Asiakkaan tarvekartoituksen kehittäminen apteekissa *valmentavalla johtamisella*

Tero Koikkalainen*
Erikoisproviisori, JET, apteekkari
Vesannon apteekki
tero.koikkalainen@apteekit.net

Kati Sepponen
FaT, yliopistonlehtori
Farmasian laitos
Itä-Suomen yliopisto

Riku Niemi
FaT, dosentti, apteekkari
Kajaanin Ykkösapteekki

****Kirjeenvaihto***

Koikkalainen T, Sepponen K, Niemi R: Asiakkaan tarvekartoituksen kehittäminen apteekissa valmentavalla johtamisella. Dosis 39: 218–237, 2023

Tiivistelmä

Johdanto
Apteekkitoiminnan tavoitteena on turvallinen, tehokas ja taloudellinen lääkehuolto sekä terveyden edistämiseen liittyvä neuvonta. Sen perustana on asiakkaiden tarpeiden selvittäminen, joka vaatii apteekin henkilökunnalta kuuntelemista ja ymmärtämistä. Tarvekartoitusta korostavan asiakaspalvelumallin käyttöönottoa voidaan pyrkiä edistämään valmentavalla johtamisotteella, jossa esihenkilön tehtävänä on tukea työntekijän yksilöllistä kehittymistä. Hyvä johtaja käynnistää motivaatioprosessin, joka johtaa työhön sitoutumisen kautta hyvään tulokseen. Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää, miten asiakkaan tarpeiden kartoittamista voidaan kehittää ja voidaanko valmentavalla johtamisella lisätä tarvekartoituksen tekemistä.

Aineisto ja menetelmät
Tutkimus toteutettiin laadullisena toimintatutkimuksena Kajaanin Ykkösapteekissa lokakuun 2020 ja huhtikuun 2021 välisenä aikana. Tutkimuksen alussa apteekin henkilökunnalle järjestettiin asiakaspalvelukoulutus. Ennen koulutusta toteutettiin lähtötilannekysely ja koulutuksen jälkeen toteutettiin kaksi seurantakyselyä. Lisäksi apteekin proviisori havainnoi asiakaspalvelutilanteita ja keskusteli kunkin työntekijän kanssa tilanteista. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös apteekkijärjestelmästä saatua tietoa tuotesuositteluparien käytöstä ja lisämyynnistä. Määrällisen aineiston analysoinnissa laskettiin keskiarvoja ja frekvenssejä ja laadullisen aineiston analysoinnissa käytettiin sisällön analyysiä.

Tulokset
Asiakaspalvelutilanteessa avoimia kysymyksiä hyödyntävä tarvekartoitus oli apteekin henkilökunnan mukaan lisännyt asiakkailta saatua positiivista palautetta. Reseptilääkkeiden toimittamisen yhteydessä hyödynnettyjen apteekin henkilökunnan yhdessä laatimien tuotesuositteluparien käyttö osoitti, että asiakkaat ovat usein valmiita kokeilemaan hoitoa tukevaa itsehoitotuotetta. Seurantajaksolla hyödynnettyjen tuotesuositteluparien käyttö vakiintui 1000–1200 kertaan kuukaudessa, ja niistä 16–20 prosenttia johti ostotapahtumaan.

Apteekin henkilökunta koki asiakaspalvelutilanteissa tarvekartoituksen työlääksi, joten se jäi välillä melko suppeaksi etenkin kiireisissä tilanteissa. Tutkimuksen aikana tarvekartoittaminen, avointen kysymysten käyttö ja tuotesuositteluparien hyödyntäminen alkoivat kuitenkin vakiintua osaksi apteekin työntekijöiden toimintaa asiakaspalvelutilanteissa. Työntekijät kokivat valmentavan johtamistyylin kehittävän apteekin yhteisöllistä toimintakulttuuria lisäämällä vuorovaikutusta ja positiivisen palautteen antamista.

Johtopäätökset
Tämän tutkimuksen mukaan apteekin työntekijät kokevat avoimia kysymyksiä hyödyntävän tarvekartoituksen lisäävän asiakastyytyväisyyttä. Tarvekartoitus tulisi nähdä myös tärkeänä osana lääkehoidon onnistumisen varmistamista. Uuden asiakaspalvelumallin jalkauttamisessa on hyvä varmistaa henkilökunnan sitoutuneisuus ja riittävä ymmärrys uuden toimintamallin tavoitteista. Valmentava johtaminen sopii uuden asiakaspalvelumallin käyttöönoton johtamistyyliksi. Valmentavaan johtamistyyliin kuuluva välitön positiivisen ja kannustavan palautteen antaminen lisää avoimuutta ja vuorovaikutusta työyhteisössä.

Avainsanat: apteekki, asiakaspalvelu, tarvekartoitus, valmentava johtaminen

Johdanto

Apteekkiala on murroksessa, kun muun muassa lääkemyynnistä saatava kate pienenee, verkkoasiointi lisääntyy ja ravintolisien myynnistä yhä suurempi osa on siirtymässä päivittäistavarakauppoihin. Lääkkeiden hintojen sääntely, teknologian kehitys, innovaatiot ja kaupallisen kilpailun lisääntyminen vaikuttavat apteekkien toimintaan. Apteekkien tulee jatkuvasti kehittää toimintaansa, jotta ne pystyvät hoitamaan tärkeimmän tehtävänsä eli lääkkeiden toimittamisen niitä tarvitseville sekä lääkehoidon turvallisuuden ja oikean käytön varmistamisen. Ha-Vikströmin väistökirjan (2017) mukaan johtajien on autettava yrityksiään sopeutumaan muutoksiin nopeasti organisaation menestymisen varmistamiseksi sekä pyrittävä parantamaan työntekijöiden pyrkimyksiä ja aktivoitava heitä korkeampaan eettiseen ja asiakaslähtöiseen käyttäytymiseen.

Apteekkitoiminnan tavoitteena on turvallinen, tehokas ja taloudellinen lääkehuolto sekä terveyden edistämiseen liittyvä neuvonta. Hyvä asiakaslähtöinen asiakaspalvelu on tavoitteellista ja systemaattista toimintaa (Kurko ym. 2012). Sen perustana on asiakkaiden tarpeiden selvittäminen, joka vaatii apteekin henkilökunnalta kuuntelemista ja ymmärtämistä. Asiakkaalla on usein odotuksia asiakaspalvelusta aikaisempien kokemusten kautta. Kun odotukset täyttyvät, asiakas kokee saaneensa hyvää palvelua (Grönroos 2009). Asiakaslähtöisessä asiakaspalvelussa asiakas ei ole pelkästään palvelun kohde vaan palvelutapahtumaan aktiivisesti osallistuva toimija (Koivunen 2017). Avoimia kysymyksiä hyödyntävällä tarvekartoituksella pyritään saamaan asiakas kertomaan ja kuvailemaan lääkehoidossa ilmenneet ongelmat, joihin apteekin työntekijä voi ehdottaa ratkaisua. Hyvin toimivan vuorovaikutuksen aikaansaaminen edellyttää asiantuntijalta oman alan tietoa ja taitoa (Hyvärinen 2011). Helposti saatavilla oleva informaatio, kuten apteekkijärjestelmään lisätyt tuotesuositteluparit, auttavat löytämään ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. Parhaimmillaan tuotesuositteluparit tukevat lääkärin määräämien lääkehoitojen onnistumista.

Apteekin sijainnilla ja koolla on selvä yhteys strategiseen suunnitteluun ja toiminnan kehittämiseen (Jokinen 2020). Strategiatyötä tehdään yleisimmin suurissa apteekeissa sekä kauppakeskuksissa ja kaupunkien keskustoissa sijaitsevissa apteekeissa. Strategiatyöllä voidaan selkeyttää ja tuoda suunnitelmallisuutta apteekin toimintoihin ja palveluihin. Tämä näkyy lopulta parempana asiakaspalveluna ja toiminnan tuottavuutena. Strateginen johtaminen on analyyttistä ja pyrkii toiminnan vaihtoehtojen ja tavoitteiden esille tuomiseen (Hellman 2008). Strategista johtamista toteuttavat johtajat vastaavat siitä, mitä tuotteita ja palveluita organisaatiossa viedään eteenpäin ja miten resurssit allokoidaan yrityksen sisällä (Crossan ym. 2008). Strategia luo yritykselle yhteisen sisäisen näkemyksen päämäärästä ja tavoitteista, joita kohti suunnitelmallisella toiminnan kehittämisellä mennään. Syntynyttä strategiaa voidaan lähteä toteuttamaan valmentavalla johtamisella.

Johtajuudella tarkoitetaan asioiden tekemistä ihmisten kautta (Satokangas 2014). Johtamistehtävässä vaaditaan humanistisuutta, liikkeenjohdollista tuntemusta ja empatiakykyä (Järvinen 2013). Hyvältä esihenkilöltä toivotaan vuorovaikutustaitoja, tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta ja kannustusta (Viitala 2014). Management-tyylin johtaja keskittyy asioiden ja systeemin johtamiseen (Tracy 2014). Valmentava johtaja on puolestaan leadership-tyylin johtaja, joka johtaa omalla persoonallaan innovatiivisesti ja keskittyy ihmisiin organisaatiossaan. Ihmislähtöisen johtamisen on todettu lisäävän organisaatioiden tehokkuutta ja sen on todettu myös parantavan työelämän laatua (Markkula 2011). Myös asiantuntemus saadaan paremmin käyttöön ihmislähtöisen johtamisen kautta. Tämä vaatii apteekkarin ja proviisorin johtamisyhteistyötä ja avointa keskustelua henkilökunnan kanssa. Kehittyvässä organisaatiossa johtajuus muuttuu yhä enemmän valmentavaksi johtamiseksi, ja management-tyyliin kuuluvat työtehtävät jaetaan organisaation sisällä työntekijöille (Uusitalo 2014).

Valmentavassa johtamisessa (engl. coaching) toiminnan periaatteet ovat samankaltaisia kuin urheiluvalmennuksessa (Kulmala 2014). Urheilussa valmentajat ovat olleet käytössä ainakin yli sadan vuoden ajan auttaen urheilijoita löytämään omat vahvuutensa. Valmentamisessa on kuitenkin kyse paljon vanhemmasta ilmiöstä. Siinä käytetään niin sanottua sokratelaista menetelmää, johon kuuluu muun muassa kysely, keskustelu sekä ristiriitaisten uskomusten ja väärien väitteiden kumoaminen. Business coaching eroaa perinteisistä johtamistyyleistä siten, että valmentaja eli esihenkilö ei päätä valmennettavan eli työntekijän puolesta, vaan hän auttaa valmennettavaa löytämään omat ratkaisunsa. Valmentavassa johtamisessa on kaksi toisiaan kunnioittavaa osapuolta, valmennettava ja valmentaja.

Valmentava johtaminen vaatii esihenkilöltä sosiaalista älykkyyttä ja tunneälyä, joita voi kehittää (Ristikangas ja Grunbaun 2013). Valmentaja kysyy valmennettavalta työntekijältä tulevaisuuden ratkaisuja, ajatuksia, aikomuksia, pyrkimyksiä ja haluja, eikä päätä niitä työntekijän puolesta. Valmentava johtajuus arvostaa, osallistaa ja luo tavoitteellista yhteistoimintaa. Yksilöiden potentiaali pyritään ottamaan kokonaan käyttöön vahvistamalla vahvuuksia ja haastamalla oppimaan uutta (Ristikangas ja Ristikangas 2014).

Työntekijän ja työyhteisön tehokkuutta voidaan parantaa esihenkilön käyttäytymistyylillä sekä esihenkilön ja työntekijän hyvällä henkilökohtaisella suhteella (Tanskanen ym. 2019). Hyvä johtaja käynnistää motivaatioprosessin, joka johtaa työhön sitoutumisen kautta hyvään tulokseen. Valmentavan johtajan tulee saada tiiminsä erilaiset ihmiset toimimaan hyvin yhdessä ja toimimaan yhteisiä tavoitteita kohti. Tärkeää on saavuttaa ilmapiiri, jossa jokainen tiimin jäsen uskaltaa kertoa näkemyksensä ja pitää itseään tasa-arvoisena. Se vaatii keskinäisen luottamuksen saavuttamista esihenkilön ja tiimin jäsenten välillä. Luottamuksen saavuttaminen puolestaan vaatii avointa kommunikaatiota sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen taitoa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten apteekin asiakkaan tarpeiden kartoittamista voidaan kehittää ja voidaanko valmentavalla johtamisella lisätä tarvekartoituksen tekemistä ja kuinka sitä voitaisiin mitata. Tutkimuksessa selvitettiin myös, kuinka henkilökunta kokee tarvekartoituksen, tuotesuositteluparien käytön ja valmentavan johtamisen.

Aineisto ja menetelmät

Tutkimuspaikka ja tutkimuksen asetelma

Tutkimus toteutettiin Kajaanin Ykkösapteekissa lokakuun 2020 ja huhtikuun 2021 välisenä aikana. Pääapteekki sijaitsee Kajaanin keskustassa kauppakeskuksessa ja sivuapteekki liikennemyymälän tiloissa. Vuonna 2020 pääapteekista toimitettiin noin 125 000 reseptiä ja sivuapteekista toimitettiin noin 30 000 reseptiä. Tutkimukseen osallistui Kajaanin Ykkösapteekin ja Lohtajan sivuapteekin 10 farmaseuttia, kolme lääketeknikkoa ja kosmetologi. Vuoden 2020 strategian painopistealueena oli asiakaspalvelun, tarvekartoituksen toimintatapojen ja esihenkilötyön kehittäminen. Apteekissa toteutettiin Valmennusverstas Oy:n asiakaspalvelukoulutus lokakuussa 2020. Koulutuksen valmisteluvaiheessa apteekkari ja proviisori päättivät toteuttaa toimintatutkimuksen tarvekartoituksen kehittämiseksi ja lisäämiseksi. Tutkimukselle suunniteltiin aikataulu, johon merkittiin ajankohdat henkilökunnalle suunnatuille kyselyille sekä asiakaspalvelutilanteiden havainnoinnille ja palautekeskusteluille (**Kuva 1**).

Apteekin henkilökunnalle suunnattu asiakaspalvelukoulutus pidettiin kahdelle ryhmälle erillisinä päivinä. Ryhmät oli muodostettu siten, että samaan ammattiryhmään kuuluvia oli saman verran kummassakin ryhmässä. Koulutus alkoi aamulla noin puolentoista tunnin alustuksella, jossa käytiin läpi hyviä asiakaspalvelutapoja, tarvekartoitusta ja avointen kysymysten käyttöä sekä tarjoustuotteiden esittelyä. Loppupäivä käytettiin aamulla saadun tiedon käytäntöön soveltamiseen, eli koulutuksen osallistujat palvelivat asiakkaita ja kouluttaja havainnoi kutakin asiakaspalvelutilannetta, minkä jälkeen tilanteesta käytiin valmentava keskustelu.

Apteekkari ja proviisori saivat lisäksi koulutusta valmentavaan johtamiseen. Koulutuksessa keskityttiin asiakaspalvelutilanteen havainnointiin ja valmentavan keskustelun toteuttamiseen. Päivän aikana apteekkari ja proviisori seurasivat kouluttajan ja koulutettavien käymiä valmentavia keskusteluja. Valmentajan ja valmennettavan roolit selkeytyivät

päivän aikana. Kouluttajana toimi DisC-sertifioitu kouluttaja Valmennusverstas Oy:stä.

Asiakaspalvelukoulutuksen jälkeen työntekijöiden valmennus kohdistui tarvekartoittamisen lisäämiseen ja asiakkaan tarpeiden selvittämiseen avoimia kysymyksiä hyödyntämällä. Apteekkijärjestelmän reseptintoimitusosioon tehtiin tuotesuositteluparei elo- ja syyskuussa 2020. Niiden tekemisessä olivat mukana palveluvalinnan hyllyvastaavat farmaseutit. Tuotesuositteluparien muodostamista varten selvitettiin ne apteekista löytyvät terveyttä edistävät tuotteet, jotka voisivat tukea lääkehoidon onnistumista. Valmentajana toiminut proviisori perehdytti farmaseutit tuotesuositteluparien käyttöön.

Asiakaspalvelutilanteiden havainnointi ja palautekeskustelut toteutettiin asiakaspalvelukoulutuksen jälkeen. Ne toistettiin seurantajakson aikana kolme kertaa. Lopuksi valmentajana toiminut proviisori kävi jokaisen valmennettavan kanssa vielä kahdenkeskisen loppukeskustelun. Asiakaspalvelutilanteiden havainnointia tehtiin sekä reseptintoimituksessa että palveluvalinnassa. **Taulukossa 1** on esitetty valmentajan käyttämiä kysymyksiä asiakaspalvelutilanteiden jälkeisissä keskusteluissa. Valmentaja teki keskustelujen aikana vihkoon muistiinpanoja valmennettavien kehittymisestä ja heidän ajatuksistaan uutta palvelumallia kohtaan. Asiakaspalvelutilanteiden havainnointi ja keskustelut järjestettiin noin kolmen viikon välein. Ensimmäisessä keskustelussa selvitettiin asiakastilanteen tarvekartoittamisen tekemistä ja avointen kysymysten käyttöä. Toisessa ja kolmannessa keskustelussa käytiin läpi ajatuksia uuden asiakaspalvelumallin tuomista muutoksista. Keskusteluissa käytiin läpi myös avointen kysymysten käyttöä, tarvekartoitusta ja valmennettavan ideoita seuraaviin asiakaspalvelutilanteisiin. Asiakaspalvelutilanteiden jälkeiset keskustelut kolmella ensimmäisellä kerralla kestivät 5–10 minuuttia. Lopuksi järjestettiin loppukeskustelu, jossa käytiin läpi tarkemmin valmennettavan ajatuksia tarvekartoituksesta, ajatuksia omista ja työyhteisön kehityskohteista. Loppukeskustelut kestivät noin 30–60 minuuttia.

Tutkimuksen aikana toteutettiin kolme henkilökunnalle suunnattua asiakaspalveluun liittyvää kyselyä: lähtötilannekysely ennen asiakaspalvelukoulutusta sekä ensimmäinen seurantakysely kolmen kuukauden kuluttua ja toinen seurantakysely kuuden kuukauden kuluttua koulutuksesta. Kysymyspohja oli kaikilla kolmella kerralla sama (**Liite 1**). Asiakaspalvelukysely sisälsi 12 Likert-asteikollista väittämää ja kolme avointa kysymystä. Kyselyn laatimisen apuna käytettiin Suomen Apteekkariliiton Salkku-palveluportaalista löytyvää asiakaspalvelukyselylomaketta. Kyselyn kysymyspohja laadittiin niin, että aihealueet koskivat niitä asiakaspalvelun osa-alueita, joihin tarvekartoituksen ja valmentavan johtamisen

Kuva 1. Asiakkaan tarvekartoituksen kehittäminen apteekissa valmentavalla johtamisella -tutkimuksen vaiheet ja eteneminen.

Taulukko 1. Valmentavan proviisorin käyttämät apukysymykset henkilökunnan kanssa käydyissä keskusteluissa.

Apukysymykset viikkojen 44–45/2020, 46–47/20 20 ja 49–50/2020 keskusteluissa		Apukysymykset loppukeskustelussa 1/2021
Mitä asiakas tuli hakemaan?	Mitä kuuluu? Miten on mennyt? Mikä on fiilis?	Missä asioissa olet mielestäsi kehittynyt?
Mistä keskustelitte?	Miltä aktiivinen tarvekartoitus tuntuu? Miltä aktiivinen kuukausitarjousten tarjoaminen tuntuu?	Haluaisitko minulta enemmän vai vähemmän opastusta työhösi?
Millaisia haasteita lääkkeisiin liittyy?	Miten olet edennyt?	Millaisista asioista haluaisit enemmän palautetta?
Mitä olisit voinut vielä kysyä/tarjota?	Mikä on jäänyt vähemmälle tekemiselle?	Onko työssäsi joku osio, jossa kaipaisit enemmän apua tai sparrausta?
Mitä voisit nyt vielä harjoitella? Mihin huomio?	Miten voin olla avuksi?	Miten tyytyväinen olet omaan työhösi? / Asteikolla 1–10 kuin hyvin viihdyt työssäsi?
Mitä voisit kokeilla seuraavan asiakkaan kanssa?	Millaista tukea toivot minulta?	Missä asiassa haluaisit/mielestäsi sinun tulisi kehittyä?
Miten olet kokenut kuukauden tarjousten tarjoamisen?	Miltä tiimityö osaltasi sujuu? Kuinka tiimityötä voisi kehittää?	Mikä voisi mielestäsi olla selkeämpää meidän tekemisessämme/ tavoitteissamme?
Miten otit tarjoukset keskusteluun?	Miten olet onnistunut tarjoamaan kuukausikampanja-tuotteita?	Mitä me voisimme tiiminä tehdä toisin/tehdä paremmin?
Kysymykset tukevat tarvekartoituksen tekemistä.		Kuinka voisimme kehittää yhteistyötä tiimissämme?

haluttiin tuovan muutoksia. Asiakaspalvelukyselyssä pääaiheina olivat asiakkaan kohtaaminen, tarvekartoittaminen, ratkaisun tarjoaminen, kaupan päättäminen ja asiakkaan sitouttaminen. Lisäksi kyselyssä kysyttiin apteekin toimintakulttuurista, esihenkilötyöstä ja johtamisesta. Kyselyssä henkilökuntaa pyydettiin arvioimaan omaa tapaansa toimia asiakaspalvelussa arviointiasteikolla 1–5, jossa 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 5 = Pitää täysin paikkansa. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin myös kuukausittaisista lisämyyntiprosenttia. Erityisesti haluttiin selvittää, näkyykö reseptilääkkeiden toimittamisen yhteydessä tehtävä aktiivisempi tarvekartoitus suurempana lisämyyntiprosenttina. Lisämyyntiprosentti kertoo, kuinka suuri osa reseptiasiakkaista ostaa lääkärin määräämän lääkkeen lisäksi jotakin muuta apteekin palveluvalinnasta.

Asiakaspalvelukyselyn tulokset esitetään Likert-asteikon arvojen 1–5 keskiarvoina. Tulokset koottiin taulukkoon ajanjaksoittain. Asiakaspalvelukyselyn avointen kysymysten vastaukset ja asiakaspalvelutilanteiden jälkeiset keskustelut analysoitiin sisällönanalyysillä (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Asiakaspalvelutilanteiden jälkeisistä keskusteluista tehtiin tarkat muistiinpanot. Muistiinpanoista poimittiin samaan asiaan liittyvät ilmaukset ja näistä muodostettiin tiiviimpiä yläluokkia. Hyödynnetyt ja myyntitapahtumaan johtaneet tuotesuositteluparit saatiin apteekkijärjestelmästä. Tämä aineisto analysoitiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla, ja tulokset esite-

tään lukumäärinä ja prosenttiosuuksina. Lisämyyntiprosentin laskemiseen tarvittavat tiedot (reseptiasiakkaiden lukumäärät ja reseptilääkkeen lisäksi jotakin muuta ostaneiden asiakkaiden lukumäärät) saatiin apteekkijärjestelmästä. Aineisto analysoitiin Excel-taulukkolaskentaohjelmalla ja tulokset esitetään prosenttiosuuksina viivadiagrammissa.

Asiakkaan tarpeiden kartoitus ja tuotesuositteluparit

Asiakkaan tarpeiden kartoittamisessa käytetään avoimia kysymyksiä. Ne antavat asiakkaalle mahdollisuuden kertoa ja kuvailla tarpeitaan omin sanoin. Kysymysten avulla asiakaspalvelija selvittää, mitkä asiat ovat asiakkaille tärkeitä. Tarvekartoituksen avulla haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin: kenelle tuote on tarkoitettu, millaiseen vaivaan, mihin lääke on määrätty ja miltä lääkkeen käyttö on tuntunut. Lääkkeiden pitkäaikaiskäyttäjien tarvekartoituksessa voidaan hyödyntää myös Teho-Käyttö-Ongelmat-Kontrolli (TKOK) -mallia (Lahnajärvi 2006). Malli ohjaa terveydenhuollon ammattilaista selvittämään asiakkaalta, miten lääkehoito tehoaa, kuinka asiakas lääkettään käyttää, millaisia ongelmia lääkehoitoon mahdollisesti liittyy ja miten lääkehoidon kontrollit toteutetaan. TKOK-mallin avulla siis pyritään selvittämään asiakkaan kokemuksia lääkehoidosta sekä hänen mahdollisia lisätiedon ja -tuen tarpeitaan onnistuneen lääkehoidon turvaamiseksi.

Asiakkaan ja apteekin työntekijän keskinäinen vuorovaikutus vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun (Takkinen ym. 2020). Ammattitaitoinen asiakaspalvelija käyttää enemmän aikaa asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen kuin itse tuotteiden esittelyyn (Suominen 2013). Toimiva keskusteluyhteys asiakkaaseen edesauttaa lääkehoidosta keskustelemista ja lääkehoitoa tukevan apteekin tuotteen valitsemista tai joissakin tapauksissa suoraan lääkärin vastaanotolle ohjaamista. Tarvekartoituksen aikana apteekin asiakaspalvelijan ei tule ensisijaisesti ajatella myyntiä vaan selvittää, millaiset tarpeet asiakkaalla mahdollisesti on lääkehoitoa tukevalle tuotteelle. Hyvä asiakaspalvelija osoittaa asiakkaalle olevansa aidosti kiinnostunut palvelemaan ja auttamaan parhaan mahdollisen hoitovaihtoehdon löytämisessä. Tarpeiden selvittämisen ja oikeiden ratkaisujen löytymisen kautta tapahtuu myös lisämyyntiä.

Tässä tutkimuksessa apteekin henkilökunta osallistui tuotesuositteluparien tekemiseen. Tuotesuositteluparеja myös päivitettiin tarpeen mukaan. Tutkimuksen seurantajakson alussa apteekin tietojärjestelmässä oli kaikkiaan 63 tuotesuositteluparia. Tuotesuositteluparі muodostuu reseptilääkkeestä ja sille valitusta ilman reseptiä saatavasta tuotteesta. Kun apteekkijärjestelmään on syötetty tuotesuositteluparі jollekin reseptivalmisteelle, esimerkiksi Thyroxin 0,1 mg -tabletille, reseptintoimituksen loppuruutuun ”Hoidon tueksi” -välilehdelle tulee aktiivisen tuotesuositteluparin tieto. Tämä muistuttaa farmaseuttia kartoittamaan hypotyreoosin oireita ja keskustelemaan asiakkaan kanssa hoitoa tukevista tuotteista, kuten silmän kostutustipoista, ummetusvalmisteista ja kuivan ihon hoitoon tarkoitetuista perusvoiteista. Valitun itsehoitotuotteen tarkoitus on tukea lääkärin määräämän lääkehoidon onnistumista. Joissakin tilanteissa valitusta tuotteesta voi myöhemmin tulla vaihtoehto reseptilääkkeelle.

Tulokset

Asiakaspalvelun lähtötilannekyselyyn lokakuussa 2020 vastasivat kaikki kyselyajankohtana työvuorossa olleet apteekin työntekijät (n = 12). Ensimmäiseen seurantakyselyyn kolmen kuukauden kuluttua koulutuksesta vastasi 12 työntekijää ja toiseen seurantakyseluun kuuden kuukauden kuluttua koulutuksesta vastasi 13 työntekijää. Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden näkemyksiä asiakaspalvelusta ennen ja jälkeen asiakaspalvelukoulutuksen esitellään kootusti **Taulukossa 2**.

Apteekin henkilökunnalle suunnatun asiakaspalvelukyselyn vastausten perusteella työntekijät kokivat asiakaspalvelukoulutuksen jälkeen huomioineensa asiakkaat paremmin kuin lähtötilanteessa ennen koulutusta (**Taulukko 2**). Työntekijät kokivat entistä aktiivisemmin muun muassa tervehtineensä asiakkaita ja kiittäneensä heitä asioinnista. Lisäksi työntekijät kokivat voineensa entistä paremmin vaikuttaa apteekin myyntitulokseen sekä voineensa jakaa omia asiakastyöhön liittyneitä oivalluksiaan ja kehitysideoitaan muille

Taulukko 2. Apteekin henkilökunnan arviot asiakaspalvelun ja apteekin toiminnan kehittymisestä tutkimuksen aikana.

Väittämät aihealueittain	Henkilökunnan vastausten keskiarvot Asteikolla 1–5, jossa 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 5 = Pitää täysin paikkansa		
Asiakaspalvelun peruselementit	Lähtötilanne ennen asiakaspalvelukoulutusta, lokakuu 2020 (n = 12)	Seuranta 3 kk kuluttua, tammikuu 2021 (n = 12)	Seuranta 6 kk kuluttua, huhtikuu 2021 (n = 13)
Katson silmiin ja tervehdin ystävällisesti	4,6	4,7	4,9
Asiakkaan huomiointi ja palveleminen menee aina yli muiden tehtävien, jotka jätetään heti asiakkaan palvelemiseksi	4,2	4,5	4,4
Lähestyn asiakasta aktiivisesti ja tarjoudun palvelemaan, olen aloitteellinen enkä odota asiakkaan aloitetta	4,2	4,1	4,4
Asiakkaan tilanteen kartoitus			
Varmistan aina lääkehoidon onnistumisen/sujumisen ja asiakkaan tietämyksen hänen lääkkeistään	4,0	3,9	4,3
Ymmärrän oikean kysymystekniikan merkityksen asiakaskohtaamisissa	4,2	4,5	4,3
Epäselvissä tilanteissa varmistan lisäkysymyksin, että olen ymmärtänyt asiakasta oikein	4,6	4,6	4,5
Ratkaisun tarjoaminen ja kaupan päättäminen			
Ehdotan asiakkaalle rohkeasti, mikä tuote hänen kannattaa valita, kun asiakkaan tilanne ja tarve on selvinnyt	4,2	4,0	4,2
Osaan tarjota asiakkaalleni kokonaishoidollisia ratkaisuja, ei vain tuotetta, mitä asiakas tuli hakemaan	3,6	3,5	3,9
Pyrin päättämään kauppaa aktiivisesti, jotta asiakkaan päätöksenteko helpottuisi	4,0	3,8	4,3
Osaan kohdata hyvin empivän tai kielteisesti vastaavan asiakkaan	3,4	3,5	3,6
Asiakkaan sitouttaminen			
Kiitän asiakasta asioinnista ja toivotan hänet tervetulleeksi uudelleen	3,7	4,1	4,3
Kerron asiakkailleni aktiivisesti tarjouksista ja muista kampanjoistamme	3,5	3,5	3,6
Oma toimintakulttuuri			
Ajattelen, että asiakaspalvelijan tulee johtaa palvelutilannetta, ei asiakkaan	3,7	3,8	3,9
Näen myyntityön myönteisenä asiana	4,0	3,7	3,8
Tunnen apteekin asiakaspalvelumallin	4,3	4,5	4,5
Olen tietoinen omista kehityskohdistani ja tavoitteistani asiakaspalvelussa	4,2	4,5	4,5
Koen voivani vaikuttaa apteekin myyntitulokseen/kannattavuuteen	4,1	4,4	4,5
Jaan asiakastyöhöni liittyviä ideoitani ja oivalluksiani kollegoilleni	3,3	3,9	3,8
Kerron kehitys ja parannusajatuksistani esihenkilölleni	3,1	3,6	3,5
Apteekin yhteinen toimintakulttuuri			
Meillä keskustellaan avoimesti asiakaspalvelun kehittämisestä	3,8	4,3	4,2
Meillä on hyvä yhteishenki	4,1	4,2	4,2
Meillä on vahva palautteen antamisen ja pyytämisen kulttuuri	2,7	3,3	3,1
Esihenkilötyö ja johtaminen			
Saan riittävästi positiivista ja kannustavaa palautetta asiakastyöstäni	2,9	3,6	3,8
Saan riittävästi rakentavaa ja eteenpäin ohjaavaa palautetta asiakastyöstäni	3,0	3,8	3,8

työyhteisön jäsenille. Apteekin yhteisessä toimintakulttuurissa työntekijät kokivat apteekin sisäisen vuorovaikutuksen ja esihenkilöiden palautteen antamisen kehittyneen tutkimuksen aikana. Asiakaspalvelutilanteisiin liittyneissä loppukeskusteluissa palautteenantoon toivottiin kuitenkin vielä säännöllisyyttä (**Taulukko 3**). Myönteisyys myyntityötä kohtaan pysyi jokseenkin samana seurantajakson aikana.

Asiakaspalvelukyselyn avoimiin kysymyksiin saatujen vastausten perusteella apteekin työntekijät kokivat saaneensa asiakaspalvelukoulutuksesta oppia asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen. Työntekijät totesivat kartoituksen kuitenkin jäävän kiiretilanteissa yleensä suppeammaksi. Heidän mielestään palvelutilanteessa tulisi entistä enemmän pohtia asiakkaan kokonaistilannetta, asiakkaan kanssa keskustellessa esiin nousseita asioita ja sitä, millaisia hoitoa tukevia tuotteita hänelle voisi tarjota. Työntekijät kokivat varsinaisen lääkeneuvonnan olevan helppoa, mutta kaipasivat lisää varmuutta hoitoa tukevien tuotteiden suositteluun. He toivoivat myös esimerkkilauseita tuotteiden, erityisesti tarjoustuotteiden tarjoamiseen ja ajatustenvaihtoa ratkaisujen tekemisestä asiakaspalvelutilanteissa. Valmennettavien mielestä useat eri tekijät, kuten kiire ja työvire, vaikuttivat asiakkaiden tarpeiden kartoittamiseen ja tuotteiden tarjoamiseen. Apteekin yhteiseen toimintakulttuuriin valmennettavat kaipasivat enemmän yhteistä keskustelua asiakaspalvelun kehittämisestä.

Apteekin proviisorin ja työntekijöiden välillä käydyissä valmentavissa keskusteluissa työntekijät kokivat aktiivisuuden tarvekartoituksen tekemisessä lisääntyneen tutkimuksen aikana (**Taulukko 3**). Myös avointen kysymysten käyttö oli heidän mukaansa lisääntynyt tutkimuksen aikana. Työntekijöiden mukaan asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja tuotesuosittelu lisäsivät asiakastyytyväisyyttä. Henkilökunta kehittyi seurantajakson aikana asiakkaan tarpeiden kartoittamisessa. Henkilökunta oli uuteen toimintamalliin tyytyväinen. Tekniset työntekijät kokivat, että tarvekartoittaminen vaatisi lisää tuotetietoutta, jolloin tarvekartoittamista lain sallimissa puitteissa voisi tehdä paremmin.

Useampaa reseptilääkettä hakevan asiakkaan tarpeiden kartoittamisen todettiin olevan alussa haastavaa, koska asioiden läpikäyntijärjestys tuntui epäselvältä (**Taulukko 3**). Lääkeneuvonta saattoi unohtua, jos keskityttiin liikaa hoitoa tukevan tuotteen esittelyyn. Toistojen kautta asiakaspalvelutilanne opittiin jäsentelemään niin, ettei mikään työvaihe jäänyt vähemmälle huomiolle. Hoitoa tukevien ja kuukauden tarjoustuotteiden tarjoaminen koettiin alussa vieraaksi toimintatavaksi. Tarjouksista mainitseminen todettiin olevan luontevampaa reseptintoimituksessa tai palveluvalinnassa kuin kassalla maksuvaiheessa. Kassatyötä tekevä ei myöskään aina ollut tietoinen, oliko tarjoustuotteita jo esitelty asiakkaalle aikaisemmin. Tarjoustuotteiden tarjoamiseen saatiin lisää rohkeutta ja varmuutta toistojen kautta. Avointen kysymysten käytön koettiin lisänneen keskustelua lääkehoidosta ja hoitoa tukevista tuotteista. Lähes kaikki valmennettavat totesivat, että etukäteen ei voinut tietää, kuka on kiinnostunut lääkehoitoa tukevasta tuotteesta tai tarjoustuotteesta. Osa työntekijöistä koki alussa uuden asiakaspalvelumallin työlääksi, ja työpäivän päätteeksi saatettiin olla aiempaa väsyneempiä.

Asiakkaan ja apteekin työntekijän keskinäinen vuorovaikutus lisääntyi tarvekartoituksen myötä (**Taulukko 3**). Asiakkaat antoivat enemmän positiivista palautetta asiakaspalvelusta tarvekartoituksen ja tuotteiden tarjoamisen myötä. Myös esihenkilöiden työntekijöille antama positiivinen palaute lisääntyi. Tekniset työntekijät kokivat, että yhteistyö asiakaspalvelussa farmaseuttien kanssa parantui farmaseuttien palvellessa paremmin asiakkaan loppuun asti. Farmaseutit lähtivät palveluvalintaan esittelemään tuotteita ja keskustelemaan lääkehoitoa tukevista tuotteista. Henkilökunta kaipasi lisää tutkimustietoa tuotesuosittelupareista, joten tietoja pyrittiin päivittämään seurantajakson aikana.

Ennen seurantajaksoa, elo-syyskuussa 2020 tuotesuositteluparejа oli hyödynnetty 752 kertaa ja niistä 143 (19 %) kerralla tuotesuosittelu johti itsehoitotuotteen myyntitapahtumaan (**Taulukko 4**). Tutkimuksen seurantajaksolla lokakuun 2020 ja maaliskuun 2021 välisenä aikana tuotesuositteluparejа oli hyödynnetty yhteensä 5511 kertaa. Tuotesuosittelujen hyödynnetty määrä vakiintui seuran-

Taulukko 3. Henkilökunnan näkemykset ja kokemukset asiakkaan tarpeiden kartoittamisesta, tuotesuosittelusta ja asiakaspalvelusta kolmen kuukauden aikana asiakaspalvelukoulutuksen jälkeen.

Keskustelu viikolla 44–45/2020 (n = 12)	Keskustelu viikolla 46–47/2020 (n = 13)	Keskustelu viikolla 49–50/2020 (n = 13)	Loppukeskustelu: viikolla 3–4/2021 (n = 14)
Tarvekartoittaminen ja tuotesuositteluparit			
-Tuotesuositteluparien hyödyntäminen ei ole vielä tuttua. Esim. unohdetaan täpätä MAXXssa. (n = 8) -Tuotesuositteluparit ovat hyviä "muistilappuja" (n = 6) -Tarvekartoitus auttaa kysymään asiakkaalta olennaisia asioita (n = 3) -Kiireisenkin asiakkaan huomion voi pyrkiä ohjaamaan lääkehoitoon. (n = 1) -Avointen kysymysten käyttöä tulee vielä harjoitella. (n = 7)	-Tarvekartoitusta on tullut tehtyä enemmän. (n = 8) -Tuotesuositteluparеja ei aina tule katsottua johtuen asiakastilanteesta. (n = 4) -Jos yhden lääkkeen kohdalla useampi tuotesuosittelupari, niin osa jää ainakin käymättä läpi. (n = 9) -Avoimien kysymysten käyttöä pitää harjoitella. (n = 2) -Asiakkaan kanssa tullut hyviä keskusteluja (n = 7)	-Tarvekartoituksen tekeminen on ollut aktiivisempaa ja mennyt eteenpäin. (n = 7) -Tuotesuositteluparеja on tullut hyödynnettyä enemmän ja keskustelut asiakkaiden kanssa olleet hyviä. (n = 6) -Tuotesuositteluparеihin kaivattiin konkreettista tutkimustietoa. (n = 6) -Tarvekartoittaminen on mennyt eteenpäin. (n = 4) -Vielä voisi olla rohkeampi ja kartoittaa asiakkaan tarpeita enemmän. (n = 2) -Palveluvalinnan tuotteista tuotetietoutta kaivattiin lisää. (n = 4)	-Aktiivisuus tarvekartoituksessa on lisääntynyt. (n = 8) -Avointen kysymysten käyttö on ollut aktiivisempaa, mutta sitä voisi vielä parantaa. (n = 8) -Tarvekartoituksen ja tuotesuositteluparien hyödyntämisestä tullut normaali toimintatapa asiakaspalvelussa. (n = 9) -Tarvekartoitus ja tarjousten esittelemiseen on tullut rohkeutta ja sitä tekee nyt enemmän. (n = 4) -Tarvekartoitus on sujunut entiseen tapaan. (n = 2) -Tuotteisiin ei lääkkeellisiin tuotteisiin olisi hyvä saada lisätietoa/perehdytystä, jolloin tarvekartoittaminen olisi helpompi tehdä. (n = 8) -Osa palveluvalinnan aihealueista oli selkeytynyt hieman. (n = 3)
Tarjoustuotteiden tarjoaminen			
-Tarjoustuotteiden tarjoaminen on ollut haasteellista, hankalaa tai vaikeaa (n = 8) -Tarjoustuotteiden tarjoaminen on uusi toimintatapa, jota tulee harjoitella. (n = 8) -Välillä tulee keskityttyä tarjoustuotteiden tarjoamiseen ja unohtuu lääkeinformaation antaminen. (n = 4) -Tarjoustuotteiden tarjoamisessa koettiin eroja. Toisia tuotteita on helpompi tarjota kuin toisia. (n = 4) -Uuden toimintatavan omaksuminen vaatii harjoittelua. Avointen kysymysten käyttöä on harjoiteltava. (n = 3) -Välillä tulee tarjottua tarjoustuotteita, mutta niitä voisi tarjota enemmän (n = 4)	-Kuukauden tarjoustuotteita tullut tarjottua enemmän. (n = 8) -Tarjoustuotteiden tarjoaminen ei ole luontevaa. (n = 4) -Tarjoustuotteiden tarjoaminen ei ole oma juttu, joten ei ole tehnyt sitä. (n = 1) -Uuden toimintatavan omaksuminen vie voimia enemmän. (n = 10) -Ennalta ei voi arvioida, että kuka on kiinnostunut tarjoustuotteista. (n = 9) - Tarjoustuotteita on tullut tarjottua enemmän (n = 4) -Kassalta on vaikeampi tarjota tarjoustuotteita. Helpompi tapa on tarjota tarjoustuotteita esim. palveluvalinnassa tai lähestyessä kassaa. (n = 3) -Avointen kysymysten käyttöä tulee harjoitella tarvekartoitusta tehdessä. (n = 3)	-Tarjoustuotteiden tarjoaminen on sujunut tai onnistunut paremmin. (n = 6) -Itsestä lähtee tekeminen. Päivästä riippuen kuitenkin aktiivisuus vaihtelee. (n = 1) -Tarjoustuotteiden tarjoaminen ei tunnu luontevalle. (n = 2) -Ilmaisia kosmetiikka näytteitä tulee jaeltua nykyään enemmän (n = 1)	-Uusi asiakaspalvelumalli on tullut omaksuttua paremmin. (n = 10) -Tarjoustuotteita tulee tarjottua enemmän, mutta on myös päivästä kiinni, että miten muistaa ja jaksaa tarjota. (n = 6) -Tarjoustuotteiden tarjoaminen sujunut entiseen malliin. (n = 2) -Tarjoustuotteiden tarjoaminen luonnollisempaa asiakaspalvelutilassa kuin kassalla maksuvaiheessa lähteä kertomaan tarjoustuotteista. (n = 4) -Joskus myös epäselvä, että onko jo reseptitoimituksessa mainittu tarjoustuotteista. (n = 3)
Asiakaspalvelu			
-uuden asiakaspalvelumallin omaksuminen on vielä kesken (n = 9) -tarvekartoittaminen on kuormittavaa. (n = 7) -Tavoite voi olla myös toivottaa hyvää päivän jatkoa. (n = 2)	-Tarvekartoittaminen on kuormittavaa. (n = 10) -Nykyisin tulee enemmän keskusteltua asiakkaiden kanssa ja yleensä keskustelut ovat olleet hyviä. (n = 8) -Koulutus on pistänyt miettimään asioita enemmän ja tapa tehdä työ on hieman muuttunut. (n = 6) -Asiakas palvelussa luontevuus on hyvä muistaa (n = 1) -Kassalla maksutilanteessa vaikeampi ruveta esittelemään tarjoustuotteita kuin palveluvalinnassa. (n = 3)	-Asiakkaiden kanssa tulee keskusteltua enemmän (n = 8) -Osaan jäsennellä tarvekartoittavan asiakaspalvelutilanteen paremmin (n = 3) -Olen saanut asiakkailta enemmän positiivista palautetta. (n = 10) -Asiakaspalvelun tiimityö farmaseuttien kanssa tuntuu toimivan paremmin, kun he lähtevät reseptintoimituksesta palveluvalintaan näyttämään ja neuvomaan. (n = 4)	-Asiakaspalvelusta saa nykyisin enemmän hyvää palautetta kuin ennen. Asiakaspalvelun uudessa mallissa on tullut rohkeammin kartoitettua ja keskustelua. Tulee laajemmin ja asiakaslähtöisemmin otettua asioita esille. (n = 14) - Asiakaspalvelussa on hyvä olla läsnä. (n = 10) -Esihenkilöltä saatu positiivinen palaute parantunut ja sitä toivottiin saatavan säännöllisemmin. (n = 6)

Taulukko 4. Tuotesuositteluparien käyttö reseptilääkkeiden toimittamistilanteissa tutkimuksen aikana lokakuusta 2020 huhtikuuhun 2021.

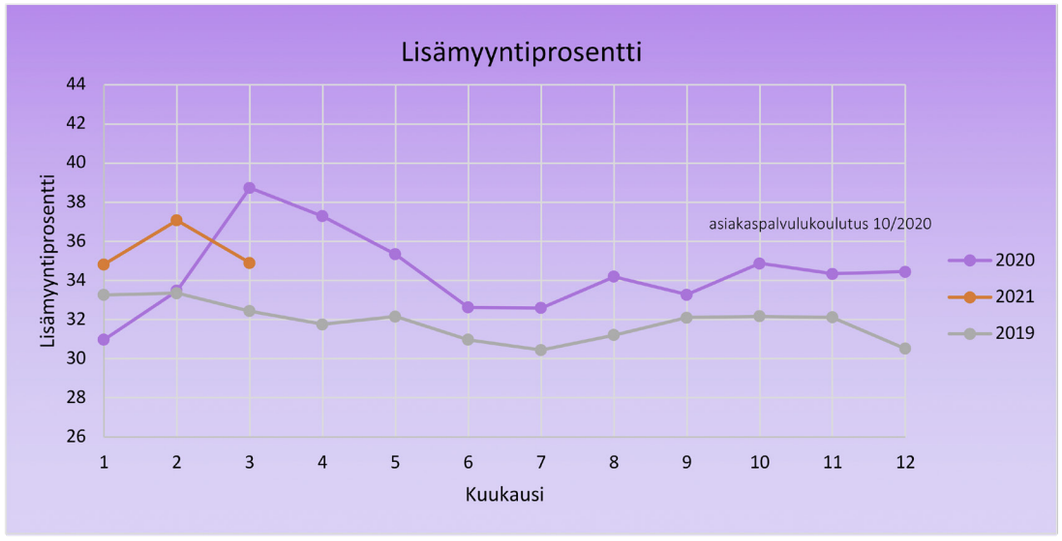
Seuranta-ajat	Hyödynnetyt tuotesuositteluparit (kpl)	Näistä johtanut myyntitapahtumaan (kpl)	Näistä johtanut myyntitapahtumaan (%)
1.–31.8.2020	140	28	20,0
1.–30.9.2020	612	115	18,8
1.–31.10.2020	888	174	19,6
1.–30.11.2020	1037	209	20,2
1.–31.12.2020	1210	219	18,1
1.–31.1.2021	1155	186	16,1
1.–28.2.2021	969	170	17,5
1.–31.3.2021	1122	196	17,5
Tuotesuosittelupari	1.10.2020–31.3.2021	1.10.2020–31.3.2021	1.10.2020–31.3.2021
Antibiootti + maitohappobakteeri	1254	373	29,7
Astmalääke + tilanjatke	97	26	26,8
Kortisoni nenäsumute + kosteuttava nenäsumute	407	103	25,3
Metformiini + B12-vitamiini	153	34	22,2
Kortisonivoide + perusvoide	213	45	21,1
Thyroxin + Hypotyreoosi oireita lievittävät tuotteet	276	57	20,7
Yleisemmin puolitettavat tabletit + tabletin halkaisija	251	46	18,3

tajakson aikana 1000–1200 kertaan kuukaudessa. Kuukausittain 16–20 % hyödynnetyistä tuotesuositteluparista johti myyntitapahtumaan. Seitsemää tuotesuositteluparia, joiden käyttö johti yleisimmin myyntitapahtumaan, hyödynnettiin 2651 kertaa, joka on 48 %:a koko seurantajaksolla hyödynnetyistä tuotesuositteluparista. Suosituinta tuotesuositteluparia antibiootti + maitohappobakteeri käytettiin seurantajakson aikana yhteensä 1254 kertaa, ja tämä johti myyntitapahtumaan 373 kertaa (30 %). Osa tuotesuositteluparista jäi hyödyntämättä niihin liittyvän tutkimustiedon puutteen vuoksi.

Apteekin lisämyyntiprosentti vaihteli 31 %:n ja 39 %:n välillä vuosina 2019 ja 2020 sekä alkuvuonna 2021 (**Kuva 2**). Lisämyyntiprosentissa on mukana reseptin uusintamaksut ja maksulliset muovipussit, joten ne nostavat lisämyyntiprosenttia. Asiakkaiden yleensä valitsemat paperikassit ovat maksuttomia, eivätkä vaikuta lisämyyntiprosenttiin. Maaliskuussa 2020 lisämyyntiprosentti oli 39 %. Suurin yksittäinen tekijä, joka vaikutti tähän nousuun, oli koronapandemiaan liittyvä rajoitusten aloitus, jolloin asiakkaat tulivat apteekkiin ja ostivat kaiken tarpeellisen kerralla. Seurantajakson alussa lokakuussa 2020 lisämyyntiprosentti oli 35 %, kun vuonna 2019 vastaavana ajankohtana se oli 32 %. Lisämyyntiprosentti oli koko seurantajakson ajan korkeammalla tasolla kuin mitä se oli ollut vuonna 2019. Seurantajakson aikana lisämyyntiprosentti oli 34–37 %, kun vastaavasti vuonna 2019 se oli ollut 31–33 %.

Pohdinta

Asiakaspalvelukoulutuksen ja valmentavan johtamistavan aloittamisen jälkeen henkilökunta koki saavansa enemmän positiivista palautetta asiakaspalvelutilanteista. Asiakkaan tarpeiden kartoittamisessa käytetyt avoimet kysymykset lisäsivät keskustelua lääkehoidosta ja lääkehoitoa tukevista tuotteista. Reseptin toimituksesta siirryttiin useammin palveluvalintaan näyttämään ja kertomaan lääkehoitoa tukevista tuotteista. Tämän koettiin lisäävän yhteistyötä työyhteisössä. Henkilökunta koki tarvekartoituksen ja tuotesuosittelun parantaneen myös asiakastyytyväisyyttä. Havainto on samankaltainen kuin aiemmassa



Kuva 2. Tutkimusapteekin lisämyyntiprosentti vuosina 2019 ja 2020 sekä vuoden 2021 alussa. Lisämyyntiprosentti kuvaa sellaisten ostotapahtumien osuutta kaikista ostotapahtumista, jolloin asiakas osti reseptilääkkeen lisäksi myös jonkin itsehoitotuotteen.

triangulaatiotutkimuksessa (Takkinen ym. 2020). Lääkehoitoa tukevien itsehoitovalmisteiden myynti on osa kokonaisvaltaista asiakaspalvelua. Tässä tutkimuksessa kaikista hyödynnetyistä tuotesuositteluparreista lähes viidesosa johti myyntitapahtumaan. Tätä voidaan pitää hyvänä tuloksena, ja tämä tukee ajatusta, että asiakkaat luottavat apteekin henkilökunnan ammattitaitoon ja ovat valmiita kokeilemaan heidän tarjoamiaan tuotteita.

Tässä tutkimuksessa osa tuotesuositteluparreista jäi hyödyntämättä. Yksi syy siihen oli tuotesuositteluparriin liittyvän tiedon puute. Kaikkiin tuotesuositteluparreihin tulisi lisätä apteekkijärjestelmässä helposti nähtävillä olevaa tutkimukseen pohjautuvaa tietoa, jolloin lääkehoitoa tukevan tuotteen esittely ja perustelu asiakkaalle olisi helpompaa. Uudet tuotesuositteluparit tulisi myös käydä tarkoin läpi valmennettavien kanssa ja selvittää, kokevatko he haasteita niiden käytössä. Tämän tutkimuksen aikana henkilökunnan kehitysehdotuksia huomioitiin ja tuotesuositteluparreihin pyrittiin lisäämään tutkimustietoa asiakastilanteita varten.

Tarvekartoittaminen ja tuotesuositteluparrista kertominen on työlästä, ja sen vuoksi uusi toimintatapa voi jäädä pois käytöstä varsinkin kiireisissä asiakaspalvelutilanteissa. Toisaalta tuotesuositteluparien hyödyntäminen ja tarjoustuotteista kertominen ei tuntunut kaikista työntekijöistä luontevalta muutaman kuukauden harjoittelunkaan jälkeen. Asiakaspalvelutilanteiden jälkeisissä valmentavissa keskusteluissa pohdittiin yhdessä työntekijän kanssa, kuinka hän voi hyödyntää asiakaspalvelumallia. Tutkimus osoitti, että henkilökunnan sitoutuminen ja mukanaolo sekä henkilökohtaisen kehittymisen seuranta ovat tärkeä osa uuden asiakaspalvelumallin käyttöönottoa. Henkilökunnan mielipiteiden kuuntelu edesauttoi valmentajaa ymmärtämään kunkin työntekijän haasteet uutta oppiessa. Ohjaava johtamisote edistää työntekijän osaamisen kehittymistä ja sitouttaa uusiin toimintatapoihin (Moksi 2014).

Tässä tutkimuksessa henkilökunnan suhtautuminen asiakkaan tarpeiden kartoittamiseen ja tuotesuositteluparreihin sekä valmentavaan johtamiseen oli pääosin myönteistä. Uuden asiakaspalvelumallin kehittämisessä yhteisten tavoitteiden asettamisella ja riskitiriitaisuuksien poistamisella on merkittävä rooli (Alanen 2017). Välitön palautteenanto ja henkilökohtaisesti annettu tunnustus motivoi työntekijää ja ruokkii avoimuutta työyhteisössä. Valmentavaan johtamiseen tulee kuitenkin varata aikaa ja sopia, milloin työyhteisössä havainnoidaan asiakaspalvelutilanteita ja käydään palautekeskusteluja. Tällöin henkilökunta osaa varautua tilanteeseen eikä koe esihenkilöä liian tungeksivaksi asiakaspalvelutilanteissa. Tarvekartoitusta hyödyntävän asiakaspalvelumallin haasteet liittyivät lähinnä uuden toimintamallin omaksumisen kuormittavuuteen. Etenkin seurantajakson alussa moni työntekijä mainitsi olevansa illalla väsyneempi kuin normaalisti työpäivän jälkeen. Tilanne kuitenkin tasaantui seurantajakson aikana. Asiakastyössä palattiin myös helposti tuttuun suppeampaan tarvekartoitustapaan. Tarvekartoittamisen lisääminen vaatii huolellista suunnittelua, seurantaa ja riittävää koulutusta. Asiakaspalvelumallin muutos kannattaa aikatauluttaa ja käyttää ulkopuolista kouluttajaa apuna. Suunnitteluvaiheessa on hyvä miettiä, mitkä ovat ne työvälineet, joilla muutosta lähdetään viemään eteenpäin. Henkilökunta kannattaa perehdyttää hyvin valittuihin työvälineisiin ja seurata tarvekartoituksen tekemistä määräajoin. Yhteisten tavoitteiden asettaminen kannustaa myös kokeilemaan uudenlaista toimintatapaa asiakaspalvelussa. Valmentajan oma johtamistyyli ja organisaation tuki ovat ratkaisevan tärkeitä valmennussuhteen onnistumiselle (Salomaa 2015). Valmentavan johtajan tarjoama yksilöllinen huomio ja tuki vaikuttavat myönteisesti yksilön ja työyhteisön hyvinvointiin (Anthony 2017). Hyvä työilmapiiri luo turvallisuuden tunnetta ja on uuden oppimisen edellytys (Viitala 2004). Onnistuneista asiakaspalvelutilanteista olisi hyvä jakaa tietoa koko henkilökunnalle. Tässä voisi käyttää apuna esimerkiksi apteekin omaa intranettiä, johon kirjattaisiin asiakaspalvelutilanne lyhyesti ja ne toimet, jotka johtivat positiiviseen asiakaskokemukseen.

Tämän tutkimuksen tuloksia on mahdollista hyödyntää suunniteltaessa tarvekartoituksen lisäämistä apteekissa. Suunnittelu olisi hyvä aloittaa kartoittamalla apteekin asiakaspalvelumallia vaikkapa havainnoimalla asiakaspalvelutilanteita ja avointen kysymysten käyttöä. Asiakaspalvelutilanteita seuraamalla on mahdollista selvittää, millaisia asioita on hyvä lähteä käymään perehdytyksessä läpi. Tutkimustulokset viittaavat siihen, että asiakkaat pitävät tarpeita kartoittavasta ja tuotesuosittelua sisältävästä palvelusta. Apteekeista jopa 90 % panostaa lisämyyntiin (Jokinen 2017). Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan saatu selville, miten tarvekartoitus vaikuttaa apteekin lisämyyntiin tai tulokseen. Tutkimuksessa ei selvinnyt, voidaanko aktiivisella tarvekartoituksella nostaa apteekin lisämyyntiprosenttia. Vaikka lisämyyntiprosentti pysyi koko seurantajakson ajan korkeammalla tasolla kuin vuotta aiemmin, saattoi siihen osittain vaikuttaa myös COVID-19-pandemia. Lisäksi tiliasiakkaat vaikuttivat lisämyyntiprosenttiin, koska heille itsehoitotuotteet laskutetaan reseptiohjelman kautta, jolloin lisämyynti ei kirjaudu apteekkijärjestelmään oikein. Apteekkijärjestelmästä tulisi saada eroteltua tiliasiakkaat asiakasanalyysistä. Tarvekartoituksen vaikutus lisämyyntiprosenttiin ilman häiriötekijöitä voisikin olla seuraava tutkimuksen aihe.

Tässä tutkimuksessa käytettyyn lähtötilannekyselyyn ja seurantakyselyihin pyrittiin valitsemaan asiakaspalvelutilanteen sujumisen ja kehittämisen kannalta keskeisiä väittämiä, joihin on helppo ja yksinkertaista vastata. Kuuden kuukauden aikana tutkimukseen osallistunut apteekin henkilökunta pystyi havaitsemaan muutosta omassa ja esihenkilön työssä. Kahden eri tutkimusmenetelmän, kysely ja haastattelu, samanaikainen käyttö lisäsi, täydensi ja rikasti aineistoa (Hämeen-Anttila ja Katajavuori 2021). Tutkimuksen luotettavuutta ja analyysin oikeellisuutta pyrittiin lisäämään keskustelemalla aineistosta ja päätelmistä säännöllisesti tutkimuksen ohjaajien kanssa.

Tutkimus toteutettiin yhdessä apteekissa ja sen sivuapteekissa, joten tutkimukseen osallistuneiden rajallinen määrä heikentää tutkimustulosten yleistettävyyttä. Tutkimuksen tulokseen saattaa vaikuttaa työyhteisön tilanne ja kyky lähteä muuttamaan tuttuja toimintatapoja asiakaspalvelussa. Tutkimuksessa pää- ja sivuapteekista saadut tulokset yhdistettiin, joten mahdollisia eroavaisuuksia apteekkien välillä ei otettu huomioon. Tutkimuksen luotettavuutta saattoi heikentää tutkijan oma rooli tutkimuksen kohteena olleessa työyhteisössä. Valmennettavat saattoivat olettaa valmentajan eli tutkijan tietävän asioita jo ennakolta, ja tällä saattoi olla vaikutusta siihen, mitä ja miten valmennettavat asioista kertoivat.

Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa henkilökunta havaitsi, että avoimia kysymyksiä hyödyntävä asiakkaan tarpeiden kartoittaminen lisää asiakastyytyväisyyttä. Kun tarvekartoitus toteutuu suunnitellusti, se voi lisätä myös lääkitysturvallisuutta, kun samalla selvitetään lääkkeiden oikeaa ja turvallista käyttöä. Osa apteekin työntekijöistä kokee asiakkaan tarpeiden kartoittamisen työlääksi, joten se voi helposti jäädä suppeaksi etenkin kiiretilanteessa. Tarvekartoitus tulisi kuitenkin nähdä tärkeänä osana lääkehoidon onnistumisen varmistamista. Uuden asiakaspalvelumallin jalkauttamisessa on hyvä varmistaa henkilökunnan sitoutuneisuus ja riittävä ymmärrys uuden toimintamallin tavoitteista. Tarvekartoitusta ei tule nähdä pelkästään lisämyyntiin tähtäävänä asiakaspalvelumallina.

Valmentava johtaminen sopii uuden asiakaspalvelumallin käyttöönoton johtamistyyliksi. Vanhojen opittujen toimintatapojen muuttaminen vaatii työntekijältä rohkeutta ja halua oppia uutta. Valmentava johtamistyyli antaa esihenkilölle hyvät edellytykset tukea uuden oppimista. Asiakaspalvelutilanteiden jälkeiset keskustelut antavat mahdollisuuden valmennettavan kehittymisen seuraamiseen. Valmentavaan johtamistyyliin kuuluva välitön positiivisen ja kannustavan palautteen antaminen lisää avoimuutta ja vuorovaikutusta henkilökunnan ja esihenkilön välillä. Asiakaspalvelutaitojen yksilöllistä kehittymistä pitää tukea pitkäjänteisellä johtamisotteella, johon valmentava johtamistyyli sopii mainiosti.

Summary

Development of customer needs assessment in a community pharmacy with coaching leadership

Tero Koikkalainen*
MSc (Pharm.), Specialist in Community and Hospital Pharmacy, Pharmacy owner
Vesannon apteekki
tero.koikkalainen@apteekit.net

Kati Sepponen
PhD (Pharm.), Senior Lecturer
School of Pharmacy
University of Eastern Finland

Riku Niemi
PhD (Pharm.), Docent, Pharmacy owner
Kajaanin Ykkösapteekki

**Correspondence*

Introduction
The introduction of a customer service model that emphasizes the assessment for customer needs can be promoted with a coaching leadership approach, where the supervisor's task is to support the employee's individual development. A good leader initiates a motivational process that leads to the employee's commitment to work. The aim of this study was to find out how assessment for customer needs can be developed and whether it is possible to promote needs assessment with coaching leadership.

Materials and Methods
The study was carried out as a qualitative action research in Kajaanin Ykkösapteekki between October 2020 and April 2021. At the beginning of the study, customer service training was organized for the pharmacy staff. A baseline survey was conducted before the training and two follow-up surveys were conducted after the training. In addition, the chief pharmacist observed customer service situations and discussed the service situation with each employee. The study also utilized information obtained from the pharmacy's IT system on the use of product recommendation pairs and additional sales. Average values and frequencies were calculated in the analysis of the quantitative data, and content analysis was used in the analysis of the qualitative data.

Results
According to the pharmacy staff, the customer needs assessment and the use of open questions in the customer service situation had increased the positive feedback received from the customers. The use of product recommendation pairs, which were used in connection with the delivery of prescription medicines, prepared together by the pharmacy staff, showed that customers are often ready to try a self-care product that supports the treatment. During the follow-up, the use of product recommendation pairs stabilized at 1,000–1,200 times per month, and 16–20 percent of them resulted in a purchase.

The pharmacy staff communicated that the customer needs assessment was laborious, so the assessment was sometimes implemented to a limited extent, especially in busy occasions. However, during the study, the customer needs assessment, the use of open-ended questions and the use of product recommendation pairs began to become established in customer service situations. The employees saw that the coaching leadership approach developed common operating culture in the pharmacy by increasing interaction and positive feedback.

Conclusions
According to this study, pharmacy employees thought that the customer needs assessment using open questions increases customer satisfaction. Customer needs assessment should also be seen as a useful tool for ensuring successful medicinal treatment. When implementing a new customer service model, it is important to ensure that the staff commits to and understands the goals of the new operating model. Coaching leadership is a suitable approach for introducing a new customer service model. Giving immediate positive and encouraging feedback, which is part of the coaching leadership style, increases openness and interaction in the workplace.

Keywords: pharmacy, customer service, needs assessment, coaching leadership

Sidonnaisuudet

Ei sidonnaisuuksia.

Kirjallisuus

Anthony E: The impact of leadership coaching on leadership behaviors. The Journal of Management Development 36: 930–939, 2017

Alanen P: Valmentava johtaminen organisaatiokulttuurin ja johtamisen leikkauspisteessä. Pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopisto, 2017

Crossan, M, Vera D, Nanjad L: Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. The Leadership Quarterly 19: 569–581, 2008

Grönroos C: Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. WSOYpro, Helsinki 2009

Ha-Vikström, T: People-, process- and goal-focused leadership behaviour: An empirical study in a global company. Management 12: 75–103, 2017

Hellman K: Asiakastavoitteet ja -strategiat. Sanoma pro Oy, Helsinki 2008

Hämeen-Anttila K, Katajavuori N: Yhteiskunnallinen lääketutkimus – ideasta näyttöön. s. 173–179. Toim. Hämeen-Anttila ja Katajavuori, Palmenia, Helsinki 2021

Hyvärinen M-L: Alakohtainen vuorovaikutuskoulutus farmasiassa. Väitöskirja. Viestinnän, median ja teatterin yksikkö, Tampereen yliopisto, Tampere 2011

Jokinen L: Terveyspalveluita vai myyntityötä: Apteekkien toiminnan strateginen kehittäminen muuttuvassa toimintaympäristössä. Väitöskirja, farmasian tiedekunta, Helsingin yliopisto, Helsinki 2020

Järvinen Pekka: Johdatko mielelläsi? Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Sanoma Pro Oy, Helsinki 2013

Koivunen K: Asiakas- tai ihmislähtöisyys – tasavertaisuutta ammattilaisten ja palvelun käyttäjien kanssa. ePooki 6/2017. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehittämistyön julkaisut 6, 2017. *http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-141-8*

Kulmala S: Valmentavan johtamisen hankkeen edistyminen asiantuntijapalveluorganisaatiossa. Maisterin tutkinnon tutkielma. Aalto-yliopisto kauppakorkeakoulu, 2014. *http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/13754/hse_ethesis_13754.pdf*

Kurko T, Teinilä T, Pohjanoksa-Mäntylä M, Peura S, Airaksinen M: Itsehoitoasiakas tarvitsee neuvontaa. SIC! 1: 21–25, 2012

Lahnajärvi L: Reseptien uusiminen – Miten pitkäaikaislääkitystä toteutetaan terveyskeskuksissa. Väitöskirja, Farmasian tiedekunta, Kuopion yliopisto, Kuopio 2006

Markkula M: Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden toiminnan kulmakivet. Väitöskirja, Vaasan yliopisto, 2011

Moksi K: Valmentavan esimiestyön kehittäminen eräässä matkatoimistossa. Pro gradu -tutkielma. Lapin yliopisto, 2014

Ristikangas M, Grunbaun L: Valmentava esimies. Alma Talent Oy, Helsinki 2013

Ristikangas M, Ristikangas V: Valmentava johtajuus. 3.painos. Alma Talent Oy, Helsinki 2014

Salomaa R: Expatriate coaching: factors impacting coaching success. Journal of Global Mobility 3: 216–243, 2015

Satokangas K: Tämän päivän johtajuus Leadership vai Management. Opinnäytetyö, Kaupan ja kulttuurin osaamisala. Lapin AMK, 2014

Suominen R: Lisämyynnin merkitys apteekille. opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma, Satakunnan AMK, 2013

Takkinen T, Siitonen P, Taimi A-K, Hyvärinen M-L, Lahtela-Kakkonen M: Asiakaspalvelun laatu apteekin reseptintoimituksessa – asiakkaiden ja farmaseuttien odotuksia ja kokemuksia. Dosis 36: 446–467, 2020

Tanskanen J, Mäkelä L, Viitala R: Linking managerial coaching and Leader–Member exchange on work engagement and performance. Journal of Happiness Studies 20: 1217–1240, 2019

Tracy B: Management (the Brian Tracy Success Library). 1. painos. Amacom, 2014

Uusitalo M: Apteekin ja sen asiakaspalvelun johtaminen; selvitys käytännöistä isoissa apteekeissa. PD-projektityö, Helsingin yliopisto, 2014

Viitala A: Esimiestyöskentelyn vaikutus apteekissa työskentelevien farmaseuttien työhyvinvointiin. PD-projektityö, Helsingin yliopisto, 2014

Viitala R: Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy, Helsinki 2004

Koikkalainen T, Sepponen K, Niemi R: Asiakkaan tarvekartoituksen kehittäminen apteekissa valmentavalla johtamisella. Dosis 39: 218–237, 2023

Liite 1. Asiakaspalvelukysely apteekin henkilökunnalle.

Henkilökunnan vastausten keskiarvot Asteikolla 1–5, jossa 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 5 = Pitää täysin paikkansa

Aihealueet	1	2	3	4	5
Asiakaspalvelun peruselementit – Katson silmiin ja tervehdin ystävällisesti					
– Asiakkaan huomiointi ja palveleminen menee aina yli muiden tehtävien, jotka jätetään heti asiakkaan palvelemiseksi					
– Lähestyn asiakasta aktiivisesti ja tarjoudun palvelemaan, olen aloitteellinen enkä odota asiakkaan aloitetta					
Huomioitani:					
Asiakkaan tilanteen kartoitus – Varmistan aina lääkehoidon onnistumisen/sujumisen ja asiakkaan tietämyksen hänen lääkkeistään	1	2	3	4	5
– Ymmärrän oikean kysymystekniikan merkityksen asiakaskohtaamisissa					
– Epäselvissä tilanteissa varmistan lisäkysymyksin, että olen ymmärtänyt asiakasta oikein.					
Huomioitani:					
Ratkaisun tarjoaminen ja kaupan päättäminen – Ehdotan asiakkaalle rohkeasti, mikä tuote hänen kannattaa valita, kun asiakkaan tilanne ja tarve on selvinnyt	1	2	3	4	5
– Osaan tarjota asiakkaalleni kokonaishoidollisia ratkaisuja, ei vain tuotetta, mitä asiakas tuli hakemaan					
– Pyrin päättämään kauppaa aktiivisesti, jotta asiakkaan päätöksenteko helpottuisi					
– Osaan kohdata hyvin empivän tai kielteisesti vastaavan asiakkaan					
Asiakkaan sitouttaminen – Kiitän asiakasta asioinnista ja toivotan hänet tervetulleeksi uudelleen	1	2	3	4	5
– Kerron asiakkailleni aktiivisesti tarjouksista ja muista kampanjoistamme					
Huomioitani:					

Henkilökunnan vastausten keskiarvot Asteikolla 1–5, jossa 1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 5 = Pitää täysin paikkansa

	1	2	3	4	5
Oma toimintakulttuuri – Ajattelen, että asiakaspalvelijan tulee johtaa palvelutilannetta, ei asiakkaan.					
– Näen myyntityön myönteisenä asiana					
– Tunnen apteekin asiakaspalvelumallin					
– Olen tietoinen omista kehityskohdistani ja tavoitteistani asiakaspalvelussa					
– Koen voivani vaikuttaa apteekin myyntitulokseen/ kannattavuuteen					
– Jaan asiakastyöhöni liittyviä ideoitani ja oivalluksiani kollegoilleni					
– Kerron kehitys ja parannusajatuksistani esimiehilleni					
Missä asiakaspalveluun liittyvässä asioissa haluaisit kehittyä/koet, että sinun tulisi kehittyä?	1	2	3	4	5
Apteekin yhteinen toimintakulttuuri – Meillä keskustellaan avoimesti asiakaspalvelun kehittämisestä	1	2	3	4	5
– Meillä on hyvä yhteishenki					
– Meillä on vahva palautteen antamisen ja pyytämisen kulttuuri					
Missä asiakastyöhön liittyvissä asioissa koko henkilöstömme tulisi kehittyä?	1	2	3	4	5
Esihenkilötyö ja johtaminen – Saan riittävästi positiivista ja kannustavaa palautetta asiakastyöstäni	1	2	3	4	5
– Saan riittävästi rakentavaa ja eteenpäin ohjaavaa palautetta asiakastyöstäni					
Millaista tukea/apua toivon esimieheltäni kehittyäkseni asiakaspalvelu- ja myyntityössä?	1	2	3	4	5