

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Mikko Hirvonen

ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN POHJOIS-KARJALAN  
OSUUSPANKISSA

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2020



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Kesäkuu 2020**  
**Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen**  
**koulutusohjelma (YAMK)**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600

**Tekijä**  
Mikko Hirvonen

**Nimeke**  
Asiakaskokemuksen kehittäminen Pohjois-Karjalan Osuuspankissa

**Toimeksiantaja**  
Pohjois-Karjalan Osuuspankki

**Tiivistelmä**

Finanssialan murros haastaa perinteisiä pankkialan toimijoita. Digitalisaatio on muuttanut vahvasti pankkiasiointia viimeisen vuosikymmenen aikana ja tulevaisuudessa finanssialalla tullaan näkemään myös uusia kilpailijoita, jotka kilpailevat perinteisten pankkialan toimijoiden kanssa. Pankkien tulee kyetä tarjoamaan korkean tason asiakaskokemusta palvelukanavasta riippumatta kilpaillessaan asiakkuuksista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä asiakasymmärrystä. Tutkimuksessa haluttiin tietoa, millaisena asiakkaat näkevät Pohjois-Karjalan Osuuspankin palvelut ja asiakaskokemuksen. Tämän pohjalta haluttiin löytää kehitysehdotuksia yleisesti pankin toimintaan. Tutkimus keskittyi OP Private -varainhoitopalvelun asiakkaisiin ja tutkimuksessa haluttiin tietoa myös kyseisen palvelun kokemuksista asiakailta. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jossa tehtiin kyselytutkimus sekä syventäviä teemahaastatteluita.

Tutkimuksen tuloksena varainhoitopalvelun asiakkaiden asiakaskokemus oli hyvällä tasolla ja yleisesti asiakkaat olivat tyytyväisiä pankin tarjoamaan palveluun. Asiakkaat kokivat pankin luotettavaksi yhteistyökumppaniksi talousasioiden hoitoon, ja varainhoitopalvelun henkilökohtainen palvelu on ensisijaisen tärkeää. Kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset ovat myös asiakkaille tärkeitä. Opinnäytetyön tuloksena löydettiin kehitysehdotuksia sekä varainhoitopalveluun että pankin toimintaan yleisesti.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 63  
Liitteet 2  
Liitesivumäärä 7

**Asiasanat**

Asiakaskokemus, asiakasymmärrys, asiakkuusosaaminen



**THESIS**  
**June 2020**  
**Master's degree in Business Management  
and Leadership**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600

Author (s)  
Mikko Hirvonen

Title  
Developing Customer Experience in Pohjois-Karjalan Osuuspankki

Commissioned by  
Pohjois-Karjalan Osuuspankki

Abstract

Developing financial sector is challenging all the traditional authorities of the industry. Digitalization has developed significantly using of bank services and in the future, we will also see more competition between new and traditional bank service providers. Banks main goal is to provide high class customer experience regardless the channel the customer is using.

The Thesis main purpose was to add customer understanding. The research's goal was to find out how customers see services that the bank provides and what kind of customer experience they have. This information helped to give bank some ideas how to improve their services. The Research focused on OP's Private Banking customers so one of the purposes was also to find out how customers see the Private Banking service. The thesis was executed as a case study where that consisted of a questionnaire survey and interviews.

As a result, Private Banking customers experiences were on a high level and they were generally satisfied with the services the bank provides them. The bank was seen as a reliable partner taking care of customers financial matters and personal service customers get as a Private Banking customer, was considered very important. Face-to-face encounters were also an important factor to the customers. This thesis gave the bank development ideas to bank's general operations and to Private Banking service.

Language

Finnish

Pages 63

Appendices 2

Pages of Appendices 7

Keywords

customer experience, customer understanding, customer management

# Sisältö

1	Johdanto .....	5
1.1	Tavoitteet .....	6
1.2	OP Pohjois-Karjala .....	7
1.3	Opinnäytetyön rakenne ja valitut menetelmät .....	8
1.4	Finanssialan tulevaisuus .....	10
2	Asiakkuusosaaminen .....	14
2.1	Asiakkuusstrategiat .....	15
2.2	Asiakkuusosaamisen kehittäminen .....	16
2.3	Asiakasymmärrys.....	19
2.4	Asiakaskokemus .....	21
3	Kehittämistyön lähtökohdat sekä valitut menetelmät.....	26
3.1	Tapaustutkimus .....	28
3.2	Tiedonhankinnan menetelmiä .....	29
3.3	Kyselytutkimus .....	31
3.4	Teemahaastattelu.....	33
4	Tutkimuksen toteutus.....	35
4.1	Kyselylomakkeen rakenne .....	35
4.2	Kyselytutkimuksen toteutus.....	36
4.3	Kyselytutkimuksen analysointi .....	38
4.4	Teemahaastatteluiden toteutus.....	39
4.5	Teemahaastatteluiden analysointi .....	41
5	Tutkimuksen tulokset .....	43
5.1	Kyselytutkimuksen tulokset.....	43
5.1.1	Yleiset kokemukset Osuuspankin palveluista.....	44
5.1.2	Kokemukset varainhoitopalvelusta .....	47
5.2	Teemahaastatteluiden tulokset .....	50
5.3	Yhteenveto ja kehityskohteet.....	52
6	Pohdinta.....	56
6.1	Opinnäytetyön tavoitteiden täyttyminen ja jatkotoimenpiteet .....	56
6.2	Tutkimuksen eettisyys .....	57
6.3	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus.....	58
6.4	Opinnäytetyön onnistumisen arviointi.....	59
	Lähteet .....	61

## Liitteet

- Liite 1 Kyselytutkimus ja sähköpostisaate asiakkaille  
Liite 2 Teemahaastatteluiden kysymysrunko

# 1 Johdanto

Finanssialan murroksesta puhutaan voimakkaasti leviävänä ilmiönä nykypäivän pankkipalveluissa. Kilpailutilanne alalla kiristyy uusien toimijoiden tullessa haastamaan perinteisiä pankkialan yrityksiä. Digitalisaatiota voidaan pitää maailmanlaajuisena trendinä, joka tulee haastamaan finanssialan toimijoita niin palveluntarjoamisen suhteen kuin myös asiakassuhteiden hoidossa. Pankkien haasteena on monikanavaisten palveluiden tarjoaminen asiakkailleen kanavissa, joissa asiakas itse haluaa asioida.

Euroopan komission (2017) tekemässä tutkimuksessa tutkittiin näkemyksiä finanssialan tulevaisuudesta ja teknologisen kehityksen merkityksestä toimialalla. Fintech (financial technology) nähtiin alalla suurena muutoksen voimana. Digitaalisten palveluiden ja työkalujen kehityksellä pyritään varmistamaan kuluttajien asiointin joustavuus, finanssialan toimijoiden kulurakenteiden keventyminen sekä markkinoiden avoimuus kaikille perinteisille ja myös uusille toimijoille.

Nykypäivänä päivittäisten pankkiasioiden hoito on siirtynyt suurelta osin verkko- ja mobiilikanaviin. Asiakkaat kuitenkin vaativat myös henkilökohtaisuutta omaan pankkiasiointiinsa. Pankin pitää pystyä tarjoamaan asiantuntijapalveluita kokonaisvaltaisesti asiakkaan talouteen liittyen. Pankkien haasteena on löytää tasapaino digitaalisten kanavien ja konttorikanavassa käytävän asiakassuhteen hoidon välillä. Miten digitaalisia kanavia voidaan tehokkaasti käyttää asiakkaan henkilökohtaiseen palvelemiseen ja missä tilanteissa henkilökohtainen kasvokkain tapahtuva kohtaaminen on tehokkain tapa hoitaa asiakkuutta?

## 1.1 Tavoitteet

Kehittämistyön kohteena tulee olemaan Pohjois-Karjalan Osuuspankin asiakkuusosaamisen ja asiakaskokemuksen kehittäminen organisaatiossa keskittyen varallisuudenhoidon asiakkaisiin. Tutkimus keskittyy varallisuudenhoidon asiakkaisiin mutta samoja lainalaisuuksia asiakkuusosaamisen suhteen voidaan peilata myös muihin liiketoiminta-alueisiin. OP-ryhmässä tulevaisuuden visiona on kehittää työntekijöistä moniosaajia, talouden asiantuntijoita, jossa keskiössä on pankkitoiminnan kokonaisvaltainen osaaminen. Tässä osaamisella tarkoitetaan eri liiketoiminta-alueiden ymmärtämistä ja substanssiosaamista, jota tullaan toiminnassa painottamaan.

Substanssiosaamisen lisäksi osaamista halutaan kehittää myös työntekijöiden asiakkuusosaamisessa, jonka kehittämiseen opinnäytetyö keskittyy. Miten hurmataan asiakas ja miten saadaan rakennettua luottamus asiakkaaseen jo ensikontaktilla? Mitkä asiat ovat erottaneet pankin kilpailijoista, niin että asiakas on halunnut käyttää pankin palveluita ja keskittää asioinnin? Miten nämä seikat voidaan ottaa huomioon päivittäisessä toiminnassa?

Opinnäytetyön tavoitteena on saada näkemys, mitä asiakkaat odottavat pankilta toiminnassaan, jotta asiakkuuksista saadaan mahdollisimman pitkäikäisiä ja kannattavia niin pankille kuin myös asiakkaalle itselleen. Tämän pohjalta voidaan kehittää asiakkuuksien hoitomalleja. Asiakas, jolla on luottamus pankin toimintaan, käyttää myös palveluita laajemmin ja on näin myös kannattava asiakas pankille. Tutkimuksen kohderyhmänä on OP Private-varallisuudenhoitopalvelun henkilöasiakkaat. Asiakkuuksien suhteen tutkimuksessa halutaan nimenomaan tietoa asiakaskokemuksesta.

Painotus tutkimuksessa on myös sekä pankin pääasiallisissa asiakkaissa että ns. osa-asiakkaissa, joiden pääasiallinen asiakkuus on toisessa pankkiryhmässä. Tällä pystytään varmistamaan se, että tutkimuksella saadaan näkemystä mitkä seikat ovat vaikuttaneet siihen, että asiakas ei koe halua olla pankin pääasiallinen asiakas ja miten mahdollisesti voidaan näitä seikkoja ottaa huomioon asiakkuuksien hoidossa.

## 1.2 OP Pohjois-Karjala

Pohjois-Karjalan Osuuspankki on vahva toimija maakunnallisesti. Pankki tarjoaa laajasti pankki- ja vakuutuspalvelut koko Pohjois-Karjalan maakunnan alueella. Pankissa toimii yli 100 työntekijää. OP-Ryhmä toimii osuuskunnallisena toimijana Suomessa ja pyrkii tarjoamaan omistaja-asiakkailleen ja toimintaympäristölleen kestäväää taloudellista kehitystä. Pohjois-Karjalan Osuuspankki on markkinajohtaja Pohjois-Karjalan alueella. Pankilla on konttorit maakunnan alueella Joensuussa, Kontiolahdella, Juuassa, Lieksassa, Nurmeksessa ja Valtimolla. (Osuuspankki 2019a.)

OP Pohjois-Karjala toimii itsenäisenä pankkina mutta kuuluu osana valtakunnalliseen OP-Ryhmään. OP Pohjois-Karjalan pankkitoiminnan volyyymi on noin 2,7 miljardia ja sen vakavaraisuus on vakaa. Pankilla on yhteensä n. 82 000 asiakasta ja 46 000 omistaja-asiakasta. Osuuspankkien toiminnassa korostuu ryhmän arvopohja. Pankin arvoja ovat ihmisläheisyys, yhdessä menestyminen ja vastuullisuus. Osuuspankki haluaa tarjota asiakkailleen laajasti pankki- vakuutuspalvelut eri palvelukanavissa. Sähköisten kanavien käyttö pankkiasioiden hoidossa on yleistynyt merkittävästi ja pankki tarjoaa verkko- ja mobiilipalveluiden lisäksi myös laajat palveluajat kaikissa kanavissa. Osuuspankin tehtävänä on olla asiakkailleen taloudellinen neuvonantaja ja tarjota asiakkaille sopivat ratkaisut asiakkaan elämäntilanteen mukaan. (Osuuspankki 2019a.)

Pohjois-Karjalan Osuuspankissa ylintä päätöksentekovaltaa käyttää omistaja-asiakkaiden valitsema edustajisto. Edustajistoon valitaan henkilöitä koko maakunnan alueelta. Pankin hallintoneuvostoon kuuluu 25 jäsentä ja pankin hallituksen muodostaa toimitusjohtaja ja 8 muuta jäsentä. Asiakkaiden taloudellisten tarpeiden lisäksi Osuuspankeilla on vahva yhteisöllinen rooli ja Pohjois-Karjalan Osuuspankki haluaa osaltaan olla varmistamassa ja kehittämässä elinvoimaista Pohjois-Karjalan maakuntaa. (Osuuspankki 2019a.)

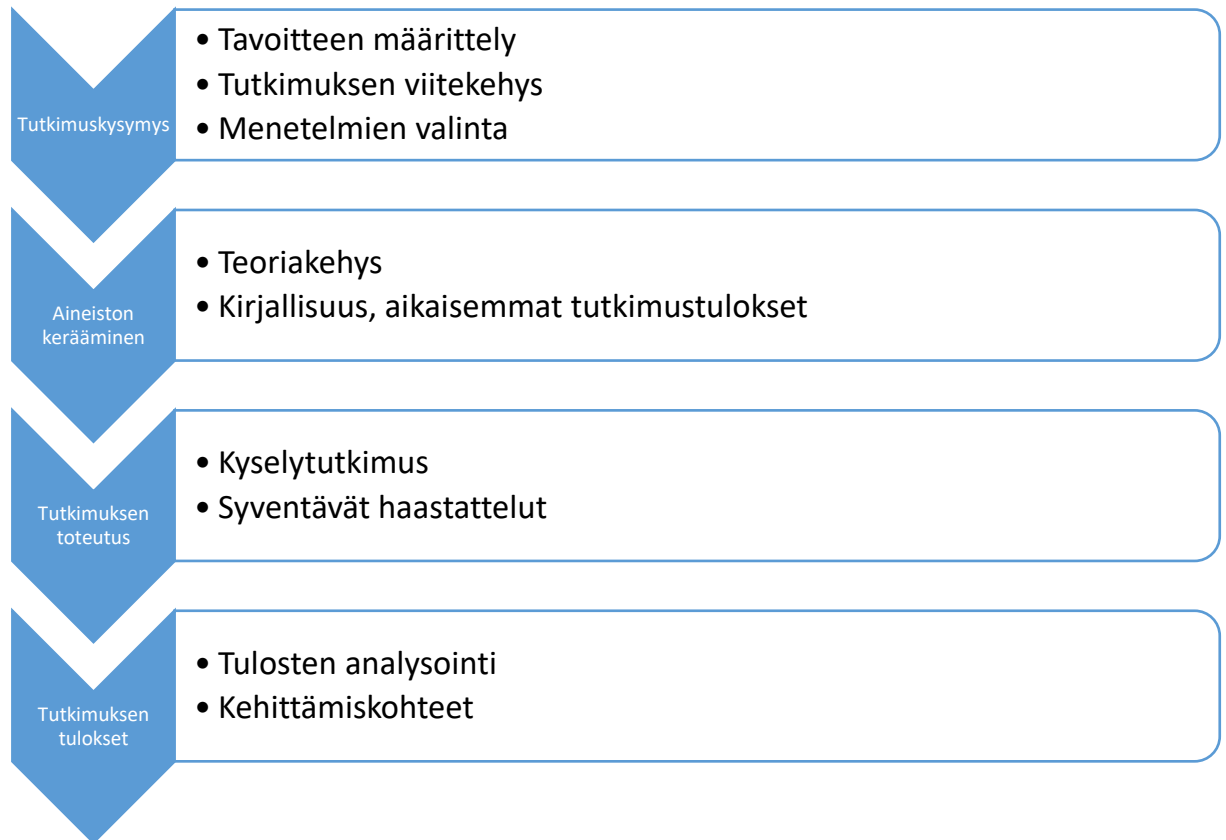
OP Private -varainhoitopalvelu tarjoaa asiakkaalle henkilökohtaisen sijoittamisen palvelun, jossa korostuu henkilökohtaisuus ja sijoituspalveluiden räätälöinti asiakkaan omaan tilanteeseen sopivaksi. Varainhoitopalvelu tarjoaa asiakkaalle laajennetun sijoitusvalikoiman sekä tarjoaa myös etuja muihin pankki- ja vakuutuspalveluihin. Edut koskevat mm. vakuutuksiin, lakipalveluihin ja asuntosijoittamiseen liittyviä alennuksia. (Osuuspankki 2019b.)

OP Pohjois-Karjala tarjoaa varainhoitopalvelua yleisesti koko Pohjois-Karjalan maakunnan alueella myös muiden Osuuspankkien kuin Pohjois-Karjalan Osuuspankin asiakkaille. Palvelun piirissä on tällä hetkellä noin 800 henkilö- ja yritysasiakasta ja varainhoitopalvelussa hallinnoitavat varat OP Pohjois-Karjalan Private-yksikön osalta on noin 250 miljoonaa euroa. Viime vuosien aikana asiakasmäärä ja hallinnoitavat varat ovat olleet kasvussa, ja asiakkaiden tyytyväisyys palvelua kohtaan on ollut korkealla tasolla. Varainhoidossa korostuu asiakkaille henkilökohtaisuus oman varainhoitajan toimiessa pankin yhteyshenkilönä niin sijoituksiin liittyvissä asioissa kuin myös asiakkaan muissa talouteen liittyvissä tekijöissä.

### **1.3 Opinnäytetyön rakenne ja valitut menetelmät**

Opinnäytetyötä suunnitellessa tutkimukselle tulee rakentaa selkeä polku. Kuviossa 1 on esitetty, miten opinnäytetyön prosessi etenee aina aiheen valinnasta itse tutkimuksen toteuttamiseen.





Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

Kuviossa 1 on kuvattu opinnäytetyön prosessi. Tutkimuksen alussa määritellään tutkimuksen tavoite ja menetelmät, jotka soveltuvat parhaiten tutkimuksen suorittamiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Tutkimus pohjautuu aiheeseen liittyvään teoriaan, jota kerätään eri lähteistä (kirjallisuus, sähköiset tietokannat ja aikaisemmat tutkimukset.) Toteutettavat kyselyt ja haastattelut pohjautuvat myös teoriaan. Saadut tutkimustulokset analysoidaan tarkkaan ja niiden pohjalta voidaan tehdä kehittämistoimenpiteitä tutkittavaan ilmiöön.

Tutkimuksessa käytetään sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman syvällistä tietoa asiakkailta. Kyselytutkimus antaa tutkimukselle pohjan, jonka kautta saadaan laajempi vastaajamäärä. Teemahaastatteluilla pureudutaan tarkemmin tutkittavaan ilmiöön haastatteleamalla muutamaa asiakasta tarkentavilla kysymyksillä tutkimuksen suhteen. Ennen kyselyn ja haastattelun rakentamista olen jo haastatellut alustavasti kuutta asiakasta puhelinhaastattelulla. Kyseisessä

alustavassa haastattelussa on käyty läpi asiakkaan yleisiä kokemuksia varainhoitopalvelusta sekä muuten pankin tarjoamista palveluista.

OP-ryhmä toteutti kevään 2020 aikana myös valtakunnallisen kyselyn Private-asiakkaille heidän tyytyväisyydestään varainhoitopalveluun. Omaa tutkimusta tehdessä olen myös peilannut tuloksia, joita on saatu kyseisestä ryhmän tekemästä tutkimuksesta. Kyseisiä tutkimustuloksia ei ole käyty raportissani yksityiskohtaisesti läpi, mutta tarkoituksena on tutkia asiakaskokemusta syvemmin Pohjois-Karjalan Osuuspankin asiakkaiden osalta ja käyttää myös ryhmän tutkimuksesta saatuja tuloksia mm. kyselylomakkeen ja syvähaastattelujen rakentamisessa. Tämän tarkoituksena on välttää tutkimusten välisiä päällekkäisyyksiä ja pyrkiä löytämään tutkimusten välillä löytyviä samankaltaisuuksia ja syventämään ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

#### **1.4 Finanssialan tulevaisuus**

Varallisuudenhoidon palvelut, kuten koko pankkisektori on murroksessa. Varallisuudenhoidossa suurimpina muutoksina on viime vuosien aikana ollut digitalisaation lisääntyminen palveluiden tarjoamisessa. Sijoitustuotteiden tarjonta ja niiden hallinta on siirtynyt vahvasti verkkokanaviin ja varallisuudenhoito onnistuu myös robottivarainhoidon kautta jo nykypäivänä. Vuonna 2020 odotetaan jo noin 10 % varallisuudenhoidon palveluista tehtävän virtuaalisten omaisuudenhoitopalveluiden kautta. (Lohisalo 2017.) Yksi maailman suurimmista liikepankeista Goldman Sachs (2019) listaa kolme merkittävää trendiä tulevaisuuden suhteen pankkialalla: verkkoasioinnin (online) yleistyminen henkilökohtaisen asioinnin sijaan (offline), kasvava luottamus digitaalisten palveluiden käyttöön ja halu saada henkilökohtaisia ja räätälöityjä palveluita.

Kilpailun avautuessa asiakkaiden vaatimuksetkin palveluiden suhteen kasvavat. Robottivarainhoidon voidaan sanoa tarjoavan asiakkaille tärkeitä ominaisuuksia: helppoutta ja edullisuutta. Finanssiteknologian taustalla tärkeimpänä tekijänä on kuitenkin se, miten ihmiset teknologian takana pystyvät tarjoamaan asiakkaille arvoa palveluillaan. (Lohisalo 2017.) Steven Van Belleghemin (2019) mukaan asiakaskokemuksen kehittymisen trendeinä 2020-luvulla voidaan pitää mm.

automatisaation kokonaisvaltaisuutta ihmisten elämässä ja eettistä liiketoimintaa. Esimerkkeinä automatisaatiosta ihmisten elämässä ovat ääniohjautuvat laitteet ja kasvotunnistukseen perustuvat maksuvälineet. Myös tulevaisuudessa asiakkaat vaativat ennen kaikkea helppoutta palveluiden ja tuotteiden käytössä. Eettisyys taas korostuu kaikessa liiketoiminnassa ja yritysten brändien luomisessa.

Eettisyyden korostuminen liiketoiminnassa on selkeä trendi nykypäivänä ja tulevaisuudessa. Tämä näkyy myös ihmisten sijoittamisessa. Vastuullinen liiketoiminta on ottanut vahvaa jalansijaa osana asiakkaiden sijoituspäätöksiä. OP-ryhmässä vastuullisuus otetaan huomioon kaikissa pankin tarjoamissa sijoitustuotteissa. Esimerkkinä OP-ryhmän tarjoamista rahastoista tarjotaan asiakkaille vastuullisuusraportit, joissa valotetaan rahastossa sijoitettavien yritysten liiketoiminnan ympäristöystävällisyyttä sekä sosiaalista ja hallintotapaan liittyvää vastuuta. Puhutaan ns. ESG-sijoittamisesta (enviromental, social, governance). Aktiivisella ja jatkuvalla ESG-kartoittamisella halutaan varmistaa sijoituskohteiden eettisyys sekä pyritään myös vaikuttamaan yritysten liiketoiminnan vastuullisuuteen. (OP Varainhoito 2019.)

Uudenlaisen asiakasajattelun lisäksi finanssiala nykypäivänä, kuin myös tulevaisuudessa, tulee olemaan tarkkaan säänneltyä. Viranomaistahojen vaatimukset pankkien toiminnalle ovat tiukentuneet ja uudet säännökset vaikuttavat myös merkittävästi pankkien asiakkuuksien hoitoon. Yhtenä tiukentuneen sääntelyn lähtökohtana voidaan pitää globaalia finanssikriisiä vuonna 2008. Maailman neljänneksi suurimman investointipankin Lehman Brothersin kaatuminen finanssikriisin aikana muutti finanssialan sääntelyä. Euroopan Keskuspankki on viime vuosien aikana tiukentanut mm. eurooppalaisten pankkien pääomavaateita sekä riskienhallintaa. (Kotarba 2017, 69.)

Esimerkkinä sääntelystä on MIFID 2 -direktiivi (Markets in Financial Instruments Directive), joka astui voimaan vuonna 2018. Direktiivin tarkoituksena on parantaa sijoittajansuojaa ja se vaatii sijoituspalveluita tarjoavalta yritykseltä entistä avoimempaa toimintaa sijoitustuotteita tarjotessa. Direktiivissä määrätään muun

muassa soveltuvuus- ja asianmukaisuusarvioinneista, jotka tehdään sijoitussuosituksia annettaessa. Pankin antaman sijoitussuosituksen tulee pohjautua tehtyyn kartoitukseen asiakkaasta. Myös tuotteiden kulurakenteet ja maksut asiakkaalle tulee tuoda entistä tarkemmin tietoon ja se, miten nämä kulut vaikuttavat asiakkaan sijoituksen tuottoon. (Flittner 2017.)

Pankkeja haastetaan entistä enemmän ymmärtämään mitä asiakas haluaa ja mitkä seikat asiakkuudessa ovat keskiössä kullekin asiakkaalle. Toiset arvostavat suuresti palvelun helppoutta esimerkiksi verkkokanavissa asioiden, mutta moni myös kokee tärkeänä henkilökohtaisuuden pankkiasiakkuudessa. Pankin tulee olla asiakkaan käytettävissä niissä kanavissa, joissa asiakas haluaa asioida.

Asiakkuusosaamisen johtaminen on yksi keskeisiä pankkien haasteita tulevaisuudessa. Pankkien tulee tuntea asiakkaat ja heidän tarpeensa entistä tarkemmin. Finanssialan toimijoiden asiakkuusosaamisen parantaminen on keskiössä, jotta voidaan varmistaa pitkäaikaiset asiakassuhteet, jotka tuottavat lisäarvoa niin asiakkaalle kuin myös pankeille. Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen on tärkeää, mutta edellytyksenä menestymiselle voidaan pitää myös asiakkuuksien hyödyn ymmärtämistä pankin näkökulmasta. Mitkä asiakkuudet ovat pankille tuottoisia ja mitkä eivät. (Munaiah & Krishnamohan 2017.)

Asiakkaalle tärkeimpiä tekijöitä onnistuneissa asiakassuhteissa ovat mm. luottamus pankkia ja sen palveluita kohtaan, jo syntynyt luottamus asiakkuudenhoitoon, käytettyjen kommunikaatiokanavien toimivuus sekä niiden soveltuvuus asiakkaalle sekä asiakkaan oma tietämys pankin palveluista ja tuotteista. (Cvijovic, Kostic-Stankovic & Reljic 2017.)

Asiakaskokemuksen kehittämisessä haasteena on myös monet eri palvelukanavat. Stavljanin ja Pantovicin mukaan (2017) erottuakseen kilpailijoista pankkien tulee keskittyä loistavan asiakaskokemuksen tarjoamiseen jokaisessa palvelukanavassa. Finanssisektorin murros avaa palvelutarjontaa uusille kilpailijoille ja yleisesti voidaan sanoa, että pankkien palvelukonseptit ovat

pääpiirteissään hyvin samankaltaiset. Pankkien kannalta haasteena on se, että harva asiakas käyttää vain yhtä palvelukanavaa. Suuri osa asiakkaista käyttää digitaalisia kanavia, mutta haluaa myös tarpeidensa mukaan asioida esimerkiksi konttorikanavassa tai puhelimitse.

Toimiessani asiakasrajapinnassa viimeisen 7 vuoden ajan Osuuspankissa olen nähnyt, miten asiakkuuksien hoito on kehittynyt entistä voimakkaammin henkilökohtaisen palvelun lisäksi digitaalisiin kanaviin. Verkkopalvelu ja mobiilipalvelut ovat yleisimmät asiakaskanavat päivittäisten pankkiasioden hoitoon, mutta myös asiakassuhteen hoidossa nämä kanavat ovat yleistyneet voimakkaasti. Konttorikanavassa tapahtuvat kohtaamiset ovat yleisiä esimerkiksi sijoitusneuvonnan osalta, mutta kyky tarjota asiakkaalle myös joustavat tavat hoitaa kohtaamiset esimerkiksi puhelin- ja verkkoneuvottelukanaavassa on tärkeässä asemassa.

Toimeksiannot on myös helppo hoitaa esimerkiksi asiakkaan omassa verkkopalvelussa tai erillisessä sähköisen allekirjoituksen palvelussa, jossa asiakas voi käydä hyväksymässä sovitut toimeksiannot omilla verkkopalvelutunnuksillaan. Koen pankilla olevan tulevaisuudessa isona haasteena juuri sovittaa nämä kaikki eri palvelukanavat osaksi asiakkuudenhoitoa. Esimerkkinä osa sijoittaja-asiakkaista tarvitsee vain joustavat ja tehokkaat sähköiset palvelut omatoimisen sijoittamisen harjoittamiseen, kun taas osa asiakkaista vaatii pankin asiantuntijapalvelua sijoituspäätösten tekemiseksi.

Asiakkuuksien hoidossa myös esimerkiksi back office -palvelut ovat yleistyneet, jonka kautta toimihenkilöt voivat laittaa toimeksiantoja erilliseen palvelukanavaan, joka vapauttaa toimihenkilöiltä aikaa asiakkailleen. Myös sosiaalinen media on vahvemmassa roolissa nykypäivänä. Asiakkaille tarjotaan paljon informaatiota esimerkiksi pankin palveluista tai sijoitusmarkkinoiden näkymistä eri sosiaalisen median kanavissa.

## 2 Asiakkuusosaaminen

Asiakkuusosaamisessa tai asiakkuuksien johtamisessa (customer relationship management) puhutaan myös yrityksen omasta strategiasta: Miten yritys pyrkii kehittämään toimintaansa? Miten asiakkuuksista saadaan mahdollisimman pitkäikäisiä ja kannattavia molemmille osapuolille? Miten asiakkaiden uskollisuutta saadaan kehitettyä yrityksessä asiakaskokemusta kehittämällä? Asiakkuuksien jatkuvalla kehittämisellä yritys pyrkii nykyisten asiakkuuksien pitämiseen, uusien asiakkuuksien haalimiseen, nykyisten asiakkuuksien jalostamiseen sekä informoimaan uusista tuotteista ja palveluista, joilla yritys voi kasvattaa tuottojaan tai mahdollisesti pienentää tappioitaan (Laketa, Sanader, Laketa & Misic 2015, 242).

Asiakkuuksien johtaminen on peräisin 1980-luvulta ja erityisesti 1990-luvulla tietotekniikan kehittyessä yritykset painottivat toiminnassaan asiakkuuksista saatavaa informaatiota niiden hoidossa. Erilaiset tietotekniset järjestelmät mahdollistivat yrityksiä tallentaa tietoa asiakkaistaan ja näin ollen laajentaa yrityksen ymmärrystä asiakkaidensa tarpeista. Perinteisen asiakkuuksien johtamisen lisäksi nykypäivänä keskitytään entistä enemmän arvon luomiseen asiakkaille perinteisen tuotemyynnin sijaan. (Mattsson & Parviainen 2011.)

Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen antaa yritykselle mahdollisuuden saada perustietoa asiakkaiden yleisestä tyytyväisyydestä yritykseen. Tyytyväisyyden mittaaminen ei itsessään anna organisaatiolle tarvittavaa tietoa asiakkuuksien hoidon tilasta. Yrityksen on tärkeää ymmärtää asiakkaita sekä pyrkiä kehittämään asiakaskokemusta. Asiakaskokemuksen ollessa hyvällä tasolla asiakkaat myös ovat uskollisia yritykselle ja näin ollen he myös ostavat yrityksen palveluita ja tuotteita. Voidaan puhua, että perinteinen asiakkuusosaamisen ajattelu (CRM-ajattelu) alkaa olla vanhentunut ja nykypäivänä pyritään asiakaslähtöiseen palvelukokemukseen. (Bergström & Leppänen 2018.) 2019 vuoden asiakkuusindeksi-tutkimuksessa OP-ryhmä oli 3. sijalla asiakasuskollisuuden suhteen. Asiakaskokemuksen luomisessa asiakkaalle

ryhmä ei päässyt kymmenen parhaan joukkoon. Kymmenen parhaan joukossa löytyy mm. kaksi OP-ryhmän kilpailijaa finanssialalta. (Asiakkuusindeksi 2019.)

## 2.1 Asiakkuusstrategiat

Asiakkuusstrategioita löytyy monia riippuen yrityksen toimialasta ja yrityksen omastakin toiminnasta. Lähtökohtana voidaan pitää sitä, miten kumpikin osapuoli joutuu sopeuttamaan omaa toimintaansa yhteistyön saavuttamiseksi. Strategioita voidaan jakaa mm. kolmeen eri strategiaan: nepparistrategia, vetoketjustrategia ja tarrastrategia. Nepparistrategiassa asiakas sopeutuu osaksi yrityksen prosesseja. Yritys tarjoaa omat prosessinsa asiakkaalle ja asiakas sopeutuu siihen. Asiakkuudet eivät vaadi näissä juurikaan syvällistä yhteistyötä tai kommunikointia asiakkaan ja yrityksen välillä. (Storbacka & Lehtinen 2006, 123.)

Vetoketjustrategiassa molemmat osapuolet sopeuttavat prosessejaan, jotta ne sopivat molempien toimintaan. Päämääränä on toteuttaa molempia osapuolia hyödyttävät ratkaisut ja tämä vaatii yleensä syvempää yhteistyötä osapuolien välillä. Tarrastrategiassa yritys taas sopeuttaa omaa toimintaansa luodakseen yhteistyötä asiakkaan kanssa. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan etuja ja lähtökohtia tarjotakseen asiakkaalle parhaat mahdolliset ratkaisut. Yritys joutuu tässä strategiassa käyttämään aikaa tunnistakseen asiakkaan tarpeet ja tarjoamaan sopivimmat asiakkaan tarpeisiin muokatut prosessit. (Storbacka & Lehtinen 2006, 123.)

Yrityksen tulee pystyä tekemään asiakasvalintaa ja erilaisille asiakkaille tulee myös löytää erilaisia asiakkuusstrategioita. Asiakkaan arvopohja ohjaa yrityksen strategian muodostamista. Esimerkkinä asiakas, jolla on tapa kilpailuttaa palvelut jokaisen hankinnan kohdalla, ei voida todennäköisesti käyttää vetoketjustrategiaa. Yrityksen pitää löytää jokaiseen asiakkuusstrategiaan oikeat asiakkaat. (Storbacka & Lehtinen 2006, 94.)

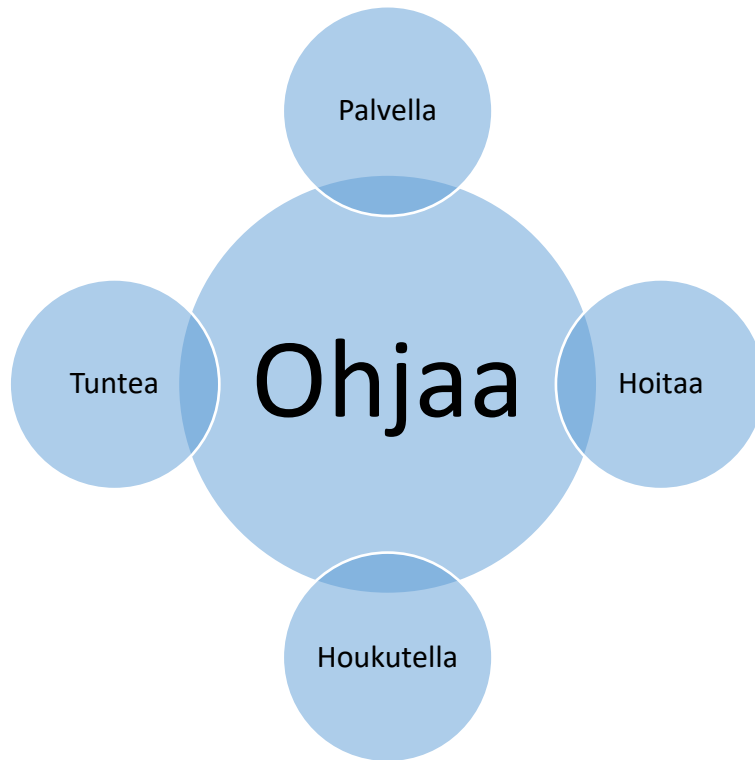
## 2.2 Asiakkuusosaamisen kehittäminen

Yritysten pitää pyrkiä pois tuotelähtöisestä myynnistä. Yritysten ei pidä pyrkiä markkinoimaan omia tuotteitaan vaan myydä tuotteita, joita asiakkaat tarvitsevat. Mainostamalla vain omia tuotteitaan yrityksellä voi tulla haasteeksi rakentaa pitkäaikaisia asiakassuhteita. Tuotteet itsessään voivat olla kannattavia yritykselle katteen muodossa, mutta asiakkuudet eivät ole kannattavia niiden lyhytikäisyyden vuoksi. Yritysten pitää pystyä tarpeiden tyydyttämisen sijaan tyydyttämään asiakkaiden halut, sillä vaurastuneissa yhteiskunnissa asiakkaiden ostaminen perustuu monesti haluihin eikä tarpeisiin. (Leppänen 2007, 22-25.)

Asiakkuuksien kehittämisen ytimessä voidaan pitää molempien osapuolten hyötymistä asiakassuhteesta. Enää ei voida ajatella, että asiakkuuksien hoidossa neuvotteluissa lopputuloksena on toisen osapuolen hyötyminen ja toisen osapuolen tappio. Asiakkuudet eivät ole ns. nollasummapeliä. Asiakkuudet ovat vuorovaikutteisia prosesseja, joissa yritys siirtää tekoja, tietoja ja tunteita osaksi asiakkaan omaa arvontuotantoa. (Storbacka & Lehtinen 2006, 29-30.)

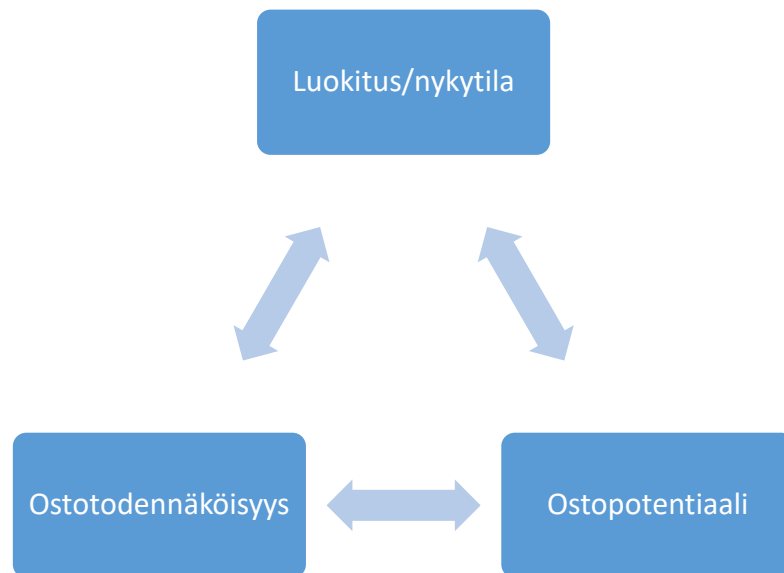
Asiakkuusohjautuva organisaatio vaatii yrityksen kulttuurin muokkaamista asiakaslähtöiseksi. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi yritykseltä vaaditaan osallistavaa ohjaamista sekä esimerkin näyttämistä johdosta lähtien. Yrityksen prosessit tulee olla mietittynä asiakaslähtöisesti ja vuorovaikutus asiakkaiden kanssa tulee olla jatkuvaa, säännöllistä ja avointa. Prosesseissa tulee olla myös otettu huomioon erilaiset asiakkaat ja heidän tarpeensa. Jotta asiakkaita ja heidän erilaisia tarpeitansa huomioidaan, yrityksen tulee kerätä tietoa asiakkaistaan ja asiakasluokittelua tulee myös käyttää osana yrityksen asiakkuusstrategiaa. Asiakkuudenhoitamisessa yrityksen johto ohjaa yritystä tiettyyn haluttuun suuntaan. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 31-35.)





Kuvio 2. Asiakkuusohjautuva organisaatio (Mukaiillen Rubanovitsch & Valorinta 2009, 33).

Kuviossa 2 on kuvattu asiakkuusohjautuvan organisaation toimintaa. Asiakkuuksia arvioidaan yrityksissä sekä nykytilanteen muodossa että millainen potentiaali asiakkuudessa on myös tulevaisuudessa. Saatava arvo asiakkuudesta nykypäivänä antaa pohjan asiakkuuksien arviointiin. Myös kerättävä tieto asiakkaasta antaa mahdollisuuden jalostaa asiakkuutta pidemmällä aikavälillä yritykselle tuottoisaksi. Asiakkuuksia voidaan arvioida kartoittamalla sitä eri kysymyksillä: Millainen asiakkuus on tällä hetkellä ja mihin suuntaan asiakkuus on menossa? Pystytäänkö asiakkuusosuutta kasvattamaan? Onko asiakkuus tavoittelemisen arvoinen? Millainen ostovoima asiakkaalla on tulevaisuudessa? (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 56-59.)



Kuvio 3. Asiakkuuksien arviointi (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 59).

Kuviossa 3 on kerrottu, miten asiakkuuksia ja niiden arvoa voidaan mitata. Asiakkuutta ei voida kartoittaa pelkästään kartoittamalla sen nykytilanne. Uskollinen ostava asiakas ei välttämättä tarkoita, että se on yritykselle kannattava. Myöskään tällä hetkellä pienempi asiakkuus ei tarkoita, että siitä ei voida jalostaa pidemmällä aikajänteellä yritykselle merkittävää ja tuottoista asiakassuhdetta. Monet kannattavimmat asiakkuudet yritysten näkökulmasta lähtevät pienempinä asiakkuuksina. Yrityksen tavoitteena on kuitenkin kartoittaa ja nähdä nämä mahdollisuudet jalostaa asiakkuudet niiden potentiaalin mukaisiksi. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 56-59.)

Yrityksen tulee ymmärtää myös asiakkaan näkökulmasta asiakkuuden tärkeyttä. Osa kuluttajista voi pitää asiakkuutta tärkeänä taloudellisista seikoista johtuen. Asiakas näkee symbioosin yrityksen kanssa tärkeänä mm. rahallisen säästön saamiseksi (esimerkiksi bonusjärjestelmät). Keskittämällä palvelut asiakas voi myös saada helppoutta omaan arkielämäänsä. Näin asiakas voi toimia hyvinkin itseohjautuvasti eikä vaadi suuria toimia yrityksen puolelta. Näissä tapauksissa asiakkuudenhoidossa tärkeänä tehtävänä on esimerkiksi asiakastiedottaminen heille ohjatuista palveluista ja eduista. (Arantola 2003, 115-116.)

## 2.3 Asiakasymmärrys

Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen auttaa yritystä asiakkuuksien kehittämisessä. Zeeland Familyn Insight -liiketoiminnan johtaja ja strategi Kirsi Saloranta on kuvaillut asiakasymmärryksen käyttämistä yrityksen toiminnassa seuraavasti:

Asiakasymmärrystä tulee johtaa, jotta siitä tulee koko organisaation työkalu. Käytössä on monipuolisia tapoja tutkia asiakkaiden ostopolkua ja ymmärtää heidän motiivejansa ja tarpeitaan. Ymmärrystä voi kerätä muun muassa havainnoimalla ostotilanteita paikan päällä, haastattelemalla asiakkaita sekä keräämällä tietoa erilaisilla online- ja offline-työkaluilla kuten kännykällä, päiväkirjoilla, videoilla, keskusteluissa ja yhteisöissä. Tärkeää on kerätä ja analysoida tieto näkemykseksi, joka ohjaa kaikkien toimintojen, kuten myynnin, markkinoinnin ja tuote- tai palvelukehityksen, päivittäistä työtä. Tiedon pitää olla muodossa, joka innostaa ja saa aikaan muutoksen joka ikisen työntekijän toiminnassa. (Nortio 2015.)

Asiakasymmärryksessä keskeistä on rakentaa yritykseen asiakaskeskeinen kulttuuri toiminnassa sekä varmistaa toimiva henkilökohtainen asiakaspalvelu sekä hoitaa mahdolliset ongelmatilanteet proaktiivisesti (Nortio 2015).

Yrityksen kannalta olennainen hyöty ymmärtää nykyisiä asiakkuuksia on mahdollisuus jalostaa nykyisistä asiakkuuksista entistä kannattavampia yritykselle. Pitkäaikaisia asiakkaita voi käyttää yrityksen toiminnan kehittämiseen keräämällä heidän palautettaan ja kehitysideoita. Myös taloudelliselta näkökulmalta nykyisten asiakkuuksien jalostaminen on kulutehokkaampaa verrattuna isojen taloudellisten panostusten tekemistä uusasiakashankinnan suhteen. Tässä voidaan nostaa esille 20/80-sääntö, jonka mukaan 20 % asiakkuuksista tuo yritykselle 80 % tuloksesta. (Arantola & Simonen 2009, 12.)



Kuvio 4. Asiakasymmärryksen kehittämisen vaiheet (Arantola & Simonen 2009, 29).

Kuvio 4 kertoo, miten asiakasymmärryksen kehittämisen prosessi etenee. Kehitettäessä yrityksen palveluita asiakkailleen, lähtötilanteen kartoituksella saadaan näkemys tämän hetken tilanteesta. Yrityksen on hyvä selvittää, millainen palvelutarjonta heillä on ja mitkä palveluista ovat asiakkaille tärkeitä ja mitkä palvelut rakentavat yrityksen ja asiakkaan suhdetta vahvemiksi. Yrityksiltä löytyy erilaisia asiakastietojärjestelmiä, joilla kerätään tietoa asiakkaista. Kehitystyössä asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen tulee olla osa palveluiden kehittämistä heti alkupisteestä. Usein asiakkaiden näkemykset ja kokemukset tulevat mukaan osaksi prosessia vasta palveluiden lanseerausvaiheessa. (Arantola & Simonen 2009, 5-6.)

Asiakasymmärryksen kehittämisessä yritys joutuu peilaamaan asiakkuuksien hoitoa koko heidän liiketoimintaansa. Palveluita tuotettaessa yritys joutuu keskittymään seuraaviin kysymyksiin: Mille asiakassegmentille pääasiallisesti tuotamme palvelua? Mitkä asiakkuudet ovat yrityksen kannalta tärkeitä? Keiden asiakkaiden kanssa voimme kehittää palveluamme? Millaisia resursseja yrityksellä on kehitystyöhön? (Arantola & Simonen 2009, 13.)

Asiakasymmärryksen kehittämiseksi yrityksen tulee määrittää selkeät tavoitteet ja käytännön toimenpiteet. Asiakkailta saatava informaatio ja sen tallentaminen yrityksen käyttöön antaa mahdollisuuden kehittää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista. Kun yrityksessä ymmärretään asiakkaiden tilanteita syvemmin, myös heille suunnattuja palveluita voidaan tarkemmin kohdistaa asiakkuuksien mukaan. Kehitystyö tulee olla hyvin säännöllistä ja tuloksia tulee seurata ja pyrkiä kehittämään toimintaa jatkuvasti. (Arantola & Simonen 2009, 13.)

Osuuspankkien toiminnassa keskiössä on tavoiteltava olla Suomen suurin finanssitalo myös jatkossa. Pankkitoiminnan palveluiden kokonaisvaltainen tarjoaminen on ydin pankin liiketoiminnassa. Viime vuosien aikana sekä tulevaisuudessa palveluita keskitetään entistä enemmän sähköisiin kanaviin, joilla asiakkaille voidaan tarjota joustava tapa pankkiasioiden hoitoon. Sähköisten kanavien lisäksi asiantuntijapalvelut konttorikanavassa takaavat kokonaisvaltaisen palvelukonseptin asiakkaalle. Toiminnan kehittämisessä korostuu jatkossa entistä enemmän näiden eri kanavien (konttori, sähköiset kanavat) yhdistäminen. Miten voimme varmistaa tasalaatuisen palvelun riippumatta siitä missä kanavassa asiakas haluaa palvelua?

## **2.4 Asiakaskokemus**

Asiakkuuksien kehittämisessä tärkeä näkökulma on myös asiakaskokemuksen kehittäminen. Asiakasymmärrys ja asiakaskokemuksen kehittäminen liittyvät hyvin vahvasti toisiinsa. Myös OP-ryhmän tavoitteena on tarjota asiakkailleen yliveraista asiakaskokemusta. Näin ollen asiakaskokemuksen liittäminen osaksi yleistä asiakkuusstrategiaa on tärkeää. Perinteiseen ajatukseen asiakkuuksien johtamisesta verrattaessa asiakaskokemuksen johtaminen tuo yritykselle mahdollisuuden ajatella asiakkuutta kokonaisvaltaisemmin. Asiakaskokemuksen kehittämisessä yrityksen tulee olla rohkea löytämään kipupisteitä asiakkaiden hoidossa ja löytämään toimintatavat, jolla asiakkaan kokemus yrityksen palveluista tehdään ylivertaiseksi. Tämä vaatii yritykseltä selkeän pitkän aikavälin suunnitelman toiminnan kehittämiseen. Tällä yritys voi pitkällä aikajänteellä rakentaa kilpailuetua ja taloudellista kannattavuutta itselleen. (Korkiakoski & Löytänä 2014.)

Vertailtaessa asiakkuuksien johtamista asiakaskokemuksen johtamiseen voidaan nähdä eroavaisuuksia näiden kahden asian välillä. Elina Kukkonen (2017) kertoo blogissaan ”Asiakaskokemuksen johtaminen digitaalisessa ajassa”, miten asiakaskokemuksen johtaminen vaatii yritystä tarkastelemaan asiakkaan prosessia kokonaisuudessaan aina asiakkaan hakeutumisesta ostopäätöksen tekemiseen sekä sen jälkeiseen aikaan. Asiakasarvon tuottamisella yritys pystyy kehittämään asiakkuuksiaan pitkäikäisiksi. Näin yritys saa palkinnoksi uskollisia, pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Kukkonen 2017.)

Bernd H. Schmitt (2010) kuvailee asiakaskokemuksen johtamista (customer experience management CEM) lähtökohdaksi todelliselle asiakaslähtöiselle strategialle. Asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltaista asiakaspolun ja myös asiakkaan tunteiden ymmärtämistä, kun asiakas asioi yrityksen kanssa kanavasta riippumatta. Asiakaskokemuksen kautta yritys saa näkemyksen, miten he voivat vaikuttaa tuotteillaan asiakkaan elämään. Esimerkiksi autoa ostaessa ihminen ei mieti pelkästään auton teknisiä ominaisuuksia vaan autolla ihminen kuvastaa myös omaa identiteettiään.

Asiakaskokemusta tutkittaessa yrityksen tulee kääntää katse tulevaisuuteen. Peruskysymyksenä toiminnan kehittämisessä on mitä voimme tehdä asiakkaan hyväksi? Yritysten tulee ymmärtää, mitkä muutokset vaikuttavat ihmisten jokapäiväiseen elämään ja heidän toimintaansa. Viime vuosina yksi suuria muutoksia ihmisten jokapäiväisessä elämässä on ollut teknologian kehitys, mikä on velvoittanut myös yrityksiä kehittämään toimintaansa. Älypuhelimet ovat suuressa osassa ihmisten arjessa nykypäivänä ja se on vaikuttanut myös yritysten toimintaan. Ilman toimivia mobiilipalveluita yrityksen on hyvin vaikeaa pärjätä kilpailussa tänään tai tulevaisuudessa. (Solis 2017.)

Asiakaskokemuksen luomisessa yrityksen konkreettiset toimenpiteet kaikessa toiminnassaan antaa mahdollisuuden asiakaskokemuksen kehittämiseen ja sitä kautta uskollisten asiakkaiden saamiseen. Digitalisoituva asiakasrajapinta on yrityksen kehittymisen kannalta olennainen tekijä. Asiakkaalle pitää pystyä tuottamaan tehokkaat ja joustavat palvelut jokaisessa palvelukanavassa. Tämän

lisäksi yrityksen tulee rakentaa vahva ja vetovoimainen brändi, sisäistää asiakasymmärrykseen liittyvät markkinoinnin toimenpiteet ja luoda arvoa asiakkaan jokapäiväiseen elämään. (Nickels 2019.)

Yrityksen johtamiskulttuuri ohjaa toimintaa kohti asiakaslähtöistä liiketoimintaa. Asiakaskokemuksen johtamisessa organisaation tulee korostaa asiakkaiden saamaa palvelukokemusta kehitystyössään. Enää ei voida miettiä asiakkaan prosessia siltä kannalta, miten se on aikaisemmin mennyt. Yrityksen tulee tehdä jatkuvaa kehittämistyötä arvioidessaan, miten hyvä asiakaskokemus on saatu toteutettua, ja mitä asioita toiminnassa tulee kehittää. Prosessi on jossain määrin kääntynyt pääläelle. Asiakkaan näkemykset jo tapahtuneissa kohtaamisissa ohjaa yrityksen kehitystyötä eteenpäin. (Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen 2014.)

Asiakkuuksien johtamisessa olennaista on ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä. Tietoja saadaan mm. asiakkaan ostokäyttäytymisestä ja palautteista. Asiakaskokemus pohjautuu siihen, miten asiakas näkee yrityksen ja miten asiakas kokee yrityksen palvelut ja tuotteet. Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää ymmärtää asiakkaan tunteita ja kokemuksia yrityksestä syvemmillä tasolla. Asiakaskokemuksen kehittäminen on aina yhteistyötä yrityksen ja asiakkaan välillä. Nykypäivänä yrityksillä haasteen asiakaskokemuksen kehittämiseen tuo myös monikanavaisuus palveluiden suhteen. (Kukkonen 2017.)

Asiakkaalla on monia kohtaamispisteitä yrityksen kanssa, jossa yrityksellä on mahdollisuus saada palautetta ja tietoa asiakkaan kokemuksista. Yritys voi itse pyrkiä tiedon saamiseen kyselyillä. Kohtaaminen voi tapahtua esimerkiksi ostotapahtumaa tehdessä, johon voidaan liittää erillinen palautekysely. Henkilökohtaisessa kohtaamisessa henkilöstöä on hyvä kouluttaa ottamaan palautetta asiakkailta ja kannustaa palautteiden keräämiseen. Tähän liittyy myös yrityksen fyysiset tilat, joissa voidaan esimerkiksi odotusaulassa kerätä asiakkailta tietoa. Yrityksen digitaaliset kanavat toimivat myös kohtaamispisteinä. Tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä ja sitä kautta asiakasymmärryksen kehittämistä voidaan tehdä esim. verkkosivuilla asiointin yhteydessä. Näiden lisäksi yrityksen tuottama informaatio itsestään ja

markkinointi toimii kohtaamispisteenä asiakkaan kanssa. Asiakas voi esimerkiksi nähdä yrityksen mainontaa niin katukuvassa kuin myös verkkokanavassa. (Bergström & Leppänen 2018.)

Tahtotilaa yrityksen tuottamasta asiakaskokemuksesta rakennettaessa on tärkeää luoda selkeä visio, millainen yrityksen tuottama asiakaskokemus tulisi olla. Yritys voi miettiä asiakaskokemuksen koostuvan toimivuudesta, helppoudesta ja tunteesta. Visiota rakentaessa tulee ottaa huomioon yrityksen kaikki palvelukanavat. Nykypäivänä korostuu hyvin paljon digitaalisten kanavien toimivuus ja tehokkuus. Suuri osa asiakastilanteista tapahtuu ilman ihmistä. Menestysreseptinä asiakaskokemukselle voidaan pitää nykypäivänä yritystä, joka pystyy löytämään konseptin sekä henkilökohtaiselle palvelulle että digitaalisten kanavien toimivuudelle. (Korkiakoski 2020b.)

Asiakaskokemuksen mittaamiseen yrityksen tulee ymmärtää asiakkuuksia kokonaisuutena. Asiakastytyväisyyden mittaaminen ei anna tarkkaa kuvaa asiakkaan tunteista ja kokemuksista yrityksestä. Asiakaskokemuksen mittaamiseen liittyy tutkimukset asiakkuussuhdetasoon, asiakkaan ostopolkuun ja asiakaskohtaamisiin liittyen. Asiakassuhdetasolla halutaan ymmärtää asiakkaan halua toimia yrityksen asiakkaana. (Korkiakoski & Löytänä 2014.)

Tutkittaessa asiakassuhdetta käytetään paljon asiakastytyväisyyskyselyitä. Ostopolkua tutkittaessa yrityksen tulisi saada tietoa, miten asiakkaan ostoprosessi on mennyt kokonaisuudessaan. Tässä tulisi pyrkiä mittaamaan yrityksen onnistumista koko prosessin aikana, on kyseessä sitten digitaaliset kanavat tai konttorikanava. Asiakaskohtaamisiin liittyen tulisi tutkia asiakkaalle kriittisiä kohtaamispisteitä yrityksen kanssa, jossa asiakas odottaa ylivertaista asiakaskokemusta. (Korkiakoski & Löytänä 2014.)

Mittaamisessa riskinä on tietty kaavamaisuus. Kysytään kysymyksiä, mitä on aina kysytty. Mittareita ja kyselyitä tehdessä olisi keskityttävä siihen, mitä yritys haluaa saada tietoon asiakkaistaan. Erityisesti pidempiaikaiset tyytyväiset asiakkaat ovat valmiita antamaan tietoa tunteistaan ja kokemuksistaan. Asiakaskokemusta



kehittäessä yrityksellä tulee olla selkeä näkemys, mitä tietoja he haluavat asiakkailtaan kehitystyöhön. (Korkiakoski & Löytänä 2014.)

Pohjois-Karjalan Osuuspankki tarjoaa asiakkailleen kokonaisvaltaisesti finanssialan palveluita niin konttori- kuin digikanavissa. Perinteisten pankkipalveluiden lisäksi pankin tarjontaan kuuluu mm. lainopilliset palvelut sekä kiinteistövälityspalvelut. Pankin toiminnassa korostuu monikanavaisuus palveluita tarjottaessa, joten asiakaskokemuksen luomiseen liittyy monia tekijöitä ja kosketuspintoja asiakkuuksien suhteen. Asiakkaat tarvitsevat helpon ja tehokkaan tavan hoitaa pankkiasiansa esimerkiksi digikanavissa. Viime vuosina suuri muutos on tapahtunut mobiilipalveluiden suhteen. Nykypäivänä älylaitteiden kautta tapahtuva asiointi on yleistynyt ja se on myös tarkoittanut pankin resurssien keskittämistä mobiilipalveluiden kehittämiseen. Pankin toiminnassa korostuu myös henkilökohtaisuus, kun puhutaan laajemmista kokonaisuuksista asiakkaan taloudessa.

Puhuttaessa esimerkiksi sijoittamiseen liittyvistä asioista tai asuntolainan hakemisesta, asiakas turvautuu pankkiin ja pankin henkilökuntaan. Asiakas vaatii pankin asiantuntijuutta kyseisiin asioihin. Ylivertaista asiakaskokemusta luodessa tällaiset kohtaamiset asiakkaan kanssa nousevat ensisijaisen tärkeiksi. Luottamuksen synnyttäminen osana asiakaskohtaamista sitoo asiakasta pankkiin.

Yrityksen sisäisessä toiminnassa tärkeitä tekijöitä on sitouttaa henkilöstö osaksi asiakaskokemuksen kehittämistä. Syyt kehittämiselle ja työkalujen jalkauttaminen osaksi päivittäistä toimintaa vahvistaa yrityksen vision toteutumista. Osaava ja motivoitunut henkilöstö on avainasemassa asiakkuuksien hoidossa. Henkilökohtaisella palvelulla voimme varmistaa asiakkaan tunteisiin vetoamisen toiminnallamme.

Eriyisesti puhuttaessa digitaalisista kanavista asiakkaiden tunteisiin vetoaminen on haastavampaa mutta ei mahdotonta. Kari Korkiakoski korostaa blogissaan ”Asiakaskokemuksen trendit 2020” nimenomaan asiakkaan tunteiden ”muokkaamista” tärkeäksi trendiksi asiakaskokemuksen luomisessa niin henkilökohtaisissa palvelutilanteissa kuin myös digitaalisissa kanavissa.

Tunteiden rakentaminen digitaalisessa ympäristössä ei ole helppoa. Ihmiset ovat edelleen paras ”väline” tunteiden välittämisessä ja rakentamisessa. Miten rakennetaan sellainen digitaalinen ratkaisu, joka TUNTUU henkilökohtaiselta. Itse asiassa se voi olla yksinkertaisuudessaan vaikka tekstiviesti, jossa kiitetään asiakassuhteesta tai sovellus, joka ohjaa asiakasta auton tankkauksen aikana. Tunne välittyy myös sanojen kautta ja siksi yritysten tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota yksittäisiin sanoihin ja ilmaisuihin digitaalisissa palveluissa. (Korkiakoski 2020a.)

### **3 Kehittämistyön lähtökohdat sekä valitut menetelmät**

Työelämälähtöinen kehitystyö vastaa yrityksen toiminnassa esiintyneisiin ongelmiin. Tutkimuksen tavoitteena on myös saada yritykselle uutta tietoa ja kehityskohteita organisaation toimintaan. Uudistamisperustainen kehittäminen tarkoittaa esimerkiksi uusien liiketoimintamallien kehittämistä yritykselle tai toimintaprosessien kehittämistä. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 26-27.)

Pankkialan tulevaisuuden näkymissä tulee usein esille asiakaskäyttäytymisen muutos, joka johtuu digitaalisten palveluiden kehittymisestä. Samalla kilpailun vapautuminen ja teknologinen kehitys antaa mahdollisuuden uusien toimijoiden tulla osaksi finanssialaa ja tarjota samoja palveluita kuin perinteiset toimijat tarjoavat.

Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Pohjois-Karjalan Osuuspankin varainhoidon asiakkaiden palvelukonseptia ja pankin asiakaskokemusta. Varainhoitopalvelua tarjotaan pankin suurimmille sijoittaja-asiakkaille, jotka saavat oman henkilökohtaisen varainhoitajan, laajennetut räätälöidyt sijoitusratkaisut sekä etuja muista pankki- ja vakuutuspalveluista. Samalla

tutkimuksesta saatavia tuloksia on tarkoitus peilata myös muiden pankin liiketoiminta-alueiden toimintaan. Varainhoitopalvelun asiakkuudet ovat usein pitkäaikaisia, joten heiltä saatava näkemys pankin tarjoamasta asiakaskokemuksesta on tärkeää kehitystyössä.

Kehittämiskohteena on saada OP Private -palvelun käytännön tekemiseen työkaluja, joilla pystytään sitouttamaan asiakkaita entistä paremmin osaksi pankkia. Miten saadaan palvelusta entistä henkilökohtaisempaa? Miten saadaan Private-asiakkaalle kokonaisvaltaisemman palvelun, jolla hoidetaan hänen kaikki talouteen liittyvät seikat? Miten käytännössä saadaan tarjottua laajemmin kaikkia pankin palveluita asiakkaille (rahoituspalvelut, maksuliikepalvelut, lainopilliset palvelut, asumisen palvelut yms.)? Palvelussa korostuu henkilökohtaisuus. Tavoitteena on saada käytännön työvälineitä, miten voidaan hyödyntää palvelussa kaikkia palvelukanavia. Miten palvelussa otetaan huomioon pankin mobiili- ja verkkokanavat ja miten asiakkaalle pystytään tuottamaan lisäarvo näissä palvelukanavissa?

Opinnäytetyön tiedonhankinnassa käytetään sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Henkilöhaastattelut kohdistuvat syventävinä haastatteluina Private-palvelun asiakkaille. Määrällisenä tutkimusmenetelmänä toteutetaan kyselytutkimus Pohjois-Karjalan Osuuspankin Private-asiakkaille, joiden näkemyksiä käytetään palvelun kehittämiseen. Tutkimuksessa käytetään tämän lisäksi palvelumuotoilun työkaluja. Palvelumuotoilun avulla voidaan kehittää palveluprosessia ja innovoida uusia toimintamalleja osaksi asiakkuuden hoitoa. Palvelumuotoilun kautta asiakaskokemuksen kehittäminen on kehittämistyön keskiössä.

Reijo Karhinen (2018) esittää blogissaan palvelumuotoilun tärkeänä osana finanssialan asiakkuuksien johtamisessa. Asiakaskokemuksen ollessa keskiössä palvelumuotoilun rooli kasvaa entisestään. Palvelumuotoilun avulla palvelurakennetta voidaan muokata kokonaisvaltaisemmaksi haastavalla toimialalla. Palvelumuotoilun tavoitteena on kokonaisuuksien näkeminen ja monimutkaisten asioiden hallinnointi ja niiden yksinkertaistaminen. (Karhinen 2018.)

### 3.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus on yleinen tutkimusmenetelmä liiketaloustieteessä, jossa keskitytään jonkin tietyn organisaation tutkimiseen ja kehittämiseen. Case-menetelmässä korostuu tutkittavien asioiden ainutlaatuisuus omassa ympäristössään. Tutkimuksessa ja sen tuloksissa pyritään ymmärtämään syvällisesti, miten tutkittavat asiat käytännössä toimivat ja miten niitä voidaan mahdollisesti kehittää. (Aaltio-Marjosola 1999.)

Jokainen empiirinen tutkimus on jonkin sortin tapaustutkimusta. Jokaisessa tutkimuksessa tutkitaan tapauksia. Tapaustutkimuksessa aiheena on aina rajattu joukko tapauksia tai yksittäinen tapaus. Tapaustutkimuksessa ydinkysymyksenä voidaan pitää Robert E. Stakenin mukaan sitä, mitä voimme oppia kyseisestä tapauksesta. Tapaustutkimus vastaa hyvin kysymyksiin miksi ja miten. Case-tutkimuksessa lähtökohtana on tutkijan alustava tieto ja tunne tutkittavasta asiasta ja sen lopullinen merkitys selviää tutkimuksen edetessä. (Laine, Bamberg ja Jokinen, 2008, 9-10.)

Tapaustutkimuksessa tärkeä tekijä on tapauksen määrittäminen. Mikä on tutkimuksen tapaus? Tapaustutkimus ei itsessään ole tutkimusmetodi vaan ennemmin tutkimusstrategia. Tapaustutkimuksessa voidaan käyttää erilaisia metodeja tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Case-muotoisessa tutkimuksessa tutkija pyrkii löytämään yhteyksiä teorian ja saatujen tutkimustulosten väliltä. (Eriksson & Koistinen 2014, 22.)

Tutkimuskysymys asettaa raamit aineiston keruulle ja analysoinnille sekä kokonaisuudessaan raportin muodostumiselle. Case-tutkimuksessa on myös normaalia, että tutkimuskysymykset voivat muuttua ja tarkentua ajan kuluessa. Tutkimuskysymykset voidaan jakaa informaatio- ja asiakysymyksiin. Informaatiokysymykset ovat asialähtöisiä ja helpottavat tapauksen kuvaamista. Asiakysymykset ohjaavat miettimään tapaukseen liittyviä erityisheitteitä. (Eriksson & Koistinen 2014, 23.)

Kyseisessä tutkimuksessa informaatiokysymyksenä voi olla esimerkiksi ”miten muiden liiketoiminta-alueiden palvelut nostetaan esille varainhoidon asiakkaille?” Asiakysymyksenä voisi esiintyä esimerkiksi ”miten varainhoitoon liittyvät palkkiot koetaan asiakkaiden keskuudessa?” tai ”koetaanko hinnoittelu kohtuullisena saatuun hyötyyn verrattuna?” Asiakaskokemuksen kannalta voidaan myös tutkia asiakkaiden näkemyksiä yleisesti pankista. Miten luotettavana ja asiantuntevana asiakkaat näkevät pankin? Miten vetovoimaisena pankin brändi vakavaraisena kotimaisena toimijana nähdään?

Tapaustutkimuksessa teoria määrittelee lähtökohdat tutkimukselle. Tutkijan omat lähtökohdat vaikuttavat tutkimukseen ja ennakko-oletukset tutkimuksesta vaikuttavat tutkimuksen tekoon. Täysin ennakko-oletukseton lähestymistapa tutkimukseen on mahdotonta. Tutkimuksen alussa on tärkeää tuoda esille omat lähtökohdat tutkimuksen tekoon ja tehdä itse tutkimus ennakkoluulottomasti. Omat odotukset ja käsitykset tutkittavasta aiheesta voivat hyvin muuttua teoria-aineiston sekä saatavien tutkimustulosten myötä. Esimerkiksi tutkimuksen vastaajien vastaukset voivat kertoa tutkijalle täysin erilaisia seikkoja, mitä tutkimuksessa alun perin halutaan tietää. (Eriksson & Koistinen 2014, 29.)

### **3.2 Tiedonhankinnan menetelmiä**

Tutkimuksen tavoitteen ja aiheen määrittelyn perusteella kerätään tutkimuksen tietoperusta. Tutkimuksen onnistumisen kannalta on elintärkeää tuntea aihealue syvällisesti ja sen myötä löytää näkökulma, miten kyseistä tapausta voidaan kehittää. Tutkimuksen tietoperusta ohjaa kehittämistyötä. Tietoperustassa käytetään aiheeseen liittyvää teoriaa kuten kirjallisuutta ja aikaisempia tutkimustuloksia. Tietoperustassa voidaan käyttää käsitekarttaa aiheeseen liittyvistä tärkeimmistä malleista ja käsitteistä. Käsitekartan rakentamisessa voidaan käyttää esimerkiksi miellekarttaa eli mind map -mallia. (Ojasalo ym. 2014, 34.)

Tutkijan velvollisuutena on laaja perehtyminen teoria-aineistoon. Käytetyt teoria-aineistot tulee olla merkityksellisiä tehtävän tutkimuksen kannalta. Perusideana teoriapohjaa läpikäydessä ei ole lähteiden määrä vaan niiden sisältö. Miten

kyseinen aikaisemmin tehty tutkimus tai teoriatieto auttaa kyseistä tutkimusta tehdessä? Oleellisen teoriapohjan läpikäynti helpottaa tutkijaa löytämään tutkimuksen kannalta tärkeitä näkökohtia ja voi estää tutkijaa tekemästä samoja virheitä, mitä on tehty aikaisemmissa vastaavissa tutkimuksissa. (Blaxter, Hughes & Tight 2010.)

Kyseisessä opinnäytetyössä voidaan käyttää mallina ”oivalluttava – perinteinen” tietoperustan esittelyssä. Kyseisessä mallissa tietoperusta on erillinen kokonaisuus ennen tutkimustulosten käsittelyä, mutta tietoperustassa näkyy jo selkeästi tutkijan oma näkökulma kyseiseen tutkimusaiheeseen. (Ojasalo ym. 2014, 35.)

Opinnäytetyön tietoperustan kerääminen tulee pohjautumaan kirjallisuuteen, sähköisiin lähteisiin ja tehtyihin aikaisempiin tutkimuksiin. Aineiston keruu tapahtuu kirjaston kautta sekä erilaisia sähköisiä tietokantoja hyödyntäen. Saatavia tuloksia voidaan myös peilata aikaisempiin tehtyihin tutkimuksiin. Tutkimusta suorittaessa tietoa kerätään asiakkaille tehtävästä kyselytutkimuksesta sekä syventävistä haastatteluista asiakkaille.

Sekä kyselytutkimuksen tekeminen että syventävät haastattelut ovat kyseiseen tutkimukseen perusteltuja menetelmiä. Kyselytutkimuksen tulee olla mahdollisimman yksinkertainen ja melko lyhyt vastaajan näkökulmasta. Liian pitkä kysely väsyttää vastaajan, joten tutkimuksen kannalta kyselyn kautta halutaan saada mahdollisimman paljon vastauksia tutkimuksen ydinkysymyksiin. Tutkimuksen edetessä eteen tuleviin kysymyksiä voidaan laajemmin analysoida haastatteluista saatavilla vastauksilla. Tutkimuksen kannalta on olennaista, että kyselytutkimuksessa ja teemahaastatteluissa tutkittavat asiat ovat sidoksissa toisiinsa eikä niiden sisältö eroa liikaa toisistaan (Blaxter ym. 2010).

### 3.3 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksesta saatavia tuloksia käytetään pohjana palvelukokemuksen kehittämiseksi. Kyselyn tarkoituksena on selvittää Private-asiakkaiden tarpeita ja näkemyksiä, miten palvelua voidaan kehittää jatkossa. Tutkimus toteutetaan noin puolelle Pohjois-Karjalan Osuuspankin varainhoidon asiakkaille. Tämä antaa mahdollisuuden laajaan otantaan eri asiakasryhmistä (ikäjakauma yms.). Tutkimus suoritetaan sähköpostin välityksellä välittäen kyselyn jokaisen asiakkaan omaan sähköpostiin. Tutkimuksen perusjoukon koko on noin 400-500 henkilöä.

Kyselytutkimuksen välineenä käytetään kyselylomaketta. Jotta saataisiin haluttuja vastauksia kyselytutkimuksen tutkimusongelmaan, kyselylomakkeen kysymysten tulee pohjautua aiheeseen liittyvään teoriaan. Jokaista tutkimuksen ulottuvuutta käsiteltäessä kyselyssä, tarvitaan kyselylomakkeelle aiheeseen liittyviä kysymyksiä yksi tai useampia. Kyselylomakkeen laadinnassa on erityisen tärkeää jokaisen kysymyksen kohdalla miettiä mihin tutkimuskysymykseen kyseisellä vastauksella halutaan tietoa. (Taanila 2010, 21.)

Kyselytutkimusta suunnitellessa tulee miettiä miten vastaukset edesauttavat tutkimuskysymyksiin vastaamista, saadaanko vastauksilla juuri se tieto mitä halutaan ja onko kysymys tehokkain asettelultaan vastausten saamiseksi. Ongelmina kyselytutkimusta tehdessä voi olla kysymysten väärinymmärtäminen, kysymysten lukeminen väärin tai omien kysymysten asettaminen sosiaalisen hyväksyttävyyden mukaan. (Taanila 2010, 21.)

Kyselytutkimuksen kysymykset voidaan jakaa esimerkiksi tosiasioita mittaaviin, tietämystä mittaaviin ja mieltymyksiä tutkiviin kysymyksiin. Tosiasioita mittaavat kysymykset. Näissä kysymyksissä on tärkeää niiden helppous vastaajalle. Kysymykset tulee olla sellaisia joihin vastaaja tietää varmasti vastauksen. Kysymyksiä voi olla esimerkiksi ikä ja sukupuoli. Vastauksia voidaan helpottaa esimerkiksi antamalla valmiit vaihtoehdot kysymykseen. (Taanila 2010, 21-22.)

Tietämystä mittaaviin kysymyksiin voidaan myös antaa vastaajalle valmiita vaihtoehtoja, joilla mitataan asiakkaan tietämystä esimerkiksi palveluihin liittyen. Valmiit vaihtoehdot helpottavat vastauksien antamista, avoimet esseetyyppiset vastaukset voivat olla vastaajalle liian hankalia. Tuntemuksia mittaavissa kysymyksissä voi tulla vastaan epäloogisuusongelmia tutkimustulosten analysoinnissa. Vastaaja ei välttämättä ole varma omista tuntemuksistaan ja siihen voi vaikuttaa myös tunnetila tai vastauksissa voi korostua sosiaalinen hyväksyttävyyys. Valmiit vaihtoehdot antavat vastaajalle selkeämmät vaihtoehdot, joista hän pystyy valitsemaan. Esimerkiksi laatua voidaan mitata asteikolla erinomainen – hyvä – kohtalainen – heikko. (Taanila 2010, 23.)

Kyselytutkimuksessa tärkeää on rakentaa kyselystä selkeä kokonaisuus. Kysely on hyvä jakaa eri osa-alueisiin. Taustatiedot vastaajista antavat perustan kyselylle. Sen jälkeen kysely tulee jakaa käsiteltäviin aihealueisiin, jotta tutkimuksessa saadaan haluttuja vastauksia. Aihealueiden jaottelun jälkeen voidaan jokaiseen aihealueeseen paneutua syvemmin ja muodostaa kysymykset, jotka vastaavat haluttuihin ongelmiin/kehityskohteisiin. (Kaikkonen, 6.)

Tutkimus toteutetaan asiakkaille sähköpostiviestillä, jossa kutsutaan vastaamaan kyselyyn. Sähköpostiviestikutsussa tulee käydä selkeästi läpi mihin tarkoitukseen tutkimusta tehdään ja millä aikataululla tuloksia on tarkoitus analysoida. Kutsun tulee motivoida vastaajaa tekemään kysely. Muita huomion arvoisia tekijöitä kutsuun liittyen on vastaamisen anonyymisyys, vastausaika (vastaamiselle on hyvä jättää kunnolla aikaa), miten pitkään kyselyn tekemisessä menee ja voiko kyselyä suorittaa erissä. (Kaikkonen, 18.)

Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa ei kannata hätiköidä. Vastauksia on hyvä käsitellä erillisinä kokonaisuuksina. Alkuun analysointi voi keskittyä laajempiin kokonaisuuksiin kuten esimerkiksi asiakkaan mielikuviin koko organisaation liiketoiminnasta. Sen jälkeen voidaan syventyä tarkastelemaan enemmän yksityiskohtaisia vastauksia (esim. palveluun liittyviin kokemuksiin yms.). Tutkimuksen analysoinnissa on tärkeää muistaa, että vastaukset yleensä liittyvät organisaation menneisyyteen ja miten aikaisemmin on tehty asioita. Vastauksien



pohjalta voidaan kääntää katse kohti tulevaisuutta ja miettiä miten haluttuja kehityskohteita voidaan kehittää jatkossa. (Kaikkonen, 20-21.)

Kyselytutkimus antaa perustan tutkimuksen onnistumiselle. Kyselyssä saatavat vastaukset toimivat syvähaastattelujen pohjana, joten olisi tärkeää saada mahdollisimman paljon vastauksia jo kyselytutkimuksen pohjalta, että tutkimuksesta saatavia tuloksia voidaan pitää pätevinä. Yksi kyselytutkimukseen liittyvä haaste on nimenomaan motivoida asiakkaita vastaamaan kyselyyn. Tärkeinä tekijöinä motivoimisessa on selkeä ja kannustava sähköpostikutsu sekä kyselyn rakenne. Kyselyn kautta halutaan saada laaja-alaisesti tietoa tutkittavaan aiheeseen, mutta se pitää pystyä rakentamaan mahdollisimman selkeäksi kokonaisuudeksi, joka ei vie liikaa aikaa vastaajalta.

### **3.4 Teemahaastattelu**

Teemahaastatteluilla voidaan kerätä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Teemahaastattelun kysymyspohja on suunniteltu tarkkaan mutta esimerkiksi kysymysten järjestys tai kysymysten painotus voi muuttua eri haastattelujen välillä. Haastatteluja voidaan myös muokata aikaisempien haastattelujen pohjalta. Teemahaastattelut toimivat tilanteissa, jossa ei haluta ohjata vastauksia liikaa tarkalla haastattelupohjalla ja jossa tutkittavaa ongelmaa halutaan ymmärtää syvällisesti. (Ojasalo ym. 2014, 41.)

Haastatteluille tulee olla selkeä tarve kehittämistyössä. Haastatteluja käytetään yleensä laadullisissa tutkimuksissa. Haastattelujen etuna on sen joustavuus ja se, miten niiden avulla voidaan syvällisesti saada tietoa työn tutkimuskysymyksiin. Haastattelut ovat myös ajallisesti joustavia, sillä haastattelut voidaan toteuttaa myös myöhemmin tutkimuksen aikana, jos on tarve saada vielä syventävää tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 200-201.)

Haastatteluiden avulla voidaan syventää tietoa tutkittavasta asiasta. Verrattuna kyselylomakkeisiin haastattelujen etuna on mm. tarkempien tietojen saaminen tutkittavasta asiasta sekä kysymysten täsmentäminen haastattelujen aikana. Myös kysymyksiä voidaan järjestellä uudestaan haastatteluissa. Kyselytutkimuksessa lomake on aina määrämuotoinen ja kysymysten järjestys voi vaikuttaa saataviin tuloksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36-37.)

Kyselylomakkeiden tarkka suunnittelu on merkittävässä osassa tutkimusta tehdessä. Niiden testaus ja muokkaaminen ennen virallisen tutkimuksen tekemistä on tärkeässä roolissa tutkimuksen onnistumisen kannalta. Kyselytutkimus on kuitenkin tehokas tapa saada tietoa tutkittavasta ilmiöstä suurelta vastausjoukolta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 36-37.)

Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden lisäksi kehittämistöissä pakollisena menetelmänä voidaan pitää myös havainnointia todellisuudessa tapahtuvista ilmiöistä. Havainnointi voi olla sellaista, jossa havainnoitava kohde on tietoinen tai ei-tietoinen havainnoinnista. Havainnoinnin kautta voidaan täydentää saatavia tuloksia tehdyistä haastatteluista ja kyselyistä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 37.)

Kyseiseen tutkimukseen on valittu sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Monenlaiset tutkimusmenetelmät voivat täydentää toisiaan ja vaikka niillä on eroja, ne eivät poissulje millään tapaa toisiaan menetelminä samassa tutkimuksessa. Menetelmät tukevat toisiaan ja antavat mahdollisuuden saada erilaisia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Ne antavat myös mahdollisuuden saada aikaiseksi erilaisia kehitysehdotuksia palvelukokemuksen kehittämiseen ja palvelumallin uudistamiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 38-39.)

Kyseisiä tutkimusmenetelmiä on Blaxterin ym. (2010) mukaan vertailtu keskenään vaikka sekä laadullisesta kuin myös määrällisestä tutkimuksesta voidaan löytää yhteneväisyyksiä keskenään. Laadulliset tutkimusmenetelmät kuten haastattelut voidaan analysoida määrällisen tutkimuksen keinoin käyttäen numeerisia arvoja ja määrällisissä tutkimuksissa (kyselytutkimus) voi olla avoimia vastauksia, joita analysoidaan laadullisilla menetelmillä.

Syvähaastattelut laajentavat tutkimuksesta saatavaa informaatiota. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa oli jo selvää, että pelkkä kyselytutkimus ei anna tarpeeksi työkaluja, joita tarvitaan palvelukokemuksen kehittämiseen. Haastattelujen tarkoituksena on syventää asiakkaiden näkemyksiä pankin toiminnasta ja saada mahdollisesti uusia näkökulmia kehitystyöhön, joita yksin kyselytutkimuksen tuloksilla ei voida saavuttaa.

Syvähaastattelut toteutetaan haastattelemalla 3-5 varainhoidon asiakasta. Haastattelut nauhoitetaan ja ne kirjoitetaan puhtaaksi litteroimalla tallenteet. Haastatteluista saatavia asiakkaiden vastauksia analysoidaan ja verrataan myös kyselytutkimuksesta saataviin tuloksiin.

## **4 Tutkimuksen toteutus**

### **4.1 Kyselylomakkeen rakenne**

Kyselylomaketta rakentaessa tutkijan tulee pystyä kietomaan aikaisemmin esitelty aiheeseen liittyvä teoria-aineisto ja aikaisemmat tutkimukset osaksi omaa tutkimusta. Kyselylomakkeen tulee olla selkeä kokonaisuus, jossa mitataan juuri niitä asioita, mitä kyseisellä tutkimuksella halutaan saada selville. Tutkijan tulee olla tietoinen tutkimuksen tavoitteestaan. Lomakkeen rakentamisessa tutkijan tulee varmistaa, että tutkimussuunnitelma ja tehtävä kysely antaa tuloksia aiheisiin ja ilmiöihin, mitä tutkija on halunnut tutkimuksellaan selvittää. (Vilka 2015.)

Kyselylomakkeessa voidaan käyttää monivalintakysymyksiä (suljettu kysymys, strukturoitu kysymys), avoimia kysymyksiä tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymysten avulla tutkijalla on mahdollisuus saada vertailukelpoisuutta vastausten välille. Monivalintakysymyksissä vastaajalle annetaan valmiit vaihtoehdot. Tutkijan tulee pystyä rakentamaan kysymykset helposti ymmärrettäviksi, jotta erilaisilta väärinkäsityksiltä vastatessa vältytään. Avoimilla kysymyksillä tutkija voi odottaa uudenlaisia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön liittyen. Vastauksissa voi tulla esille asioita, joita tutkija itse ei osannut

ottaa huomioon tutkimusta suunnitellessa. Sekamuotoisissa kysymyksissä tutkija antaa vastaajalle osan vastausvaihtoehdoista. (Vilkkä 2015.)

Kyselylomake voidaan rakentaa niin, että alkuun kysytään yleiset taustatiedot ja esimerkiksi ensin yleisen tason näkemykset yrityksestä tai palvelusta ennen kuin mennään syvällisemmin tutkittavaan ilmiön (Vilkkä 2015). Tutkijan on hyvä tarkkailla myös kyselyn pituutta vastaajalle. Vastaaja ei pidä väsyttää liian pitkällä kyselyllä, joka vaikuttaa myös saatujen vastausten pätevyyteen. Jaksamisen kannalta kysely tulisi rakentaa niin, että alkuun olisi helposti vastattavia kysymyksiä, sen jälkeen arka-aiheisemmat kysymykset ja loppuun taas helposti vastattavia kysymyksiä. (Valli 2018.)

## **4.2 Kyselytutkimuksen toteutus**

Onnistunut kyselytutkimus edellyttää sitä, että tutkija saa tutkimukseen tarvittavan suuren otannan tutkimuksen perusjoukosta. Tällöin tutkijalla on mahdollisuus tehdä yleistyksiä koskien koko tutkimuksen perusjoukkoa. Suoranaisia ohjenuoria siihen, millainen tutkimuksen otanta tulisi lukumäärällisesti olla, ei löydy. Perusideana kuitenkin on, että mitä suurempi osuus perusjoukosta saadaan vastaamaan, sitä luotettavampina myös tutkimuksesta saatavia tuloksia voidaan pitää. (Valli 2015.)

Kyselytutkimus suoritettiin strukturoidulla kyselylomakkeella Pohjois-Karjalan Osuuspankin varainhoidon henkilöasiakkaille. Kyselytutkimuksen vastaajat määräytyivät sen mukaan, kenen sähköpostiosoitteet löytyvät pankin järjestelmästä. Varainhoitopalvelun piirissä on yhteensä 793 asiakasta (tilanne 21.4.2020), josta otanta kyselyyn oli yhteensä 362 asiakasta. Näin ollen otanta perusjoukosta on noin 45,6 prosenttia. Todellisuudessa otoksen prosentuaalinen osuus koko varainhoidon asiakkuuksista on vielä suurempi, sillä asiakkuuksista löytyy myös asiakkaita, joilla on sekä oma henkilökohtainen varainhoitosopimus sekä heidän yrityksellään on myös oma varainhoitosopimus.

Itse kysely rakennettiin Karelia Ammattikorkeakoulun tarjoamalla lisenssillä Webropol-kyselyyn. Kyseinen kyselytutkimuksen alusta antoi mahdollisuuden joustavasti rakentaa kysely ja tulosten analysointi myös työkalulla on helppoa. Kysely rakennettiin kyseisellä analysointityökalulla ja se lähetettiin asiakkaille sähköpostiin vastattavaksi saateen kera. Kysely sekä saate löytyy raportin liitteestä 1.

Kysely rakennettiin tutkimuksen pääteemojen mukaan. Asiakkailta haluttiin vastauksia siihen, millaisena toimijana he yleisesti näkevät Osuuspankin sekä millaisia kokemuksia heillä on pankin palveluista niin konttori- kuin sähköisissä kanavissa. Tutkimuksen pääteemojen lisäksi kyselyn rakentamisessa käytettiin hyväksi tehtyjä alustavia haastatteluita. Alussa tehdyissä puhelinhaastatteluissa (kuusi haastattelua) kartoitettiin nykyisten varainhoidon asiakkaiden näkemyksiä palvelusta. Haastatteluissa nousi esille erityisesti asiakkaiden tarve sijoituskonsultoinnille, palvelun henkilökohtaisuus (oma varainhoitaja) sekä muista pankkipalveluista saatavat alennukset varainhoidon asiakkaana. Kehityskohtena puhelinhaastatteluissa nousi esille esimerkiksi sähköisiin palveluihin opastaminen. Sähköiset kanavat nähtiin jossain määrin epämukavana palvelukanavana. Sähköisiä kanavia käytettiin asiakkaiden toimesta pääosin vain päivittäisten pankkiasioiden hoitoon (esimerkiksi laskujen maksuun).

Taustatietoina kyselyssä kysyttiin asiakkaiden ikää, sukupuolta, asiakkuuden kestoa vuosissa sekä pankkipalveluiden keskittämistä (onko asiakkaan kaikki pankkipalvelut Osuuspankissa). Toisessa osiossa käytiin läpi asiakkaiden näkemyksiä Osuuspankista yleisellä tasolla. Osiossa selvitettiin kokevatko asiakkaat Osuuspankin luotettavaksi toimijaksi ja millaisia palvelukanavia he yleisesti käyttävät pankkipalveluihinsa ja missä kanavissa he tulevaisuudessa haluaisivat asioida. Kolmannessa osiossa keskityttiin varainhoitopalvelun tutkimiseen. Asiakkailta kysyttiin kokemuksia kyseiseen palveluun liittyen ja mitkä tekijät he kokevat palvelussa tärkeiksi. Osiossa tiedusteltiin myös asiakkaiden näkemystä kuluista verrattuna saatavaan hyötyyn.

Viimeisessä osiossa asiakkaille annettiin vapaa mahdollisuus kommentoida pankin toimintaa tai varainhoitopalvelua. Avoimella kysymyksellä voidaan laajentaa kyselystä saatavia tuloksia, sillä avoimilla kommentteilla asiakkaat voivat nostaa sellaisia asioita esille, joita tutkija itse ei välttämättä osaa ajatella. Kysely löytyy raportin liitteenä (liite 1), ja kysymykset on eritelty tarkemmin raportin tulokset-osiossa, jossa käydään läpi kysymyskohtaisia tuloksia.

### **4.3 Kyselytutkimuksen analysointi**

Kyselytutkimusta analysoidessa tutkijan tulee ottaa huomioon, miten kyselystä saatavat tulokset saadaan lukijalle esitettyä selkeimmässä muodossaan. Raportoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi kuvioita, numeerisia arvoja tai taulukoita. Tulosten esittelyssä tutkijalla on oikeus käyttää omaa harkintaa, millaisilla keinoilla tulokset näyttäytyvät raportissa. (Valli 2015.)

Avoimia vastauksia esitettäessä on hyvä tehdä luokittelua vastausten suhteen. Avoimilla kysymyksillä voidaan saada hyviä ideoita tutkittavan ilmiön suhteen. Vastauksia luokitellaan niiden teemojen mukaan. Vastausten ryhmittelyssä kannattaa lähteä laajemmista ryhmistä ja lähteä karsimaan lähellä toisiaan olevia vastauksia tiivistämällä niitä yhteen ryhmään. (Valli 2015.)

Tulosten analysoinnissa käytettiin pääosin kysymyskohtaisia tuloksia. Kyselyn rakentamisessa suurin osa kysymyksistä oli omia kokonaisuuksiaan ja tutkimuksen tavoitteiden kannalta kysymyksistä saatiin haluttuja tietoja kysymyskohtaisesti. Tuloksia analysoitaessa on testattu myös vertailuja eri muuttujien välillä mutta niistä ei saatu tutkimuksen kannalta mitään merkittäviä huomioita. Vertailussa käytettiin mm. vertailua yhteen pankkiin keskittäneiden ja monessa pankissa asioivien asiakkaiden välillä mutta eroavaisuuksia vastauksissa ei juurikaan löydetty. Vapaasti kommentoitavia kohtia kyselyssä on analysoitu yksilöllisesti sekä niistä saatuja asiakkaiden kommentteja on käytetty myös tukemaan muiden kysymysten kohdalla saatuja tuloksia.

#### 4.4 Teemahaastatteluiden toteutus

Tutkimuksessa tehdyn kyselytutkimuksen lisäksi teemahaastatteluilla oli tarkoitus syventää tietoutta asiakkaiden kokemuksista Pohjois-Karjalan Osuuspankin toiminnasta ja varainhoitopalvelusta. Syventävät haastattelut tukevat kyseistä tapaustutkimusta, jotta tutkimuksella tarkoituksena olleita tuloksia voidaan pitää pätevinä.

Teemahaastatteluissa korostuu tutkijan taito haastatella. Tarkoituksena on haastatella asiakkaita tietyn haastattelurungon mukaan, mutta haastattelija pystyy vaikuttamaan haastattelun kulkuun mm. tilanteen mukaan vaihtamalla kysymysten järjestystä. Haastatteluissa voidaan myös pureutua tiettyihin asiakokonaisuuksiin toisia enemmän. Haastatteluissa pyritään käymään ennalta määrätyt teemat läpi, mutta kokonaisuutena haastatteluiden sisältö voi poiketa toisistaan. (Valli 2018.)

Haastatteluja toteutettaessa haastattelutilanteesta kannattaa rakentaa mahdollisimman avoin ilmapiiri keskustelulle, jotta vastaaja myös kokee tilanteen rennoksi. Tutkija voi rakentaa haastattelutilanteita mm. valitsemalla sopivan haastattelupaikan, joka on tuttu vastaajalle. Hieman riippuen haastattelun luonteesta, vastaajalle voi jo laittaa etukäteen haastattelumateriaalin, jotta haastateltava voi valmistautua haastatteluun myös etukäteen. Tutkija voi lähettää esimerkiksi rungon käsiteltävistä teemoista asiakkaalle ennen haastattelua. Kun haastattelija kutsuu vastaajia haastatteluun, on myös hyvä kertoa jo etukäteen haastattelun arvioitu kesto sekä se että haastattelu tullaan nauhoittamaan. Tällä vastaaja osaa jo valmistautua ajallisesti haastatteluun ja haastatteluun tunnelmaan ei vaikuta haastattelun nauhoittaminen. (Valli 2018.)

Haastatteluja varten tutkijan tulee olla selvillä siitä, miksi haastattelut ovat tärkeitä tutkimuksen kannalta. Myös haastateltavien valitseminen tulee tehdä selkein perustein. Haastateltavien tarkalla valitsemisella tutkija pystyy varmistamaan toivottujen tulosten saamisen. (Valli 2018.) Valittaessa haastateltavia kyseiseen tutkimukseen, pääperiaatteena on löytää pitkäaikaisia varainhoidon asiakkaita, joilla on pitkä kokemus Osuuspankin palveluista. Valintaprosessissa on käytetty

apuna Pohjois-Karjalan Osuuspankin varainhoitajia, joilla on tieto omista pitkäaikaisista asiakkaistaan.

Haastatteluihin pyydettiin varainhoitajia antamaan yhteystiedot asiakkaista, jotka voisivat osallistua kyselyyn. Varainhoitajat toimittivat asiakkaidensa yhteystiedot ja heidät kontaktoitiin ja pyydettiin osallistumaan haastatteluihin puhelimitse. Haastattelujen suhteen tehtiin päätös niiden toteuttamisesta puhelimitse, sillä tämän hetken koronatilanteen vuoksi kasvotusten tehtävät haastattelut eivät olleet suositeltava vaihtoehto. Muutenkin tutkimuksen kannalta puhelinhaastatteluilla saatiin tarvittavia syventäviä tietoja, joita voitiin peilata kyselytutkimuksen tuloksiin.

Haastatteluita toteutettiin kolme kappaletta. Asiakkaille lähetettiin haastattelurunko etukäteen sähköpostitse, jotta asiakkaat pystyivät jo etukäteen perehtymään keskusteltaviin aiheisiin. Haastattelut toteutettiin puhelimitse ja haastattelujen sisältö meni pitkälti alustavan haastattelurungon mukaisesti. Asiakkaat olivat pääosin jo syventyneet lähetettyyn kysymysrunkoon, mikä myös helpotti käsiteltävien aiheiden läpikäyntiä puhelimesta.

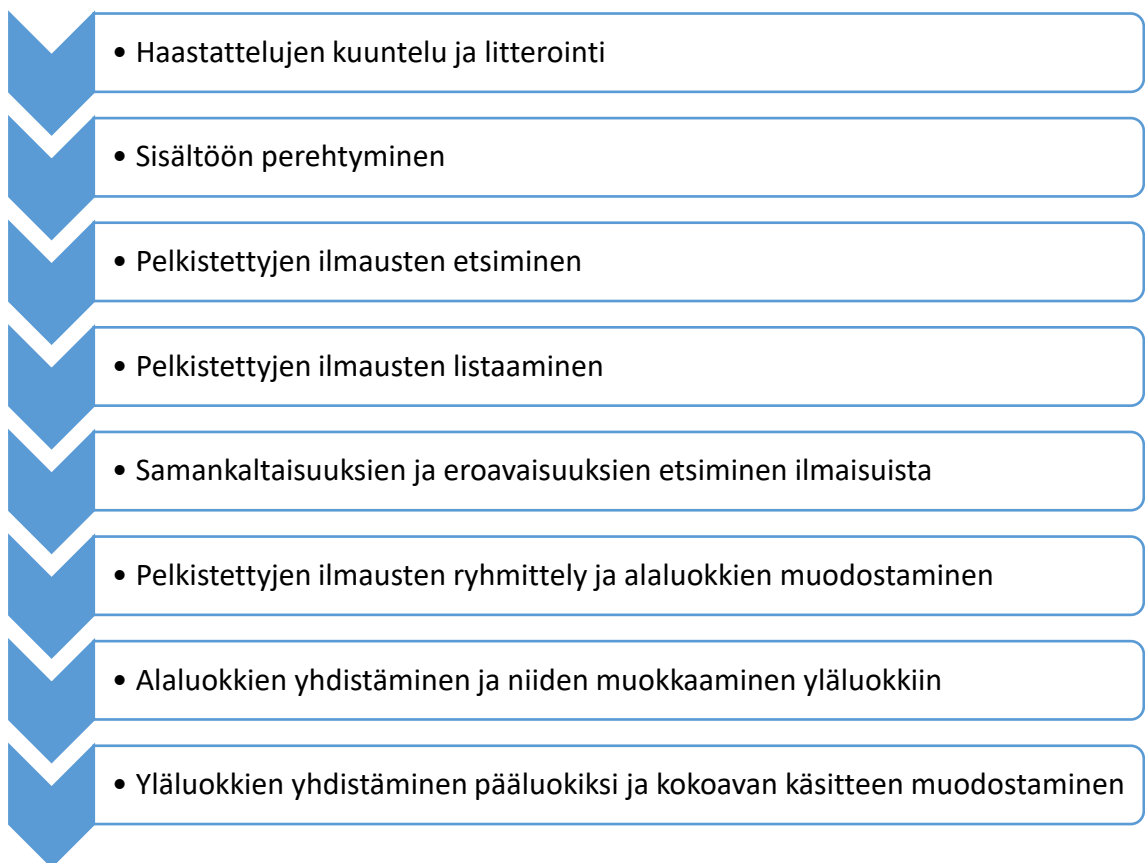
Puhelinhaastatteluissa soittoja ei tallennettu vaan haastattelujen aikana asiakkaan vastaukset kirjattiin ylös. Vastauksista pyrittiin löytämään tutkimuksen kannalta olennainen tieto eikä vastauksia ole kirjoitettu sanasta sanaan. Haastattelurunko löytyy tutkimusraportin liitteistä (liite 2).

Haastattelurunko pohjautui samoihin pääteemoihin kuin aikaisempi kyselytutkimus. Asiakkailta haluttiin saada näkemyksiä Osuuspankista yleisesti finanssialan toimijana ja miten luotettavana yhteistyökumppanina he pankin näkevät. Myös näkemykset varainhoitopalvelusta ja pankin tarjoamista palvelukanavista olivat osa haastatteluita. Kyselytutkimuksessa esille nousi mm. aktiivisemmän kanssakäymisen tarve varainhoitajan kanssa. Tätä haluttiin kysyä myös haastatteluissa. Asiakkailta kysyttiin muun muassa kokevatko he kontaktien määrän riittäväksi.



## 4.5 Teemahaastatteluiden analysointi

Haastatteluiden tulosten analysointi lähtee liikkeelle haastattelujen purkamisella tekstimuotoon eli litteroinnilla. Sisällön purkaminen voidaan tehdä tutkimuksessa kahdella tavalla. Tutkija voi purkaa haastattelut sanasta sanaan tai päätelmiä voidaan tehdä suoraan haastatteluista haastattelujen teemojen mukaisesti. Litterointia eli haastattelujen puhtaaksi kirjoittamista käytetään yleisesti enemmän. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 138.)



Kuvio 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessi (Mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018).

Kuviossa 5 on esitetty, miten haastatteluiden analysointiprosessi etenee. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa voidaan käyttää sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysin kautta tutkija voi arvioida esim. teemahaastatteluissa saatavia vastauksia etsimällä niistä merkityssuhteita ja merkityskokonaisuuksia. Näissä tulkinnoissa korostuu se, ettei niitä voida esittää numeerisesti vaan sanallisesti. Sisällönanalyysiä voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. (Vilkkä 2015.)

Aineistolähtöisessä lähestymistavassa tutkija pyrkii löytämään saaduista tutkimuksen aineistoista etsittyä loogisen toimintamallin. Tutkijan tavoitteena on peilata aineistoa alkuperäiseen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimusongelmaan. Tutkimusaineiston analysoinnissa pyritään erottelemaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto epäinformatiivisesta tiedosta. Kun tutkija on löytänyt olennaisen tiedon, aineisto ryhmitellään uudeksi järkeväksi kokonaisuudeksi. Uusi kokonaisuus ryhmitellään sen mukaan, mitä tutkimuksessa halutaan etsiä. Ryhmät voi koostua esimerkiksi tutkimuksen teemojen mukaan. Aineistosta pyritään löytämään tiettyjä kaavoja vastauksista, josta voidaan tehdä tulkintoja ja rakentaa käsitteitä, luokitteluja tai vaikka teoreettinen malli. (Vilka 2015.)

Yksinkertaistetusti sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Ensin aineisto tulee pelkistää (reduointi), sen jälkeen aineisto ryhmitellään (klusterointi) ja viimeiseksi luodaan teoreettiset mallit (abstrahointi). (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Haastattelut suoritettiin puhelinhaastatteluina ja puheluiden aikana tehtiin samalla yhteenvetoa asiakkaan vastauksista tietokoneelle. Asiakkaiden vastaukset purettiin yhteen tiedostoon ja sieltä pyrittiin löytämään tärkeimpiä nostoja. Haastatteluista saatavia käsitteitä tutkittavaan ilmiöön liittyen on myös verrattu aiemmin tehtyyn kyselytutkimukseen ja OP-ryhmän tekemään tutkimukseen varallisuudenhoidon asiakkaille vuoden 2020 alussa. Teemahaastatteluiden tulokset -osiossa on tarkemmin käsitelty haastatteluista saatuja tuloksia.

## 5 Tutkimuksen tulokset

### 5.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Tutkimus toteutettiin sähköpostikyselynä Pohjois-Karjalan Osuuspankin varainhoidon asiakkaille. Otannassa varainhoidon asiakkaista jätettiin ulkopuolelle muiden Osuuspankkien asiakkaat, sillä kyselyssä haluttiin myös yleisiä näkemyksiä Pohjois-Karjalan Osuuspankista. Kysely lähti yhteensä 362 asiakkaalle ja vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 90. Vastausaikaa asiakkailla oli kyselyyn 20.04.2020 – 03.05.2020. Asiakkaille lähetettiin vielä muistutusviesti muutama päivä ennen vastausajan loppua. Muistutusviestin jälkeen vastauksia tuli vielä 28 kappaletta lisää, joten muistutusviestin lähetys oli tehokas tapa lisätä vastausmäärää. Vastausprosentti näin ollen oli noin 24,9 prosenttia. Vastausprosenttia voidaan pitää yleisesti sähköpostikyselyihin verrattuna erittäin hyvänä. Vastausmäärä antoi mahdollisuuden johtopäätöksien ja kehitysehdotusten tekemiselle vastausten pohjalta. Kyselyn saate ja kyselylomake löytyvät raportin liitteistä (liite 1).

Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma (n=90).

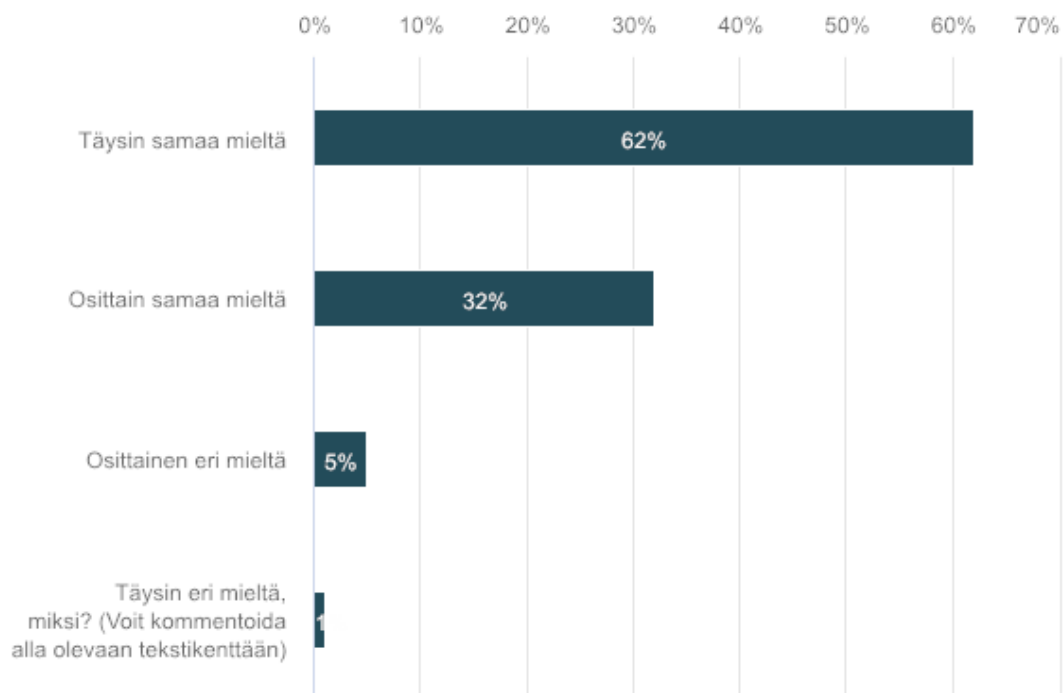
	n	Prosentti
Alle 35 vuotta	0	0%
36 vuotta - 45 vuotta	4	4,45%
46 vuotta - 55 vuotta	12	13,33%
56 vuotta - 65 vuotta	28	31,11%
yli 65 vuotta	46	51,11%

Vastaajien ikä keskittyi varttuneempaan väestöön kuten taulukosta 1 huomataan. Yli puolet vastaajista oli yli 65-vuotiaita. Yli 80 prosenttia vastaajista oli yli 56-vuotiaita (n=74). Varainhoidon palvelu keskittyy pääosin vanhempaan väestöön, sillä myös suuremmat varallisuuserät ovat monesti ikääntyneillä asiakkailla. Vastaajista miehiä oli yhteensä 57 ja naisia 33. Vastaajat olivat pääosin Osuuspankin pitkäaikaisia asiakkaita. Vastaajista n. 74,4 % (n=67) oli ollut Osuuspankin asiakkaana yli 20 vuotta. Vastaajista n. 64,5 % (n=58) oli

keskittänyt asiakkuutensa yhteen pankkiin. Yleisesti voidaan sanoa, että vastaajista suuri osa oli Osuuspankkiin palvelunsa keskittäneitä pitkäaikaisia asiakkaita.

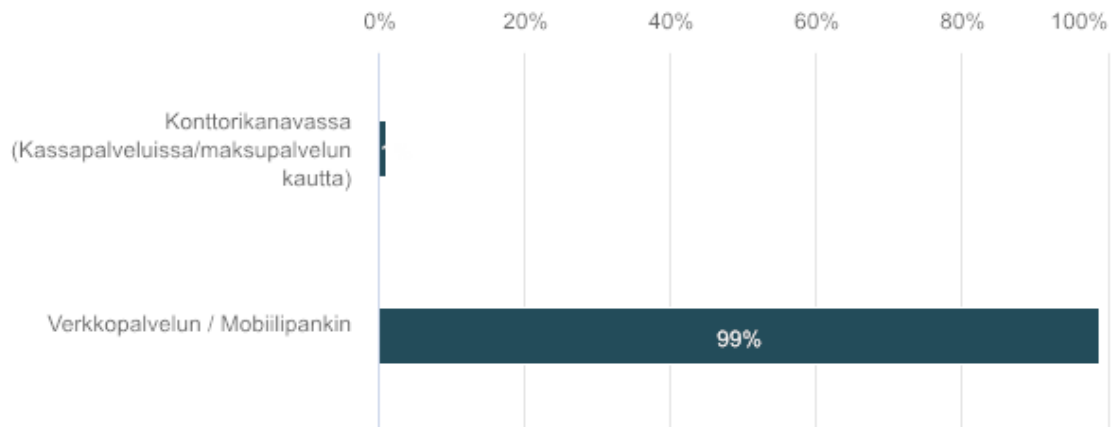
### 5.1.1 Yleiset kokemukset Osuuspankin palveluista

Kyselylomaketta rakentaessa kyselyä jaettiin taustatietoihin, yleisiin kokemuksiin Osuuspankista ja sen palveluista sekä OP Private varainhoitopalveluun liittyviin kokemuksiin. Tuloksista voidaan sanoa yleisten kokemusten suhteen, että suuri osa vastaajista näkee Pohjois-Karjalan Osuuspankin luotettavana yhteistyökumppanina, jonka tarjoamat palvelut ovat toimivia.

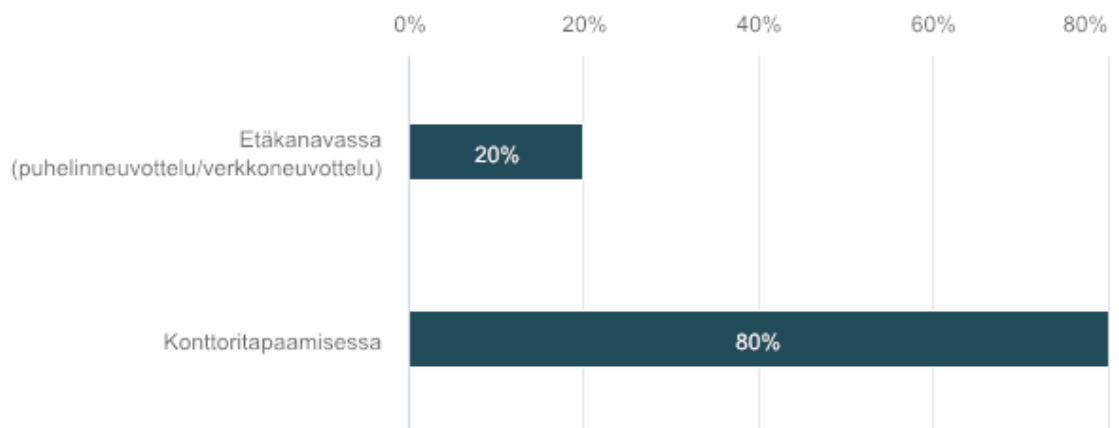


Kuvio 6. Koen Osuuspankin luotettavaksi yhteistyökumppaniksi talousasioideni hoidossa? (n=90).

Vastaajien luottamus Osuuspankkiä kohtaan on korkealla tasolla (kuvio 6). 94 % vastaajista (n=85) koki täysin tai osittain Osuuspankin luotettavaksi yhteistyökumppaniksi talousasioidensa hoitoon. Myös yleisesti Osuuspankille annettu NPS (46) oli huomattavasti korkeammalla tasolla kuin NPS (23), jonka asiakkaat antoivat varainhoitopalvelulle. Pankin toiminnan ja asiakkuuksien hoidon kannalta kyseinen asiakkaiden luottamus on ensisijaisen tärkeää.



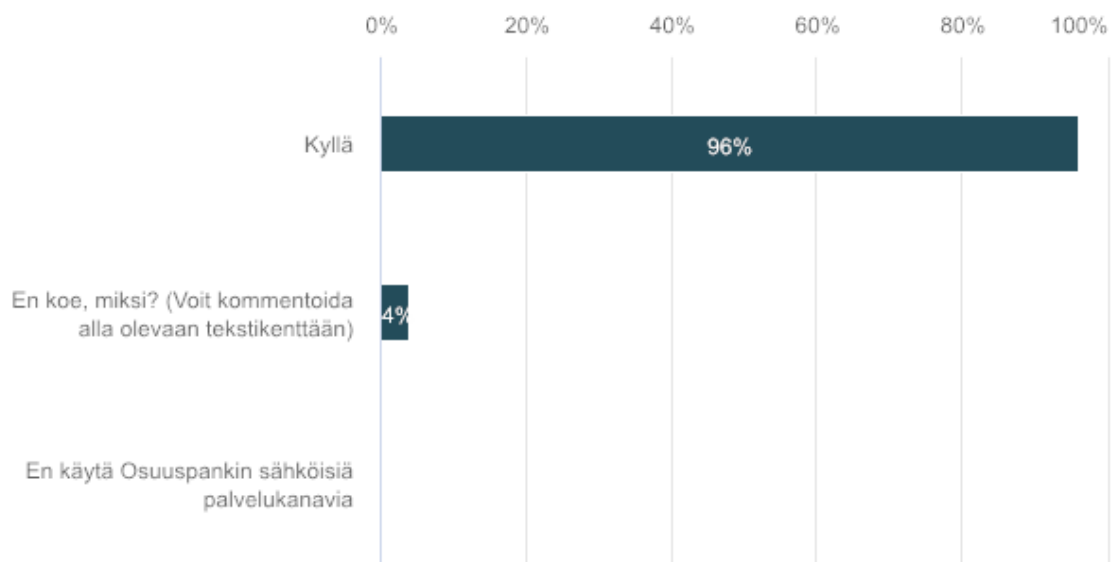
Kuvio 7. Hoidan mieluiten päivittäisen pankkiasiani (esim. laskujen maksu.) (n=90).



Kuvio 8. Hoidan mieluiten esimerkiksi sijoitusneuvotteluni/ rahoitusneuvotteluni/ lakipuolen neuvotteluni? (n=88).

Kyseisissä kuvioissa 7 ja 8 on kartoitettu asiakkaiden mieltymyksiä pankkiasioden hoitoon. Kuten kuvioista nähdään, päivittäisten pankkiasioden hoitaminen on suurelta osin siirtynyt verkkokanavaan. Asiakkaat kuitenkin kokevat henkilökohtaisuuden pankkiasioden hoidossa myös tärkeänä. Isompia taloudellisia kokonaisuuksia käydessä läpi, asiakkaat selkeästi haluavat henkilökohtaista palvelua pankin asiantuntijan kanssa kasvokkain.

Samat vastaukset toistuivat myös, kun asiakkaat saivat vapaasti kommentoida millaiset pankkiasiat he haluavat hoitaa konttorikanavassa (vapaita kommentteja yhteensä 59 kappaletta) ja millaiset asiat sähköisten kanavien kautta (Vapaita kommentteja yhteensä 55 kappaletta). Konttorikanavassa haluttiin hoitaa pääosin tärkeämmät, asiakkaan talouden kannalta merkittävät neuvottelut. Vastauksissa esiintyi usein esimerkiksi sijoitusneuvottelut, lainaneuvottelut ja lakipuolen asiat. Vastajilla näkyi selkeästi myös halu käydä aina määräajoin asiakkaan tilanne läpi varainhoitajan kanssa kasvotusten. Sähköiset kanavat nähtiin parhaana palvelukanavana pääosin päivittäisten raha-asioiden hoitamiseksi. Pienempi osa vastaajista näki kuitenkin, että voisivat hoitaa pääosin kaikki pankkiasiansa verkon kautta.

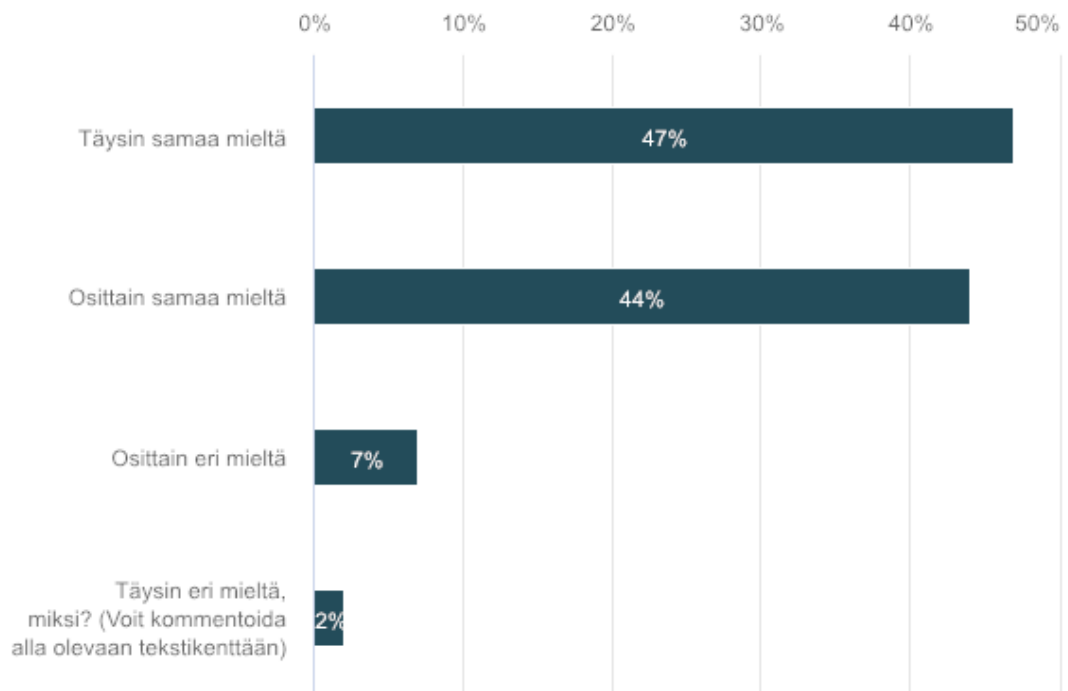


Kuvio 9. Koen Osuuspankin sähköiset palvelut (verkkopalvelu ja OP mobiili) toimiviksi? (n=90)

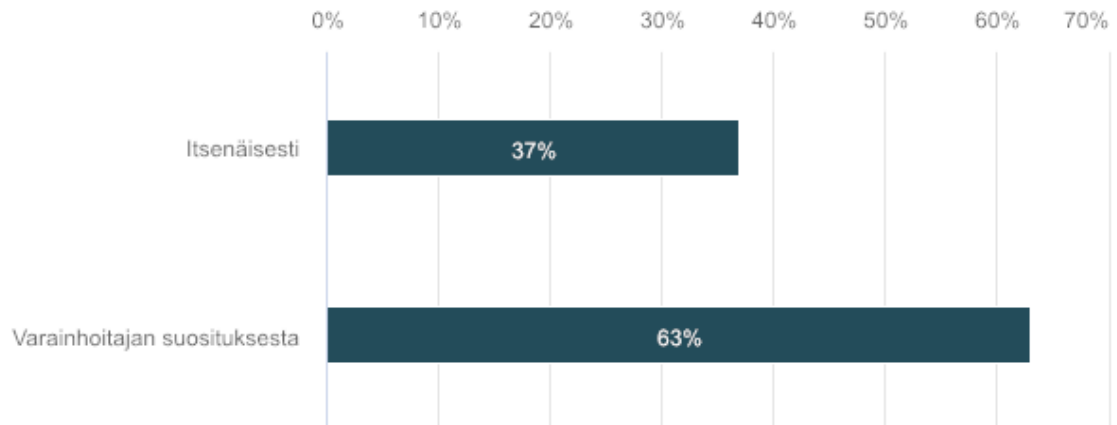
Tärkeänä huomiona voidaan pitää asiakkaiden suurta tyytyväisyyttä Osuuspankin sähköisiin palveluihin (kuvio 9). 96% (n=86) vastaajista koki sähköiset palvelukanavat toimiviksi. Tulevaisuuden kannalta toimivat palvelukanavat niin konttoreilla kuin sähköisissä kanavissa antavat mahdollisuuden kehittää asiakkuuksien hoitoa kohti monikanavaista palvelua.

### 5.1.2 Kokemukset varainhoitopalvelusta

Kyselytutkimuksen kolmas osio keskittyi asiakkaiden kokemuksiin varainhoitopalvelusta. Osiossa haluttiin saada asiakkaiden kokemuksia palvelusta ja yleisesti siitä, millaisena yhteistyökumppanina asiakkaat näkevät Pohjois-Karjalan Osuuspankin heidän sijoitustoimintansa harjoittamiseen. Tuloksista voidaan yleisesti sanoa, että luottamus ja kokemukset palvelusta ovat hyvällä tasolla. Asiakkaat luottavat Osuuspankin tarjoamaan sijoituskonsultointiin sekä henkilökohtaisen varainhoitajansa ammattitaitoon. Myös varainhoitopalvelun antamat edut muista pankki- ja vakuutusasioista koettiin tärkeäksi osaksi palvelua.

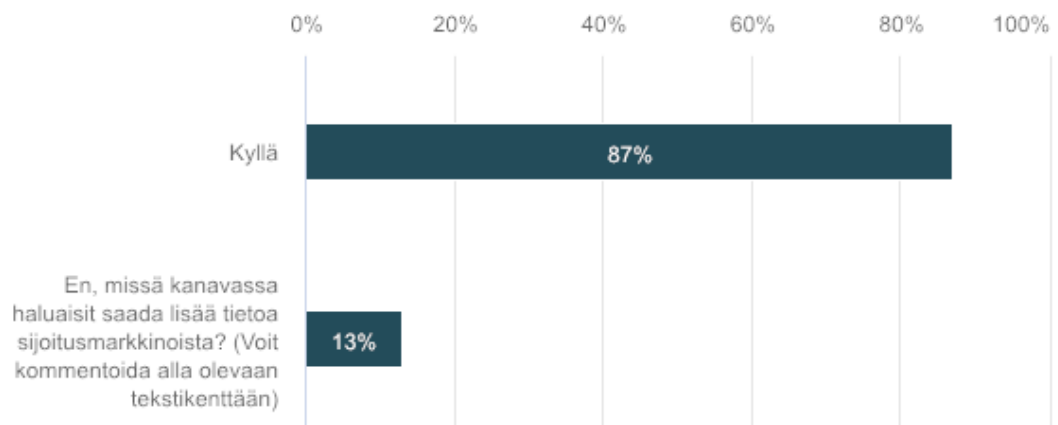


Kuvio 10. Koen Osuuspankin tarjoaman sijoitusneuvonnan luotettavaksi? (n=90).



Kuvio 11. Teen suurimman osan sijoituspäätöksistäni? (Teetkö suurimman osan päätöksistä sijoitukseen liittyen oman tiedon ja markkinanäkemyksen vai varainhoitajan suosituksen pohjalta?) (n=89).

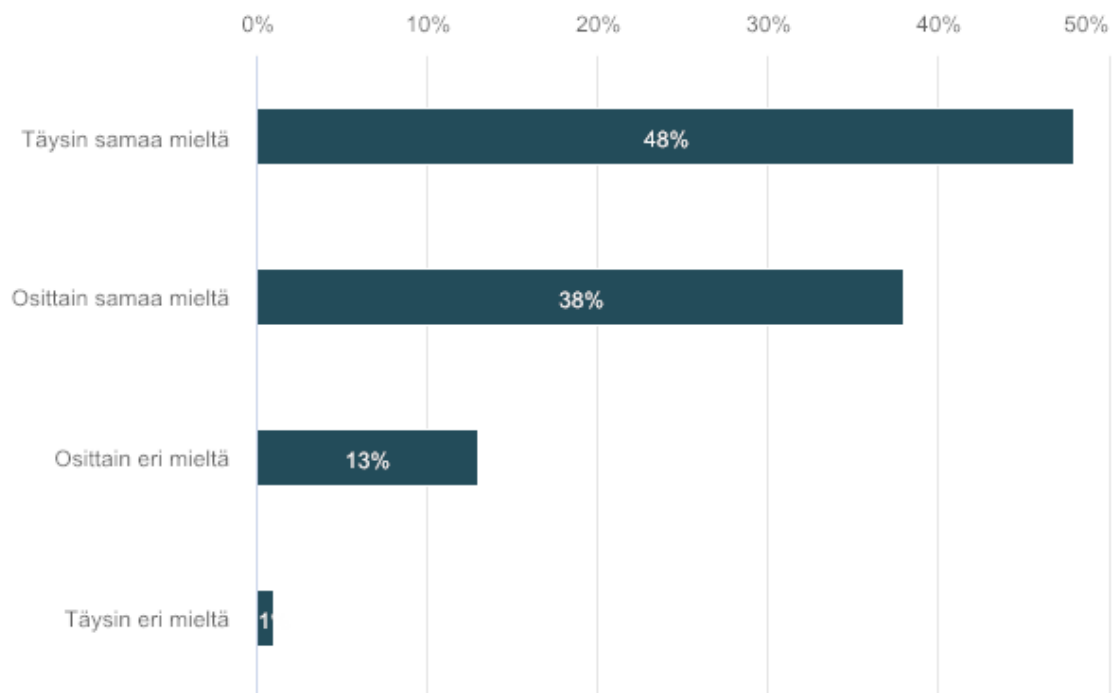
Kuvioissa 10 ja 11 on käyty läpi asiakkaan kokemuksia varainhoitopalvelusta ja sen luotettavuudesta. Osuuspankin tarjoama sijoituskonsultointi on asiakkaiden mielestä pääosin luotettavaa ja suurempi osa asiakkaista luottaa omissa sijoituspäätöksissään vahvasti varainhoitajan suosituksiin. Kuten jo alustavissa puhelinhaastatteluissa hyvin ilmeni, asiakkaat pitävät varainhoitopalvelusta nimenomaan sen vuoksi, että he saavat ammattitaitoisen yhteistyökumppanin sijoituspäätöksiään varten. Pienempi osa varainhoidon asiakkaista on ns. konsultointiasiakkaita, jotka tekevät itse sijoituspäätöksensä ja varainhoitaja on enemmänkin päätösten teon tukena. Vertailtaessa tuloksia OP-ryhmän tekemään valtakunnalliseen kyselyyn vuoden 2020 alussa, tulokset ovat hyvin samankaltaisia.



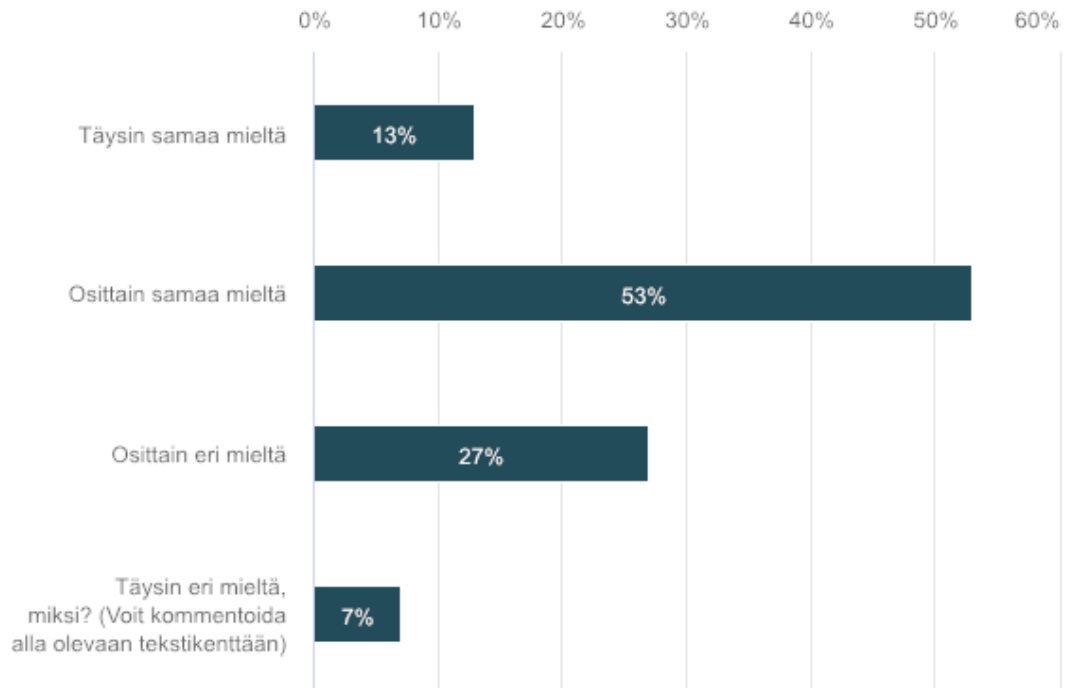
Kuvio 12. Saan mielestäni tarpeeksi tieto sijoitusmarkkinoiden tilanteesta? (varainhoitajalta, pankin sähköisistä kanavista, sosiaalisesta mediasta) (n=90).



Asiakkaat kokevat myös informaation määrän heille sopivaksi koskien sijoitusmarkkinoita (kuvio 12). Asiakkaille tuotetaan informaatiota monessa eri kanavassa. Varainhoitajan kanssa asiakkaat käyvät määräajoin markkinatilannetta läpi. Asiakkaat saavat myös paljon tietoa sijoitusmarkkinasta verkkopalvelun ja mobiilin kautta (OP-ryhmän tarjoamat markkina- ja osakeanalyysit). Myös sähköpostikanavassa asiakkailla voidaan toimittaa erillisesti markkinainformaatiota. Vastaajat, jotka kokivat saavansa liian vähän tietoa markkinoista, nostivat halutuiksi informaatiokanaviksi niin varainhoitajan, sähköpostin kuin myös muut sähköiset kanavat.



Kuvio 13. Koen tärkeäksi muut edut pankkipalveluista varainhoidon asiakkaana? (esimerkiksi vakuutuksista/lainopillisista palveluista saatavat alennukset) (n=90).



Kuvio 14. Koen varainhoitopalvelusta aiheutuvat kulut kohtuullisiksi verrattuna saamaani hyötyyn palvelusta? (n=90).

Sijoitustoiminnan tuen lisäksi asiakkaat kokevat merkittäväksi eduksi palvelussa muut edut ja alennukset pankki- ja vakuutusasioinnistaan (Kuvio 13). Tätä voi pitää selkeänä kehitysehdotuksena jatkon suhteen. Varainhoitopalvelun pääasiallinen tarkoitus on tarjota asiakkaille tuki sijoitustoimintaan, mutta suurena tekijänä asiakkaille voi olla myös muut edut palvelusta kuin sijoituksiin liittyvät tekijät. Varainhoitopalveluun liittyvät kulut ovat asiakkaiden mielestä pääosin perusteltuja (kuvio 14). Vastaajista 66 prosenttia koki palvelusta aiheutuvat kulut täysin tai osittain kohtuullisiksi verrattuna palvelusta saatavaan hyötyyn.

## 5.2 Teemahaastatteluiden tulokset

Puhelinhaastatteluita tehtiin yhteensä kolme kappaletta. Asiakkaat olivat jo pitkäaikaisempia Osuuspankin asiakkaita, joilla oli jo vuosien kokemus myös OP Private -varainhoitopalvelusta. Yleisesti voidaan sanoa, että asiakkaat olivat tyytyväisiä palveluun ja kokivat saavansa lisäarvoa varainhoidon asiakkaana. Asiakkaat kokivat Osuuspankin luotettavaksi yhteistyökumppaniksi omien talousasioiden hoidossa, ja Osuuspankin tarjoama sijoituskonsultointi oli luotettavaa asiakkaiden mielestä. Haastatteluissa nousi esille mm. OP:n brändi

suomalaisena pankkina, joka erottaa OP-ryhmän kilpailijoistaan. Myös OP:n sijoitustoiminnat koettiin hyvin menestyneeksi vertailussa kilpailijoihin.

Aikaisemman kyselytutkimuksen ja OP-ryhmän tekemän tutkimuksen tuloksien kanssa haastatteluissa nousi myös esille samoja ilmiöitä asiakkaiden odotuksista. Pankilta odotetaan henkilökohtaista palvelua ja konttorikanavassa tapahtuvat kohtaamiset koettiin ensisijaisen tärkeäksi asiakkaiden vaatimuksissa. Haastateltavat kokivat verkkopalvelun ja mobiilipankin kätevimmäksi kanavaksi hoitaa yksinkertaiset pankkiasiat ja toimeksiannot. Talouden kannalta suuremmissa kokonaisuuksissa henkilökohtainen, kasvotusten tapahtuva asiointi koettiin parhaaksi kanavaksi asioiden hoitoon. Henkilökohtainen varainhoitaja koettiin mm. ”elämänlaatua parantavaksi tekijäksi”. Vastauksissa myös haluttiin aktiivista yhteydenpitoa nimenomaan pankin puolelta. Asiakkaat arvostivat sitä, että löytyy suora yhteys omaan varainhoitajaan, mutta tyytyväisyyteen vaikuttaa se, miten aktiivinen nimenomaan pankki on asiakkaaseen päin.

Asiakkaat tapasivat oman varainhoitajansa keskimäärin 2-4 kertaa vuodessa ja nykyinen tapaamismäärä koettiin sopivaksi. Tämän lisäksi asiakkaat ovat myös puhelimitse ja sähköpostitse yhteydessä varainhoitajaansa. Asiakkaille välitetään tämän lisäksi informaatiota sijoitusmarkkinoista ja ajankohtaisista sijoitusideoista sähköpostin ja verkkopalvelun välityksellä. Pääosin yhteydenpito asiakkaan ja pankin välillä koettiin riittäväksi, mutta haastatteluissa nousi esille myös tarve syvällisemmälle informaatiolle sijoitusmarkkinoista ja sijoitusideoista. Informaatio koettiin osittain yksipuoliseksi ja esimerkiksi kansainvälisten osakkeiden ideat olivat melko vähäisiä.

Pohjois-Karjalan Osuuspankin palvelukanavat koettiin miellyttäväksi asioida. Asiakkaat olivat Joensuun konttorin pääasiallisia asiakkaita ja erityisesti uuden Joensuun konttorin tilat koettiin erityisen viihtyisiksi. Myös yleisesti sähköiset kanavat olivat helppoja käyttää. Jonkun verran kritiikkiä sai uusittu verkkopalvelu, jossa toimintojen löytyminen on ollut välillä vaikeaa. Vastaajien kommentit asiakastilaisuuksista olivat myös positiivisia. Asiakastilaisuuksia kommentoitiin

mm. ”Osuuspankin osuuskunnalliseen rooliin kuuluvaksi palveluksi, jotta asiakas kokee oikeasti olevansa osa osuuskuntaa eikä vain yksittäinen asiakas”.

Varainhoitoon liittyviä etuja ja kuluja kysyttiin myös haastattelujen yhteydessä. Palvelun kokonaisvaltainen kulurakenne ei ollut vastaajilla välttämättä täysin tiedossa ja yksi kehitysehdotus oli selkeämpi kulurakenteiden läpikäynti. Asiakkuussopimuksen teon yhteydessä kulut ovat selkeästi käyty kyllä läpi, mutta vuosien myötä kuluja voisi nostaa myös tapaamisissa esille enemmän. Kulut kuitenkin koettiin kohtuullisiksi, sillä asiakkaat näkivät palvelun antavan heille selkeästi lisäarvoa pankin asiakkaana.

Asiakkaat olivat myös käyttäneet laajemmin pankin palveluita kuin pelkästään sijoituskonsultointia. Pääosin edut olivat tiedossa ja vastauksissa nostettiin esille mm. helppoutta, kun sijoitustapaamisessa oli myös käyty läpi lainopillisia asioita läpi lakipuolen asiantuntijan kanssa. Myös esimerkiksi kiinteistövälityksen ja vakuutuspuolen palveluita oli käytetty asiakkaiden toimesta. Yhteenvedona voidaan sanoa, että varainhoitopalvelun kulut koetaan kohtuullisiksi ja muista pankkipalveluista saatavat edut ovat tärkeä osa palvelukonseptia.

Kokonaisuutena teemahaastatteluihin liittyen voidaan sanoa, että asiakkaat olivat hyvin tyytyväisiä ja sitoutuneita pankkiin. Haastatteluista sopiessa helposti huomasi asiakkaiden innostuneisuuden haastatteluista kohtaan, mikä kertoo myös heidän sitoutumisestaan pankin toiminnan kehittämiseen. Vastauksissa ilmeni myös, että asiakkaat eivät kilpailuta pankkeja juurikaan, vaikka kilpailijoiden kerrottiin olevan säännöllisin väliajoin yhteyksissä asiakkaisiin.

### **5.3 Yhteenveto ja kehityskohteet**

Tutkimustuloksissa ilmeni, että pankin asiakkaat ovat tyytyväisiä. Asiakkaat kokivat pankin palvelut pääosin erittäin toimiviksi. Asiakkaiden osallistumishalukkuus tutkimukseen kertoo heidän sitoutumisestaan pankkiin ja halun olla mukana kehittämässä sen toimintaa. Osuuspankki koettiin luotettavaksi yhteistyökumppaniksi talousasioiden hoidossa ja asiakkaat kokivat erittäin tärkeäksi henkilökohtaisen kasvotusten tapahtuvan asioinnin tärkeäksi

tekijäksi raha-asoidensa hoidossa. Henkilökohtaisen palvelun lisäksi myös sähköiset palvelukanavat nähtiin pääosin hyvin toimivina. Asiakkaat haluavat helppoutta pankkiasioden hoitoon ja verkossa he voivat helposti itse hoitaa omat päivittäiset pankkiasiansa.

Kehitysehdotuksissa on otettu huomioon tutkimustulokset ja pyritty löytämään toimenpiteitä käytännön tekemiseen. Kehitysehdotusten tarkoituksena on tukea pankin asiakkuuksien hoidon kehittymistä. Kehitysehdotuksia on nostettu esille alla olevaan taulukkoon (taulukko 2). Kehitysehdotuksessa pääpaino on pankin kokonaisvaltaisessa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Itsessään OP Private-palvelumalliin ei ole suuria kehitysehdotuksia, sillä palvelukonseptista vastataan ryhmätasoisesti eikä Pohjois-Karjalan Osuuspankki itsessään voi palvelukonseptia muokata.

Taulukko 2. Kehitysehdotukset Pohjois-Karjalan Osuuspankille.

Kehitysehdotus	Käytännön keinot	Hyöty
Asiakkuusosaamisen varmistaminen	Sisäinen tutkimus asiakkuusosaamisen tasosta, yhteiskohtaukset järjestelmällisemmin osaksi asiakkuuksien hoitoa	Koulutustarpeiden kartoittaminen, asiakastyytyväisyyden varmistaminen, käytännön oppiminen asiakastilanteissa
Monikanavaisen asiakkuuksien hoidon kehittäminen	Sisäinen tutkimus asiakkuusosaamisen tasosta, koulutukset erityisesti sähköisten kanavien käyttöön	Koulutustarpeiden kartoittaminen, työkalujen toimivuuden arviointi
Konttorikanavan merkitys tulevaisuudessakin	Saatavuusaikojen varmistaminen konttorikanavassa	Asiakkaiden tarve käydä isompia kokonaisuuksia kasvojen läpi, asiakastyytyväisyyden varmistaminen
Asiakaspalautteen saaminen asiakaskokemuksen kehittämiseksi	Teemahaastattelut eri liiketoiminta-alueiden asiakkaille	Syvällisemmän informaation kerääminen verrattaessa asiakaspalautekyselyihin
Private-asiakkaiden etujen nostaminen esille	Kohdennettua tietoa mm. lakipalveluista, rahoituspalveluista, kiinteistövälityksestä (sähköpostijakelut)	Asiakastyytyväisyyden varmistaminen, palvelun lisäetujen nostaminen esille

Tulevaisuudessa pankit kilpailevat entistä enemmän asiakkaista ja asiakkuusosaamisen varmistaminen pankissa on elintärkeää menestymiselle. Tutkimustuloksiinkin peilaten voi sanoa, että yleisesti varainhoidon asiantuntijoiden asiakkuusosaaminen on erittäin hyvällä tasolla. Asiakkuusosaamisen varmistamiseksi jatkossakin olisi tärkeää kartoittaa henkilöstön näkemystä osaamisen tilasta. Miten käytännössä oma kehittyminen asiakastyössä otetaan huomioon? Onko päivittäisessä työssä käytettävät työkalut ja palvelukanavat tehokkaita asiakkuuksien hoitoon? Pankin sisäisten prosessien tutkiminen antaisi tulevaisuudessa mahdollisuuden kehittää asiakkuuksien hoitoa niin asiakasnäkökulmasta kuin myös pankin sisäisten toimintojen osalta.

Käytännön työhön kehitysehdotuksena on yhteiskohtaamisten järjestelmällinen käyttäminen osana asiakkuusosaamisen kehittämistä. Yhteiskohtaamisella tarkoitetaan asiakastapaamisia, joissa on mukana enemmän kuin yksi toimihenkilö (esimerkiksi kaksi toimihenkilöä eri liiketoiminta-alueilta). Nämä ovat pankissa käytössä jo jossain määrin tilanteen niin vaatiessa, mutta tätä kohtaamismallia voitaisiin käyttää myös enemmän opetustarkoituksessa ja järjestelmällisessä osaamisen kehittämisessä. Tämän avulla toimihenkilöiden kokonaisvaltaista osaamista pankkiasioissa voidaan hyvin käytännönläheisesti kehittää.

Yhteiskohtaamisen etuna on myös asiakkaan kannalta kokonaisvaltaisempi asioiden läpikäynti tapaamisissa, kun tapaamisessa on mukana eri pankkiasioden asiantuntijoita. Oman kokemuksen pohjalta yhteiskohtaamiset ovat hyviä oppimistilanteita riippumatta siitä puhutaanko uudesta työntekijästä vai jo enemmän kokemusta omaavasta asiantuntijasta. Yhteiskohtaamisten määrää pankissa voidaan helposti myös seurata ja niiden hyötyä voidaan tutkia niin asiakaspalautteiden muodossa kuin myös toimihenkilöiden palautteenantona esimerkiksi kehitys- tai myyntikeskusteluissa esimiesten kanssa.

Tuloksissa kävi selvästi myös ilmi asiakkaiden tarve henkilökohtaiselle palvelulle. Pankin tulee pystyä tarjoamaan jatkossakin ammattitaitoista palvelua konttorikanavassa. Asiakkailla tulee olla mahdollisuus konttoritapaamisiin asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi. Tämä vaatii pankilta tarvittavat resurssit, että asiakkailla on erityisesti isommissa taloudellisissa kokonaisuuksissa mahdollisuus saada henkilökohtaista palvelua kasvotusten.

Asiakaspalautetta voidaan kerätä tehokkaasti asiakaspalautekyselyillä. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta olisi kuitenkin tärkeää päästä myös entistä syvemmälle asiakkaan ajatuksiin hänen pankkiasioinnistaan ja kokonaisvaltaisesta kokemuksesta pankista. Kyselyiden lisäksi tulevaisuudessa palautteen kerääminen suullisesti esimerkiksi teemahaastatteluilla voisi avata mahdollisuuden pankille ymmärtää laajemmin asiakkaiden vaatimuksia. Yleisesti voidaan sanoa tutkimuksen pohjalta, että asiakkaat ovat valmiita kertomaan kokemuksistaan, kun asiakastyytyväisyys on ollut korkealla tasolla. Asiakastapaamisissa voidaan jo kannustaa asiakkaita palautteen antoon, mutta erilliset haastattelut antaisivat mahdollisuuden asiakkaille ennako valmistautua paremmin aiheeseen. Haastatteluja voitaisiin suorittaa asiakkaille aina tietyin aikaväleillä (esim. 1-2 vuoden aikajaksoissa) ja haastattelut voisivat keskittyä eri asiakassegmentteihin.

Varainhoidon asiakkaiden vastauksissa nousi esille sijoituskonsultoinnin lisäksi edut muista pankkipalveluista ja niiden tärkeys osana palvelua. Osalla mm. lakipuolen kartoitukset ja toimeksiannot on jo tehtynä mutta informaatiota kyseisistä rahallisista eduista koskien juuri mm. lakitoimeksiantoja ja vakuutuksia voisi aktivoida asiakkaille. Tällä hetkellä näiden etujen esille tuominen tapahtuu usein varainhoitajan toimesta tai pankin järjestämissä asiakastilaisuuksissa. Tulevaisuuden suhteen markkinainformaation lisäksi asiakkaille voisi entistä enemmän nostaa esille myös heidän taloudellisiin asioihinsa liittyviä tekijöitä. Informaatiota voi tuottaa asiakkaille samaan tapaan kuin sijoitusideoita eli pääosin asiakkaiden sähköpostiin sekä verkkopalveluun ja mobiilipankkiin. Tämän myötä asiakkaita voidaan aktivoida miettimään entistä laajemmin omaa talouttaan ja kannustaa käyttämään aktiivisemmin myös pankin muita palveluita.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Opinnäytetyön tavoitteiden täytyminen ja jatkotoimenpiteet

Tutkimuksessa haluttiin saada tietoa asiakkaiden kokemasta arvosta Pohjois-Karjalan Osuuspankin asiakkaana ja varainhoitopalvelun asiakkaana. Tutkimus onnistui hyvin lisäämään tietoa asiakaskokemuksesta. Kyselytutkimuksen suuri vastausmäärä ja tehdyt teemahaastattelut antoivat pohjan onnistuneelle tutkimukselle. Asiakkaat ovat sitoutuneita pankkiin ja heidän tyytyväisyytensä pankin palveluihin on hyvällä tasolla.

Tutkimustulosten perusteella on edellä esitelty kehitysehdotuksia varainhoitopalvelun käytännön tekemiseen sekä yleisesti pankin asiakkuusosaamisen kehittämiseksi. Kehitysehdotusten lisäksi kyseinen tutkimus antaa tärkeää tietoa Pohjois-Karjalan Osuuspankin johdolle asiakkaiden näkemyksistä ja tätä informaatiota voidaan hyödyntää laajasti pankin asiakkuuksien johtamisessa. Tutkimuksessa saatiin hyvin laajasti asiakkaiden näkemyksiä heidän pankkiasiointiinsa liittyen. Tätä informaatiota on hyvä hyödyntää laajemmin asiakkuuksien johtamisessa. Tutkija pystyy antamaan oman näkemyksensä asiasta mutta kyseistä informaatiota voidaan myös jalostaa useampien henkilöiden toimesta Osuuspankin käytännön kehitystyössä.

Asiakkaisiin kohdistuva tutkimus antoi informaatiota heidän kokemuksistaan ja näkemyksistään pankin toiminnasta. Aiheeseen liittyen jatkotutkimuksena olisi tärkeää tutkia myös pankin sisäisiä prosesseja ja miten pankin henkilökunta kokee asiakkuusosaamisen tason pankissa. Tämä antaisi pankille mahdollisuuden löytää parhaat käytännön keinot asiakkuusosaamisen kehittämiseksi jatkossa. Erityisesti monikanavaisuus asiakkuuksien hoidossa tulee tulevaisuudessa korostumaan ja eri palvelukanavien käytön osaaminen on kehittämistyössä keskiössä.



Kevät 2020 on jo koronaviruksen takia muuttanut asiakassuhteiden hoitoa väliaikaisesti voimakkaasti kohti sähköisiä kanavia. Pankin asiakkuuksien hoidon kannalta tämä aika on antanut varmasti paljon mietittävää, miten asiakkuuksien tehokas hoitaminen jatkossa tehdään. Asiakkaatkin ovat tämän tilanteen edessä joutuneet opettelemaan entistä enemmän sähköisten palveluiden käyttöä ja tulevaisuudessakin näitä palvelukanavia voidaan entistä enemmän hyödyntää kohtaamissa asiakkaiden kanssa.

## **6.2 Tutkimuksen eettisyys**

Tutkimuksen eettisyys ilmentää tutkijan ammattitaitoa. Eettisyyteen liittyy tutkimuksen tekoon liittyvät normit. Tutkijan tulee pystyä luotettavasti todistamaan tutkimuksensa tulokset ja osoittaa perustellusti käytetyt menetelmät tulosten keräämisen ja analysoinnin suhteen. Tutkimuksen luotettavuuden suhteen tärkeää on myös tulosten säilöminen, jotta tutkimustuloksia voidaan myös tarkistella jälkikäteen. (Kuula 2011.)

Tutkimuksen eettisyydellä kartoitetaan kokonaisuutena tutkimuksen prosessia. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkijan tulee käyttää tutkimuksessaan perustellusti sopivia menetelmiä tutkimusta tehdessä sekä aineistonkeruussa sekä tulosten arvioinnissa ja niiden esittämisessä. Raportoinnissa tulee selkeästi näkyä tutkimuksen ja aiheeseen liittyvän teoriapohjan yhteys. Tutkimuksen eettisyyttä tarkasteltaessa tutkijan tulee ottaa huomioon tutkimuksen pätevyys (validiteetti) ja tutkimuksen luotettavuus (reliabiliteetti). (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Valitut menetelmät ja niiden pohjana käytetty teoriapohja tulee osoittaa raportissa. Ihmistutkimusta tehdessä ei voida kuitenkaan lähteä etsimään absoluuttisia totuuksia vaan tutkijan oma tausta vaikuttaa aina tulkintoihin, joita tutkimuksesta saaduista tuloksista tehdään. Tutkijan tulee kuitenkin pystyä samaistumaan tutkittavien maailmaan ja pystyä muokkaamaan omaa näkökulmaansa tutkittavaan ilmiöön. (Hirsjärvi & Hurme, 2008. 16-17.)

### 6.3 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksen onnistumista mitattaessa tutkijan tulee arvioida määrällisen tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että suoritettulla kyselyllä tulee saada vastauksia kysymyksiin, joita tutkimuksessa oli alun perinkin tarkoitus tutkia. Tutkija pystyy varmistamaan tutkimuksen validiteetin huolellisella suunnittelulla. Suunnitelmaa tehdessä tulee ottaa huomioon mm. tutkimuksen perusjoukon rakenne, muuttujien tarkka suunnittelu sekä aineiston keräämiseen liittyvät seikat. Kyselytutkimuksen rakenne tulee olla myös hyvin suunniteltu, jotta toteutetussa kyselyssä ei ole vastaajilla mahdollisuutta ymmärtää kysymyksiä toisella tapaa kuin tutkija on ne tarkoittanut. (Vilkka 2015.)

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksesta saatavien tuloksien tarkkuutta. Tutkimuksessa tulee pyrkiä siihen, että saadut vastaukset eivät ole sidoksissa kyseiseen tutkimukseen vaan samat vastaukset saataisiin riippumatta tutkimuksen tekijästä. Luotettavuudella eli reliabiliteetilla ja tutkimuksen pätevyydellä tutkija saa selville tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Luotettavuuteen ja pätevyyteen voi vaikuttaa moni seikka tutkimuksen aikana. Ilmeisimpänä riskinä voidaan pitää vähäistä vastausten määrää, josta on vaikeaa tehdä johtopäätöksiä koskien koko tutkimuksen perusjoukkoa. (Vilkka 2015.)

Tapaustutkimuksen arvioinnissa voidaan käyttää mittarina triangulaatiota, joka tarkoittaa erilaisten metodien käyttöä tutkimuksessa (esim. määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä). Erilaisten metodien käyttö antaa tutkijalle mahdollisuuden tutkia ilmiötä laajemmin. Sekoittamalla erilaisia metodeja tutkija pystyy käyttämään eri menetelmien hyviä puolia tutkimuksessaan. Eri menetelmillä tulee saada yhdensuuntaiset tulokset, jotta voidaan todeta tutkimusmenetelmän valinnalla olevan vähäinen vaikutus saataviin tuloksiin. (Eriksson & Koistinen 2014, 46.)

Tapaustutkimuksen toteuttamisessa on tutkijalla monia haasteita. Hyvin kokonaisvaltaisen lähestymistapa tutkittavaan ilmiöön tuo tutkijalle mahdollisia kompastuskiviä tutkimuksen suorittamiseen. Tutkimuksesta tulee saada jäsenneltyä selkeä kokonaisuus aina tutkittavaan ilmiöön liittyvästä teoria-aineistosta tutkimustulosten analysointiin ja kehittämiskohteiden keksimiseen. Haasteina voi olla mm. tutkimuksen aiherajauksen puute, jossa kyseistä tapausta ei ole tarpeeksi yksityiskohtaisesti määritelty. Myös teoria-aineiston suppeus tai tutkimustulosten liian yleismaailmallinen analysointi eivät vie tutkijaa kohti alkuperäistä tutkimuksen tavoitetta. Lukijalle voi jäädä epäselväksi, mitkä ovat tutkimuksesta saadut tulokset ja mitä uutta ne tuovat käsiteltävään ilmiöön verrattaessa aikaisempia tutkimustuloksia. (Eriksson & Koistinen 2014, 47-48.)

#### **6.4 Opinnäytetyön onnistumisen arviointi**

Tutkimusprosessi kokonaisuutena onnistui mielestäni hyvin. Alkuperäisiä tutkimusongelmia päästiin tutkimaan kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen avulla. Myös valitut tutkimusmenetelmät soveltuivat mielestäni kyseisen tutkimuksen tekemiseen hyvin. Kyselytutkimuksessa saatiin hyvin vastauksia varainhoidon asiakkailta, joka toimi tutkimuksen perustana. Teemahaastattelut syvensivät näkemyksiä pankin toiminnan suhteen. Jo alussa oli selvää, että tutkimukseen osallistuvat vastaajat keskittyvät iäkkäämpään sukupolveen, sillä varainhoitopalvelun asiakkaiden keski-ikä on yleisesti melko korkea. Tutkimuksessa olisi ollut mielenkiintoista mm. verrata eri ikäluokkien näkemyksiä, jos vastaajissa olisi ollut selkeämmin hajontaa eri ikäpolvien välillä.

Haasteena tutkimuksessa oli erityisesti alkuun aiheen laajuus. Aihe-alueen rajaaminen ja myös tutkimuksen aikataulu jossain määrin aiheutti kompromissien tekemistä tutkimuksen suhteen. Tämä näkyi mm. teemahaastatteluiden lukumäärässä. Mielestäni tutkimustuloksia olisi voitu syventää vielä suuremmalla määrällä teemahaastatteluita. Tutkimustuloksia voidaan pitää kuitenkin pätevinä, sillä kyselytutkimuksen ja teemahaastattelujen tulokset ovat täysin linjassa keskenään ja myös OP-ryhmän tekemän tutkimuksen tulokset ovat osaltaan lähes täysin vastaavia omaan tutkimukseeni verrattaessa.

Toinen selkeä haaste oli opinnäytetyöprosessin ajoittuminen koronaviruksen aikaan. Tämä näkyi erityisesti teoria-aineiston keräämisessä. Raportissa jouduttiin pääosin nojautumaan sähköisiin aineistoihin. Kokonaisuutena teoriapohja on kuitenkin kerätty laajasti kotimaisista ja ulkomaisista lähteistä ja teorian keräämisessä on käytetty lähdekritiikkiä aineistojen suhteen. Suurena apuna tässä oli Karelia Ammattikorkeakoulun tarjoamat sähköiset tietokannat.

Oppimisprosessina tutkimuksen tekeminen on laajentanut omaa näkemystä asiakastyöhön. Monikanavainen asiakkaiden palveleminen vaatii työssä jatkuvaa kehittymistä. Tutkimuksen haasteet ja onnistumiset olen tuonut raportissa esille ja sen mitä olisi voitu tehdä toisin. Tutkimuksella saavutettiin tavoite asiakasymmärryksen syventämisen suhteen ja tutkimus antaa mahdollisuuden Pohjois-Karjalan Osuuspankin jatkaa kehittämistyötä, ja jatkotutkimusmahdollisuuksia ilmiöön liittyen on esitelty raportissa. Tutkimustuloksia on myös analysoitu syvällisesti ja niiden pohjalta on annettu kehitysehdotuksia Pohjois-Karjalan Osuuspankille.

## Lähteet

- Altio-Marjosola, I. 1999. Case-Tutkimus metodisena lähestymistapana. <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>. 29.09.2019.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas – Kuluttaja-asiakkaan johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Asiakkuusindeksi. 2018. Asiakkuusindeksi 2019. <https://asiakkuusindeksi.fi/results-2018/>. 01.04.2020.
- Bergström, S & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Blaxter, L. Hughes, C & Tight, M. 2010. How to research (4th edition). England: Open University Press.
- Cvijovic, J. Kostic-Stankovic, M & Reljic, M. 2017. Customer relationship management in banking industry: Modern approach. <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0350-0373/2017/0350-03731703151C.pdf>. 30.04.2019.
- Eriksson, P & Koistinen, K. 11/2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen\\_tapaustutkimus.pdf?sequence=1](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/152279/Monenlainen_tapaustutkimus.pdf?sequence=1) 29.09.2019.
- Euroopan komissio. 2017. Summary of contributions to the public consultation on FinTech: a more competitive and innovative European financial sector. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2017-fintech-summary-of-responses\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2017-fintech-summary-of-responses_en.pdf). 29.04.2020.
- Goldman Sachs. 2019. The Bank of the Future. [https://www.youtube.com/watch?v=aDV\\_jLVbC1Y](https://www.youtube.com/watch?v=aDV_jLVbC1Y). 29.04.2020.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S & Remes, P. Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Järvinen, P & Rantala, J. Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum.
- Kaikkonen, M. Kyselyopas – Kuinka rakennat onnistuneen kyselyn ja keräät laadukasta tietoa. ZEF.
- Karhinen, R. 2018. Mitä olen oppinut muotoilusta. <https://www.bonfire.fi/mita-olen-oppinut-muotoilusta/>. 29.09.2019.
- Korkiakoski, K. 2020a. Asiakaskokemuksen trendit 2020. <https://karikko.wordpress.com/2020/01/07/asiakaskokemuksen-trendit-2020/>. 01.04.2020.
- Korkiakoski, K. 2020b. Miten asiakaskokemus muuttuu sanoista teoiksi? <https://karikko.wordpress.com/>. 01.04.2020.
- Korkiakoski, K & Löytänä, J. 2014. Näkökulmia asiakaskokemuksen mittaamiseen. <https://www.asml.fi/blogi/nakokulmia-asiakaskokemuksen-mittamiseen/>. 01.04.2020.
- Kotarba, M. 2016. New Factors Inducing Changes in the Retail Banking Customer Relationship Management (CRM) and Their Exploration by the Fintech Industry. Sciendo.

- <https://content.sciendo.com/view/journals/fman/8/1/article-p69.xml>.  
28.04.2020.
- Kukkonen, E. 2017. Asiakaskokemuksen johtaminen digitaalisessa ajassa. <https://www.valve.fi/asiakaskokemuksen-johtaminen-digitaalisessa-ajassa/>. 01.04.2020.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka – Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Laine, M. Bamberg, J & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki City Press Oy Yliopistokustannus.
- Laketa, M. Sanader, D. Laketa, L & Mistic, Z. 2015. Customer Relationship Management: Concept and Importance for Banking Sector. UTMS Journal of Economics 6. <http://utmsjoe.mk/files/Vol.%206%20No.%202/UTMSJOE-2015-0602-006-Laketa-Sanader-Laketa-Mistic.pdf>. 28.4.2020.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Lohisalo, M, 2017. Sijoitusrobotit tulevat ja varainhoito automatisoituu. Tradenomiliitto. <https://www.tral.fi/uutiset/sijoitusrobotit-tulevat-ja-varainhoito-automatisoituu/>. 30.04.2019.
- Mattsson, J & Parviainen, P. 2011. Best cases in B2B sales management. Helsinki: Teknova Oy.
- Munaiah, J & Krishnamohan, G. 2017. Customer Relationship Management in Banking Sector. National Conference on Marketing and Sustainable Development. 30.04.2019.
- Nickels, T. 2019. Eikö asiakasuskollisuus ja asiakaskokemus ole sama asia? <https://asiakkuusindeksi.fi/eiko-asiakasuskollisuus-ja-asiakaskokemus-ole-sama-asia/>. 01.04.2020.
- Nortio, J. 2015. Keinoja asiakasymmärryksen lisäämiseen. Myynti ja Markkinointi. <https://lehti.mma.fi/tyo-ura/keinoja-asiakasymmarruksen-lisaamiseen>. 01.04.2020.
- Ojasalo, A. Moilanen, T & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- OP-Ryhmä. 2019a. OP Pohjois-Karjala – Pankin esittely. <https://www.op.fi/web/op-pohjois-karjala/pankin-esittely>. 01.04.2020.
- OP-Ryhmä. 2019b. OP-Private palvelun esittely. <https://www.op.fi/henkiliasiakkaat/op-private>. 03.04.2020.
- OP Varainhoito, 2019. Vastuullisen sijoittamisen periaatteet. <https://www.op.fi/documents/20556/63974/Vastuullisen+sijoittamisen+periaatteet/1461019b-99df-4949-8d6c-87ed25d95200>. 05.05.2020.
- Rubanovitsch, M & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin johtaminen. Keuruu: Otava.
- Schmitt, B. 2003. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. Hoboken, New Jersey: John Wiley and sons inc.
- Solis, B. 18.12.2017. Keynote speaker Brian Solis on the future of customer experience design - NextCon 2017. <https://www.youtube.com/watch?v=zLy18irAxIk>. 07.04.2020.
- Stavljanin, V & Pantovic, V. 2017. Online customer experience: Implications for digital banking. Serbia. Association of Serbian Banks.

- Storbacka, K & Lehtinen, J. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.
- Taanila, A. 2010. Määrällisen aineiston kerääminen. Akin menetelmäblogi.
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Valli, R. 2018a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Van Belleghem, S. 2019. 6 trends that will shape customer experience in 2020 / by keynote speaker Steven Van Belleghem.  
<https://www.youtube.com/watch?v=9HpcRo1g2Og>. 04.05.2020.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Sähköpostisaate:

Hei,

Toimin Pohjois-Karjalan Osuuspankissa sijoitusasiantuntijana ja teen Karelia-Ammattikorkeakoulun ylemmän ammattikorkeakoulun opintoihini liittyvää opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää pankkimme asiakkaiden asiakaskokemusta keskittyen meidän varainhoitopalvelumme asiakkaisiin.

Kehitystyöhön kuuluu kyselytutkimus, jonka avulla saamme teidän näkemyksiänne pankkimme toimintaan liittyen. Toivottavasti ehtisitte vastata kyselyyn, sillä teidän näkemyksenne ovat meille tärkeimmässä asemassa toimintamme kehittämisessä.

Pääsette vastaamaan kyselyyn alla olevasta linkistä. Kyselyn vastaamiseen menee aikaa noin 10-15 minuuttia. Vastausaikaa on 3.5.2020 asti. Kyselystä saatavia tuloksia käsitellään luottamuksellisesti ja anonyymisti.

Linkki kyselyyn: <https://link.webropolsurveys.com/S/3B9E785E481761A3>

Kysely on jaettu 4 sivuun aihealueiden mukaan. Pääsette liikkumaan sivujen välillä sivujen alalaidassa olevilla edellinen- ja seuraava-painikkeilla. Kyselyn lopussa on lähetä-painike, jota painamalla vastauksenne tallentuvat.

Osallistumisenne kyselyyn on arvokasta. Teidän tietonne ja kokemuksenne auttavat kehittämään meidän pankin toimintaamme entistä asiakaslähtöisempään suuntaan.

Kyselyyn vastaamiseen liittyvissä ongelmissa voitte olla yhteydessä minuun sähköpostitse osoitteeseen [Mikko.Hirvonen@edu.karelia.fi](mailto:Mikko.Hirvonen@edu.karelia.fi).

Ystävällisin terveisin  
Mikko Hirvonen  
Sijoitusasiantuntija  
OP Pohjois-Karjala



## Pohjois-Karjalan OP - Asiakaskokemuksen kehittäminen

### 1. Ikä

- Alle 35 vuotta
- 36 vuotta - 45 vuotta
- 46 vuotta - 55 vuotta
- 56 vuotta - 65 vuotta
- yli 65 vuotta

### 2. Sukupuoli

- Nainen
- Mies

### 3. Olen ollut Osuuspankin asiakkaana

- 0 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- 11- 20 vuotta
- yli 20 vuotta

### 4. Olen keskittänyt pankkiasiakkuuteni

- Yhteen pankkiin
- Minulla on käytössä useamman pankin palveluita
- En halua kertoa

### 5. Koen Osuuspankin luotettavaksi yhteistyökumppaniksi talousasioideni hoidossa? Valitse sopivin vaihtoehto

- Täysin samaa mieltä  
 Osittain samaa mieltä  
 Osittainen eri mieltä  
 Täysin eri mieltä, miksi? (Voit kommentoida alla olevaan tekstikenttään)

**6. Suositteisin Osuuspankin palveluita läheisilleni/ystävilleni/tuttavilleni?**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainkaan todennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköisesti

**7. Hoidan mieluiten päivittäiset pankkiasiani (esim. laskujen maksu)**

- Konttorikanavassa (Kassapalveluissa/maksupalvelun kautta)  
 Verkkopalvelun / Mobiilipankin kautta

**8. Hoidan mieluiten esimerkiksi sijoitusneuvotteluni/rahoitusneuvotteluni/lakipuolen neuvottelut**

- Etäkanavassa (puhelinneuvottelu/verkkoneuvottelu)  
 Konttoritapaamisessa

**9. Millaisen pankkiasioinnin haluaisit tulevaisuudessa hoitaa konttorikanavassa? Voit kommentoida vapaasti, miltä osin haluat hoitaa asioinnin konttorikanavassa**


**10. Millaisen pankkiasioinnin haluaisit tulevaisuudessa hoitaa sähköisissä kanavissa (verkkopalvelussa/ mobiilissa)? Voit kommentoida vapaasti, miltä osin haluat hoitaa asioinnin sähköisesti**


**11. Koen Osuuspankin sähköiset palvelut (verkkopalvelu ja OP Mobiili) toimiviksi?**

- Kyllä
- En koe, miksi? (Voit kommentoida alla olevaan tekstikenttään)
- 
- En käytä Osuuspankin sähköisiä palvelukanavia

**12. Koen Osuuspankin tarjoaman sijoitusneuvonnan luotettavaksi? Valitse sopivin vaihtoehto**

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä, miksi? (Voit kommentoida alla olevaan tekstikenttään)
- 

**13. Teen suurimman osan sijoituspäätöksistäni? (Teetkö suurimman osan päätöksistä sijoituksiin liittyen oman tiedon ja markkinanäkemyksen vai varainhoitajan suosituksen pohjalta?)**

- Itsenäisesti
- Varainhoitajan suosituksesta

**14. Saan mielestäni tarpeeksi tietoa sijoitusmarkkinoiden tilanteesta? (varainhoitajalta, pankin sähköisistä kanavista, sosiaalisesta mediasta)**

- Kyllä
- En, missä kanavassa haluaisit saada lisää tietoa sijoitusmarkkinoista? (Voit kommentoida alla olevaan tekstikenttään)

**15. Koen tärkeäksi muut edut pankkipalveluista varainhoidon asiakkaana? (esimerkiksi vakuutuksista/lainopillisista palveluista saatavat alennukset) Valitse sopivin vaihtoehto**

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

■ **16. Koen järjestettävät asiakastilaisuudet tärkeäksi osaksi varainhoitopalvelua (varainhoitopalvelun asiakkaiden iltatilaisuudet)? Valitse sopivin vaihtoehto** ■

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä

**17. Koen varainhoitopalvelusta aiheutuvat kulut kohtuullisiksi verrattuna saamaani hyötyyn palvelusta? Valitse sopivin vaihtoehto**

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä, miksi? (Voit kommentoida alla olevaan tekstikenttään)

18. Suositteisin OP Private-varainhoitopalvelua läheisilleni/ystävilleni/tuttavilleni?

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
En lainkaan todennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköisesti

19.

**Tähän voit vapaasti kommentoida muita näkemyksiäsi meidän pankin toiminnastamme yleisesti tai meidän tarjoamaan varainhoitopalveluun liittyen. Voit myös kommentoida aikaisempiin kysymyksiin liittyviä seikkoja, joita sinulle tulee mieleen. (Painamalla Lähetä-painiketta vastaukset tallentuvat)**


## Teemahaastatteluiden runko

- Yleiset kokemukset Pohjois-Karjalan Osuuspankista yhteistyökumppanina?
  - o Miten pitkään olette olleet asiakkaana?
- Kokemukset OP Private-palvelusta?
- Millaisena näette Osuuspankin maineen finanssialan toimijana?
  - o Miksi itse valitsitte meidän pankkimme?
  - o Kilpailutatteko palveluitanne aktiivisesti?
- Koetteko, että teidän taloudelliset asianne ovat hyvässä hoidossa pankissamme?
  - o Saatteko kokonaisvaltaisesti tietoa talouteenne liittyvistä asioista? (Sijoitus/rahoitus/lainopilliset palvelut yms.)
- Koetteko meidän tarjoaman sijoituskonsultoinnin luotettavaksi?
- Onko varainhoitopalvelun kulut kohtuulliset saamaanne hyötyyn nähden?
  - o Onko palvelusta saatavat rahalliset edut teille tiedossa? (esim. alennukset lakipuolen toimeksiannoista/Vakuutuslennukset?)
- Miten yhteydenpito varainhoitajan kanssa on toiminut?
  - o Miten usein tapaatte kasvotusten? Onko kontaktien määrä riittävä?
  - o Onko yhteydenpito meidän osaltamme riittävä? (puhelin/sähköposti)
  - o Oletteko itse miten aktiivisesti yhteyksissä omaan varainhoitajaanne?
  - o Hoidatteko kaikki pankkiasianne varainhoitajanne kautta? (pl. asiat, jotka hoidatte omassa verkkopalvelussa?)
  - o Miten mahdolliset muut palvelukanavat ovat toimineet?
- Millaiset pankkiasiat mielestänne haluatte hoitaa sähköisissä kanavissa ja millaiset konttorikanavassa?
  - o Näettekö, että asiointinne tulee muutoksia lähitulevaisuudessa?
  - o Koetteko, että asiointinne on kokonaisuudessa sujuvaa meidän pankissamme?
- Koetteko asiointin meidän sähköisissä palveluissamme ja konttorilla miellyttäväksi?
- Yleiset kommentit pankkimme/varainhoitopalvelun toiminnasta ja mahdolliset kehitysehdotukset?
- Millaisena näette tulevaisuuden pankkiasioinnin suhteen ja millaiseksi haluaisitte kehittää meidän tarjoamia palveluita?