

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Yrittäjyys

2014

Oona Torniainen

# VAKUUTUSYHTIÖN ASIAKASKOHTAAMISMALLIN LANSEERAUS



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Oona Torniainen

## VAKUUTUSYHTIÖN ASIAKASKOHTAAMISMALLIN LANSEERAUS

Asiakaskokemuksen ja palvelukulttuurin kehittäminen ovat tärkeitä teemoja, kun pohditaan yritysten menestysmahdollisuuksia. Asiakaskohtaaminen on yksi tärkeimmistä asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttavista asioista, joten asiakkaan kohtaamiseen on panostettava. Jotta asiakaskohtaamista voidaan uudistaa ja parantaa, henkilöstön osaamista ja toimintatapoja on jatkuvasti kehitettävä. Henkilöstön osaaminen on erittäin tärkeä kilpailukytekijä alati muuttuvassa ja uudistuvassa yritysmaailmassa ja samalla myös osaamisen johtaminen korostuu.

Tämän opinnäytetyön teoreettisessa osiossa käsiteltiin finanssialan palvelutapahtumaa, asiakaskohtaamista, henkilöstön kehittämistä ja muutosjohtamista. Työn käytännön osuudessa tutkittiin toimeksiantajayrityksen asiakaskohtaamismallin lanseerauksen onnistumista asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön näkökulmasta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin seurantatutkimusta, joka toteutettiin sähköisten kyselylomakkeiden avulla henkilöstön koulutustilaisuuden jälkeen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että asiakaskohtaamismallin lanseeraus toimeksiantajayrityksessä onnistui melko hyvin. Asiakaskohtaamismallia käytettiin aluksi asiakastapaamisissa onnistuneesti, mutta ajan mittaan sen käyttö vähentyi huomattavasti. Tutkimustulokset osoittavat, että asiakaskohtaamismallin käyttö on haastavaa niiden asiakkaiden kanssa, jotka tulevat asioimaan ilman ajanvarausta. Malli palvelee parhaiten ajanvarauksella saapuvia asiakkaita, joiden tapaamiseen valmistaudutaan etukäteen.

Opinnäytetyön tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa, kun yritykset suunnittelevat asiakaskohtaamisen kehittämistä. Tutkimuksesta saadaan tietoa koulutustilaisuuden suunnitteluun, kehittämiseen ja koulutuksen jälkeiseen seurantaan. Tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä koko perusjoukkoa koskeviksi.

### ASIASANAT:

Asiakaskohtaamismalli, asiakaskokemus, asiakaspalvelu, kehittäminen, lanseeraus, muutosvastarinta, osaamisen johtaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business administration | Entrepreneurship

2014 | 44

Instructor Maija Nolvi

Oona Torniainen

## THE LAUNCH OF THE CUSTOMER ENCOUNTER MODEL AT AN INSURANCE COMPANY

The improvement of the customer experience and service culture is a contemporary focus of research in the business world. One of the key elements in the customer experience is the encounter between customers and company personnel. Therefore it is important to further develop and improve this encounter. The process of improvement requires continuous development of the knowledge and skills of the organization's personnel. Especially the practical knowledge of the personnel is a significant contributor to the competitiveness of companies. Hence, also knowledge management plays a major part in the development process.

This thesis focuses on the encounter of customers, training and change management of personnel, and the customer encounter model of the client insurance company. This thesis studies the launch of the customer encounter model in the insurance company and its success from the point of view of the personnel who works closely with the customers. The conclusions generated from reviewing the literature on customer encounters and personnel development, and conducting a questionnaire to the personnel who uses the customer encounter model at the insurance company. The research was conducted as a follow-up study after training opportunity.

The investigation shows that the insurance company has succeeded moderately in the launch of the customer encounter model. The findings of the study show that the customer encounter model was initially used successfully during meetings with customers. However, the usage of the model has been gradually decreasing considerably. The findings reveal that the personnel finds it challenging to use the model with customers who have not booked an appointment beforehand. In fact, the model works best with customers who have booked an appointment and thus, the personnel is well prepared for the meeting.

The results of this study can be used in the planning of forthcoming training and launch events.

### KEYWORDS:

Customer experience, customer encounter model, customer service, developing, knowledge management, launch, resistance to change

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 ASIAKASKOHTAAMINEN</b>	<b>8</b>
2.1 Finanssialan palvelutapahtuma	8
2.2 Asiakaskohtaminen osana palvelutapahtumaa	9
2.2.1 Onnistunut asiakaskohtaminen	10
2.2.2 Ongelmatilanteissa toimiminen	12
2.3 Henkilöstön kehittäminen	15
2.3.1 Osaamisen johtaminen	15
2.3.2 Muutosvastarinta kehittämissuhteissa	17
2.4 Toimeksiantajayrityksen asiakaskohtamismalli	20
2.4.1 Asiakaskohtamismallin vaiheet	20
2.4.2 Asiakaskohtamismallin perusta ja lanseeraus	23
<b>3 TUTKIMUS ASIAKASKOHTAAMISMALLIN LANSEERAUKSEN ONNISTUMISESTA</b>	<b>25</b>
3.1 Tutkimuksen toteuttaminen	25
3.2 Tutkimustulokset	29
3.2.1 Koulutuspäivän onnistuminen	29
3.2.2 Asiakaskohtamismalliin kohdistetut odotukset	31
3.2.3 Odotusten toteutuminen	32
<b>4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA</b>	<b>35</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>40</b>

## LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake helmikuu 2014

Liite 2. Kyselylomake huhtikuu 2014

## KUVIOT

- Kuvio 1. Tyytymättömän asiakkaan kohtaaminen (Aarnikoivu 2005, 73). 13
- Kuvio 2. Toimeksiantajayrityksen asiakaskohtaamismalli (Toimeksiantajayritys). 20
- Kuvio 3. Tutkimustulosten analysointiprosessi. 29

# 1 JOHDANTO

Muutos on vakiintunut olotila organisaatioissa ja sen asettamiin vaatimuksiin vastaaminen on organisaation menestymisen edellytys. Organisaatioiden pitää jatkuvasti kehittää toimintaansa ja henkilöstön osaamista, jotta ne pysyvät kilpailukykyisinä. Organisaation muutosvalmius ja kilpailukyky riippuvat siitä, mitä osaamista siellä on, miten luovasti osaamista käytetään ja miten siellä kyetään oppimaan uutta. Osaamisen kehittäminen on osa organisaation strategiaa ja sen toteuttamista. Kehittäminen vaatii rinnalleen osaamisen johtamisprosessin, jonka tehtävänä on varmistaa, että organisaatiolla on riittävästi oikeanlaista osaamista nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen johtaminen perustuu yrityksen visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. Organisaatioiden kokonaisvaltaisessa kehittämisessä osaamisen johtaminen on tärkeässä roolissa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää finanssialalla toimivan toimeksiantajayrityksen uuden asiakaskohtaamismallin lanseerauksen onnistumista asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsitellään finanssialan palvelutapahtumaa ja asiakaskohtaamista; onnistunutta asiakaskohtaamista ja ongelmatilanteissa toimimista sekä henkilöstön kehittämistä, osaamisen johtamista ja muutosvastarintaa. Tämän jälkeen perehdytään toimeksiantajayrityksen, Turun talousalueella toimivan finanssialan yrityksen, omaan asiakaskohtaamismalliin.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Turun talousalueella toimiva finanssialan yritys. Se tarjoaa koko Suomessa vakuutus- ja pankkipalveluita sekä säästämisen ja sijoittamisen palveluita henkilö-, maatala-, yrittäjä-, yritys- ja yhteisöasiakkaille. Asiakaskohtaamismalli perustuu yrityksen arvoihin, joita ovat yhdessä onnistuminen, yrittäjähenkisesti toimiminen ja omistaja-asiakkaiden etujen edistäminen. Opinnäytetyössä käsiteltävä asiakaskohtaamismalli pohjautuu erityisesti yrityksen arvoon yhdessä onnistumisesta ja tukee tämän arvon toteutumista.

Opinnäytetyön empiirisen osion tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön näkökulmasta sitä, mitä odotuksia asiakaskohtaamismalliin kohdistetaan ja millaisia kokemuksia asiakaskohtaamismallin käytöstä saadaan. Tutkimus toteutetaan seurantatutkimuksena, jossa kerätään sähköisen kyselylomakkeen avulla tietoa koulutuksen onnistumisesta, asiakaskohtaamismalliin liitetystä odotuksista ja odotusten toteutumisesta helmikuussa ja huhtikuussa 2014.

Aiemmin vastaavaa aihetta opinnäytetyön muodossa on tutkinut Reetta Tuomainen Seinäjoen ammattikorkeakoulusta. Tuomaisen työn tavoitteena oli laatia Ylihärmän Säästöpankille käsikirja asiakaskohtaamiseen. Omassa opinnäytetyössäni käsitellen edellä mainittua työtä kattavammin asiakaskohtaamisen vaiheita.

## 2 ASIAKASKOHTAAMINEN

### 2.1 Finanssialan palvelutapahtuma

Finanssiala tarjoaa raha ja vakuutus-asioiden hoitamiseen liittyviä palveluita. Ne ovat asiantuntijapalveluita, joihin liittyy erikoisosaamista. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 9.) Palvelutapahtuma tarkoittaa asiakkaan auttamista ja hänen tarpeidensa täyttämistä. Ennen kohtaamista asiakas orientoituu tilanteeseen; henkilökunnan ja palvelun saatavuuteen. Asiakas tarvitsee tuotetta tai palvelua, kun hän haluaa asioida finanssialan yrityksen kanssa. Jotta haluttu tuote tai palvelu saadaan asiakkaan käytettäväksi, tarvitaan palvelua. Palvelu on pääosin aineetonta eli asiakkaalle jää siitä tuntemus. Palveluun liittyy aina toimintaa, jota edustavat esimerkiksi tervehtiminen ja hymyily. Kun asiakasta on tervehditty, tämä osa palvelusta on kulutettu. Palvelua siis kulutetaan samanaikaisesti kuin sitä tuotetaan. (Eräsalo 2011, 12.)

Asiakas on myös itse tärkeä tekijä palvelutapahtumassa, sillä hän on poikkeuksetta osallisena siinä. Kaikki asiakkaat kokevat palvelutapahtuman eri tavoin eli palvelukokemus on aina henkilökohtainen. Tähän kokemukseen vaikuttavat asiakkaan omat odotukset sekä hänen aiemmat asiakaspalvelukokemuksensa. (Eräsalo 2011, 13.) Finanssipalveluilla on ominaispiirteitä, jotka erottavat ne muista tuotteista tai palveluista selkeästi. Piirteet vaikuttavat sekä markkinointiin että asiakkaan käyttäytymiseen. Ensimmäinen ominaispiirre on se, mitä asiakas ostaa hankkiessaan finanssipalvelun. Toinen on varsinainen asiakaspalvelu, joka liittyy palvelun ostamiseen ja käyttöön. (Ylikoski ym. 2006, 13–14.)

Finanssialan palvelutapahtuma on yhtäaikaaisesti vuorovaikutusta, myyntiä, markkinointia ja laatua. Asiakaspalvelu tapahtuu vuorovaikutuksessa asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Asiakas on yrityksen vieras ja asiakaspalvelija edustaa yritystä. Samaan aikaan palvelu on myös myyntityötä, sillä tuotteiden myynti ei ole erillistapahtuma vaan sitä tapahtuu jatkuvasti. Asiakkaan tarpeet selvitetään huolellisesti, minkä jälkeen hänelle myydään tarpeita vastaava tuote. Hyvä palvelu on myös tulevaisuuden markkinointia. Positiivisen kokemuksen saanut



asiakas tulee todennäköisesti asioimaan uudelleen ja kertoo onnistuneesta kokemuksesta muille. Palvelun laadun mittaa viime kädessä aina asiakas. (Eräsaalo 2011, 14–22.) Hyvän laadun merkitys on keskeistä kaikessa palvelussa. Tyytyväinen asiakas pysyy suurella todennäköisyydellä pitkään asiakkaana ja hänen uskollisuutensa yritystä kohtaan ilmenee myönteisenä käyttäytymisenä ja asenteena. (Ylikoski ym. 2006, 58.)

## 2.2 Asiakaskohtaaminen osana palvelutapahtumaa

Asiakaspalvelutilanteessa asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat. Jotta palvelutilanne voidaan toteuttaa oikealla tavalla, on oleellista, että asiakaspalvelija ymmärtää asiakkaan ostokäyttäytymiseen vaikuttavat asiat. Segmentillä tarkoitetaan asiakasryhmää, johon kuuluvilla asiakkailta on jokin yhteinen ostokäyttäytymiseen vaikuttava piirre. Segmentointiperusteet eli lohkomisperusteet voidaan jakaa koviin ja pehmeisiin. Kovia perusteita ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli ja koulutus. Pehmeitä segmentointiperusteita ovat esimerkiksi asiakkaan arvot, elämäntyyli ja uskonto. Näitä perusteita ymmärtämällä asiakaspalvelija pystyy kohdistamaan oikeanlaista palvelua kulloisellekin asiakkaalle. (Rope 2003, 61.)

Asiakaspalvelutilanteet ja asiakkaat ovat aina erilaisia, joten jo palvelutilanteen alussa on tärkeä tunnistaa, minkälaisesta kohtaamisesta on kyse. Näin palvelutapa voidaan sopeuttaa tilanteen mukaiseksi. Asiakkaan käynnistämä kohtaaminen saattaa sisältää ennalta arvaamattomia piirteitä, koska asiakkaan asiointiin syytä ei yleensä tiedetä etukäteen. Tällaisiin kohtaamisiin henkilöstö voi valmistautua vain yleisellä tasolla, kuten hankkimalla alan osaamista ja palvelutaitoja. Kun asiakaskohtaaminen on etukäteen tiedossa, siihen voidaan valmistautua huolella. (Ylikoski ym. 2006, 96–97.)

Kohtaamistilanteeseen vaikuttavia asioita ovat asiakkaan ja asiakaspalvelijan taustat, kokemukset ja tarpeet. Myös organisaation maine ja siellä vallitseva palvelukulttuuri vaikuttavat siihen. Lisäksi asiakaspalvelijan osaaminen ja palveluhalukkuus ovat tärkeitä kohtaamistilanteeseen vaikuttavia tekijöitä. Jotta asiakaspalvelija on valmis palvelemaan asiakkaita, hänen tulisi tunnistaa myös eri-

laisia asiakastyyppejä. Joku asiakkaista voi olla rutiiniostaja, kun taas toinen enemmänkin avun tarvitsija. Asiakaspalvelijan täytyy siis palvella eri asiakastyyppejä aina kulloisenkin kohtaamisen luonteesta riippuen. (Ylikoski ym. 2006, 97–98.)

### 2.2.1 Onnistunut asiakaskohtaaminen

Jokainen onnistunut asiakaskohtaaminen merkitsee organisaatiolle mahdollisuutta vaikuttaa asiakkaan kyseisestä organisaatiosta muodostuviin mielikuviin ja tilaisuutta saavuttaa asiakkaan luottamus. Onnistunut asiakaskohtaaminen alkaa sanattomalla viestinnällä, kuten asiakkaan huomaamisena ja ilmapiirinä asiakaspalvelutilassa silloin, kun asiakas saapuu paikalle. Heti alkujaan myönteisen tunnetilan synnyttäminen on tärkein elementti, johon asiakaspalveluhenkilöstö voi vaikuttaa omalla käyttäytymisellään. Myönteinen tunne syntyy kohteliaasta käytöksestä, kuten hymyilystä ja tervehtimisestä sekä asiakkaan huomiomisesta. Asiakas olettaa tulevansa asiantuntijan palveltavaksi, kun hän saapuu asiakaspalvelutilanteeseen. (Ylikoski ym. 2006, 106.)

Etukäteen tiedossa olevan asiakaskohtaamisen merkityksellisin vaihe on valmisteluvaihe. Siihen sisältyvät muun muassa asiakkaan perustietojen selvittäminen, myyntimateriaalien rakentaminen sekä myyntineuvottelun etukäteissuunnittelu. Perustietojen selvittäminen antaa asiakaspalvelijalle mahdollisuuden osoittaa oman perehtyneisyytensä asiakkaaseen. Kuluttajamarkkinoilla tämä on erityisen tärkeä osa asiakaskohtaamista. Myyntimateriaalien rakentamisessa asiakaspalvelijan täytyy ottaa huomioon tilanteessa tarvittavien tukivälineiden, kuten esitteiden, riittävä määrä. Myyntineuvottelun etukäteissuunnittelussa asiakaspalvelijan pitää varata neuvottelutila ja valmistella neuvottelutähtä ja vastauksia mahdollisille vastaväitteille. (Rope 2003, 60–65.)

Onnistuneen asiakaskohtaamisen haltuunottovaiheessa tunnustellaan sitä, minkä tyyppinen asiakas on kyseessä. Avauskeskustelu on haltuunottovaiheessa keskeinen tekijä, jonka avulla asiakaspalvelija aistii tilannetta ja muodostaa näkemyksen asiakkaasta. (Rope, 2003, 69.) Asiakkaan on tässä vaiheessa tär-

keää antaa kertoa rauhassa asiansa, mutta hänelle on hyvä esittää myös tarkentavia kysymyksiä. Onnistuneen asiakaskohtaamisen haltuunotto ei missään vaiheessa ole ainoastaan passiivista kuuntelua vaan sen tehtävä on viestiä, että asiakaspalvelija haluaa auttaa asiakasta. Näin asiakas tuntee olonsa turvalliseksi ja antautuu palvelutilanteeseen luottavaisesti. (Ylikoski ym. 2006, 107.)

Kun asiakkaan luottamus on voitettu, aloitetaan hänen asiansa käsittely tarpeiden kartoittamisella. Tarvekartoitusvaiheeseen siirtyminen käy sujuvasti avauskeskusteluvaiheesta kysymyksillä, joiden tavoitteena on selvittää asioita, joita tuotteen tai palvelun esilletuonnissa on jatkossa tarpeen ottaa esille. (Rope 2003, 71.) Tarpeiden kartoitus tehdään esittämällä asiakkaalle kysymyksiä, jonka jälkeen saatuja vastauksia analysoidaan tulevaa ratkaisuehdotusta varten. Taitava asiakaspalvelija osaa kysyä asian käsittelyä nopeuttavia ja tehostavia kysymyksiä ja kirjaa asiakkaan puhuessa olennaiset asiat ylös kuulemastaan. Tässä asiakaskohtaamisen vaiheessa on tärkeää antaa asiakkaan kertoa rauhassa asiansa. Näin hänestä saadaan mahdollisimman paljon huomioon otettavaa informaatiota. (Ylikoski ym. 2006, 108.)

Asiakkaan tilanteen selvitettyään asiakaspalvelija esittää ratkaisua. Tässä hetkessä pitää välttää kaiken kertomista kerralla, sillä asiakas vastaanottaa vain rajallisen määrän tietoa. Asiat on hyvä jakaa osiin ja käsitellä niitä osio kerrallaan. Näin varmistetaan, että asiakas ymmärtää esitetyt ratkaisuvaihtoehdot. Esitteet ja muut oheismateriaalit ovat hyvä lisä, joiden avulla asiakas pystyy seuraamaan myyntiargumentoinnin etenemistä ja esittämään tarvittaessa kysymyksiä. Tässä vaiheessa järkiperusteet ovat tärkeitä, sillä asiakas tarvitsee niitä ostopäätöksen tekemisen tueksi. Perusteluissa voi käyttää apuna esimerkiksi erilaisia kehityskäyriä ja tilastoja. (Ylikoski ym. 2006, 109.)

Kun tarjotuista vaihtoehdoista on päästy yhteisymmärrykseen, on sopimuksen kirjoittamisen ja yhteenvedon aika. Tässä vaiheessa käydään läpi tärkeimmät sopimukseen liittyvät asiat ja niistä tehdään asiakkaalle yhteenveto. Asiakaspalvelija kertoo, mistä sovittiin ja mitä jätettiin sopimuksen ulkopuolelle. Lisäksi asiakaspalvelija kertoo, mitä palvelutapahtumasta seuraa. Tässä kohdin käsitellään esimerkiksi laskun ja sopimuskirjan postituksen ajankohtia. Asiakaspalveli-

jan huolellisten muistiinpanojen pohjalta tehty yhteenveto varmistaa, ettei mikään yksityiskohta jää hoitamatta. Yhteenveto luo luottamusta asiakkaalle. (Ylikoski ym. 2006, 110–111.)

Palvelutapahtuman lopuksi asiakaspalvelija voi ojentaa käyntikorttinsa ja rohkaista asiakasta yhteydenottoon, mikäli tälle tulee jotakin kysyttävää. Miellyttävän lopetuksen tavoitteena on asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen. Palvelutapahtuman lopetus on aina tärkeää hoitaa hyvin, sillä se jää asiakkaan mieleen. (Ylikoski ym. 2006, 111.)

Kohtaamisen ja kaupanteon jälkeen asiakkaan tyytyväisyyden varmistus tehdään osana prosessia, minkä viimeisessä vaiheessa on kyse jälkihoitovaiheesta eli asiakastyytyväisyyden varmistamisesta. Asiakastyytyväisyyden selvittämisen toimintamallit voidaan jakaa mekaanisiin palautejärjestelmiin ja erikseen selvitettäviin tyytyväisyyskokemuksiin. Mekaaninen palautejärjestelmä on esimerkiksi www-palaute tai palautelaatikko. Erikseen selvitettävä tyytyväisyyskokemus tarkoittaa myyjän puhelimitse tai henkilökohtaisena keskusteluna tekemää tyytyväisyyskyselyä. Se, kumpaa menetelmää näistä käytetään, riippuu asiakaskohtaamisen ja kaupanteon luonteesta ja suuruudesta. (Rope 2003, 80-85.)

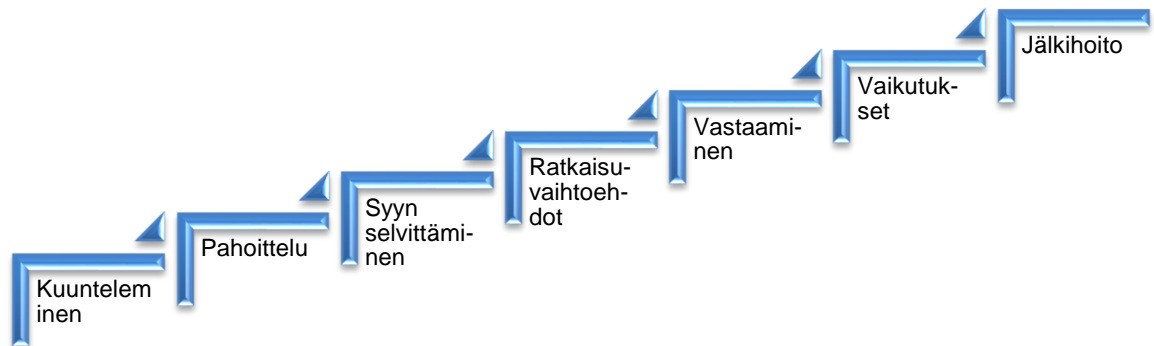
### 2.2.2 Ongelmatilanteissa toimiminen

Asiakaspalvelija kokee työssään palvelutilanteita, jotka ovat vaativia. Haastavien tilanteiden ennakointi ja niihin valmistutuminen on harvoin mahdollista niiden arvaamattomuuden vuoksi. Asiakaspalvelija voi kuitenkin suoriutua työn mukanaan tuomista haasteista, kun hänellä on riittävä asiantuntemus ja osaaaminen sekä hyvät vuorovaikutustaidot. (Marckwort 2011, 13.)

Haastavia palvelutilanteita ovat esimerkiksi tilanteet, joissa asiakkaana on aggressiivinen ja uhkaileva asiakas tai reklamaatiota tekevä vihainen asiakas. Kaikissa vaikeissa tilanteissa korostuvat asiakaspalvelijan tunnetaidot vuorovaikutuksen säätelijänä. Asiakaspalvelijan henkilökohtaisista taidoista korostuvat ongelmatilanteissa erityisesti omien tunteiden hallinta sekä itseluottamus ja

varmuus omasta osaamisesta ja arvosta. Sosiaalisista taidoista korostuvat toisten ihmisten tunteiden ymmärtäminen ja ristiriitojen hallinta. (Ylikoski ym. 2006, 115.)

Asiakaspalvelun keskeinen tehtävä on hoitaa asiakaskohtaamistilanteet niin, että asiakas kokee saavansa hyvää palvelua ja tuntee, että hänestä välitetään. Joskus asiakaspalvelu saattaa epäonnistua kaikesta suunnitelmallisuudesta huolimatta. (Ylikoski ym. 2006, 54.) Ongelmallisissa asiakaspalvelutilanteissa on tavoitteena sekä asiakaspalvelijaa että asiakasta tyydyttävän ratkaisun löytäminen, vaikka se ei aina olisikaan helppoa. Tässä prosessissa on aina kaksi tekijää; sekä asiakaspalvelijan että asiakkaan välinen vuorovaikutus eli kontakti ja asia, johon haetaan ratkaisua. (Marckwort 2011, 105.) Kuviossa 1 on esitetty ongelmatilanteessa toimimisen vaiheet.



Kuvio 1. Tyytymättömän asiakkaan kohtaaminen (Aarnikoivu 2005, 73).

Tyytymättömän asiakkaan kohtaamisessa asiakkaalle pitää aluksi antaa mahdollisuus mielipahan purkamiseen eli asiakaspalvelijan tulee olla valmis kuuntelemaan asiakasta. Asiakaspalvelijan on osattava pysyä rauhallisena ja keskittyvä asiaan. Kun asiakas on saanut purettua tyytymättömyytensä syyt, asiakas-

palvelijan on osoitettava hänelle empatiaa pahoittelemalla tilannetta. (Aarnikoivu 2005, 72–73.) Asiakaspalvelijan tehtävänä on tässä vaiheessa osoittaa, että hän on kuunnellut asiakasta tarkasti. Näin asiakkaan kanssa rakennetaan luotusta ja viestitään, että asia on otettu käsiteltäväksi. (Marckwort 2011, 75.)

Pahoittelujen jälkeen pitää selvittää huolella tyytymättömyyden syy eli se asia, joka aiheuttaa asiakkaalle mielipahaa. Tässä vaiheessa on kohteliasta esittää tarvittavat lisäkysymykset, mikäli sellaisia on ilmaantunut. Tämä on tärkeä vaihe, jotta asiakkaan ongelmaan voidaan esittää parhaimmat ratkaisuvaihtoehdot. Ratkaisuvaihtoehdoista pitää keskustella asiakkaan kanssa ja tämän jälkeen on tehtävä yhdessä päätös siitä, miten ongelmatilanne ratkaistaan. Asiakkaalle selvitetään, mitä, miten ja missä aikataulussa asia tullaan ratkaisemaan. Parhain tapa on pyrkiä selvittämään ongelma heti, muussa tapauksessa sovitussa aikataulussa. (Aarnikoivu 2005, 72–73.)

Ongelmatilanteen ratkaisuvaihtoehtojen esittämisen jälkeen asiakkaalle kerrotaan, että hänen antamansa palaute tullaan käsittelemään yrityksessä tarkoin, sillä sen avulla yritys pyrkii kehittämään toimintaansa paremmaksi, jotta vastavaa ei enää tapahtuisi. Vaikka tilanne olisi jo ratkaistu, asiakkaalle ilmoitetaan palautteen käsittelystä. Kun tapahtuneesta on kulunut sopiva aika, asiakkaaseen otetaan vielä yhteyttä ja varmistetaan kaiken olevan kunnossa. Näin asiakas kokee, että hänestä välitetään ja että yritys pyrkii kehittämään toimintaansa koko ajan parempaan suuntaan. (Aarnikoivu 2005, 72–73.)

Ongelmatilanteissa on aina tavoitteena pyrkiä myönteiseen lopputulokseen. Tällöin asiakaspalvelijan on sivuutettava omat tunteensa ja mielipiteensä ja pyrittävä kohtelevaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. (Pitkänen 2006, 155.) Ongelmatilanteiden pelkäämisen tai karttamisen sijaan asiakaspalvelijan täytyy kokea ne ammatillisena haasteena. Onnistuminen vaikeissa palvelutilanteissa vahvistaa asiakkuutta ja asiakasuskollisuutta yritykseen. (Ylikoski ym. 2006, 115.) Ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi edellä mainitut vaiheet on käytävä läpi ja asia pitää viedä määrätietoisesti kohti ratkaisua. Mikäli jokin vaihe

käsitellään puutteellisesti, siihen joudutaan yleensä palaamaan myöhemmin uudelleen. (Marckwort 2011, 77.) Asiakkaan näkökulmasta epäonnistuneella palvelutapahtumalla ja huonona pidetyllä kokemuksella on seurauksensa.

### 2.3 Henkilöstön kehittäminen

Osaaminen ja sen kehittäminen ovat tärkeä osa organisaation menestystä. Sen todellinen kilpailukyky syntyy siitä, että se oppii nopeammin kuin kilpailijat. Ydinosaamisen avulla organisaatio voi saavuttaa pysyvän kilpailuedun. (Ruohotie & Honka 1997, 1.) Muutoksesta on tullut pysyvä olotila, ja muutosvalmius on osa ammatillisuutta (Tammi 2007, 6). Tämä edellyttää kaikilta yksilöiltä ja organisaatioilta jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Jotta työmarkkinakelpoisuus säilyy, on opittava nopeasti uusia tietoja ja taitoja. Osaamisen kehittäminen on monella organisaatiolla osa strategiaa ja sen toteuttamista. Henkilöstön osaamisen kehittäminen on myös organisaation tapa varmistaa liiketoiminnan vaatima osaaminen tulevaisuudessa. Itsensä kehittäminen ja oppiminen ovat kuitenkin viime kädessä jokaisen omalla vastuulla. Organisaatio voi luoda edellytyksiä oppimiselle, tukea oppimista ja tarjota monipuolisia mahdollisuuksia, mutta vastuu on kuitenkin yksilöllä itsellään. (Kauhanen 2005, 141–148.)

#### 2.3.1 Osaamisen johtaminen

Taitava osaamisen johtaminen on yrityksen toiminta- ja kilpailukykyyn jatkuvaa vahvistamista ja varmistamista. Siinä organisaation osaamista pidetään yllä ja kehitetään yrityksen kaikilla tasoilla. Johtamisen kohteena osaaminen on uusi asia ja tämän vuoksi se nähdään usein esimerkiksi osaamiskartoitusten tekemisenä tai osaamisen arviointina. Osaamisen johtaminen sisältää kuitenkin kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista kehitetään ja uudistetaan. Se on siis laaja johtamisen kokonaisuus. Osaamisen johtamisella viitataan koko johtamisen järjestelmään, jonka varassa ja ohjaamana se tapahtuu. (Viitala 2006, 14–19.) Osaamisen johtaminen on koko organisaation osaamisen lähtökohta ja ratkaiseva tekijä. Henkilöstön

osaamisen johtamisen ydin on yksilön oppimisessa ja osaamisen ymmärtämisessä. (Viitala 2006, 16–17.)

Osaamisen johtamisprosessin tavoitteena on jatkuva henkilöstön osaamisen kehittäminen. Henkilöstön osaamisen johtaminen pohjautuu yrityksen visioon, strategiaan ja tavoitteisiin. Visiolla tarkoitetaan mielikuvaa yrityksen tulevaisuudesta. Sen tulisi olla mahdollisimman realistinen ja hyvin perusteltavissa. Strategia on tapa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Strategiasta voidaan ajatella, että se yhdistää nykytilan ja tulevaisuuden visiotilan. Osaamisen johtamisprosessia käsiteltäessä on selvitettävä, mikä on organisaation tarkoitus ja minkälaista osaamista se tarvitsee toteuttaakseen omaa tarkoitustaan. Näin voidaan määritellä organisaation ydinosaaminen, joka luo kilpailuedun. Tämän jälkeen ydinosaaminen on konkretisoitava organisaation eri tasoilla osaamisalueiksi ja osaamisiksi. (Sydänmaanlakka 2012, 131–138.)

Hyvältä johtajalta edellytetään osaamisen kehittämiseksi henkilöstön kouluttamista. Tulostahdon aikaansaamisessa tärkeitä elementtejä ovat henkilöstön motivointi ja kannustaminen. Organisaation johdon tuki ja mukanaolo vaikuttavat suoraan henkilöstön motivaatioon. Kun henkilöstö on motivoitunut, niin se on myös sitoutunut organisaatioon ja sen osaamisen kehittämiseen. Johdon pitää tukea henkilöstöä pitkäjänteisesti ja määrätietoisesti kehittämisprojektien ajan, koska johtamistyö on käytännössä työntekijöiden kanssa yhdessä tekemistä ja heidän työnsä tukena toimimista. (Ylikoski ym. 2006, 153–154.)

Monesti henkilöstön sujuvan kehittämisen etenemisen esteenä voi olla erilaisia johtamiseen liittyviä toimia. *Puutteellinen hallinta* näkyy vaikeutena reagoida nopeasti ja päättäväisesti esille nouseviin ongelmiin. *Pitkäjänteisyyden puute ja joustamattomuus* paljastuu, kun kehittämisprojektit keskeytetään tai ne ”sammuttavat” ylisuurten odotusten vuoksi. *Puutteellisesta osallistumisesta ja kannustamisesta* on kyse, kun esimiesten tahto ja into puuttuvat eikä kehittämistoiminnassa ja työntekijöiden ohjaamisessa olla aktiivisesti mukana. *Turhaa virheistä rankaisemista* tapahtuu, kun organisaation johto ei omalla toiminnallaan kannusta virheiden ja ongelmien käsittelyyn. Virheistä ei voi oppia, mikäli niitä ei analysoida. (Lanning 1996, 90–98.)



Organisaation johdon ja esimiesten työtä kehittämissuunnitelmissa pitää tukea ja edistää johtamisjärjestelmällä, joka käsittää tavoitteiden asettamisen, johtamistaidon kehittämisen, työsuoritusten johtamisen, suoritusarvioinnin sekä palkittamisen. Johdon ja esimiesten pitää myös arvioida sitä, kuinka he ovat onnistuneet auttamaan alaisiaan toteuttamaan kehittämissuunnitelman tavoitteet. Osamisen kehittäminen organisaatiossa edellyttää johdolta ja esimiehiltä kykyä strategiseen johtamiseen. Strateginen johtaminen on jatkuva prosessi, joka sisältää strategian laatimisen, suunnittelun, toteuttamisen, arvioinnin ja päivittämisen. (Ruohotie & Honka 1997, 6-7.)

### 2.3.2 Muutosvastarinta kehittämissuunnitelmissa

Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa merkittävästi se, millaisia kokemuksia ihmisillä on aiemmista muutoksista. Aiemmat onnistuneet muutoksekokemukset ovat avuksi uusissa muutostilanteissa. Heikosti johdetut tai raskaina koetut muutokset pysyvät muistissa pitkään ja saattavat vaikuttaa jatkossa tapahtuviin muutostilanteisiin kielteisesti. (Arikoski & Sallinen 2007, 51.)

Muutostilanteessa ihminen kyseenalaistaa yleensä ensimmäiseksi sen merkitystä ja hyötyä. Johdon ja esimiesten perustelut uudistusten syistä eivät takaa, että ne ymmärrettäisiin. Monesti muutosten perustelussa on hankalaa se, että syyt voivat olla yksittäisen työntekijän näkökulmasta etäisiä ja vaikeasti käsiteltäviä. Vaikka muutoksen perusteet ja hyödyt olisivat ymmärrettäviä, se ei kuitenkaan ole riittävää muutoksen onnistumiselle. Keskeisintä on se, kuinka muutoksen kohteena olevien henkilöiden ideat ja asiantuntemus saadaan huomioitua uudistuksen suunnitteluvaiheesta lähtien. (Järvinen 2009, 151–154.)

Monesti erilaisten kehittämissuunnitelmiensa yhteydessä puhutaan muutosvastarinnasta. Armstrongin mukaan (Armstrong 1994, 14) muutosvastarinnan yleisiä syitä ovat vapauden kaipuu ja se, että tutusta ja turvallisesta on vaikea luopua. Lisäksi pelko taloudellisten etujen ja arvovallan menettämisestä sekä väärinkäsitykset, näkemuserot ja tuntemattoman pelko aiheuttavat muutosvastarintaa. Lanningin mukaan (Lanning 1996, 46–88) muutosvastarinta saa alkunsa huo-

nosta johtamisesta ja suunnittelusta sekä puutteellisesta mittaamisesta ja palkitsemisesta. Lisäksi puutteellinen resurssien tarjonta ja huono organisointi ja tiimien rakentaminen aiheuttavat muutosvastarintaa.

Muutostilanteissa työyhteisön jäsenille syntyy erilaisia muutosrooleja. Pekka Mattila (2007) on jaotellut muutosroolit viiteen eri ryhmään: aktivisteihin, seurailijoihin, epäilijöihin, oppositioon ja opportunisteihin. Aktivistit kannattavat muutosta ja ovat innokkaita kokeilemaan uusia asioita. He ovat muutoksen vetureita. Seurailijat suhtautuvat aktivisteja varovaisemmin muutokseen. He muodostavat organisaation hiljaisen enemmistön ja jättäytyvät uudistushankkeissa varovaisten tarkkailijoiden rooliin. Riittävän varmuuden saavutettuaan seurailijat kokevat muutoksen usein positiiviseksi asiaksi. Epäilijät suhtautuvat organisaation ja työn muuttumiseen varautuneesti. Epäluuloa aiheuttavat useimmiten aiemmat huonot kokemukset. Epäilijät tarvitsevat aikaa ja keskustelua hyväksyäkseen muutoksen. Oppositiolla on jyrkkä, vastustava asenne ja muutos nähdään pelkästään kielteisenä asiana. Opportunistit ovat välinpitämättömiä muutoksen lopputuloksesta ja he pyrkivät muutostilanteessa hyötymään mahdollisimman paljon itse. (Mattila 2007, 72-90.) Kari Loimu on kuvaillut myös muutosrooleja. Hänen mukaansa eräs keskeinen muutosrooli on hyväksyjä. Hyväksyjä on henkilö, joka pitää muutosta ideatasolla hyvänä, mutta ei ole vakuuttunut käytännön toteutuksen tarpeellisuudesta. Hyväksyjä ei toimi ellei ole pakko. (Peltonen 2002.)

Monesti uudistukset kaatuvat siihen, että muutoksen toteuttajia ei ole kuultu riittävästi ja näin ollen muutos ei toimi käytännössä. Henkilöstö kun ei halua sitoutua asioihin, joissa ei ole kuultu heidän asiantuntemustaan. (Järvinen 2009, 154.) Muutosta ei vastusteta yleensä tahallaan vaan huoli ilmenee epäilynä ja sen taustalla on aina pelko ja epävarmuus siitä, mitä tulee tapahtumaan. Ratkaisevinta tilanteessa on se, kokeeko ihminen muutostilanteessa osallisuutta vai ulkopuolisuutta. (Torppa 2007.)

Muutosvastarinnasta on myös hyötyä, sillä usein suuri osa vastahangasta on hyvää tarkoittavaa ja mahdollisesti käännettävissä hyödyiksi. Yrityksissä esiintyy ristiriitatilanteissa kahta eri toimintalinjaa. Nämä toimintalinjat ovat *lähtö*

(exit) ja *ääni* (voice). Monesti nuori, koulutettu sukupolvi taipuu lähtemään yrityksestä kohdatessaan vastoinkäymisiä tai toimintaa, johon he eivät voi sitoutua. Vanhemmat, pitkään palvelleet työntekijät valitsevat monesti äänen ja tarttuvat epäkohtiin. Heidän toimintansa on yleensä työyhteisön parasta tarkoittavaa, vaikka se hyökkää todellisuudessa johtoa vastaan. Näistä vaihtoehdoista *ääni* eli asioiden julkituominen on kuitenkin se, joka tarjoaa organisaatiolle ja johdolle palautetta sekä mahdollisuuden korjausliikkeisiin. Tällöin kritiikki on mahdollisuus työpaikan kehittämiseen. (Mattila 2008, 54–55.)

Muutosvastarinnan torjumiseksi sen aiheuttajat pitää tunnistaa ja ne on pyrittävä kumoamaan motivoivilla tekijöillä. Yksittäinen tärkeä tekijä työntekijöiden motivoinnissa on heidän osallistamisensa jo varhaisessa vaiheessa. Olennainen osa osallistamista on myös tiedottaminen. Kehittämiprojektien aikana täytyy tiedottaa normaalia tilannetta enemmän ja tiedottaa jopa siitä, että mitään tiedotettavaa ei ole. (Armstrong 1994, 46.) Muutosvastarintaa pystytään lieventämään kertomalla muutoksesta ajoissa ja eri vaiheissa. Lisäksi aikataulutusta ja tavoitteiden sopiminen sekä palkitseminen onnistumisista ja välitavoitteiden saavuttamisesta lieventävät muutosvastarintaa. (Torppa 2007.)

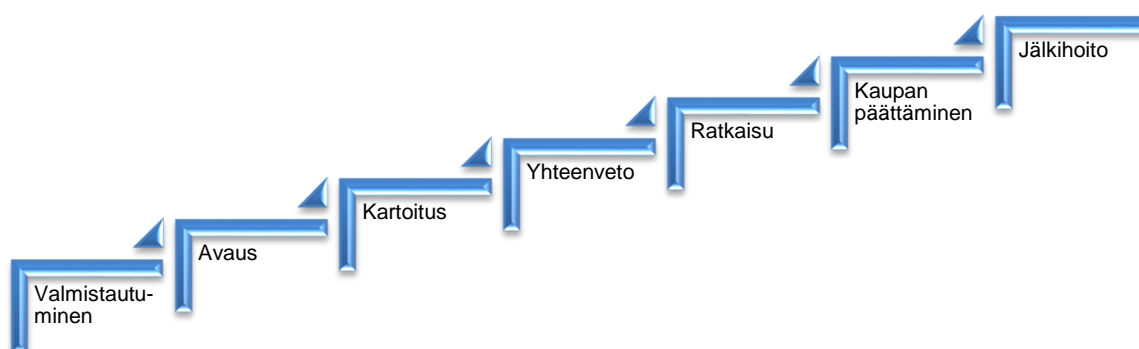
Muutostilanteissa esimies käy läpi oman muutosprosessinsa, jolloin hänellä on omat ilonsa ja surunsa muutoksen suhteen. Esimies tietää muutoksesta yleensä ennen työntekijöitä, joten hänellä on työntekijöihin verrattuna enemmän aikaa valmistautua ja sopeutua siihen. Tällaisissa tilanteissa johdon pitää huomioida tämä epäsuhta niin ettei se kiirehdi uuden oppimiseen ennen kuin työntekijät ovat päässeet jossakin määrin samalle tasolle esimiesten ja johdon kanssa. (Arikoski & Sallinen 2007, 83.) Muutostilanteessa johdon ja esimiesten pitää pystyä myös avaamaan muutoksen taustat, tarkoitukset, tavoitteet ja keskeiset sisällöt eri tehtävissä työskenteleville henkilöille näiden oman työn lähtökohdista. (Mattila 2008, 62.) Lisäksi johdon pitää ymmärtää, että muutosvastarinta ei ole luonnotonta tai asiaankuulumatonta, vaan inhimillistä ja luonnollista toimintaa. (Armstrong 1994, 46.)

## 2.4 Toimeksiantajayrityksen asiakaskohtaamismalli

### 2.4.1 Asiakaskohtaamismallin vaiheet

Toimeksiantajayrityksen asiakaskohtaamismalli on seitsenportainen malli, jonka mukaan asiakaspalvelutilanteissa toimitaan. Prosessin eri vaiheiden tunnistaminen ja osaaminen on tärkeää asiakasrajapinnassa työskentelevälle henkilölle, jotta palvelun laatu voidaan varmistaa. Kuviossa 2 on esitetty toimeksiantajayrityksen asiakaskohtaamisen vaiheet.

Kuvio 2 Toimeksiantajayrityksen asiakaskohtaamismalli (Lähde: Toimeksiantajayrityksen sisäinen materiaali).



Asiakaskohtaamismallin ensimmäisenä vaiheena on *valmistautuminen*. Sen tarkoituksena on pohjustaa koko asiakaskohtaamisen sisältö. Ennen tapaamista asiakaspalvelijan pitää ennakkoon selvittää asiakkaan perustietoja, jotta asiakasta voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Perustietojen selvitys käy yleensä varsin helposti esimerkiksi yrityksen omasta tietokannasta. Myös asiakastapaamisen kulkua on hyvä suunnitella etukäteen, jotta tapaamisessa voidaan edetä luonnollista etenemisvauhtia. Valmistautumisvaiheessa muita tär-

keitä tapaamiseen syntyyn ja kulkuun vaikuttavia perustekijöitä ovat esimerkiksi sovitus aikataulun noudattaminen sekä asiakaspalvelijan siisti olemus.

Seuraavana vaiheena toimeksiantajayrityksen asiakaskohtaamismallissa on *avaus*. Tässä kohtaa asiakaspalvelijan kohtelias käytös on tärkeä vaikuttava asia, joka luo asiakkaalle ensivaikutelman. Ensivaikutelma muodostuu muutamissa sekunneissa, kun vieras henkilö kohdataan ja sen voi luoda ainoastaan kerran. Ensivaikutelma voi olla positiivinen tai negatiivinen. Sen muodostumiseen vaikuttavat palvelutilanteessa asiakaspalvelijan eleet ja ilmeet, äänenpainot ja sanat, kehon asento, katsekontakti sekä ulkoinen olemus. Ensivaikutelma perustuu siis eri aisteihin ja tunteisiin, mutta siihen vaikuttavat myös asiakkaan ennakkoluulot. (Valvio 2010, 107–108.) Ensivaikutelmalla on todella tärkeä rooli asiakassuhteen luomisessa, joten se pitää tehdä kerralla kunnolla. Avausvaiheessa asiakkaalle on hyvä kertoa, kuinka kauan tapaamiseen suunnilleen käytetään aikaa. Lisäksi asiakkaan kiinnostus käsiteltäviä asioita kohtaan pitää saada heräteltyä. Siihen liittyen asiakkaalle on hyvä avata tapaamissaatavia eli tapaamisen hyötyjä. Niiden on tarkoitus innostaa häntä kyseisen prosessin läpikäymiseen.

Toimeksiantajayrityksen asiakaskohtaamismallin kolmantena vaiheena on *kartoitus*. Siinä käydään läpi asiakkaan perustiedot ja kartoitetaan hänen sen hetkiset tarpeensa. Asiakaspalvelijalta vaaditaan tässä vaiheessa hyvää kyselytekniikan hallintaa ja kuuntelutaitoa. Asiakkaan on tärkeä antaa puhua heti tapaamisen alusta alkaen, joten asiakaspalvelijan tehtävä on olla aktiivisen kuuntelijan roolissa. Asiakaspalvelijan pitää kuunnelleessaan kirjoittaa asiakkaan puheesta muistiinpanoja, jotta kaikki tärkeät asiat tulevat käsitellyiksi ja asiakkaalle voidaan esittää tarvittavia lisäkysymyksiä. Näin asiakas saa parhaimman hyödyn tapaamisesta. Kartoitus vaiheessa asiakkaan luottamus myyjään kehittyy ja vahvistuu hiljalleen.

Seuraavana vaiheena asiakaskohtaamismallissa on *yhteenvedo*. Se on osapäätös, joka on tärkeä tehdä jokaisessa asiakaskohtaamistilanteessa. Mikäli asiakastapaamisessa toimitaan kahden tapaamisen mallin mukaan, päättyy ensimmäinen tapaaminen yhteenvedo-vaiheeseen. Toinen, myöhempään ajankohtaan

sovittu tapaaminen, jatkuu seuraavalla kerralla siitä, mihin edellisessä tapaamisessa on jääty. Asiakaspalvelijalla on siis mahdollisuus jakaa asiakaskohtaaminen kahteen osaan, mikäli hän kokee sen sopivaksi vaihtoehdoksi. Näin ollen asiakkaalla on aikaa miettiä tarpeitaan ja asiakaspalvelijalla on mahdollisuus miettiä ratkaisuvaihtoehtoa tarkasti. Yhden tapaamisen mallin mukaan yhteenvedosta jatketaan normaalisti seuraavaan portaaseen. Ennen sitä yhteenvedon vaiheessa käsitellyt asiat kootaan kuitenkin tiiviiksi paketiksi, minkä tarkoitus on helpottaa kokonaisuuden hahmottamista.

Asiakaskohtaamismallin viides vaihe on *ratkaisu*. Tässä vaiheessa asiakaspalvelijalta vaaditaan itsetuottamusta, jotta kauppa saadaan päätökseen asti. Asiakaspalvelijan pitää esittää asiakkaalle ratkaisuehdotustaan tässä vaiheessa. Lasketut tarjoukset esitetään järjestyksessä ja aloitus pitää tehdä suurimmasta alkaen. Tarjouksen tulisi perustua kokonaisuuteen eikä rakentua pelkästään yhden tuotteen ympärille. Näin yrityksen tarjous tuo asiakkaalle lisäarvoa kilpailijaan nähden. Tässä vaiheessa asiakkaalle on hyvä korostaa hänelle tärkeitä, tarvekartoituksessa esiin nousseita asioita, sillä ne nostattavat asiakkaan ostohalua ja vaikuttavat ostopäätöksen syntyyn.

Seuraava vaihe asiakaskohtaamismallissa on *kaupan päättäminen*. Tässä vaiheessa asiakaspalvelijalta vaaditaan lujaa itsetuottamusta, sillä kaupan peruuntuminen on edelleen mahdollista, mikäli usko omiin kykyihin ei riitä. Jokaisen tapaamisen tavoitteena on aina kaupan päättäminen eli se, että asiakas hyväksyy myyjän tekemän tarjouksen. Asiakaspalvelijan pitää tukea asiakasta päätöksenteossa parhaimpansa mukaan. Hyötyjen perustelu on hyvä lopettaa hetkeksi siinä vaiheessa, kun asiakas antaa merkkejä myönteisestä ostopäätöksestä. Asiointivaiheelle pitää luoda lopuksi miellyttävä päätös, joka viimeistelee koko tapaamisen.

Viimeinen vaihe mallissa on *jälkihoito* eli asiakassuhteen ylläpito. Asiakkaaseen on tärkeää olla yhteydessä myös tapaamisen jälkeen ja osoittaa, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita. Jälkihoidon avulla voidaan luoda pitkäaikaisia ja pysyviä asiakassuhteita. Eräs toimintatapa asiakassuhteen ylläpidolle on muun

muassa säännöllisin väliajoin tapahtuvat puhelut, joiden avulla voidaan varmistaa, onko asiakas ollut tyytyväinen ostamiinsa tuotteisiin tai palveluihin.

#### 2.4.2 Asiakaskohtaamismallin perusta ja lanseeraus

Toimeksiantajayrityksen asiakaskohtaamismalli on työstetty yhteiseksi asiakaskohtaamisen malliksi yritysfuusion jälkeen. Ennen fuusiota molemmissa yhtiöissä oli käytössä erilaisia asiakaskohtaamismalleja. Yhtenäisen asiakaskokemuksen varmistamiseksi toimeksiantajayrityksessä haluttiin luoda uusi yhteinen malli, joka on perusta myös kaikelle asiakastyön koulutukselle yrityksessä.

Asiakaskohtaamismalli on rakennettu toimeksiantajayrityksen arvojen pohjalta, jotka ohjaavat kaikkea toimintaa. Arvot ovat yhdessä onnistuminen, yrittäjähenkisesti toimiminen ja omistaja-asiakkaiden etujen edistäminen. Yhdessä onnistuminen on keskustelua, kokemusten jakamista ja ajatusten rohkeaa esille tuomista. Yrittäjähenkisen toiminnan periaatteena on tuottaa asiakkaille palveluita pitkäjänteisesti. Asiat hoidetaan kerralla kuntoon ja tekemisestä otetaan vastuu. Omistaja-asiakkaiden etujen edistäminen edellyttää toimintaa, jossa asiakkaan tilanteesta ja tarpeista ollaan aidosti kiinnostuneita ja niistä välitetään. Asiakkaan arjessa ollaan vahvasti läsnä. Asiakaskohtaamismalli perustuu erityisesti yrityksen yhdessä onnistumista korostavaan arvoon ja tukee sen toteutumista.

Asiakaskohtaamismallin avulla jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö tekee myyntityötä yhteiseltä perustalta ja tietää, kuinka asiakasta pitää palvella. Laajamittaisen vakuutusturvan kartoittamisen ja asiakkaan tuntemisen myötä asiakkaille voidaan tarjota entistä parempia turvaratkaisuja. Samalla toimeksiantajayrityksen myyntiä voidaan kasvattaa, kun asiakastapaamisen sisältöä tehostetaan. Asiakaskohtaamismallin käytön onnistumista mitataan yksinkertaisesti myynnillä ja asiakastyytyväisyydellä. Asiakaskohtaamismallia sovelletaan toimeksiantajayrityksen alueyhtiöissä niille kullekin parhaiten sopivimmalla tavalla. Tämä työ käsittelee toimeksiantajayrityksen Varsinais-Suomen alueen asiakaskohtaamismallia.

Asiakaskohtaamismallin lanseeraus käytäntöön toteutettiin henkilöstön koulutuspäivänä helmikuussa 2014. Koulutettava asiakaspalveluhenkilökunta jaettiin neljään eri ryhmään ja jokainen ryhmä osallistui puolen päivän koulutukseen. Koulutuksia järjestettiin kahtena peräkkäisenä päivänä. Kouluttajana toimi toimeksiantajayrityksen sisäinen myyntivalmentaja.

Työn empiirisessä osassa tutkitaan, kuinka mallin lanseeraus käytäntöön onnistui; millaisia odotuksia asiakasrajapinnassa työskentelevällä henkilöstöllä oli yhteisestä asiakaskohtaamismallista ja kuinka malliin liitetyt odotukset myöhemmin toteutuivat.



## 3 TUTKIMUS ASIAKASKOHTAAMISMALLIN LANSEERAUKSEN ONNISTUMISESTA

### 3.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Asiakaskohtaamismallin lanseerauksen onnistumista mittaava tutkimus toteutettiin seurantatutkimuksena toimeksiantajayrityksessä helmikuussa ja huhtikuussa 2014. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimuksella haluttiin selvittää, kuinka asiakaskohtaamismallin lanseeraus onnistui käytännössä asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön näkökulmasta. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sähköisiä kyselylomakkeita, jotka sisälsivät lähinnä avoimia kysymyksiä. Liitteissä 1 ja 2 on nähtävillä tutkimuksessa käytetyt kyselylomakkeet.

Laadullinen tutkimusmenetelmä pyrkii kokonaisvaltaisen tiedon hankintaan. Sillä tavoitellaan asian tai ilmiön ymmärtämistä ja selittämistä. Laadullisella tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Tutkimukselle on ominaista hypoteesittomuus eli tutkija ei voi etukäteen tietää, mitä tietoa tutkimus tuottaa. Laadullinen tutkimus sopii erittäin hyvin toiminnan kehittämiseen. Laadullisen tutkimuksen tyypillisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut ja havainnointi, mutta siinä voidaan käyttää myös kyselylomaketta. (Likitalo & Rissanen, 57–71.)

Kyselylomake on perinteinen tapa kerätä tutkimusaineistoa ja sen muoto vaihtelee tarkoituksen ja kohderyhmän mukaan. Kyselylomake voidaan laatia joko paperisena tai sähköisenä. Sähköinen kyselylomake voidaan toimittaa vastaajalle joko sähköposti- tai internetkyselynä. (Aaltola & Valli, 113.) Kyselylomaketta laatiessa on selvitettävä, kuinka tarkkoja vastauksia halutaan. Kysymysten muotoilu on tärkeä osa tutkimuksen onnistumista. Muotoilu aiheuttaa helposti virheitä tutkimustuloksiin, mikäli vastaaja ei ajattele samalla tavalla kuin tutkija on kysymyksen tarkoittanut. Kyselytutkimuksessa kysymysten pitää olla selkeitä ja yksiselitteisiä, eivätkä ne saa olla johdattelevia. (Aaltola & Valli 2010, 103–104.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin internetkyselyä, jonka linkki lähetettiin vastaajille henkilökohtaisesti sähköpostitse. Sähköiseen kyselylomakkeeseen päädyttiin sen vuoksi, että vastaajat työskentelevät asiakaspalvelutyössä eri paikkakunnilla, jolloin esimerkiksi haastatteluiden järjestäminen olisi ollut haastavaa aikataulujen suhteen. Sähköinen kyselylomake on vaivaton vaihtoehto, koska se ei ole aika- tai paikkasidonnainen. Lisäksi se on edullinen menetelmä ja sen avulla saadaan nopeasti tietoa suureltakin vastaajajoukolta.

Opinnäytetyön tutkimus rajattiin työntekijöihin, jotka työskentelevät toimeksiantajayrityksen henkilöasiakkaiden parissa asiakasrajapinnassa. Toimeksiantajayritys järjesti asiakaskohtaamismallista koulutuksen helmikuussa 2014, minkä jälkeen ensimmäiset kyselylomakkeet lähetettiin sähköisessä muodossa kaikille koulutukseen osallistuneille henkilöille. Kyselylomakkeiden avulla toivottiin saatavan monipuolisia ja käytännönläheisiä näkemyksiä asiakaskohtaamismallin käyttöönotosta siihen kohdistuneiden odotusten ja siitä saatujen kokemusten kautta.

Ensimmäisen kyselylomakkeen tarkoituksena oli arvioida toimeksiantajayrityksen järjestämän koulutuksen onnistumista sekä asiakaskohtaamismalliin kohdistuvia odotuksia. Toisen kyselylomakkeen tarkoituksena oli tutkia asiakaskohtaamismalliin liitettyjen odotusten toteutumista. Tutkimuksen perusjoukko oli 29 henkilöä, jossa oli sekä miehiä että naisia, ja jokaiselta kyselyyn osallistuneelta kysyttiin samat kysymykset. Ensimmäinen kyselylomake sisälsi avoimia kysymyksiä ja Likertin asteikolla tarkasteltavia kysymyksiä. Toisessa kyselylomakkeessa käytettiin ainoastaan avoimia kysymyksiä.

Mielipidekysymyksissä käytetään yleensä asteikkoa, jonka ääripäät edustavat eriäviä mielipiteitä. Opinnäytetyön ensimmäisessä kyselylomakkeessa käytetty Likertin asteikko on mielipiteen mittaukseen sopiva väline. Likertin asteikossa käytetään viisi- tai yhdeksänportaisia vastausasteikoita. Likert-asteikkoinen mittari sisältää pääsääntöisesti parittoman määrän vastausvaihtoehtoja. Parittomuuden ideana on antaa vastaajille mahdollisuus olla ottamatta kantaa asiaan ja tämän vuoksi mitta-asteikon keskivaiheille sijoitetaan ”en osaa sanoa”-vaihtoehto. Se ei kuitenkaan ole aina tarpeellinen. Mikäli vastaajalla ei ole mie-

lipidettä, hän voi jättää vastaamatta. (Aaltola & Valli 2010, 118.) Opinnäytetyössä käytettiin viisiportaista vastausasteikkoa ja siihen valittiin mukaan ”en osaa sanoa”-vaihtoehto.

Tämän opinnäytetyön toiseksi aineiston keruumenetelmäksi valittiin avoimet kysymykset, joihin vastaajat saivat vastata omin sanoin. Avoimissa kysymyksissä on kysyttävä aina yhtä asiaa kerrallaan ja vastaustilaa on oltava riittävästi. Avointen kysymysten avulla on mahdollista saada vastaajien mielipiteet esille ja niiden avulla pyritään saamaan käytännönläheistä, totuudenmukaista ja monipuolista tietoa. Lisäksi vastausten joukosta saattaa löytyä hyviä ideoita. Avointen kysymysten huonona puolena voidaan pitää sitä, että niihin jätetään monesti vastaamatta tai vastaukset ovat epätarkkoja. Vastaaja voi vastata myös kysymyksen vierestä, jolloin vastaukset eivät tuota tuloksia. (Aaltola & Valli 2010, 126.)

Ensimmäinen, helmikuussa 2014 toteutettu, kysely sisälsi neljä väitettä, joita vastaajat arvioivat Likertin asteikolla, minkä lisäksi kyselyssä oli neljä avointa kysymystä. Väitteet olivat

1. Koulutuksen aihe oli kiinnostava ja ajankohtainen
2. Sain koulutuksesta uutta tietoa
3. Uskon pystyväni hyödyntämään koulutuksen antia työssäni
4. Kokonaisuudessa koulutus oli hyödyllinen.

Avoimet kysymykset olivat

1. Miten koulutus vastasi ennakko-odotuksiasi?
2. Miten tulet hyödyntämään asiakaskohtaamismallia omassa työssäsi?
3. Miten odotat uuden asiakaskohtaamismallin muuttavan asiakaskohtaamista aiempaan verrattuna?
4. Mitä mahdollisia kehittämistarpeita havaitisit asiakaskohtaamismallissa?

Toinen, huhtikuussa 2014 toteutettu, kysely sisälsi seuraavat avoimet kysymykset:

1. Miten olet käyttänyt asiakaskohtaamismallia omassa työssäsi?

2. Onko malli muuttanut asiakastapaamisen kulkua? Jos on niin miten?
3. Onko mallin noudattaminen lisännyt myyntiä?
4. Onko kirjallista mallia pystynyt soveltamaan käytäntöön?
5. Muita mahdollisia hyötyjä, joita olet havainnut?

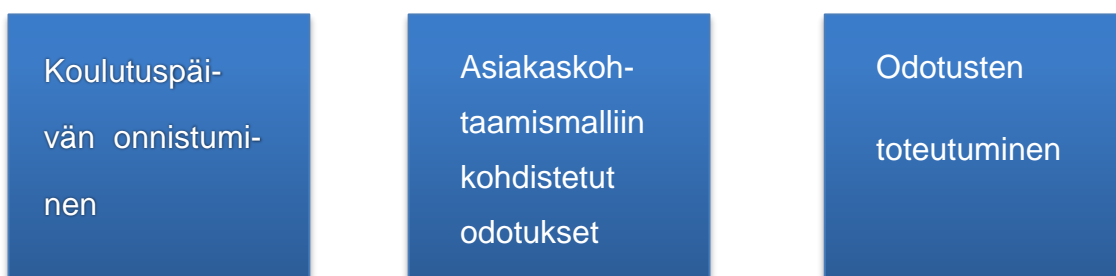
Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Siihen vaikuttavat muun muassa vastausprosentti, perusjoukon koko ja vastausten kato. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin tutkia. Validiteetin kannalta tutkimuksen huolellinen suunnittelu ja tiedonkeruu ovat tärkeitä tekijöitä. Siihen vaikuttavat myös perusjoukon tarkka määrittely ja korkea vastausprosentti. (Likitalo & Rissanen 1998, 71-73.)

Tutkimuksen toteutusvaiheessa haasteellisinta oli saada työntekijät vastaamaan kyselyyn. Vastausprosentti on tutkimuksen tulosten analysoinnin ja yleistettävyyden kannalta keskeinen asia. Vastausten kato tarkoittaa kyselytutkimuksessa niitä henkilöitä, jotka eivät syystä tai toisesta vastaa kyselyyn. Kato voi tarkoittaa myös yksittäisiä puuttuvia vastauksia kyselyyn vastanneiden osalta. Vastausten katoa voidaan ennalta ehkäistä perustelemalla lyhyesti kyselyn tarkoitus ja tavoitteet vastaajille sekä pyrkimällä siihen, ettei kysely ole liian pitkä. Saatekirjeessä on hyvä korostaa vastaamisen tärkeyttä. Kyselyn järjestäminen anonymina pienentää myös katoa. Sitä voidaan lisäksi vähentää muistutuksilla, joita lähetetään henkilöille, jotka eivät ole vastanneet kyselyyn. (Apsis Finland 2014.)

Opinnäytetyön tutkimuksessa kato pyrittiin pitämään mahdollisimman pienenä käyttämällä kaikkia edellä mainittuja keinoja. Yli puolet vastaajista jätti kuitenkin vastaamatta kyselyyn. Alhaisen vastausprosentin vaara tiedostettiin jo tutkimusmenetelmää valittaessa, mutta sähköistä kyselylomaketta pidettiin silti kyseisen tutkimusongelman selvittämiseen sopivana ratkaisuna. Vastausten kato ja sen suuruuden arviointi pitää kuitenkin raportoida tutkimusraportissa ja samalla on tärkeä pohtia kadon vaikutusta tulosten yleistettävyyteen (Aaltola & Valli 2010, 132).

## 3.2 Tutkimustulokset

Ensimmäisenä toteutetun kyselyn tulokset pohjautuvat yhdeksän työntekijän vastauksiin. Niissä koulutukseen osallistuneet henkilöt kertovat kokemuksiaan asiakaskohtaamismallikoulutuksen onnistumisesta ja odotuksistaan, joita heillä on kyseisestä uudesta toimintamallista. Jälkimmäisenä toteutetun kyselyn tulokset pohjautuvat 13 työntekijän vastauksiin. Niissä koulutukseen osallistuneet henkilöt kertovat asiakaskohtaamismalliin liitettyjen odotuksien toteutumisesta omien kokemustensa perusteella. Molempien tutkimusten perusjoukko oli 29 henkilöä. Kuviossa 3 on kuvattu tutkimustulosten analysointiprosessia.



Kuvio 3. Tutkimustulosten analysointiprosessi.

Tutkimustulokset voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen; koulutuspäivän onnistumiseen, asiakaskohtaamismallin kohdistettuihin odotuksiin ja odotusten toteutumiseen.

### 3.2.1 Koulutuspäivän onnistuminen

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa selvitettiin helmikuussa 2014 järjestetyn koulustilaisuuden onnistumista. Yleisesti vastaajat kokivat koulutuksen aiheen kiinnostavaksi ja ajankohtaiseksi. Pieni osa vastaajista ei ollut samaa mieltä koulutuksen aiheen kiinnostavuudesta ja ajankohtaisuudesta. Heidän mielestään koulutuksen aihe ei ollut ajankohtainen, koska se oli heille jo ennestään tuttu. Eräs vastaaja oli käyttänyt vastaavanlaista asiakaskohtaamismallia työssään jo aiemmin.

Koulutuksen tarjoamaa uutta tietoa selvittäessä suurin osa vastaajista koki, että koulutus tarjosi heille ainakin jotakin uutta tietoa. Vastaajien mielipiteet vaihtelivat jonkin verran, sillä eräs vastaajista koki saaneensa paljon uutta tietoa, kun taas toinen oli sitä mieltä, ettei koulutus tarjonnut mitään uutta. Vastausten vaihteluun vaikuttivat todennäköisesti vastanneiden aiemmat kokemukset asiakas-kohtaamisista.

Koulutuksen annin hyödyllisyyttä tutkittaessa muutamat vastaajat olivat sitä mieltä, että koulutuksen antia olisi mahdollista käyttää hyväksi heidän omassa työssään jatkossa. Pieni joukko vastaajista oli jokseenkin sitä mieltä, että he pystyisivät hyödyntämään koulutuksen antia työssään. Nämä kaikki vastaajat, jotka kokivat saaneensa koulutustilaisuudesta apua työhönsä, kokivat sen myös tarpeellisena tilaisuutena. Muutamien vastaajien mielestä koulutus ei tarjonnut heille apua heidän omaan työhönsä, eivätkä he näin ollen pitäneet sitä tarpeellisena.

Koulutustilaisuuteen liittyvän kysymysosion ainoalla avoimella kysymyksellä selvitettiin sitä, kuinka koulutus vastasi koulutettavien ennakko-odotuksia. Suurin osa vastaajista koki, että koulutus vastasi heidän ennakko-odotuksiaan ainakin osittain. Pieni joukko vastaajista oli sitä mieltä, että koulutus vastasi hyvin ennakko-odotuksia. Eräs vastaaja yllättyi positiivisesti koulutuksen hyödyllisyydestä, vaikka ennakkoon se ei tuntunut hänestä tarpeelliselta. Pienellä osalla vastaajista ei ollut minkäänlaisia ennakko-odotuksia koulutuksen suhteen. Suurin osa vastaajista mainitsi koulutuksen onnistuneisuuteen vaikuttaneen kouluttajan hyvän ammattitaidon, jonka avulla koulutustilaisuudesta tuli mielenkiintoinen.

Vastausten perusteella voidaan yleisesti todeta, että toimeksiantajayrityksen järjestämä koulutus jakoi osallistujien mielipiteet. Monet vastaajat kokivat koulutuspäivän kuitenkin onnistuneena, vaikka se herättikin aluksi ennakkoluuloja tarpeellisuudesta.

### 3.2.2 Asiakaskohtaamismalliin kohdistetut odotukset

Asiakaskohtaamismalliin liitettyjä odotuksia kartoitettiin kolmen avoimen kysymyksen avulla. Ensimmäisenä kysyttiin, kuinka työntekijät tulevat käyttämään asiakaskohtaamismallia omassa työssään. Lähes puolet vastaajista kertoi pyrkivänsä asiakaskohtaamismallin käyttöönottoon omassa työssään. Toinen puoli vastaajista kertoi pyrkivänsä tulevaisuudessa hyödyntämään mallia aiempaa kokonaisvaltaisemmin omassa työssään. Eräs vastaaja kertoi soveltavansa vastaavanlaista mallia työssään jo tällä hetkellä. Vastauksista kävi ilmi, että käytännön asiakaspalvelutyössä työskentelevät henkilöt kokivat, että asiakaskohtaamismallia oli ollut haastavaa hyödyntää. Tämä johtui siitä, että suurin osa asiakkaista on in-virtaa eli toimistolle ilman ajanvarausta tulevia asiakkaita, joita palvellaan vuoronumeroperusteisesti. Ilman ajanvarausta tulevilla asiakkailla ei ole usein aikaa vakuutusasioiden perinpohjaiseen selvittämiseen.

Kyselyssä selvitettiin seuraavana, kuinka työntekijät odottivat uuden mallin muuttavan asiakaskohtaamista aiempaan verrattuna. Asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt kokivat, että asiakaskohtaamismalli selkeyttää ja syventää asiakastapaamista ja sen odotettiin myös kasvattavan kauppojen määrää. Lisäksi asiakaskohtaamismallin uskottiin parantavan asiakaspalvelua laadukkaammaksi.

Vastaajien näkemys oli, että kaikki vakuutukset tulee käytyä paremmin läpi, jos asiakastapaaminen etenee etukäteen sovitun mallin mukaan. Näin toimien tapaamisesta tulee myös asiakkaan näkökulmasta vakuuttavampi. Asiakaskohtaamismalliin liittyvän valmiin kartoituslomakkeen uskottiin myös tuovan lisää rohkeutta tapaamisiin. Vastaajat kokivat, että esimerkiksi velka- ja varallisuusasiat uskalletaan ottaa lomakkeen ansioista käsittelyyn, jolloin myös asiakkaan tarpeet huomataan paremmin. Lähes kaikki vastaajat olivat löytäneet erilaisia tekijöitä, joiden odotettiin muuttavan asiakaskohtaamista hyvään suuntaan. Ainoastaan eräs vastaaja oli sitä mieltä, että koska malli oli hänelle ennestään tuttu, se ei hänen mielestään ollut tuonut asiakaskohtaamiseen mitään uutta.

Lopuksi kyselyssä haluttiin selvittää asiakaskohtaamismallin mahdollisia kehittämistarpeita, joita vastaajat olivat huomanneet jo ennen mallin varsinaista käyttöönottoa. Kysymykseen vastaaminen oli vapaaehtoista, joten siihen vastasikin vain neljä vastaajaa. Kehittämistarpeeksi koettiin se, että toiminta in-virran asiakkaiden kanssa eli toimistolle ilman ajanvarausta saapuvien asiakkaiden kanssa on syytä erottaa toiminnasta ajan varanneiden asiakkaiden kanssa. Näille kahdelle asiakasryhmälle olisi siten syytä laatia omat asiakaskohtaamismallit. Asiakaskohtaamismallin soveltamiseen liittyvä kartoituslomakkeen säästämisosio kaipaa vastaajien mukaan kehittämistä. Se oli heidän mukaansa liian yksityiskohtainen. Asiakkaan jälkihoitoa eli perään soittamista ei myöskään koettu realistiseksi vaihtoehdoksi, sillä vastaajien mukaan tämän hetkiset voimavarat eivät riitä siihen, että asiakkaalle soitetaan tapaamisen jälkeen esimerkiksi kuukauden kuluttua. Lisäksi mallista toivottiin sähköistä versiota, jota olisi yksinkertaista käyttää ja jota olisi helppo muokata omaan käyttöön sopivaksi.

### 3.2.3 Odotusten toteutuminen

Asiakaskohtaamismallin käyttöön liitettyjen odotusten toteutumista kartoitettiin viiden avoimen kysymyksen avulla. Ensimmäisenä kartoitettiin sitä, kuinka asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt olivat käyttäneet mallia omassa työssään. Yli puolet vastaajista oli hyödyntänyt mallia useammin, kuin kerran omassa työssään, mutta tämän jälkeen suurimmalla osalla vastaajista mallin käyttö oli jäänyt vähäiseksi. Muutamit vastaajat olivat hyödyntäneet mallia ainoastaan kerran tai muuten todella harvoin päivittäisessä työssään. Vastauksissa korostui se, että mallia oli noudatettu ainoastaan ajanvarauksen tehneiden asiakkaiden kanssa, sillä lähes puolet vastaajista kertoi käyttävänsä mallia ainoastaan ajanvarauksissa. Monet vastaajista kertoivat muokanneensa mallia omien tarpeidensa mukaiseen käyttöön. Asiakaskohtaamismallia harvoin, tai ei ollenkaan, käyttävät henkilöt kokivat sen soveltamisen käytäntöön olevan haastavaa, joten siksi he eivät myöskään olleet käyttäneet sitä.



Kyselyssä selvitettiin myös sitä, onko asiakaskohtaamismalli muuttanut asiakaskohtaamisen kulkua. Alle puolet vastaajista oli sitä mieltä, että uusi malli ei ollut muuttanut tapaamista millään tavoin. Pieni osa vastaajista ei osannut sanoa, oliko asiakaskohtaamismalli muuttanut tapaamisen kulkua tai heillä ei vielä ollut kokemusta mallin käytöstä. Työntekijöiden vastauksista kävi ilmi myös se, että malli oli joissakin tapauksissa sekoittanut asiakastapaamisen kulkua lähinnä sen vuoksi, että kirjallista mallia oli yritetty noudattaa liian tarkasti. Eräs vastaaja oli käyttänyt asiakaskohtaamismallia jo pitkään työssään, joten se ei ollut vaikuttanut hänen toimintatapoihinsa tai muuttanut mitenkään hänen työskentelyään.

Hieman alle puolet vastaajista kertoi, että uusi asiakaskohtaamismalli oli kuitenkin aikaansaanut joitakin muutoksia asiakaskohtaamisiin. Näiden vastaajien mukaan tapaamisista oli tullut aiempaa suunnitelmallisempia ja jäsenneilyjä. Suunnitelmallisuuden ansioista tapaamisille oli muodostunut tietynlainen runko ja asioita käytiin asiakkaan kanssa syvällisesti läpi. Lisäksi mallin eduksi koettiin se, että se antoi myyjälle kokonaisvaltaisen kuvan asiakkaan vakuutustarpeista.

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, oliko asiakaskohtaamismallin käytöllä syntynyt lisämyyntiä. Osa vastaajista koki, ettei lisämyyntiä ollut syntynyt ollenkaan. Yhtä moni vastaajaa ei osannut kertoa, oliko lisämyyntiä tullut, mutta suurimmalla osalla heistä oli kuitenkin tuntuma, ettei myynti ollut kasvanut. Eräs vastaaja oli epätietoinen mahdollisen lisämyynnin syntymisestä siksi, että hän ei ollut juurikaan päässyt käyttämään mallia työssään.

Hieman alle puolet vastaajista koki, että lisämyyntiä kuitenkin oli syntynyt asiakaskohtaamismallin käytön avulla. Lisämyynnin aikaansaaminen mahdollistui, kun mallin avulla asiakkaan elämäntilannetta tuli käsiteltyä aiempaa laajemmin. Lisäksi lisämyynnin syntyä perusteltiin sillä, että asiakkaalle tuli tarjottua paljon erilaisia vakuutuksia.

Seuraavaksi haluttiin selvittää asiakaskohtaamismallin soveltamista käytännön työhön. Suurin osa vastaajista koki, että mallin soveltaminen työhön oli yksinkertaista ja helppoa. Mallia oli helppo noudattaa, kun sitä sovellettiin aina asia-

kaskohtaisesti. Soveltaminen tarkoittaa, että asioiden käsittelyjärjestystä voitiin tarvittaessa muuttaa. Vastaajat kokivat, että vapaalle keskustelulle oli syytä antaa myös tilaa, joten mallissa esitettyjen asioiden tarkka noudattaminen ei ollut aina hyväksi. Mallia pitää soveltaa kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla.

Aluksi asiakaskohtaamismallin noudattaminen oli tuntunut monesta vastaajasta vaikealta, mutta harjoittelun avulla sen käyttö oli selkiintynyt. Muutama vastaaja oli kuitenkin sitä mieltä, ettei asiakaskohtaamismallia ollut helppo noudattaa. Heidän perusteluinaan tälle näkemykselle oli, että pitkän työhistorian johdosta uusien asioiden käyttöönotto oli vaikeaa. Lisäksi poikkeavassa palvelutilanteessa, jossa asiakas on tyytymätön tai huonosti käyttäytyvä, mallin soveltaminen koettiin erittäin haastavaksi.

Kyselylomakkeen viimeisessä kysymyksessä käsiteltiin asiakaskohtaamismallin muita mahdollisia hyötyjä, joita asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt olivat mallia käyttäessään huomanneet. Vastaajien mielestä asiakaskohtaamismalli vahvistaa organisaation asiakaslähtöistä toimintatapaa ja tukee sen arvoja. Vastaajien mukaan myös vakuutusasiat tulee mallin avulla käytyä huolellisemmin läpi ja asiakastapaaminen oli aiempaa kokonaisvaltaisempi. Lisäksi valmis runko on hyvä apuväline sellaisissa tapaamistilanteissa, joissa asiakaspalvelija kokee tukimateriaalin olevan tarpeellista. Malli helpottaa ja tukee asiakastapaamisen kulkua ja johdattaa näin ollen parempiin lopputuloksiin.

Asiakaskohtaamismallin hyödyksi koettiin myös se, että asiakastapaamisen jälkeen oli muistiinpanoja, joiden avulla myöhemmin oli mahdollista palauttaa tärkeitä asioita mieleen niin, ettei mikään aihealue unohdu. Näin ollen asiakkaan tarpeista oli aiempaa helpompaa muodostaa kokonaiskuva.

## 4 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Asiakaskohtaaminen on yrityksen menestyksen kannalta ratkaiseva hetki, sillä asiakas odottaa, että häntä palvellaan hyvin ja hänen ongelmaansa löytyy ratkaisu. Tämä asettaa asiakaspalvelijalle suuret vaatimukset. Haasteena on pitää asiakas tyytyväisenä ja saada hänet asioimaan yrityksessä toistekin. Jotta asiakkaalle voidaan tarjota ammattitaitoista palvelua, on asiakaspalvelussa työskentelevien osaamista jatkuvasti kehitettävä.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että asiakaskohtaamismallin lanseeraus toimeksiantajayrityksessä onnistui melko hyvin. Kyselylomakkeiden vastausten perusteella henkilöstö oli pääosin tyytyväinen koulutustilaisuuteen. Se tarjosi uutta tietoa suurimmalle osalle vastaajista ja kouluttajan ammattitaitoon oltiin erityisen tyytyväisiä. Ajankohta oli lopulta ainoa tilaisuuteen liittyvä tekijä, johon ei oltu täysin tyytyväisiä. Monet vastaajista kokivat, että koulutushetkellä yrityksessä oli meneillään monia muutosprosesseja eikä asiakaskohtaamismalliin ollut aikaa perehtyä riittävästi.

Henkilöstön odotuksia kartoitettaessa suurin osa vastaajista oli halukkaita käyttämään asiakaskohtaamismallia omassa työssään. He olivat pääosin valmiita kehittämään omaa osaamistaan. Asiakaskohtaamismalliin liitettyjen odotusten toteutumista kartoittaneista vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että monet vastaajat olivat käyttäneet asiakaskohtaamismallia omassa työssään ainoastaan muutamana kerran ja silloin lähinnä sovituissa asiakastapaamisissa. Tämän jälkeen asiakaskohtaamismallia olivat aktiivisesti käyttäneet ainoastaan ne henkilöt, joille se oli jo ennestään tuttu. Muutosvastarinta uutta mallia kohtaan näkyi tutkimustuloksissa, joten tämä osoittaa, että jotkut vastaajat olivat ehkä tietoisestikin tehneet päätöksen olla käyttämättä mallia.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että odotukset siitä, kuinka uusi asiakaskohtaamismalli tulee muuttamaan asiakastapaamista, eivät ole täysin toteutuneet. Muutamit vastaajat kokivat, että tapaaminen on muuttunut odotusten mukaisesti, mutta suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, ettei muutoksia ole

tapahtunut. Etukäteisodotusten mukaan kauppojen määrän oletettiin kasvavan, mutta suurin osa vastaajista koki, ettei näin ollut käynyt. Muutamat vastaajat olettivat, että lisämyyntiä oli kuitenkin syntynyt, kun asiakaskohtaamismallia oli käytetty. Varmuutta tästä heillä ei kuitenkaan ollut. Vastaukset kuitenkin osoittivat, että niillä kerroilla, jolloin mallia oli käytetty, kauppvoja oli syntynyt.

Tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta, että asiakaskohtaamismallissa on vielä kehittämistarpeita. Ilman ajanvarausta toimistolle saapuville asiakkaille ja ajanvarausasiakkaille olisi tarpeellista kehittää erilliset mallit asiakaskohtaamistilanteisiin. Tulosten perusteella nykyinen asiakaskohtaamismalli ei palvele molempia asiakastyyppejä, vaan se sopii paremmin ajan varanneiden asiakkaiden tapaamisiin. Näin ollen oman mallin luominen ilman ajanvarausta asioiville asiakkaille olisi tarpeellista. Nykyinen asiakaskohtaamismalli ei toimi myöskään poikkeavissa palvelutilanteissa, joissa asiakas käyttäytyy huonosti ja on tyytymätön. Haastaviin palvelutilanteisiin olisi tarpeellista kehittää oma palvelumalli, joka tukee asiakaspalvelijan toimintaa. Poikkeavat tilanteet ovat yleisempiä ilman ajanvarausta asioivien asiakkaiden kanssa. Näin ollen kyseiselle asiakastyypille suunnatun asiakaskohtaamismallin olisi tarpeellista sisältää myös palvelumalli haastavan asiakkaan kohtaamiselle.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että asiakkaan jälkihoito on myös eräs kehitettävä asia. Asiakkaille ei monestikaan ehditä soittamaan tapaamisen jälkeen, joten tätä vaihetta mallissa pitäisi kehittää. Se, millä tavoin jälkihoitoa voitaisiin muuttaa, ei käy ilmi tutkimustuloksista. Lisäksi asiakaskohtaamismalliin liittyvän kartoituslomakkeen säästämisosio on liian yksityiskohtainen. Säästämisosion olisi syytä olla suurpiirteisempi, jotta siinä ei käsiteltäisi asiakkaan henkilökohtaisia tietoja liian tarkasti. Opinnäytetyössä ei käsitellä laajemmin asiakastietojen kartoituslomaketta, sillä se ei liity suoranaisesti tutkimusongelmaan.

Yhteenvedona voidaan todeta, että henkilöstö oli kokenut asiakaskohtaamismallin lanseerauksen lyhytaikaisena tapahtumana. Henkilöstöä olisi voitu kannustaa paremmin mallin käyttöön. Kannustimena olisi voinut olla esimerkiksi palautetilaisuus, jossa saaduista kokemuksista olisi voitu keskustella yhdessä. Kun tiedossa olisi jokin yhteinen päämäärä, olisi jokainen työntekijä motivoitunut

perehtymään aiheeseen ja mallia olisi käytetty päivittäisessä työssä aktiivisesti. Kun opittua uutta asiaa ei käydä läpi myöhemmässä vaiheessa yhdessä, into katoaa nopeasti ja asiat unohtuvat helposti. Koulutustilaisuudet ovat kuitenkin vain pieni osa oppimista ja mikäli opittua ei ennätetä soveltaa työhön riittävästi, on koulutuksista vain vähän hyötyä.

Johto on myös hyvin tärkeässä roolissa oppivassa organisaatiossa. Sen pitää arvioida omaa toimintaansa kehittämistilanteissa; kuinka se on onnistunut auttamaan henkilöstöä toteuttamaan kehittämisprojektin tavoitteet. Koulutuksen sisällöstä ja soveltamisesta innostunut johto kannustaa myös työntekijöitä onnistumiseen. Johdon tuki ja palautteen merkitys korostuvat henkilöstölle kaikessa kehittämistoiminnassa. Mikäli kartoitustilaisuus olisi järjestetty, olisi johdon pitänyt olla myös tilaisuudessa paikalla. Näin henkilöstölle olisi välittynyt kuva siitä, että asia koetaan tärkeäksi myös muualla organisaatiossa ja siihen halutaan panostaa. Taitavalla osaamisen johtamisella ylläpidetään henkilökunnan motivaatiota kehittämisprosesseissa.

Vastausten kato tutkimuksessa on suuri. Alle puolet perusjoukosta vastasi molempiin kyselyihin. Suuri kato aiheuttaa tutkimukseen luotettavuusongelmia, joten kadon vaikutusta tuloksiin on arvioitava. On mahdollista, että kyselyyn vastanneet henkilöt edustavat niitä, jotka motivoituvat helpommin erilaisiin kyselyihin ja joilla on ollut aikaa vastaamiseen. Vastaamatta jättäneet henkilöt ovat mahdollisesti kokeneet, ettei heillä ole aikaa tai mielenkiintoa vastata kyselyyn. Nämä henkilöt saattavat edustaa joukkoa, joilla on muutosvastarintaa.

Muutosvastarinta tulee esille voimakkaimmin muutosprosessin alussa ja se voi kestää pitkän ajan. Kaikki eivät sopeudu muutokseen koskaan. Muutosrooliltaan vastaamatta jättäneet saattavat olla hyväksyjä, jotka pitävät muutosta ideatasolla potentiaalisena, mutta eivät ole vakuuttuneita sen käytännön toteutuksen tarpeellisuudesta. Hyväksyjät eivät toimi, ellei siihen ole pakottavaa syytä. Osa niistä, jotka eivät vastanneet kyselyyn, saattaa kuulua tähän joukkoon. Hyväksyjien rooli tulee ilmi myös kyselyyn vastanneiden keskuudessa hieman eri näkökulmasta. Henkilöt ovat kuitenkin vastanneet kyselyyn ja kokeneet uuden asiakaskohtaamismallin olevan ideatasolla hyvä. Käytännön toteutusta ei ole

kuitenkaan pidetty niinkään tärkeänä ja tämän vuoksi moni vastaaja oli käyttänyt asiakaskohtaamismallia hyvin vähän tai ei ollenkaan. Asiakaskohtaamismalliin liitettyjä odotuksia tutkittaessa lähes kaikki vastaajat olivat vielä kiinnostuneita mallin käytöstä. Prosessissa oltiin tässä vaiheessa vielä ideatasolla eikä käytännön toteutusta oltu aloitettu.

Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksista saadaan tietoa asiakaskohtaamisen kehittämiseen ja toteuttamiseen sekä koulutukseen ja sen jälkeiseen seurantaan. Eräs mahdollinen jatkotutkimuksen aihe on asiakkaan tai esimiehen näkökulmasta tehty selvitys asiakaskohtaamismallin ja sen lanseerauksen onnistumisesta. Kuinka asiakaskohtaamismallin lanseeraus näkyy asiakkaalle tai miten asiakaskohtaamismallin lanseeraus on onnistunut esimiehen näkökulmasta? Molempien aiheiden tutkimustuloksia voidaan verrata tämän opinnäytetyön tuloksiin. Jatkotutkimuksen avulla on mahdollista saada kokonaisvaltaisempi kuva siitä, kuinka asiakaskohtaamismallin lanseeraus toimeksiantajayrityksessä on onnistunut. Uusia tutkimuksia tehtäessä on syytä pyrkiä tätä tutkimusta edustavampaan aineistoon. Aineiston keräämiseen on siksi syytä kiinnittää erityistä huomiota.

Tässä tutkimuksessa luotettavuus pyrittiin varmistamaan kyselylomakkeiden huolellisella suunnittelulla ja kysymysten muotoilulla. Vastauksia analysoitiin tarkasti ja niitä verrattiin tutkimuksen lopputuloksiin. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää kyselyyn vastaamatta jättäneiden suuri joukko. Vastanneiden numeerisesti pienen määrän perusteella saatiin kuitenkin vastaus tutkimusongelmaan: kuinka asiakaskohtaamismallin lanseeraus onnistui asiakasrajapinnassa työskentelevän henkilöstön näkökulmasta toimeksiantajayrityksessä. Muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta suurin osa tutkimustuloksista oli samansuuntaisia. Tuloksista voidaan todeta, että ne ovat suuntaa-antavia, mutta niitä ei voida yleistää koko perusjoukkoa koskevaksi.

Olin motivoitunut tekemään tutkimusta, koska toivoin, että sen valmistumisvaiheessa minulla olisi tarjota toimeksiantajalle työ, josta on aidosti hyötyä. Olen oppinut opinnäytetyöprosessin aikana paljon tiedon hausta, tutkimuksen tekemisestä ja aineiston analysoinnista. Työn aihe oli mielenkiintoinen, koska työ-

kentelin itse toimeksiantajayrityksessä asiakaspalvelutehtävissä. Lisäksi osallistuin asiakaskohtaamismallin koulutustilaisuuden suunnittelupalaveriin, joiden avulla pääsin syventymään aiheeseen. Asiakaskohtaamismalli vaikutti edistykselliseltä ja tehokkaalta oppivan organisaation työkalulta, jonka tarpeellisuudesta vakuutuin itse. Tutkimustulokset yllättivät minut siltä osin, että osa henkilökunnasta ei kokenut asiakaskohtaamismallia kovinkaan tarpeellisena omassa työssään.

## LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Juva: WS Bookwell Oy.
- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Apsis Finland (2014.) Sähköpostikoulu: kyselytutkimukset ja sähköposti. Viitattu: 7.10.2014. <http://www.apsisfinland.fi/artikkelit-ja-referenssit/perusteet/saehkoepostikoulu-kyselytutkimukset-ja-saehkoeposti.aspx>
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarinnalle – Johda muutos taitavasti. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Armstrong, M. 1994. *Muutos*. Yritystalous 6/94, 13-18.
- Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kauhanen, J. 2005. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Lanning, H. 1996. Organisaation muutoksen toteuttaminen – kehittämissuunnitelmien tyypillisimmät ongelmat ja niiden välttäminen. Forssa: Nordmanin Kirjapaino Oy.
- Likitalo, H. & Rissanen, R. 1998. Tutkimusmenetelmät. Menetelmätietoa tradenomiopiskelijoille. Helsinki: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.
- Marckwort, R & A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus: miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Peltonen, E. Palokuntayhdistys muutoksessa. Viitattu: 12.10.2014. <http://www.pelastustieto.fi/palopuheet/palopuhe4.html>
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua, miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Juva: WSOY.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WSOY.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.89
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Tammi, O. 2007. Esimies tukee muutoksessa. Helsinki: Kuntien Eläkevakuutus.
- Torppa, T. 2007. Kuuntele muutosvastarintaa. Viitattu: 17.3.2014. <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1288584>
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.



Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

## Kyselylomake helmikuu 2014

1. Koulutuksen aihe oli kiinnostava ja ajankohtainen \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

2. Sain koulutuksesta uutta tietoa \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

3. Uskon pystyväni hyödyntämään koulutuksen antia työssäni \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

4. Kokonaisuudessa koulutus oli hyödyllinen \*

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä
- En osaa sanoa

5. Miten koulutus vastasi ennakko-odotuksiasi? \*

**6. Miten tulet hyödyntämään asiakaskohtaamismallia omassa työssäsi? \***

**7. Miten odotat uuden mallin muuttavan asiakaskohtaamista aiempaan verrattuna? \***

**8. Mitä mahdollisia kehittämistarpeita havaitset asiakaskohtaamismallissa?**

## Kyselylomake huhtikuu 2014

1. Kuinka olet käyttänyt asiakaskohtaamismallia työssäsi? \*

2. Onko malli muuttanut asiakastapaamisen kulkua? Jos on niin miten? \*

3. Onko asiakaskohtaamismallin käyttäminen lisännyt myyntiä? \*

4. Onko kirjallista mallia helppo soveltaa käytäntöön? \*

5. Muita mahdollisia hyötyjä, joita olet kokenut saavasi asiakaskohtaamismallin käytöstä?