriatiedon saanti	10 %	1	0,1	Lisätiedon haaliminen kyseessä olevista lähteistä.
<b>Lakisääteiset riskit</b>				
Salassa pidettävän tiedon leviäminen	1 %	3	0,03	Projektissa mukana olevia informoidaan salassapitovelvollisuudesta ja siitä, mitä tietoa millekin taholle on luvallista välittää.

Taulukko 2: Projektin riskitaulukko

Projektin riskit on luokiteltu palvelujohtajuuden asiantuntijan Andrew Hilesin esittämän riskiluokituksen mukaisesti (Hiles 2011, 40). Riskit on kategorisoitu luonnon riskeihin, ihmisen toiminnasta aiheutuviin uhkiin, taloudellisiin, strategisiin, operatiivisiin, informaatio- sekä lakisääteisiin riskeihin. Ensimmäisen pilotin kompastuskivet ovat paikattavissa toisessa pilotissa, tämä pienentää toisen pilotin riskejä. Ensimmäinen pilotti toteutetaan nimenomaan virheiden oppimista ja oikeiden menetelmien löytämistä varten.

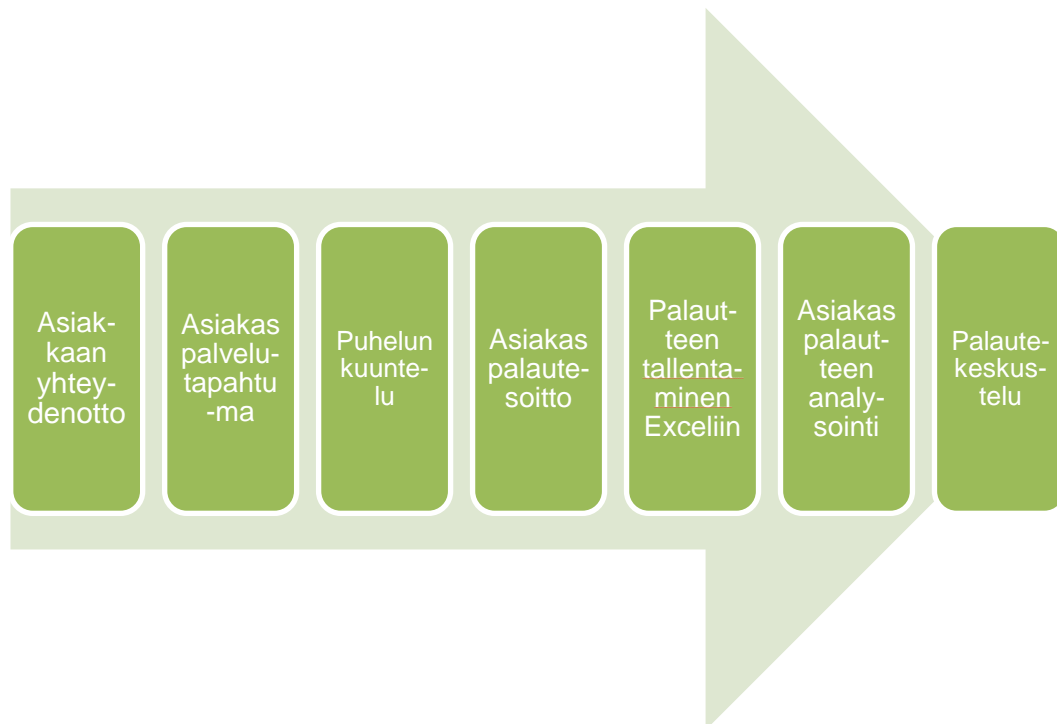
### 3.1.3 Tarpeiden määrittely

Seuraavassa kappaleessa kuvataan haastatteluprojektin prosessi. Tämän prosessin vaatimusten mukaan määritellään resurssit ja yhteistyökumppanit, joita projektissa tarvitaan.

#### 3.1.3.1 Prosessin kartoitus ja tarkentaminen

Ensimmäisen pilotin prosessi muodostetaan teorian tiedon sekä analyysien pohjalta. Tavoitteena on ottaa yhteyttä vakuutuspalveluun soittaneisiin asiakkaisiin ja haastatella heitä palvelukokemuksestaan. Keräämme tietoa asiakasta palvelleen palveluneuvojan palvelusta, hänen heikkoukistaan ja vahvuuksistaan asiakkaan näkökulmasta. Haastattelujen pohjalta pyrimme löytämään toistuvia trendejä palveluneuvojan palvelussa ja tätä kautta keräämään valmennusmateriaalia esimiehille.

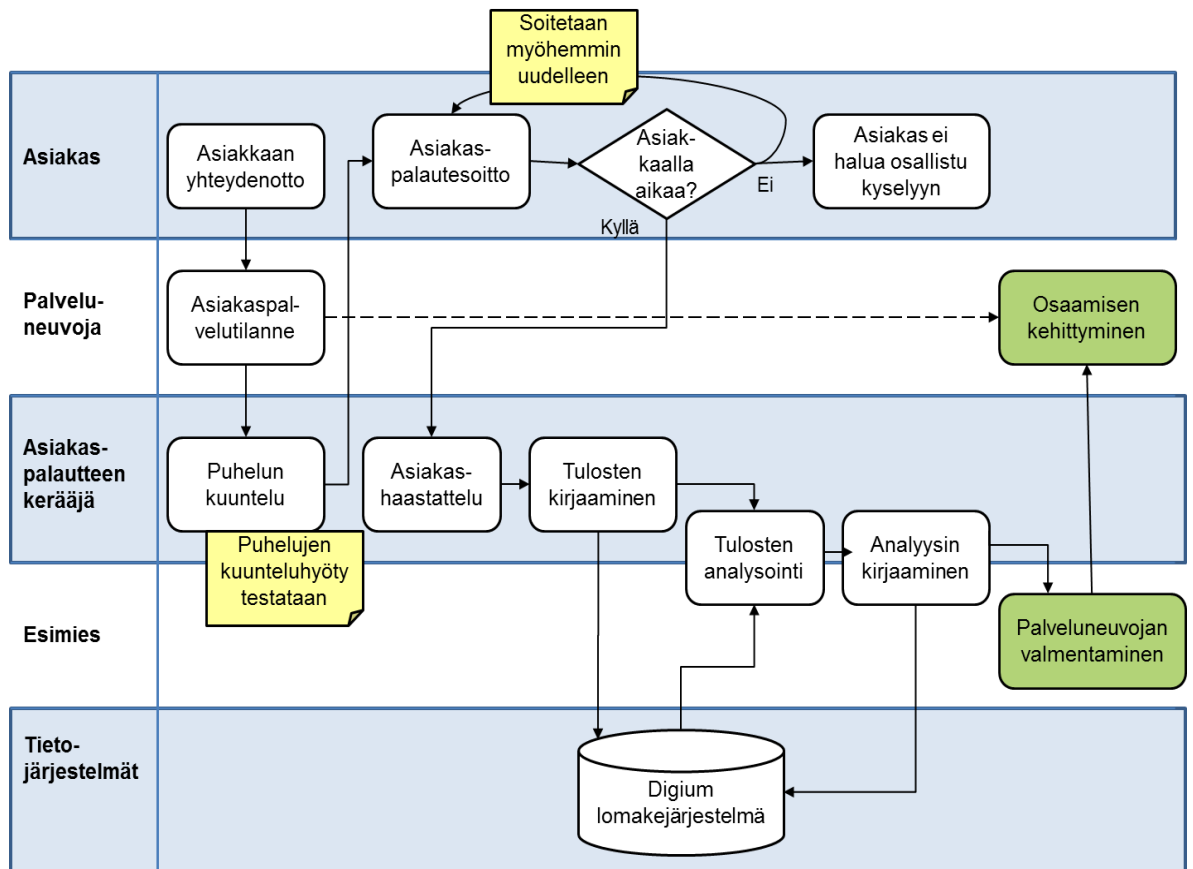
Seuraava kuvio (kuvio 11) havainnollistaa palveluneuvojan valmennukseen suunniteltua prosessia.



Kuvio 11: Valmennusaineiston keräys- ja analysointiprosessi

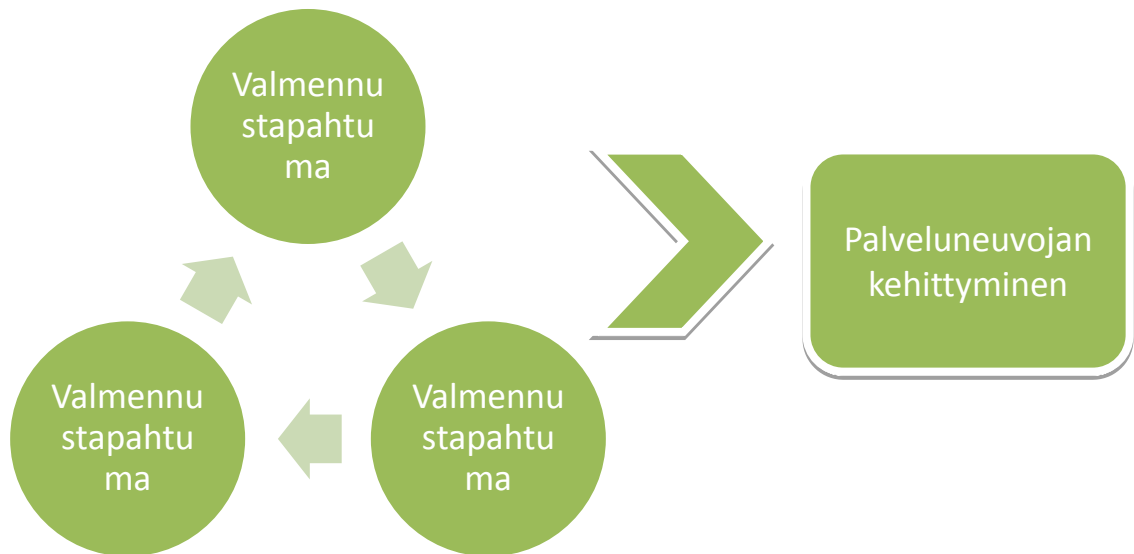
Tämän prosessin mukaisesti on tarkoitus kehittää palveluneuvojia heidän työssään. Yritys X:n resursoinnin suunnittelijan (Haatainen 2011) tilastojen mukaan palveluneuvoja vastaa noin 24 asiakaspuheluun päivässä. Puheluiden sisällöt vaihtelevat monimutkaisten vakuutustarpeiden täyttämisestä, yksinkertaisiin osoitteen muutoksiin. Palvelun tavoitteena on ratkaista asiakkaan ongelma/asia ja tuoda lisäarvoa katsomalla samalla asiakkaan vakuutustilannetta laajemmin. Palvelu annetaan puhelimesta asiakkaan otettua yhteyttä puhelinpalveluun.

Puhelu muodostaa asiakaspalvelutapahtuman ja kaikki puhelut nauhoitetaan. Näin palvelutapahtumasta jää aina myös tallenne. Asiakaspalvelutapahtumaa seuraa puhelun eli asiakaspalvelutallenteen kuuntelu. Toinen haastattelijoista kuuntelee puhelut, näin voidaan analysoida tuoko puhelun sisältö jotakin lisäarvoa tutkimukselle. Kaikki sisään tulevien soittojen numerot rekisteröityvät automaattisesti vakuutusyhtiön järjestelmiin. Haastateltaviin asiakkaisiin saadaan näin otettua yhteyttä puhelimitse jälkikäteen. Asiakaspalautesoitoissa haastatellaan asiakasta hänen palvelukokemuksestaan ja kirjataan ylös tärkeäksi koettu palaute. Seuraavassa on yksityiskohtaisempi prosessikuvaus konseptin mukaisten tapahtumien kulusta.



Kuvio 12: Valmennusprosessin prosessikartta

Palveluneuvojan ammatillinen kehitys tapahtuu palautekeskustelujen seurauksena. Valmennusprosessin mukaisia keskusteluja käydään useamman kerran vuodessa (kuvio 13).



Kuvio 13: Valmennusprosessi

### 3.1.3.2 Käytettävät menetelmät

Tutkimuksessa käytettävät menetelmät ja työkalut ovat

1. Asiakkaan haastatteluun suunniteltu haastattelurunko
2. Excel -taulukkolaskentaohjelmisto
3. Teoriatieto sekä aiemmat kokemukset ja tutkimukset (mm. kirjallisuus ja CCC:n materiaali)
4. Viestintätyökalut (sähköposti, puhelin, Office Communicator)

Tutkimus tehdään sekä kvalitatiivisena että kvantitatiivisena. Tutkimusmenetelmänä puhelinpalvelutilanteen analysoinnissa käytämme haastattelua. Kehittämistyön asiantuntijoiden mukaan haastattelu on hyvä valinta tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan korostaa yksilöä tutkimustilanteen subjektina, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti (Ojasola, Moilanen ja Ritalahti 2009, 95).

Haastattelutilanteessa tärkeitä asioita ovat mm. seuraavat tekijät:

- Haastateltavan informoiminen luottamuksellisesta haastattelutilanteesta,
- Haastattelijan ja haastateltavan roolin hahmottaminen (haastatteliija on tilanteen vetäjä, kysyjä ja tiedon kerääjä, haastateltava on vastaaja ja tiedon antaja),
- Korrekti käyttäytyminen ja kielenkäyttö (puhelinhaastattelussa keskustelun ilmapiiriin vaikuttavat äänensävy ja sanavalinnat, ulkoisella olemuksella ei haastattelun kannalta ole merkitystä),
- Haastattelun tavoite kerätä tarvittava tieto sekä
- Haastattelun kulun suunnitellut aikarajat ja niistä kiinni pitäminen.

Haastattelumateriaali kerätään puhelimitse, jotta tutkimukseen saadaan kvantitatiivista määrää. Puhelinhaastattelut hoituvat nopeammin kuin kasvotusten tapahtuvat haastattelut. Näin saadaan kvantitatiivisesti enemmän aineistoa läpikäytyä, jolla on oma vaikutuksensa projektin tuloksiin.

Puhelinhaastattelujen avulla pääsemme haastattelemaan jokaista asiakasta myös syvemmällä tasolla, verrattuna esimerkiksi sähköpostikyselyihin tai verkossa täytettäviin haastattelulomakkeisiin. Haastattelujen avulla saadaan tutkimukseen myös kvalitatiivista ulottuvuutta. Satunnaisen otantaryhmän valinnalla, haastattelujen syvyydellä sekä haastattelutaitoon perehtymällä, lisäämme analysoitavien tulosten validiteettia eli tarkkuutta.

Tutkimusaineisto syntyy asiakashaastattelujen avulla ja tulokset kirjataan niitä varten suunniteltuihin taulukoihin. Puhelut valitaan satunnaisesti, haastateltavan asiakkaan iästä, sukupuolesta, kulttuurista tai maantieteellisestä sijainnista riippumatta. Puhelinhaastatteluiden otoksesta pyritään löytämään toistuva trendi tai useita trendejä.

Asiakashaastattelumateriaalin ja analysointitulosten tallennustyökaluksi valittiin Excel. Se on helppo ja tuttu työkalu koottavan materiaalin tallentamiseen ja mahdollistaa laskutoimenpiteiden suorittamisen, esimerkiksi soitto-/puhelumäärien laskemisen. Jokaiselle palveluneuvojalle muodostetaan oma Excel -taulukko, jotta palautteet on helppo yhdistää oikeaan henkilöön ja voidaan havaita mahdolliset trendit hänen työssään.

Exceliin koottu tutkimusmateriaali analysoidaan tilastollisin menetelmin ja tiedot yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. Tutkimusmateriaalista pyritään analysoinnin ja teoriaan pohjautuvan tiedon avulla löytämään jokin toistuva trendi. Asiakashaastattelujen perusteella pyritään löytämään palveluneuvojan kehitettävä osaamisalue, jonka pohjalta esimies lähtee kehittämään palveluneuvojan osaamista.

Projektia varten saimme käyttöömmme myös jo edellä mainitun Customer Contact Counslingin (CCC:n) materiaalin. CCC:llä on kansainvälinen, yli viiden vuoden kokemus yritysten konsultointityöstä. Heidän tavoitteenaan on parantaa asiakkaidensa tietotaitoa tarjoamalla neuvoa ja erilaisia työkaluja, joilla asiakasyhtiön toiminta saataisiin tuottavammaksi, kilpailijoitaan laadullisesti paremmaksi ja kustannustehokkaammaksi. (Customer Contact Counsling 2011)

Tutkimus pohjautuu kerättyyn teoretietoon, tehtyihin tutkimuksiin, mm. SWOT- ja riskianalyysiin, CCC:n neuvoihin, asiakashaastatteluihin sekä toimivaan palautteenkeruujärjestelmään (Excel taulukot ym.). Suurin vaikuttaja tutkimustuloksiin on projektissa suoritettulla käytännön tutkimustyöllä. Käytännön tutkimustyössä kerätään systemaattisesti tietoa suunnitellun haastatteluprosessin ja asiakaskontaktien avulla. Merkittävä tekijä konseptin tuloksiin on myös esimiesten työllä, jossa asiakkailta kerätty ja niiden pohjalta kiteytetty palaute viedään palveluneuvojalle.

Projektin tulosten analysoinnin avulla voidaan todeta, pitääkö CCC:n teorian hypoteesi paikkansa Yritys X:n kohdalla, eli toimisiko palveluneuvojien valmentaminen asiakaspalautteen perusteella. Palveluneuvojien kehittyminen työssään selviää tutkimusaineiston perusteella, esimiehen analysoinnilla sekä palveluneuvojien kanssa käytyjen palautekeskusteluiden avulla.

Projektitiimin sisäisen viestinnän työkaluina toimivat sähköposti, puhelin ja sisäinen chatti-palvelu, Office Communicator. Näin tiimin jäsenet pysyvät informoituina ja tietoisina toistensa toiminnasta, ajatuksista sekä mahdollisista kehitysehdotuksista.



### 3.1.3.3 Haastattelurunko

Haastattelurungot on suunniteltu (Liite 1 & 2) CCC:n tutkimusten suositteleman mallin mukaan (Customer Contact Council Research 2010).



Kuvio 14: Asiakashaastattelupuhelun rakenne

Haastattelun ensimmäinen osio koostuu strukturoidusta osuudesta ja toinen varsinaisesta kyselytutkimuksesta. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset on muotoiltu valmiiksi ja ne esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä (Robson 2002, 269). Kyselytutkimusmenetelmä taas on vapaampaa ja lähempänä keskustelua (Yin 2003, 14). Ensimmäinen, strukturoitu osio muodostuu lyhytkysymyksistä, joiden tavoitteena on kerätä virikkeitä (esim. adjektiiveja tai erityisen hyviä tai huonoja arvosteluja/arvosanoja) syventävää osaa varten.

Ensimmäisen osion kysymykset räätälöidään Yritys X:n asiakaspalvelun tavoitteiden perusteella seuraaviksi:

1. Tarpeen ymmärtäminen
2. Palvelun vaivattomuus
3. Ongelman/asian ratkaiseminen
4. Kommunikaation selkeys
5. Palvelun lisäämä luottamus Yritys X:n
6. Asiointi Yritys X:n oli kuviteltua helpompaa

Kysymyksiin pyydetään asiakkaalta arvosanaa 1-5 (1=heikoin, 5=paras).

Tavoitteena oli pitää haastattelun ensimmäinen osio lyhyenä, vain minuutin tai kahden pituisena, siksi karsimme kysymysmäärän kuuteen.

Haastattelun ensimmäisestä osiosta siirrytään toiseen kyselytutkimuksen osioon. Ensimmäisen osion kysymyksistä saadut virikkeet toimivat toisessa osiossa, syventävän palautteen lähtökohtina. Lyhytkysymysten arvioiden perusteella voimme havaita osa-alueita/asioita, joista syventävässä haastattelussa yksityiskohtaisemmilla kysymyksillä saadaan lisätietoa. Näin paljastuvat mahdolliset palveluneuvojan vahvuudet ja heikkoudet. Esimerkiksi, jos asiakas kertoo, ensimmäiseen osion 4. kysymyksen kohdalla, kommunikaation selkeyden olleen huonoa, me kysymme: 'Mikä teki kommunikoinnista erityisen huonoa?'. Vastaavasti, toiseen osion kysymyksiin virikkeitä voi antaa esim. adjektiivit 'loistava', 'erinomainen', 'täydellinen', 'välttävä' tai 'surkea'.

#### 3.1.3.4 Tutkittavat palveluneuvojat

Ensimmäisen pilotin testiryhmä koostuu kahdesta palveluneuvojasta. Palveluneuvojat ovat Yritys X:n puhelinpalvelun laskutusasiakkaisiin erikoituneen Valtti-tiimin jäseniä. Palveluneuvojat työskentelevät Yritys X:n Turun konttorissa. Molemmat ovat toimineet puhelinpalvelussa useamman vuoden ja ovat omaksuneet työtehtävänsä hyvin.

#### 3.1.4 Projektin täytäntöönpano

Ensimmäinen pilotti käynnistettiin toukokuussa 2011. Tavoitteena oli saada 60 onnistunutta haastattelua. Tutkittavia palveluneuvojia oli kaksi ja molemmilta haastateltiin 30 asiakasta. Haastattelijoita oli myös kaksi, joten molemmat tekivät 30 asiakashaastattelua. Haastattelut pyrittiin tekemään yhden viikon aikana, aloituspäivä oli 3.5.2011.

Haastattelijat toimivat Turussa ja Espoossa. Asiakashaastattelut tehtiin Yritys X:n konttoreissa, erillisissä hiljaisissa tiloissa ja kokoushuoneissa. Haastatteluotanta valittiin sattumanvaraisesti palveluneuvojien asiakkaiden joukosta, ympäri Suomea, eri kulttuureista ja ikäluokista koostuvasta Yritys X:ään soittavasta perusjoukosta. Haastattelusoitot suoritettiin klo 9.00 ja 19.00 välillä. Haastattelijat tekevät muistiinpanot haastattelujen tuloksista ja omista kokemuksistaan sekä asiakashaastattelupuheluiden aikana että niiden jälkeen.

#### 3.1.5 Analysointi

Ensimmäisen pilotin jättämä tunne projektitiimin keskuudessa oli yhtenevä - parannettavaa löytyy. Sekä käytettävissä työkaluissa että haastattelutavoissa on muokattavaa, jotta tulokset saataisiin optimoitu.

Arvioitu aika haastattelun läpikäymiseen ja sen tulosten kirjaamiseen oli onnistuttu arvioimaan suhteellisen paikkansa pitäväksi. Asiakashaastattelujen kesto vaihteli toki useita minuutteja, mutta keskiarvo oli kutakuinkin arvioidun mukainen. Yhden onnistuneen haastattelumateriaalin saaminen kestää kokonaisuudessaan noin 10 minuuttia. Haastatteluihin kuluvaan aikaan vaikuttaa myös asiakassoittojen hit rate eli osumatarkkuus.

Asiakashaastatteluja saatiin noin joka kolmannella soittokerralla. Asiakkaat saatiin parhaiten kiinni samana aikana kun yhteydenotto heiltä oli vakuutusyhtiöön tullut. Tämä korreloi mitä todennäköisimmin asiakkaiden aikatauluihin työn, koulun ja muiden menojen suhteen.

Keston lisäksi myös haastattelujen laatu vaihteli suuresti. Haastatteluihin vaikutti selkeästi haastateltavan persoona. Jotkut haastateltavat kertoivat avoimesti mielipiteitään ja arviointeja palveluneuvojasta ja hänen tarjoamasta palvelusta. Joidenkin kanssa joutui taas tekemään enemmän töitä, jotta arviointimateriaalia saatiin. On myös asiakkaita, jotka puhuvat paljon, mutta eivät vastaa tehtyihin kysymyksiin, he juttelevat vain lämpimikseen. Haastattelijalla on siis oltava tilannetajua ja ihmistuntemusta, jotta haastatteluista saataisiin tehokkaasti poimittua mahdolliset merkittävät tekijät. Haastattelutilanne on strukturoitu ja jäsennelty, mutta vuorovaikutteinen.

Haastattelutulosten laatuun vaikuttaa myös palvelutapahtuman siihen pohjautuvan haastattelun välinen aika. Mitä nopeammin haastattelu tehdään palvelutapahtuman jälkeen, sitä paremmin asiakas muistaa saamansa palvelun ja siihen liittyvät asiat. Tämä puolestaan vaikuttaa siihen, että saadaan parempaa haastattelumateriaalia. Esimerkiksi toissapäivänä asioineet asiakkaat eivät muistaneet saamaansa palvelua yhtä tarkasti, kuin edellisenä päivänä asioineet asiakkaat.

Myös haastatteluista kirjatuiissa tuloksissa nähtiin parannettavaa. Syynä tähän oli käytettävän työkalun, Excelin, sopivuus tulosten kirjaamiseen sekä osin myös haastattelijoiden puutteelliset taidot haastattelujen tekemisessä ja saadun haastattelumateriaalin kirjaamisessa. Haastattelun toinen osuus, syventävät kysymykset, oli haasteellisempi, siinä haastattelija ei toiminut aina sovittun kaavan mukaan, vaan tämä vaihe käytiin läpi enemmän improvisoiden. Haastattelijan ongelmana oli hahmottaa puhelun aikana syventävään vaiheeseen johtavat virikkeet sekä muotoilla näihin liittyvät kysymykset oikein, jotta haluttuihin tuloksiin päästäisiin.

### 3.1.6 Tutkimustulokset

Ensimmäinen pilotti onnistui hyvin ja pääsimme tavoitteeseen saada lisätietoa toista pilottia varten. Ensimmäisen pilotin perusteella ei voida vielä verifioida (todeta todeksi) tai falsifioida (todeta epätodeksi) projektin hypoteesia asiakashaastattelujen merkittävästä hyödyistä

esimiestyössä. Mutta ensimmäisen pilotin realistinen tavoite olikin kerätä kokemuksia ja aineistoa, jonka avulla voidaan parantaa tutkimuksen prosessia; sen lisäksi, että saadaan kokemuseräistä mutta tutkittua tietoa siitä, onko kyseinen konsepti toimintatapa, jota voidaan Yritys X:ssä suorittaa. Ensimmäisen pilotin tuloksia hyödynnetään kehitystoimenpiteinä valmennusprosessissa, haastattelijoiden osaamisen ja työkalujen kehittämisessä.

Kehitystoimenpiteet prosessiin:

- Asiakkaan tietoja ei tarvita, tiedon kerääminen poistetaan prosessista.
- Asiakaspalvelupuhelujen kuuntelu ei osoita tuovan merkittävää lisäarvoa, päinvastoin, se vie aikaa ja vaikeuttaa haastattelijan objektiivisuutta roolissaan. Puhelujen kuuntelu jätetään siis pois prosessista.
- Asiakassoitot tehdään 24 tunnin sisällä, jotta palvelutapahtuma on tuoreessa muistissa ja haastatteluista saataisiin parhaat tulokset. Haastattelupäivistä maanantai jätetään väliin, sillä asiakaspalvelu ei ole avoinna lauantaisin tai sunnuntaisin.
- Haastattelu tulee keskeyttää, jos käy ilmi, ettei asiakkaan ongelma ratkennut ja puhelu muuttuu reklamaatiopuheluksi.

Kehitystoimenpiteet haastattelijoiden osaamiseen:

- Saatuihin tuloksiin vaikuttaa haastattelijan asenne, motivaatio, tilannetaju, ihmistuntemus, nopea asioiden hahmottamiskyky sekä suullinen ja kirjallinen ilmaisutaito.
- Haastatteluissa olennainen tekijä on objektiivisena pysyminen. Asiakkaat ovat helposti johdettavissa tiettyyn suuntaan palautteensa kanssa, mikä vääristää tuloksia.
- Asiakkaalle tulee selvittää, että haastattelu ei ole asiakastytyväisyyskysely/asiakassuhteen hoitoa, vaan on kyse nimenomaan ko. palveluneuvojan palautekyselystä.
- Kyseessä olevan palveluneuvojan nimeä käyttämällä asiakas ymmärtää paremmin, että haetaan juuri tämän tietyn palveluneuvojan kohdalta palautetta, ei yleistä palautetta Yritys X:stä tai asiakkaan muista palvelukokemuksista.

Kehitystoimenpiteet työkaluihin:

- Kirjatut haastattelutulokset osoittautuivat osittain vaikeasti luettaviksi. Excelistä on muokattava helpompi tallennustyökalu tai otettava käyttöön jokin toinen järjestelmä. Oleellisia tekijöitä ovat järjestelmän selkeys (miehellään kaikkien kysymysten täyttö yhdellä ruudulla), kohdasta toiseen siirtymisen yksinkertaisuus (mm. hiiren käytön minimointi) ja haastattelijan kirjoitustyön minimointi haastattelun aikana.
- Asiakkaiden puhelinnumeroiden etsiminen koettiin nykyisillä järjestelmillä hankalaksi, joten yksinkertaisempi numeron haku systeemi olisi kehitettävä.
- Puhelinjärjestelmän, niin kutsutun Sisko-järjestelmän, linkittäminen helpottaisi soittoja, jotta ne voitaisiin tehdä tietokoneen avulla, ei manuaalisesti puhelimella.

Yllä mainittujen tutkimustulosten lisäksi, ensimmäisessä pilotissa havaittiin, että projektitiimin ryhmähengellä on suuri merkitys projektin sujuvuuteen. Koska tiimi sijaitsee maantieteellisesti kahdella eri paikkakunnalla, ryhmähengen luomiseen on panostettava tavallista enemmän. Pilotissa havaittiin nopeasti kompastuskivet, voidaan todeta, että havaintoja saadaan parhaiten tekemisen ja kokeilun seurauksena.

Esimiehen tekemässä palveluneuvojien valmennustapahtumassa palautemateriaalia saatiin välitettyä palveluneuvojalle niin, että siinä konseptissa nähtiin olevan potentiaalia sen mahdolliseen hyödyntämiseen palveluneuvojien johtamisessa. Myös molemmat palveluneuvojat olivat tyytyväisiä saamaansa palautteeseen. Tämä osoittaa toimintamallin olevan myös valmennettavan palveluneuvojan mieleen. (XXX 2011)

### 3.2 Pilotti 2

Ensimmäinen pilotti ei vielä antanut varmaa tulosta hypoteesiin (Tuoko asiakashaastattelut lisäarvoa yksittäisten palveluneuvojien valmennukseen?). Projektia siis jatkettiin toisella pilotilla, joka pohjautui kerättyyn teoretietoon sekä ensimmäisestä pilotista saatuihin tuloksiin. Ensimmäiseen pilottiin verrattuna, toinen pilotti koskee huomattavasti suurempaa tutkimusjoukkoa ja tavoitteena on ratkaista asetettu tutkimusongelman. Myös arvioitu työmäärä, pilottiin tarvittava aika sekä käsiteltävä haastattelumateriaalin määrä on suurempi.

#### 3.2.1 Strategian suunnittelu

Ensimmäisessä pilotissa huomattiin, että tekemällä ja kokeilemalla saadaan parhaita tuloksia. Tämän vuoksi toisen pilotin ydinideana on aktiivinen tekeminen, kokeileminen ja strategian muokkaaminen. Strategia suunniteltiin ensimmäisen pilotin tutkimustulosten pohjalta, mutta prosessiin tehtiin muutamia selkeitä muutoksia.

### 3.2.1.1 Visio, missio ja strategia

Toisessa pilotissa visio pysyy samana kuin ensimmäisessä pilotissa, mutta missio ja strategia muuttuvat. Toisen pilotin missiona oli jatkaa ensimmäisen pilotin työtä, tavoitteena ratkaista projektin tutkimusongelma ja luoda esimiehille uudenlainen toimintatapa palveluneuvojien valmentamiseen. Strategiaa muutettiin ensimmäisen pilotin kokemusten ja tutkimustulosten pohjalta vastaamaan paremmin projektin visiota ja uutta missiota. Toisen pilotin strategia ja se miten missio saavutetaan, on kuvattu tarkemmin prosessin kartoituksen ja tarkentamisen yhteydessä kohdassa 3.2.3.1. Aiemassa kuviossa 9 on esitetty projektin missio ja strategia, toinen pilotti ei aiheuta tähän muutoksia.

### 3.2.1.2 Prioriteettien määrittely

Pilotin toisen vaiheen prioriteetit pysyvät ensimmäisen pilotin kanssa samoina. Keskeiset menestystekijät priorisoituna ovat:

1. Konseptin tuloksellisuuden määrittäminen
2. Laatu
3. Aikataulu

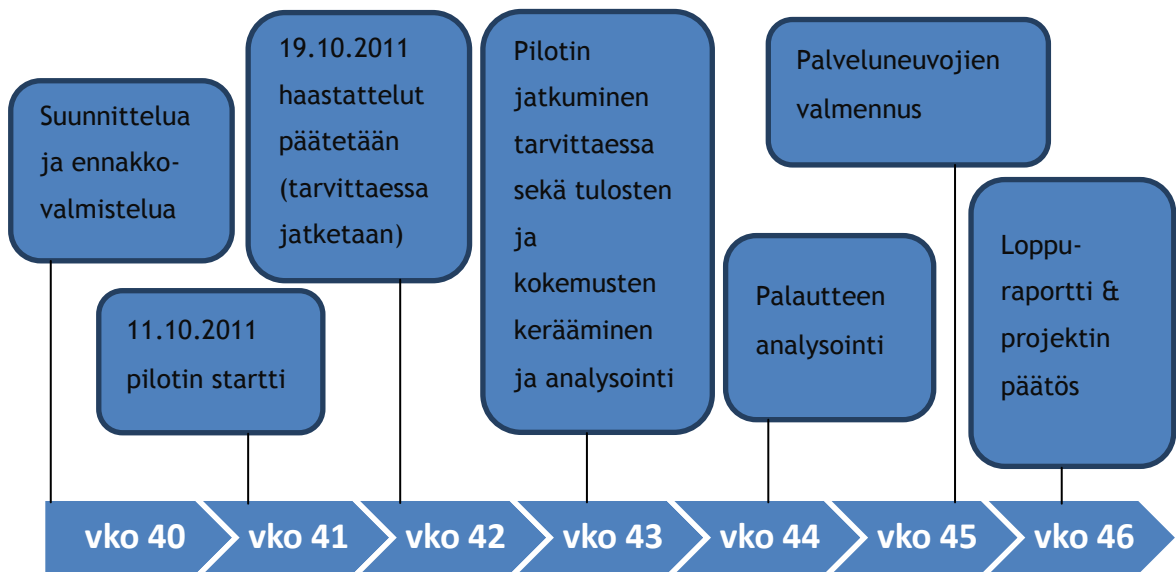
Tärkeysjärjestyksessä ensimmäiseksi asetetaan konseptin tuloksellisuuden määrittäminen. Eli pilotin ja täten koko projektin loppuun vieminen. Projektin tulokset saattavat kannustaa tutkittavaan uudelleenlaiseen esimiestoimintaan Yritys X:ssä tai kyseisen menetelmän hyödyt osoittautuvat vähäisiksi, jopa mitättömiksi. Keskeneräinen projekti ei kuitenkaan anna tulosta kumpaankaan suuntaan, jotta yhtiö saisi hyödyn projektin lopputuloksista, on projekti vietävä loppuun asti.

Jotta saamme luotettavia tuloksia, on myös toiminnan laatu pidettävä hyvänä. Työtä tehdään suunnitelmien mukaan ja ajatuksella, ensimmäisestä pilotista saadut kokemukset hyödyntäen. Tällä varmistetaan projektin ja sen tulosten reliabiliteetin (luotettavuus).

Uskottavuuteen vaikuttaa myös suunnitelmien ja aikataulujen pitävyys. Projektissa edetään jatkuvasti sekä johdonmukaisesti. Toisen pilotin missiona on tuottaa tutkimuksen lopullinen tulos. Aikataulun pitävyys on toissijainen asia tuloksen saantiin verrattuna. Aikataulujen venyminen tulosten saannin kustannuksella hyväksytään. Konsepti saatetaan todeta myös toimivaksi tai käyttökelpottomaksi ennen asetettua aikataulua, jolloin pilotti saatetaan loppuun kesken suunniteltua prosessia.

### 3.2.1.3 Tavoitteiden asettaminen

Ensimmäinen pilotti ei antanut riittävästi informaatioita, joten toinen pilotti suoritetaan laajemmin sekä ajallisesti että määrällisesti tutkittavan perusjoukon kannalta. Projektissa noudatetaan suunniteltua strategiaa, niin että visio toteutuu ja saavutetaan mission mukaiset tavoitteet. Projektin toinen pilotti aloitettiin 11.10.2011, viikolla 41. Haastattelujen tavoiteltuaikataulu oli noin kaksi viikkoa. Haastatteluosuuden takarajaksi asetettiin 19.10.2011, kuitenkin niin, että aikataulusta voidaan tarvittaessa joustaa.



Kuvio 15: 2. pilotin aikataulu

Tavoite on tehdä 20 onnistunutta haastattelua/palveluneuvoja. Palveluneuvoja Kuopiosta mukana olevassa pilotti-tiimissä on 12 eli onnistuneita haastatteluita toivottiin saatavan vähintään 240 kappaletta. Käytännössä tämä tarkoittaisi aikataulun mukaan 20 onnistunutta haastattelua päivässä molemmille haastattelijoille. Alustava haastattelu-aikataulu oli 11.10.-19.10.2011, joista joudutaan laskemaan pois viikonloppu (15.10. ja 16.10.) sekä maanantai (17.10.). Viikot 45 ja 46 olivat palveluneuvojien, esimiesten ja asiakaskokemusjohtajan käytettävissä. Tällöin palveluneuvojan valmennus tapahtui.

Ensimmäisen pilotin kokemuksiin perustuen, haastattelurutiinin saavuttamiseen ja oikean rytmin sekä käytäntöjen muodostumiseen menee aikaa. Onnistuneiden haastattelujen määrän oletetaan siis kasvavan pilotin loppua kohden. Haastattelu katsotaan onnistuneeksi, kun sovitujen käytäntöjen mukaisesti täytetty haastattelulomake on tallennettu tietojärjestelmään, Digiumiin, joka korvaa ensimmäisessä pilotissa käytetyn Excelin.

### 3.2.2 Projektin perustan rakentaminen

Projektin perustan rakentaminen pohjautuu sidosryhmien- ja kriittisten menestystekijöiden hahmottamiseen sekä riskien analysointiin.

#### 3.2.2.1 Sidoryhmien määrittely

Projektin keskeiset sidoryhmät ovat samat kuin ensimmäisessä pilotissa:

1. Projektin jäsenet
  - a. Tutkijat
2. IT-tukihenkilöstö
  - a. Kehityspäällikkö
  - b. Help Desk
3. Esimiehet
4. Palveluneuvojat
5. Asiakkaat
6. Johto

Sidosryhmärakenne on pysynyt ennallaan, mutta projektin henkilöstö on hieman muuttunut toisessa pilotissa. Projektitiimiin kuuluu neljä jäsentä. Projektia johtaa edelleen Yritys X:n asiakaskokemusjohtaja. Hänen lisäksi mukana tutkimuksen toteutuksessa on Kuopiossa työskentelevä palveluneuvojien kouluttaja sekä Kuopion tiimin esimies. Neljäntenä jäsenenä on edelleen Laurean opiskelija ja tämän opinnäytetyön tekijä sekä Yritys X:n palveluneuvoja. Tiimin jäsenet työskentelevät Espoossa ja Kuopiossa.

Tietojärjestelmiin liittyvissä asioissa apuna on edelleen kehityspäällikkö ja ohjelmiston asennukseen liittyvissä asioissa auttaa Yritys X:n Help Desk.

Jos projektiin tarvitaan lisäresursseja, projektin johtaja on yhteydessä yhtiön johtoon, joka myöntää käytettävät resurssit uusien arvioiden pohjalta. Johtoa on siis informoitava projektin edetessä.



### 3.2.2.2 Kriittiset menestystekijät

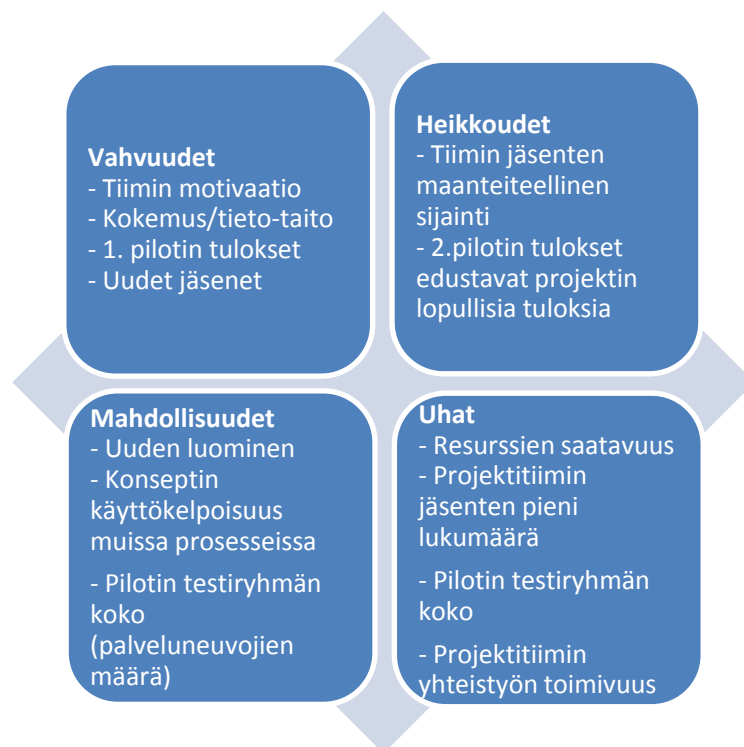
Toinen pilotti ja sen onnistuminen on ratkaisevassa asemassa koko projektin onnistumista ajatellen. Projektin lopputuloksena on tutkimusongelman ratkaisu, joten työn laatu on erityisen painava tekijä projektin kulussa. Projektitiimissä on uusia jäseniä, joten yhteistyö tiimin sisällä nousee uutena asiana tärkeäksi menestystekijäksi toisessa pilotissa. Tiedon kulku ja -välitys sekä tiimin jäsenten sitoutuminen vaikuttavat osittain myös yhteistyöhön.

Kriittiset menestystekijät	Henkilöt	Prosessi	Teknologia
Tiimin jäsenten yhteistyö	x		
Tiimin jäsenten tieto-taito	x		
Tiimin jäsenten työnjako	x	x	
Tiimin jäsenten työn laatu	x	x	
Tiimin jäsenten sitoutuminen	x		
Tiedon kulku & -välitys	x		x
Tekninen laitteisto			x
Strategia		x	
Aikataulu	x	x	x
Resurssit	x	x	x
Asiakaskontaktien saatavuus	x		x
Haastatteluaineisto		x	
Haastattelumenetelmä	x		
Aineiston analysointi	x		

Taulukko 3: Projektin kriittiset menestystekijät 2. pilotissa

### 3.2.2.3 Riskien hallinta

Uusina vahvuuksina ovat 1.pilotin tuoma kokemus ja projektiin tulleiden uusien jäsenien mukanaan tuomaa tieto-taito. Uutena heikkoutena nähdään se, että 2.pilotti on projektin päätöspilotti. Eli tutkimusongelman ratkaisu ja tulokset ovat tämän projektin lopullisia tuloksia. Aika ja resurssit eivät enää riitä saatujen tulosten parantamiseen, analysoimalla niitä kolmatta jatkopilottia ajatellen. Riskien hallintaan liittyvät muutoksen on esitetty kuviossa 16.



Kuvio 16: SWOT analyysi

Toisen pilotin testiryhmä koostuu 12:sta palveluneuvojasta, palveluneuvojien suurempi määrä ensimmäiseen pilottiin verrattuna nähdään sekä mahdollisuutena että uhkana. Se luo mahdollisuuden löytää eroavia trendejä erilaisten koehenkilöiden avulla ja täten todistaa prosessin toimivuutta. Toisaalta se voi olla uhka suuren työmäärän takia. Onnistuneita asiakashaastatteluja pyritään saamaan 240 ja suunniteltuja haastattelupäiviä on vain 6.

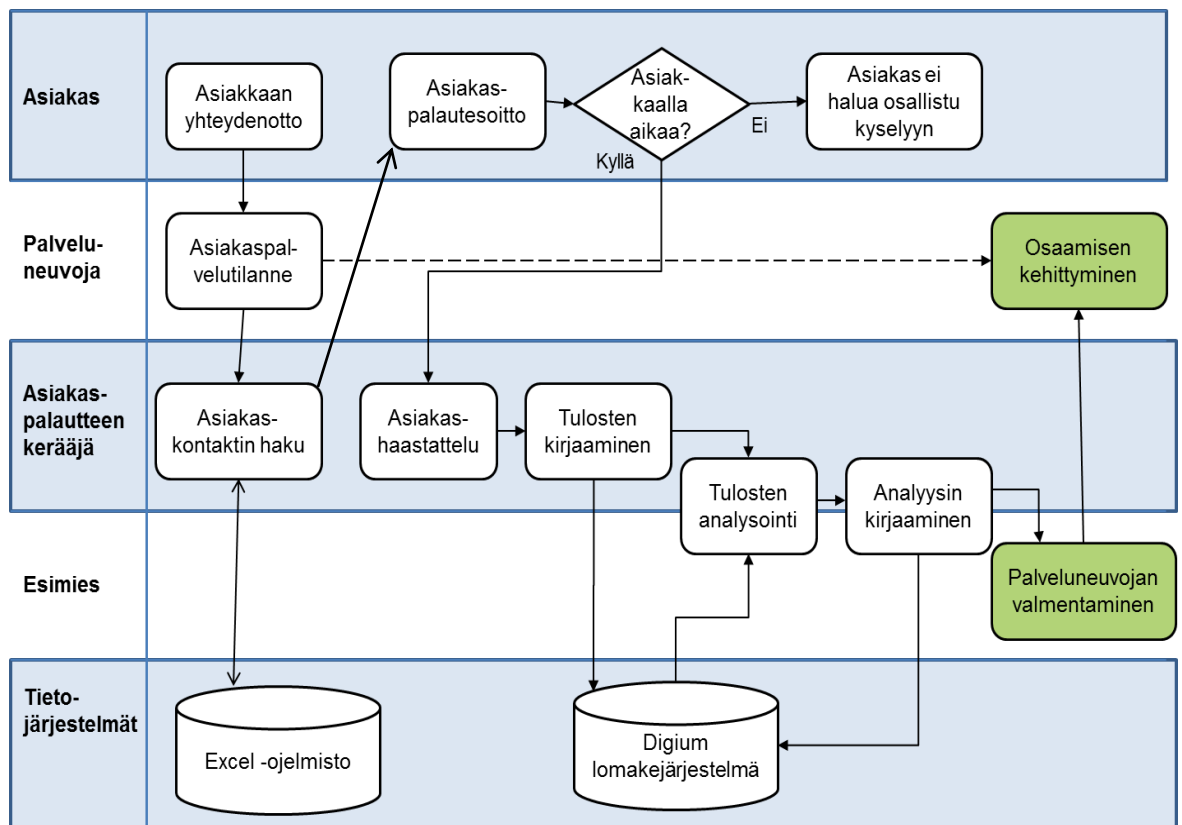
Toisen pilotin riskit ovat samankaltaisia kuin ensimmäisessä pilotissa (Taulukko 2). Uutena riskinä voidaan pitää uuden, isomman projektitiimin yhteistyön toimivuutta, jos yhteistyö ei suju, voi se muodostua uhkaksi. On myös huomattava että uutta, kolmatta pilottia ei enää tehdä, vaan toisen pilotin tulokset jäävät projektin lopullisiksi tuloksiksi. Tämä ei kuitenkaan poissulje mahdollisuutta muokata ja kokeilla vielä uusia strategioita ja etsiä niiden avulla optimaalista toimintatapaa pilotin aikana.

### 3.2.3 Tarpeiden määrittely

Seuraavissa kappaleissa kuvataan ja havainnollistetaan toisen pilotin prosessi. Tämän jälkeen esitellään prosessissa käytettävät työkalut ja menetelmät sekä uusi pilotin testiryhmä.

#### 3.2.3.1 Prosessin kartoitus ja tarkentaminen

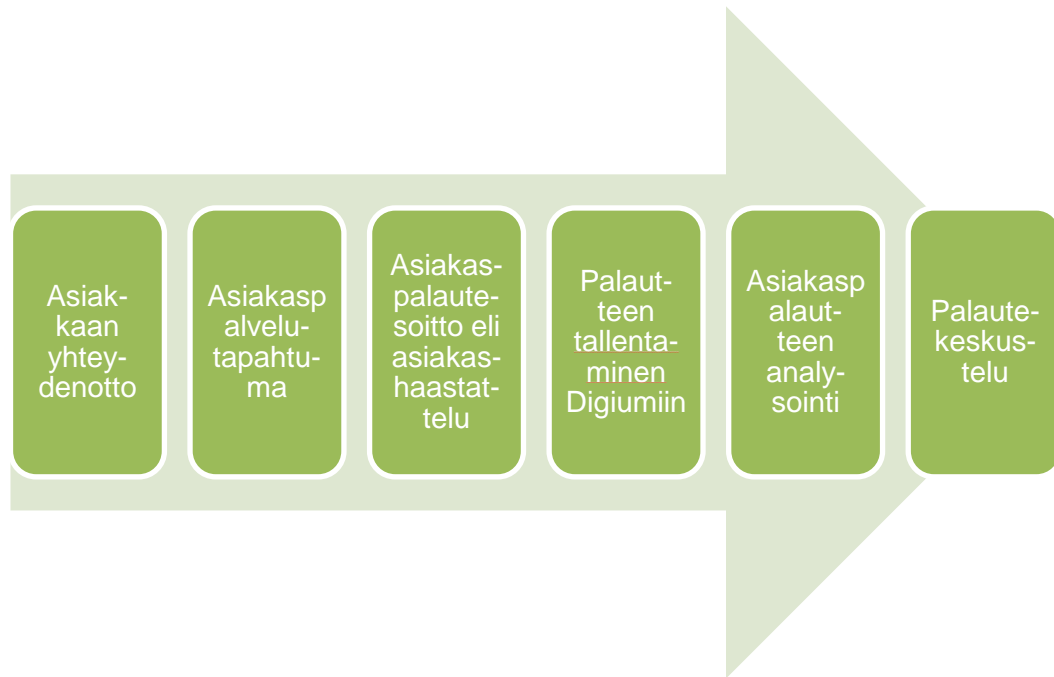
Ensimmäisen pilotin tuloksiin perustuen toimintaprosessista jätetään kokonaan pois asiakaspuhelujen kuuntelu ennen asiakkaiden haastattelua. Toinen muutos on se, että Excelin sijaan käyttöön otetaan Digium-lomake, johon haastattelujen tulokset kirjataan. Myös esimiehillä tulee olemaan suurempi tehtävämäärä, sillä aineiston keruun jälkeen esimies käy palautekeskustelun jokaisen (12) palveluneuvojan kanssa. Seuraavassa on yksityiskohtaisempi prosessikuvaus konseptin mukaisten tapahtumien kulusta.



Kuvio 17: Prosessikartta, pilotti 2

Toisen pilotin prosessi alkaa jälleen asiakaskontaktilla Yritys X:n Customer Centerin asiakaspalveluun. Palveluneuvoja ottaa asiakkaan puhelun vastaan, josta syntyy palvelutapahtuma. Tätä seuraa haastattelijan asiakassoitto. Toisessa pilotissa soittot hoitaa kaksi projektitiimin jäsentä. Asiakashaastatteluista kirjataan oleellinen tieto palveluneuvojan

analysointia varten Digiumiin, näitä tietoja analysoidaan palveluneuvojan valmentamista varten.



Kuvio 18: 2. pilotin prosessikaavio

Asiakashaastattelut tehdään sekä teoretiedon että ensimmäisestä pilotista saatujen tulosten pohjalta laaditun haastattelurungon mukaan (katso liite 2). Haastattelut rakentuvat kahdesta osasta, lyhytkysymyksistä ja syventävistä kysymyksistä. Puhelun kestoksi arvioidaan noin 6-7 minuuttia, josta itse haastattelun sisältävä osuus pyritään viemään läpi noin viidessä minuutissa. Haastattelupuhelun jälkeen muistiinpanojen ylöskirjaamiseen ja selkeyttämiseen käytetään tarvittava aika. Asiakashaastattelujen rakenne pysyy samana kuin ensimmäisessä pilotissa: ensin kysytään lyhytkysymykset, jonka jälkeen siirrytään syventävään osioon (kuvio 14). Ennen haastattelun aloittamista haastattelija esittelee itsensä asiakkaalle ja kertoo hänelle, mikä on haastattelun tarkoitus. Puhelun päätyttyä asiakasta kiitetään mielipiteistä ja haastatteluun kuluneesta ajasta. Haastattelujen kesto on noin 2-3 minuuttia.

Palveluneuvojan valmennus tapahtuisi useamman kerran vuodessa esimiestapaamisten yhteydessä. Työkokemukseni aikana Yritys X:ssä valmennuskeskusteluja on käyty noin 3-4 kertaa vuodessa. Valmennusprosessin suunnitellun strategian mukaan, edellä mainittu prosessi toistettaisiin 2-3 kertaa vuodessa, jolloin saavutettaisiin toivottu tulos, eli palveluneuvojan kehittyminen.

### 3.2.3.2 Käytettävät menetelmät

Toisen pilotin menetelmät suunnitellaan ensimmäisen pilotin pohjalta. Tutkimuksen perusidea pysyy samana, tutkimus tehdään sekä kvalitatiivisena että kvantitatiivisena. Käyttävien menetelmien avulla tavoitteena on saada luotettavia tutkimustuloksia.

Ensimmäisen pilotin kokemusten seurauksena, menetelmiä ja työkaluja muutetaan seuraavasti:

1. Puheluiden hoitamista varten saadaan käyttöön tietoteknisesti ohjattu soittojärjestelmä Sisko.
2. Haastattelurunko muokataan paremmin tarkoitusta palvelevaksi.
3. Excel haastattelumateriaalien tallennusjärjestelmänä korvataan sähköisellä Digium -lomakkeella.
4. Excelistä saadaan muodostettua järjestelmä, joka helpottaa haastateltavien asiakkaiden asiakastietojen hallintaa ja säästää aikaa.
5. Nauhoitettuja puhelinhaastatteluja voidaan kuunnella ja arvioida vielä haastattelun jälkeen.
6. Tiimin yhteishenkeä ja yhteydenpidon laatua pyritään nostamaan videoneuvotteluilla.

Sisko on Yritys X:n puhelinjärjestelmä, joka on muun muassa palveluneuvojen käytössä. Se on puheluita tietotekniikan avulla ohjaava helppokäyttöinen järjestelmä, joka on tuttu haastattelijoille. Haastattelijoita on kaksi (Kuopion kouluttaja sekä opinnäytetyön tekijä).

Haastattelurunkoon tehtävät keskeisimmät muutokset ovat esittelypuheen selkeyttäminen ja sen asiasisällön kasvattaminen, asiakkaan tietojen poisjättäminen sekä lyhytkysymysten muokkaaminen. Haastattelurunko on liitteenä 2.

Haastattelutilanteessa haastattelija toimii ystävällisesti mutta objektiivisesti ja jossain määrin konemaisesti. Rakentavan palautteen määrä pyritään maksimoimaan sillä, että heti keskustelun aluksi asiakkaalle kerrotaan, että hän voi kertoa ajatuksiaan ketään loukkaamatta ja että palveluneuvoja nimenomaan odottaa saavansa palautetta ammattitaitonsa kehittämiseksi.

Haastattelujen tulokset kirjataan sähköiselle Digium -lomakkeelle, joka on muokattavissa pilotin aikana. Digium on kompleksisempi työkalu kuin Excel, mutta huomattavasti käyttäjäystävällisempi. Yritys X:n kehityspäällikkö on lupautunut auttamaan Digium -lomakkeen muokkaamisessa tarkoitukseen sopivaksi.

Hän vastaa myös puhelinnumeroiden hakutyökälusta, josta asiakkaiden puhelin numerot saadaan Exelin muodossa. Tiimi saa selkeät käyttöohjeet järjestelmien käyttöön ja kehityspäällikkö neuvoo myös järjestelmiin tarvittavien muutoksien teossa.

Tiimi varaa käyttöönsä videoneuvotteluhuoneita, jotta tiimin yhteishenkeä saadaan ylläpidettyä. Videoneuvotteluissa jokainen osapuoli näkee ja kuulee toisensa videonäytöltä. Näin palavereihin saadaan henkilökohtaisempi ja tuttavallisempi ilmapiiri. Videopalavereja pyritään pitämään lähes päivittäin haastatteluprosessin aikana. Tiimin sisäisen viestinnän työkalut videoneuvottelujen lisäksi ovat sähköposti, puhelimet ja sisäinen chatti-palvelu, Office Communicator.

### 3.2.3.3 Tutkittavien palveluneuvojien esittely

Toisessa pilotissa tutkimusryhmänä on Yritys X:n Kuopion tiimi. Tiimiin kuuluu 12 palveluneuvojaa, tiimin vetäjä on projektissa mukana oleva jäsen ja kyseisen tiimin palvelupäällikkö. Tiimi on valittu sattumanvaraisesti ja se koostuu enimmäkseen neuvojist, joilla on useamman vuoden työkokemus kyseisestä toimesta. Tutkittavien palveluneuvojien määrä on kuusinkertaistunut ensimmäiseen pilottiin verrattuna, joten oletettu työmäärä on myös huomattavasti suurempi kuin ensimmäisessä pilotissa. Pilottitiimin jäsenet ovat tietoisia projektiin osallistumisestaan.

### 3.2.4 Projektin täytäntöönpano

Ensimmäinen pilotti osoitti, että tekemisen kautta löydetään parhaiten prosessin epäkohdat ja kompastuskivet sekä vahvuudet. Toisen pilotin teemana onkin: 'tehdään kokeillaan ja muokataan'. Toisen pilotin työmäärä on huomattavasti suurempi. Käytännön kokemukset tuovat kuitenkin varmuutta ja antavat intoa toiseen pilottiin. Toisen pilotin haastattelut tehdään viikoilla 41, 42 ja 43. Suunniteltu haastatteluihin käytettävä päivien määrä on kuusi (maksimissaan 11). Tavoiteltu onnistuneiden haastattelujen määrä on 240 (maksimimäärää haastattelujen lukumäärälle ei olla, eikä ole tarpeellista määritellä). Toisessa pilotissa laatu on tärkeä osatekijä, joten työssä panostus kohdistuu nimenomaan haastatteluihin ja niiden tulosten kirjaamisen laatuun, ei haastattelujen määrään.

#### 3.2.4.1 Tutkimuksen käytännön toteutus, viikko 1

Ensimmäisen pilotin kokemusten ansiosta haastattelut toteutettiin toisessa pilotissa paremmilla teknisillä järjestelmillä sekä paremmalla tiedolla ja kokemuksella. Testattava konsepti on suhteellisen vieras ja erilainen nykyiseen esimiestoimintaan verrattuna ja itse haastatteluprosessi oli molemmille haastatteliijoille normaalista työnkuvasta poikkeava

tilanne. Edellä mainitut seikat aiheuttavat sen, että pilotissa haastattelijoina toimivat henkilöt ovat oman mukavuusalueensa ulkopuolella ja tämä nostaa hieman kynnystä aloittaa haastattelut. Tämä johtunee osin myös siitä, että yksi hallitseva piirre suomalaisten käyttäytymisessä on se, että pyritään välttämään vieraita tilanteita, joissa ollaan mukavuusalueen ulkopuolella (UAI). Tämä näkyy myös Hofsteden tutkimustuloksissa (kuvio 6).

Ensimmäisen pilotin tulokset osoittivat, että parhaiten oppii käytännössä kokemusten kautta, joten haastattelut käynnistettiin varsin nopeasti. Samoin kuin ensimmäisessä pilotissa, ensimmäiset asiakashaastattelutilanteet sujuvat haparoiden, rutiinin puutteen ja vielä vieraan toimintatavan johdosta. Heti ensimmäisissä haastatteluissa saatiin kuitenkin arvokasta tietoa sekä hyvistä toimintatavoista että parannusta vaativista tekijöistä. Tiimissä oli tehty selkeä linjaus koskien strategian muokkausta; kaikki strategiset muutokset käydään läpi ensin tiimipalaverissa, jonka jälkeen ne vasta pannaan täytäntöön. Siksi tiimipalavereja pidettiin tiiviisti etenkin pilotin ensimmäisinä päivinä. Näin huomionarvoiset muutokset saatiin saman tien käytännössä toteutettaviksi.

Toisen pilotin ensimmäisen päivän aikana pidettiin kolme palaveria, joissa jokaisessa analysoitiin käytettyjä menetelmiä, tehtiin korjausehdotuksia ja sovittiin jatkotoimenpiteistä. Palavereissa käsitellyt asiat liittyivät muun muassa seuraaviin aiheisiin:

- haastattelurunkoon,
- peruskysymyksiin,
- arviointiasteikkoon,
- syventävään vaiheeseen,
- kirjausmenetelmiin sekä
- puhelujen kestoon.

Palavereiden jälkeen haastattelijat jatkoivat asiakassoittoja, uusin tiedoin ja menetelmin. Haastattelijoiden ensimmäinen viikko jatkui, eri käytäntöjä testaillen ja uusia huomioita tehden sekä uusista havainnoista keskustellen. Viikon päätteeksi tehtiin yhteenveto viikon saavutuksista ja tulevan viikon etenemisstrategioista.

Yhteenveto viikon aikana kootuista havainnoista ja tuloksista luokiteltiin: prosessiin, haastattelijoiden osaamiseen sekä käytettäviin työkaluihin liittyviksi havainnoiksi. Seuraavassa havaintoja luokiteltuna:

- Prosessi
  - o Asiakashaastatteluissa on hyvä olla selkeä alku ja runko kirjoitettuna, jotta tulee objektiivinen rytmi.

- Asiakkailta kirjattiin useampi palaute, jossa kävi ilmi, etteivät asiakkaat olisi muistaneet palvelutilannetta, ellei haastatteluosoitto olisi tullut näin nopeasti perään (tämä vahvisti aiemman arvion, että asiakassoittot tehtävä 24 tunnin sisään).
- Haastattelijoiden osaaminen
  - On tärkeää tehdä selväksi ettei kyseenalaisteta palveluneuvojan osaamista/tietotaitoa, eikä kyselyä tehdä minkään esiintyneiden ongelmien takia, näin asiakkailla säilyy luottamus Yritys X:n asiakaspalvelijoiden ammattitaitoon.
  - Objektivisen roolin säilyttäminen on vaikea, mutta oleellinen tekijä, siinä, että haastattelijat ei johdattele asiakasta hänen vastatessaan kysymyksiin.
  - Haastatteluissa asiakkaat osoittautuivat tietynlaista lojaliteettia heitä palvelleita palveluneuvojiaan kohtaan. Tämän takia rakentavaa palautetta oli vaikea saada. Havaintojen mukaan palveluneuvojan nimen käytön määrällä haastattelutilanteessa on merkitys tähän seikkaan, joten palveluneuvojan nimen jatkuvaa toistoa tulisi välttää.
  - Lisäkysymysten eli syventävän osion kysymysten asettelua on harjoiteltava, sillä aika kuluu siihen, miten asiakkailta saadaan mahdollisimman paljon analysointikelpoista tietoa irti.
  - Haastatteluissa on tärkeää löytää selkeä rytmi.
  - Jotta asiakkaalle ei aiheuteta epämiellyttävää oloa, on syytä välttää liian henkilökohtaiselta kuulostavia kysymyksiä. Esimerkki keskustelun etenemisestä:  
 Asiakas sanoo: ”Hanna palveli ihan ystävällisesti”  
 Haastattelijat jatkaa:  
 Ei näin: ”Miksi koit että palvelu oli ystävällistä?”  
 Vaan näin: ”Mikä Hannan palvelussa sai sen tuntumaan ystävälliseltä?”
- Työkalut
  - Palautteen seuranta ja analysointia helpottaa se, että haastattelulomakkeessa on helposti nähtävissä kuka haastattelun on tehnyt, kenestä palveluneuvojasta haastattelu on tehty ja milloin haastattelu on tehty.
  - Haastattelulomake olisi muokattava mahdollisimman helppokäyttöiseksi. Muun muassa nopea ja sujuva liikkuminen lomakkeella on tärkeää ja jokaiselle kysymykselle tulisi olla oma vastauslaatikko. Näin vastausten erotteluun ei mene turhaa aikaa.



- Puhelinjärjestelmän hyvä ominaisuus oli asiakaspalvelupuheluiden pituuden näkyminen. Näin haastattelija saattoi jättää pois alle kahden minuutin puhelut, jotka ovat mitä luultavimmin vain puhelunsiirtoja toisille osastoille, eivätkä sisällä tutkimuksessa analysoitavaa asiakaspalvelutapahtumaa.

#### 3.2.4.2 Tutkimuksen käytännön toteutus, viikot 2 & 3

Pilotin toisella viikolla saimme käyttööme haastattelupuheluiden kuuntelun uutena työkaluna arviointiprosessiin. Puheluista oli erotettavissa molempien haastattelijoiden vahvuudet ja heikkoudet, joiden pohjalta oli helpompi kehittää omaa haastattelutapaansa. Viikon edetessä haastattelurutiini sekä varmuus tekemiseen kasvoivat. Ensimmäisen viikon ensimmäisten haastattelupäivien prosessin opetteleminen vei odotettua enemmän aikaa joka aiheutti haastattelujen venymisen toisen viikon loppuun ja vielä kolmannen viikon ensimmäisille päiville.

Seuraavassa havaintoja toisesta ja kolmannesta viikosta:

- Haastattelurunko ja varsinkin alkupuhe on tärkeää olla kunnossa, se tuo ryhtiä haastattelijan puheeseen ja antaa luotettavan kuvan, tämä todettiin projektia testattaessa.
- Lyhytkysymysten numeroarviointit eivät ole niin hyödyllisiä kuin kuvaavat adjektiivit ja muut sanat
- Numeroarviointi toisaalta auttoi vähäpuheisia haastateltavia henkilöitä, joille oli haaste antaa sanallista palautetta
  - Synnytti helpommin virikkeitä
- Tyytymättömien asiakkaiden osalta palautteen saaminen oli helpompaa
  - Erittäin tyytymättömien tai erityisen tyytyväisten asiakkaiden osalta haastatteluista saatiin arvokasta tietoa
- Asiakas tuntee helposti itsensä tyhmäksi ja nolostuu
  - Jos näin pääsee käymään, asiakas menettää luottamuksen haastattelijaan sekä uskon omaan tietoonsa, ja haastattelu vaikeutuu
- Pilotin tutkimusaihe herätti laajempaakin kiinnostusta, muun muassa Yritys X:n tuotekehityspuolella on herännyt kiinnostus projektissa tutkittua konseptia kohtaan
  - Olisi hyvä selvittää, voisiko konseptia hyödyntää myös Yritys X:n muissa sektoreissa.
  - Esimerkiksi tuotekehityspuolta ajatellen haastattelukysymykset voitaisiin muokata heidän toiminta-alueeseensa sopiviksi, kuten 'Mitä ominaisuuksia toivoisit/haluaisit tällä tuotteella olevan?'

### 3.2.5 Analysointi

Toisen pilotin aikataulun venymisestä huolimatta, mission mukaiset odotukset hypoteesin ratkaisemisessa saavutettiin, ja saatiin käyttökelpoista tietoa tutkitun menetelmän soveltuvuudesta esimiestyöhön. Projekti voidaan katsoa siis onnistuneen.

Tutkimusprosessi sujui hyvässä yhteishengessä, suunnitelmien mukaan eikä ennakoimattomia riskitekijöitä noussut esille.

Pilotin edetessä rutiini kasvoi muun muassa teknisessä osaamisessa sekä haastattelun alkuosuuden muuttumisessa rutiininomaiseksi. Tämä edesauttoi työn sujumista.

Haastattelutilanne koettiin melko raskaana ja innostusta vaativana toimenpiteenä, joka näkyi haastatteluiden loppuvaiheessa.

Tutkimuksessa kävi ilmi ne tavat, joilla asiakashaastattelut sekä niiden tulosten kirjaaminen ja analysointi tulisi toteuttaa. Myös toimenpiteisiin kuluva aika ja konseptin käyttöönottoon tarvittavien resurssien arviointia varten olevat seikat selvisivät tutkimuksen aikana. Tärkeät tekijät asiakashaastatteluihin pohjautuvassa esimiestyön prosessissa ovat oikeanlaiset tekniset työkalut, hyvä haastattelurunko, oikein laaditut haastattelukysymykset sekä haastattelijan objektiivinen rooli.

Tärkeimpiin teknisiin työkaluihin kuuluu helppokäyttöinen muistiinpanotyökalu, toimiva asiakkaiden puhelinnumeroiden hakujärjestelmä ja soittojärjestelmä, jolla voidaan helposti hoitaa suuri määrä puheliuta. Hyväksi havaittu haastattelurunko on ytimekäs ja asiasisällöltään kaiken kattava. Siinä on selkeä, helposti luettava, rakenne, jossa on eroteltu lyhytkysymysten vaihe ja syventävä vaihe. Lyhytkysymysten arviointiasteikolla (esim. 1-5, 1-7 tai 4-10) ei katsottu olevan merkitystä lopputulosten kannalta. (Haastattelurunko liitteenä 2)

Haastattelijan rutinoituminen ja haastattelutaito syntyvät harjoittelun kautta.

Haastattelutavat voivat hieman vaihdella haastattelijan persoonan mukaan. Haastattelun tärkeitä elementtejä ovat alkupuheen konemainen suorittaminen sekä syventävien kysymysten harjoittelu. Muita edesauttavia tekijöitä ovat:

- Haastateltavan informoiminen luottamuksellisesta haastattelutilanteesta,
- Haastattelijan ja haastateltavan roolin hahmottaminen (haastatteliija on tilanteen vetäjä, kysyjä ja tiedon kerääjä, haastateltava on vastaaja ja tiedon antaja),
- Korrekti käyttäytyminen ja kielenkäyttö (puhelinhaastattelussa keskustelun ilmapiiriin vaikuttavat äänensävy ja sanavalinnat, ulkoisella olemuksella ei haastattelun kannalta ole merkitystä),
- Haastattelun tavoite kerätä tarvittava tieto sekä

- Haastattelun kulun suunnitellut aikarajat ja niistä kiinni pitäminen.

Havaintojen mukaan asiakkaat ottivat haastattelut vastaan pääasiassa positiivisesti ja vastasivat yleisesti ottaen haastatteluun mielellään. Soittojen hit rate eli osumatarkkuus oli noin 30 %. Tässä prosentuaalisessa luvussa on mukana sekä asiakkaat, jotka vastasivat että asiakkaat, joita ei saatu kiinni. Kiinni saaduista asiakkaista vastaava luku oli noin 90 %. Havaittiin, että vakuutusyhtiöltä tulevaa soittoa pidettiin sekä uskottavana että tärkeänä. Asiakkaat myös arvostivat heidän mielipiteidensä kysymistä ja sitä, että heidän mielipiteillään tulisi olemaan todellista vaikutusta vakuutusyhtiön puhelinpalvelun kehittämiseen. Nämä luvut ja havainnot perustuvat projektin aikana tehtyyn jatkuvaan kirjanpitoon.

Haastattelijoiden kokema, mielenkiintoiseksi havaittu asia oli myös asiakkaiden kertoma yleinen mielikuva vakuutusyhtiöiden puhelinpalveluista. Haastateltaessa asiakkaita, yhtiön ja palveluneuvojien mielestä asiakaspalvelun perustandardiin kuuluvat tekijät eivät olleetkaan itsestään selvyyksiä asiakkaalle. Palvelu oli yllättänyt positiivisesti asiakkaan, kun esimerkiksi seuraavat väittämät asiakashaastatteluissa koettiin paikkansa pitämättömiksi olettamuksiksi:

1. Puhelinpalvelussa on aina jonoa
2. Puheluni yhdistetään eteenpäin
3. Asiani ei tule kerralla kuntoon
4. Minulle tuputetaan jotakin mitä en tarvitse
5. Minua palveleva henkilö on kyllästynyt itseensä ja elämään yleensä
6. Vakuutusasiat ovat pelottavia, en tiedä niistä, pelottaa ja hävettää kysyä
7. Vakuutusyhtiön elämäntehtävä on huijata asiakkaita
8. Alennusten huutokauppa, vakuutukseni maksaa liikaa.

Asiakkaat kokivat haastattelijoiden mukaan yllä olevat seikat Yritys X:n palvelussa päinvastaisiksi:

1. Jonotusaika oli odotettua lyhempi
2. Vastannut henkilö osasi hoitaa asiakkaan asia kaikenkattavasti
3. Asiakkaan asia hoidettiin kerralla kuntoon
4. Vakuutusten tarjonta ei tuntunut tuputukselta vaan huolehtimiselta
5. Palveluneuvoja oli iloinen ja innostunut työstään
6. Vakuutusasiat selitettiin ymmärrettävästi, kansan kielellä, tuttavalliseen sävyyn
7. Asiakkaista tuntui, että vakuutusyhtiö huolehtii ja vilpittömästi auttaa asiakkaitaan
8. Vakuutusmaksut ovat oletettua kohtuullisempia ja hinnoittelu perusteltua.

### 3.2.6 Tutkimustulokset

Toisen pilotin ja koko projektin tutkimustulokset on esitelty kohdasta 4.1.

## 4 Johtopäätökset

Johtopäätökset, jotka tutkimuksen perusteella voidaan tehdä pohjautuvat teoriatietoon, CCC:n neuvoihin ja empiiriseen tutkimusosaan. Konseptin käyttöönotosta yleisenä esimiestyökaluna Yritys X:ssä päättää johto, johon myös tämän projektin vetäjä, asiakaskokemusjohtaja, kuuluu. Lopullisiin päätöksiin vaikuttavat konseptin testaus kokonaisuudessaan, palveluneuvojien esimiehet sekä tämä opinnäytetyö.

### 4.1 Tutkimustulokset ja kehitysehdotukset

Tämän opinnäytetyön tulokset pohjautuvat lähinnä omaan tutkimustyöhön, mutta siinä huomioidaan myös esimiesten mielipide sekä projektin vetäjän tämän hetkinen näkemys konseptista. Virallinen päätös konseptin käyttöönotosta Yritys X:ssä tehdään projektin johtajan tekemän yhteenvedon jälkeen, kun hänellä on tarjottavissa liiketoimintamalli. Tähän vaikuttaa opinnäytetyön projektin lisäksi esimiesten ja johdon kommentit sekä konseptin liiketoimintamallin resursseja koskevat laskelmat. Seuraavassa tutkimustuloksia tarkastellaan kolmesta eri näkökulmasta:

- opinnäytetyötekijän oma näkemys,
- esimiesten näkemys sekä
- projektin johtajan näkemys.

#### 4.1.1 Opinnäytetyötekijän oma näkemys

Analysoitaessa palveluneuvojien toiminnasta saatuja tuloksia, havainnot osoittavat että rakentavaa palautetta oli saatu huomattavasti vähemmän, kuin positiivista. Tämä näkyi palautteita kirjatessa asiakashaastattelutilanteissa. Trendejä on kuitenkin havaittavissa vaikkakin rakentavaa palautetta sisältäviä trendejä vähemmän. Tulosta voidaan pitää asiakaspalvelun laadun kannalta erinomaisena, sillä pilottiryhmät koostuivat Yritys X:n standardien mukaisten koulutusten saaneista palveluneuvojista. Positiivisten trendien määrä osoittaa onnistumista Yritys X:n palveluneuvojien esimiestyössä, joiden osaaminen on osittain esimiesten vastuulla. Suuri positiivisen asiakaspalautteen määrä vahvistaa yhtiön asettamat kriteerit hyvästä asiakaspalvelusta todenmukaisiksi.

Rakentavan palautteen vähäisyyden johdosta projektin hypoteesi osoittautuu oman näkemykseni mukaan epätodeksi siltä osin, että sitä käytettäisiin jokaisen palveluneuvojan kohdalla. Kerätty asiakaspalaute koostui enimmäkseen palautteesta, jossa asiakkaat olivat erittäin tyytyväisiä saatuun asiakaspalveluun. Tämä osoittaa Yritys X:n palvelustandardien kohtaavan asiakkaiden todellisten toiveiden kanssa. Saattaa olla, että konsepti ei kuitenkaan tuota tarpeeksi uutta tietoa, jota valmennuksessa voidaan hyödyntää. Tehty työmäärä suhteutettuna siihen tarvittaviin resursseihin, johtaa mahdollisesti tulokseen, jossa konseptin käyttö ei välttämättä ole kannattavaa jokaisen palveluneuvojan kohdalla. Yritys X:ään koulutetut palveluneuvojat toimivat jo nyt yleisellä tasolla asiakaspalvelussa erinomaisesti.

Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen avulla saatiin kehitettyä optimaalinen prosessi asiakashaastatteluihin pohjautuvaan palveluneuvojien valmennukseen ja samalla luotiin myös prosessissa tarvittavat työkalut ja -menetelmät. Vaikka tuloksista voi päätellä, että palveluneuvojien valmennus asiakashaastattelujen pohjalta ei välttämättä ole kannattava kaikkien palveluneuvojien kohdalla, se kuitenkin tuo hyvän työkalun tutkia onnistumisia ja epäonnistumisia. Valmennustyylin suurempi hyöty voidaan saavuttaa siis keskittymällä asiakkaisiin, jotka eivät ole tyytyväisiä palveluun, sekä palveluneuvojiin, joiden työskentelytavat koetaan vähemmän laadukkaiksi. Tällöin rakentavan palautteen kerääminen asiakkailta on helpompaa. Kyseessä oleva konsepti olisi esimerkiksi mainio tapa selvittää missä ja miksi on epäonnistuttu.

Edellä esitettyihin tuloksiin päädyttiin tutkimuksen ja teorian tiedon perusteella. Jos valmennustapaa käytettäisiin kaikkien palveluneuvojien kohdalla, konkreettisesti hyödynnettävissä olevat tulokset saattavat jäädä liian pieniksi työmäärään ja vaadittaviin resursseihin verrattuna.

Tutkittu konsepti pohjautuu oman näkemykseni mukaan kuitenkin asiakaspalvelun ydinideaan, eli asiakkaiden todellisiin mielipiteisiin. Siksi konseptia voisi hyödyntää myös muissa Yritys X:n sektoreissa ja projekteissa. Omia ehdotuksia konseptin hyödyntämisestä muissa konteksteissa on esitetty seuraavaksi.

Konsepti voisi toimia työkaluna,

- jolla varmistetaan yhtiön linjaukset ja oikea suunta,
- tuotelanseerausten alkutaipaleen eteneminen sekä
- esimiesten työn 'uskottavuuden' tukena ja niin sanottuna todisteena.

Yhteenvedonä voin todeta, että tutkittu konsepti on käyttökelpoinen oikein sovellettuna, ja tutkimuksessa saatua tietoa voi hyödyntää konseptin soveltamisessa sekä menetelmän jatkokehittämisessä.

#### 4.1.2 Esimiehen näkemys

Valmennukset järjestettiin jokaiselle palveluneuvojalle tunnin mittaisina. Samassa tilaisuudessa käytiin läpi muutakin palveluneuvojan työhön ja tavoitteisiin liittyvää keskustelua, mutta konseptin tuoma näkökulma, eli asiakkaan palaute oli painopisteenä. Tilaisuudessa oli selkeäsi erilainen ”jännite” kuin normaalisti. Osa palveluneuvojista jännitti kovastikin palautetta. Esimies kävi palveluneuvojien kanssa taustaa teoria tasolla läpi, eli kertoi mitä kysyttiin, mikä ja kuinka suuri oli haastateltava perusjoukko ja sen otanta ja mitä haastateltavat asiakkaat olivat mieltä kyselyistä. (Isotalo 2011)

Kirjallinen palaute, eli haastattelijoiden merkinnät, jotka asiakashaastatteluista oli tuotettu, koettiin erityisen painavana tekstinä. Poikkeuksetta jokainen palveluneuvoja halusi palautteen itselleen. Yleinen kokemus oli se, että rakentava palaute oli helpompi ottaa vastaan kuin positiivinen palaute. Tämä kulminoituu varmasti siitä, että rakentavaa palautetta saa usein ja se kuuluu valmennustilanteeseen, kun taas positiivinen palaute, nimenomaan asiakkaan äänellä koettiin erityisen vaikuttavaksi. Konseptiin liittyvä valmennus otettiin osittain myös uudella tavalla, erityisen tunnepohjaisesti vastaan. Kaksi tiimin parasta palveluneuvojaa herkistyi kyyneliin kuultuaan mahtavat asiakaspalautteensa. Palautehetket olivat muutoinkin liikuttavia hetkiä, keskusteluissa päästiin uudelle tasolle - puhuttiin työn merkityksestä ja hyvän asiakaskokemuksen tuottamisen tärkeydestä. Valmennustapahtumassa keskusteltiin myös ammatti-identiteetistä ja siitä miten tärkeää on itse uskoa siihen mitä tekee. (Isotalo 2011)

Esimes uskoo, että konsepti on melko raskas rakenteeltaan jatkuvasti toteutettavaksi, mutta kokee myös sen toisaalta erittäin tarpeelliseksi etenkin positiivisen palautteen osalta. Esimiehen mielestä konseptin valmennusta voisi toteuttaa ainakin kerran vuodessa tukemaan esimerkiksi numeraalisia palautteita, jota palveluneuvojat useamman kerran vuodessa saavat. (Isotalo 2011)

Keskustelun taso nähtiin laadukkaaksi palautteissa olevien adjektiivien vuoksi. Palaute oli konkreettista. Normaali numeerinen asiakastytyväisyyspalaute sisältää enemmän oletuksia, esimiehen ja palveluneuvoja näkemyksiä, minkä vuoksi palaute on juuri sen kaltainen. Kun asiakas antaa adjektiivimuodossa palautetta, on se erityisen merkityksellistä suoraa palautetta kyseiselle palveluneuvojalle. (Isotalo 2011)

#### 4.1.3 Projektin johtajan näkemys

Konseptin kehitysprosessi sujui hyvin. Asiakaskokemusjohtajan mukaan saatiin kokemukset, jota haettiin ja enemmänkin. Saadut kokemukset koskivat muun muassa konseptin prosessin rakennetta, projektitiimiä, tiimin johtamista sekä resursseja. Kehitysprosessin avulla hahmotettiin optimaalinen prosessi, jota konseptissa toteutettaisiin. Pilotit selkeyttivät kuvaa, millaisista jäsenistä projektitiimi tulevaisuudessa muodostuisi ja miten tiimiä johdettaisiin. Projektissa saatujen tietojen avulla, projektin johtajalla on valmiudet muodostaa konseptista business case eli liiketoimintamalli, jonka kanssa keskustellaan konseptin käytöstä johdon kanssa. (XXX 2011)

Palautteen määrä, joka pilottien avulla palveluneuvojille saatiin, oli valtava. Jokainen neuvoja sai sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Positiivista palautetta oli negatiivista enemmän. Palautteet koostuivat haastattelijoiden keräämistä tiedoista ja muistiinpanoista. Asiakaskokemusjohtaja ei itse ollut mukana palautekeskusteluissa, mutta hänen kuvansa palveluneuvojien palautteen vastaanotosta oli positiivinen. Tämän vahvistaa myös yllä esitetty esimiehen mielipide. Palautteesta teki arvokasta se, että se tuli suoraan asiakkaalta. (XXX 2011)

Kehityksen tapahtuminen palveluneuvojien työssä jää nähtäväksi tulevaisuudessa. Kehitystä saatetaan havaita jo ensimmäisen palveluneuvojan ja esimiehen välisen valmennustapahtuman jälkeen tai vasta myöhemmin. Esimies kokee konseptin valmennustavan positiivisena ja tämä on yksi tekijä, joka rohkaisee konseptin käyttöönottoa. Virallisesti linjaukset voidaan kuitenkin tehdä vasta, kun tieto palveluneuvojien oppimisesta on saatu. (XXX 2011)

Projektin johtajan oma näkemys konseptin käyttöönotosta, on toistaiseksi positiivinen. Periaatteellinen ajatus konseptista tuntuu asiakaskokemusjohtajan mukaan toimivan. Tämän hetkinen tunne on, että konsepti itsessään on toimiva ja arvokas työkalu. Konseptin avulla voitaisiin myös erottua positiivisella tavalla kilpailijoista. Haaste käyttää konseptia Yritys X:ssä jokaisen palveluneuvojan kohdalla on kuitenkin iso, suuren palveluneuvojien määrän takia. Palaute kaikille vaatisi paljon työtä. Voi siis olla, että konseptia ei kaikkien kohdalla käytetä. (XXX 2011)

Konseptin käyttöönotto ja sen käytön laajuus Yritys X:ssä varmistuvat vasta kun liiketoimintamalli on kokonaisuudessaan muodostettu. Seuraava askel kohti konseptin käyttöönoton päätöstä, on laskentatoimien tekeminen. Konseptin käytöstä on tehtävä kattava liiketoimintamalli, jossa selviää, mitä sen käyttö Yritys X:ssä maksaisi ja mikä on kulujen ja hyötyjen suhde. Tiedot konseptin kuluista saadaan tehdystä projektista (muun muassa

tarvittava aika, resurssit, henkilöt). Hyöty nähdään palveluneuvojien valmennustapahtumien jälkeen. Lopulliset laskelmat konseptin kuluista ja siitä saadusta hyödystä tehdään noin viikolla 50.

(XXX 2011)

## 5 Pohdinta

Omien johtopäätöksien mukaan konseptin käytöstä aiheutuvat kulut saattavat ylittää sen tuomat edut. Tämä vaikuttaisi konseptin käyttöön niin, ettei sitä kannattaisi käyttää kaikkien palveluneuvojien kohdalla - vain erityisiä onnistumisia ja epäonnistumisia tutkiessa. Ympäristötekijöiden muuttuessa palveluneuvojien johtaminen asiakashaastattelujen pohjalta saattaa kuitenkin osoittautua toimivaksi. Globalisaation laajenemisen myötä kulttuuri Suomessa ottaa vaikutteita muista kulttuureista ja muuttaa kansalaisten tapoja arvioida ja esittää asioita. CCC:n tutkimustiedon mukaan vastaava menetelmä muualla maailmassa on toiminut ja tuottanut tulosta. Ajan myötä se tulee käyttöön myös Suomessa, jos ei ihan lähitulevaisuudessa, niin varmasti ainakin taloudellisen tilanteen parannuttua.

Toinen muuttuva ympäristötekijä, joka saattaa juuri nyt vaikuttaa tutkimustuloksiin on tämän hetkinen taloudellinen tilanne. Talouskriisin vaikuttaessa liikemaaailmaan ja tätä kautta koko yhteiskuntaan, se saattaa myös vaikuttaa haastateltavan perus- ja otantajoukon vastauksiin. Uutisissa ja lehtien lööpeissä on jatkuvasti tietoa eri yhtiöiden henkilöstön lomautuksista. Ihmiset saattavat olla varovaisia negatiivista palautetta antaessa, sillä henkilöt, jotka ovat ajan hermolla voivat alitajuisesti yhdistää haastattelut esimerkiksi henkilöstön lomautusaikeisiin.

Kokonaisuudessaan projekti oli työläs, mutta antoisa ja erittäin mielenkiintoinen. Lopputulos palkitsee itseäni, oman osaamisen kehittymisenä monessa suhteessa, samoin se hyödyttää Yritys X:ää uuden tiedon muodossa, antaen lisäarvoa yhtiön toimintaan ja mahdollisuuden uudenlaisen työkalun kehittämiseen.



## Lähteet (aakkostettu lähdeluettelo)

### Kirjallisuus

Buttle F. 2009. Customer Relationship Management. Oxford: Elsevier Ltd.

Carlsson M. & Forssell C. 2008. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hiles, A. 2011. The Definitevy Handbook of Business Continuity Management. Englanti, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Jolly, A. 2008. The Innovation Handbook. Yhdysvallat, Philadelphia: Kogan Page and Individual contributors.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto - haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2002. Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. 3. painos, Helsinki, Edita.

Kotler P., Keller K., Brady M., Goodman M. & Hansen T. 2009. Marketing management. Italia: Rotolito Lombarda.

Laamanen K. & Tinnilä M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet - Terms and concepts of business process management. 4. painos. Espoo: Teknologiateollisuus Oy.

Lindroos J. & Lohivesi K. 2006. Onnistu strategiassa. 2. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Ojasalo K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo: WSOYpro Oy.

Robson C. 2002. Real World Research. 2. painos. Englanti, Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Räsänen M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmenteva ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yin R. K. 2003. Applications of Case Study Research. 2. painos. Englanti, Lontoo: Sage Publications Ltd.

### Tutkimukset

Customer Contact Council Poll 2010

### Haastattelut

Bracewell L. Asiakasvastaavan haastattelu 23.3.2011, Customer Contact Council, Espoo.

Haatainen A. Resurssin suunnittelijan haastattelu 1.11.2011, Yritys X, Espoo.

Herbert C. Johdon neuvonantajan haastattelu 23.3.2011, Customer Contact Council, Espoo.

Isotalo M. Palvelujohtajan haastattelu 22.11.2011, Yritys X, Kuopio.

Luostarinen R. Palvelujohtajan haastattelu 6.5.2011, Yritys X, Espoo.

XXX Asiakaskokemusjohtaja 10.11.2011, Yritys X, Espoo.

Viding T. Palvelujohtajan haastattelu 6.10.2011, Yritys X, Espoo.

#### Sähköiset lähteet

Customer Contact Counsling 2011. About Us. Viitattu 28.9.2011.

<https://ccc.executiveboard.com/Public/AboutUs.aspx>

Geert Hofstede Cultural Dimensions 2009. Hofstedes scores, Finland. Viitattu 7.9.2011.

[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_finland.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_finland.shtml)

Geert Hofstede Cultural Dimensions 2009. Hofstedes scores, China. Viitattu 7.9.2011.

[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_china.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_china.shtml)

Hellink 2011. Lehdistöiedotteet, Uutiset ja Talous, Yritys X: Yritys X:n puhelinpalvelu listattiin vakuutusalan parhaaksi. Viitattu 14.9.2011.

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20110501/13045857256700>

Yritys X yrityksenä 2011. Yritys X. Viitattu 5.4.2011.

[http://www.YritysX.fi/web/fi/tietoa/YritysX\\_ista/YritysX\\_yrityksena](http://www.YritysX.fi/web/fi/tietoa/YritysX_ista/YritysX_yrityksena)

Yritys X Intra 2011. Yritys X sisäinen sivusto. Viitattu 4.11.2011.

JTO, Johtamistaidon Opisto. 2007. Henkilöstöjohtamisen trendit 2007. Tutkimusraportti. Viitattu 13.9.2011.

<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/Tutkimukset/Henkilostojohtamisen%20trendit%2007%20raportti.pdf>

Nab 2009. Nab Group. Viitattu 12.10.2011.

[http://www.nab.com.au/wps/wcm/connect/nab/nab/home/About\\_Us/6/](http://www.nab.com.au/wps/wcm/connect/nab/nab/home/About_Us/6/)

Kotilainen T., PwC 2011. Uuden sääntelyn tulva on merkittävin riski vakuutusallalla, Lehdistöiedote 6.6.2011. Viitattu 1.9.2011.

<http://www.pwc.com/fi/fi/tiedotteet-2011/uuden-saantelyn-tulva-on-merkittavin-riski-vakuutusallalla.jhtml>

Rautonen L., Taloussanommat 2010. Coaching on hauskaa. Viitattu 30.9.2011.

<http://blogit.taloussanommat.fi/konttorielama/arkisto/tag/jari-sarasvuo>

Teleco 2010. Corporate Overview. Viitattu 17.10.2011.

<http://www.telco.com/files/docs/Corporate%20Overview.pdf>

## Kuviot ja kaaviot

Kuvio 1: Vakuutusalan riskien sijoitus .....	8
Kuvio 2: Ympäristön muutosten vaikutus .....	12
Kuvio 3: Esimiehen kolme ydinroolia .....	13
Kuvio 4: Asiakassoittojen kompleksisuuden muutos .....	15
Kuvio 5: Johtamisen lähtökohta .....	16
Kuvio 6: Hofstedes Cultural Dimensions, Suomi .....	17
Kuvio 7: Hofstedes Cultural Dimensions, Kiina .....	17
Kuvio 8: Projektin prosessin kuvaus .....	19
Kuvio 9: Strategia & Missio .....	21
Kuvio 10: SWOT analyysi .....	25
Kuvio 11: Valmennusaineiston keräys- ja analysointiprosessi .....	28
Kuvio 12: Valmennusprosessin prosessikartta .....	29
Kuvio 13: Valmennusprosessi.....	30
Kuvio 14: Asiakashaastattelupuhelun rakenne .....	33
Kuvio 15: 2. pilotin aikataulu .....	39
Kuvio 16: SWOT analyysi .....	42
Kuvio 18: Prosessikartta, pilotti 2.....	43
Kuvio 17: 2. pilotin prosessikaavio.....	44

## Taulukot

Taulukko 1: Projektin kriittiset menestystekijät .....	24
Taulukko 2: Projektin riskitaulukko.....	27
Taulukko 4: Projektin kriittiset menestystekijät 2. pilotissa .....	41

## Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko 1. Pilotti .....	61
Liite 2: Haastattelurunko 2. pilotti .....	64

Liite 1: Haastattelurunko 1. Pilotti

## Haastattelurunko, 1. Pilotti

### Esittely

Esittele itsesi. Kerro lyhyesti haastattelusta ja että hänen palautteensa olisi meille erittäin tärkeä. Kerro että haastattelun tarkoituksena on auttaa häntä palvellutta henkilöä kehittymään työssään. Aloita haastattelu. Asiakas keskeyttää ja itse kertoo jos hänellä on huono hetki.

### Kysymykset

- Yhteydenoton syy (kuten Ashassa)
  - \*tähdillä merkityt kohdat ovat Ashassa vaihtoehtoina, mutta voidaan mielestäni jättää pois asiakashaastattelulomakkeen vaihtoehtoista.
    - Aktiivinen asiakaspalvelu\*
    - Alennustiedustelu
    - Alkava yritys
    - Asiakaspalaute
    - Asiakkaan yhteystiedot
    - Bonus ajoneuvo
    - Jatkotyö\*
    - Kampanja
    - Katselu\*
    - Keskittäjän edut
    - konversio etusopimus\*
    - Korvausasia
    - Kutsu oikea turva-kartoitus\*
    - Laskutus
    - Neuvonta
    - Oikea turva -kartoitus
    - Rekisteröintiasiat
    - S-ryhmän bonus
    - Seisonta-aika
    - Sopimusten yhdistäminen
    - Sovittu oikea turva kartoitus\*
    - Tarjous- tai hintatiedustelu
    - Todistuspyyntö
    - Turvan muutos
    - Turvan tarkistus
    - Uusi vahinko
    - Vakuutuksen osto/laajennus
    - Vakuutuksen päättäminen
    - Vakuutuskäsittely
    - Verkkopalvelut
    - Virheellinen valinta\*
- Peruskysymykset (1 min)

Arvioi asteikolla 1-5 palveluneuvojan suoritusta seuraavista näkökulmista (1 huonoin, 5 paras):

1. Tarpeeni ymmärrettiin
2. Palvelu oli vaivatonta
3. Ongelmani/asiani ratkaistiin
4. Kommunikaatio oli selkeää tai
5. Palvelu lisäsi luottamustani Yritys X:ään
6. Asiointi Yritys X:ään oli helpompaa kuin olin kuvitellut
7. Palvelun kokonaisarvosana=keskiarvo kysymyksistä 1-7

- Syventyvä vaihe (2 min)

Yo. kysymyksistä poimittaisi ne, jotka ovat saaveet pisteen 1 tai 5 sekä ne joiden kohdalla asiakas on käyttänyt herättäviä adjektiiveja (esim. erinomainen, heikko, ok jne). Arvosanaltaan poikkeavat sekä herättäviä adjektiiveja sisältävät kysymykset syvennettäisiin lisäkysymyksiin (esim. 'Miksi pidit tätä erityisen hyvänä' tai 'Antaisitko esimerkin heikosta vuorovaikutustaidosta' jne.).

## Loppusanat

Kiitä asiakkaan ajasta ja hyvästele.

Kirjaa Exceliin tiedot asiakkaasta

- asiakkaan palvelutapahtuman viikonpäivä
- asiakkaan palvelutapahtuman ajankohta (vaihtoehdot 8-11, 11-13, 13-16, 16-20)
- asiakkaan sukupuoli
- asiakkaan ikä  
(haarukat/vaihtoehdot: alle 20-vuotias, 21-27, 28-38, 39-49, 50-64 yli 65-vuotias)
- asiakkaan asuinpaikka  
(valinnat: [Ahvenanmaa](#), [Etelä-Karjala](#), [Etelä-Pohjanmaa](#), [Etelä-Savo](#), [Kanta Häme](#), [Itä-Uusimaa](#), [Kainuu](#), [Keski-Pohjanmaa](#), [Keski-Suomi](#), [Kymenlaakso](#), [Lappi](#), [Pirkanmaa](#), [Pohjanmaa](#), [Pohjois-Karjala](#), [Pohjois-Pohjanmaa](#), [Pohjois-Savo](#), [Päijät-Häme](#), [Satakunta](#), [Uusimaa](#), [Varsinais-Suomi](#) (Pääkaupunkiseutu?))

Kirjaa Exceliin näkemys siitä, mistä osaamisen haasteesta oli kysymys

1. Asenne
2. Vuorovaikutus
3. Tarpeiden ymmärtäminen
4. Asiaosaaminen
5. Kyky ratkaista asiakkaan ongelma

Puhelun kesto max 4 min.

Liite 2: Haastattelurunko 2. pilotti



## Haastattelurunko Asiakkaan Ääni

### Esittely (1-2 min.)

Esittele itsesi. Aloita haastattelu. Asiakas keskeyttää ja itse kertoo, jos hänellä on huono hetki. Jos asiakkaan asia on hoidettu huonosti tai asian hoitaminen on jäänyt kesken, puhelu muuttuu asian hoitamiseksi ja haastattelu muuttuu palvelutapahtumaksi.

Kerro asiakkaalle:

Olet soittanut eilen Yritys X:n asiakaspalveluun ja asioinut NN:n kanssa. Me haluaisimmekin nyt lisätietoa sinun palvelukokemuksesta. Olisiko sinulla muutama minuutti aikaa parille kysymykselle? Haluaisimme saada sinulta palautetta siitä miten nimenomaan N.N onnistui työssään ja miten hän voisi onnistua vielä paremmin.

- Tämä ei ole asiakastytyväisyys- tai laaduntarkkailuun liittyvä kysely eikä sinua palvelleen neuvojan työssä ole mitään erityistä seurattavaa vaan keräämme tietoa valmennusta varten
- Sinut on valittu haastateltavaksi satunnaisesti, haastattelu ei liity sinuun tai tilanteeseesi erityisesti
- Palautteesi viedään palveluneuvojalle nimettömänä eikä sinun tarvitse pelätä pahoittavasti palveluneuvojan mieltä; meillä palveluneuvoja ja nyt nimenomaan NN odottaa palautetta ja kehitysehdotuksia.

### Peruskysymykset (2 min)

Tavoitteena meillä Yritys X:n asiakaspalvelussa on, että: Peilaus:

1. Saat asiasi hoidettua kerralla kuntoon
2. Sinulle jää tunne, että sinua kuunneltiin ja asiasi ymmärrettiin.
3. Sinulla on olo, että vakuutusasiasi ovat kunnossa ja voit olla huoletta.

Arvioi asteikolla 1-7 saamaasi palvelua Liisalta seuraavista näkökulmista (1 huonoin, 7 paras):

1. Miten arvioit asteikolla 1-7 NN palvelun ystävällisyyttä ja empatiaa?
2. Miten arvioit asteikolla 1-7 NN kommunikaation selkeyttä?
3. Miten arvioit asteikolla 1-7 NN palvelun sujuvuutta ja helppoutta?
4. Miten arvioit asteikolla 1-7, kertoiko NN sinulle hyödyllistä lisätietoa tai antoiko hän yksilöllistä palvelua?
5. Miten arvioit asteikolla 1-7, tuliko asia tuli kerralla kuntoon ja ratkaistiinko ongelmasi kun juttelit N.N:n kanssa?
6. Miten arvioit asteikolla 1-7, Kun mietit saamaasi palvelua N.N:ltä, kuinka hyvin toteutui tunnuslauseemme "Ole huoletta. Me autamme"

### Syventyvä vaihe (2 min)

Yo kysymyksissä kiinnitetään huomiota:

#### **Poikkeaviin arvosanoihin**

- Yksittäisen kysymyksen arvosana poikkeaa muista
- Kerro yksi asia mikä auttaisi N.N kehittymään työssä.

#### **Adjektiiveihin**

- Palvelun kuvaaminen adjektiivein

Arvosanaltaan poikkeavat sekä herättäviä adjektiiveja sisältävät kysymykset tai herättelemällä aikaan saadut poikkeamat avataan tiedustelevin lisäkysymyksin:

- Miksi pidit tätä erityisen hyvänä?
- Antaisitko esimerkin heikosta vuorovaikutustaidosta?
- Miten se olisi sinun mielestäsi pitänyt tehdä?
- Kerrotko lisää?”
- Mitkä seikat veivät tunteeseen että palvelu oli selkeää?
- Mitkä asiat tekivät hänestä hyvän?

Haastattelussa keskitytään 1-2 kahteen asiaan kerralla. Jos jotain kehitettävää olisi, kerro yksi asia.

Loppusanat (1 min.)

- Kiitä asiakkaan ajasta
- kerro että palaute on arvokasta ja auttaa Liisaa kehittymään omassa työssään
- Hyvästele

Kirjaa kehityskohde/palaute Digiumiin, tee ehdotus palautteen osa-alueesta (2-3 min.)

Digiumiin kirjataan myös tieto

Palveluneuvojasta (Nimi), tieto löytyy kampanjasta

Puhelun kesto max 5-6 min.

Jälkityöt 2-3 min.