

Janhunen Jonna

ERÄÄN PANKIN PUHELINPALVELUN TOIMIVUUS

Opinnäytetyö
Liiketalous

Joulukuu 2011



MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Opinnäytetyön päivämäärä 9.12.2011	
Tekijä(t) Jonna Janhunen		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalous, taloushallinto	
Nimeke Erään pankin puhelinpalvelun toimivuus			
Tiivistelmä Tutkimuksen toimeksiantajana on pankki X, joka haluaa selvittää, kuinka sen asiakkaat ovat kokeneet uuden puhelinpalvelun, joka otettiin käyttöön kesäkuussa 2011. Puhelinpalvelun myötä Pankki X:n konttoriin ei enää ole suoria puhelinnumeroita, joten asiakkaat eivät pääse enää suoraan puhelimitse tutulle virkailijalle. Puhelinpalvelun tavoitteena on, että asiakas saisi asiansa hoidettua yhdellä ainoalla puhelinsoitolla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää se, ovatko asiakkaat olleet tyytyväisiä puhelinpalvelun toimintaan. Toisena tutkimusongelmana on, kuinka puhelinpalvelun käyttöönotto on vaikuttanut Pankki X:n kustannuksiin. Onko syntynyt säästöä, onko toiminta tehostunut ja tuleeko tulosta enemmän? Tutkimuksen viitekehys koostuu asiakaspalvelun ja palvelun laadusta ja toiminnan kehittämisestä. Ensimmäisessä osiossa käsitellään palvelun laatua, hyvää asiakaspalvelua, ja asiakaspalvelun kehittämistä. Toiminnan kehittämisen osiossa käsitellään toimintojen kustannuksia, kannattavuutta ja strategista suunnittelua. Toteutin kyselyn lomakekyselynä ja tutkimusmenetelmäksi valitsin kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimusmenetelmän. Valitsin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska sen avulla on mahdollista saada tietoa suurelta joukolta yhtäaikaaisesti. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän tukena käytin myös kvalitatiivista tutkimusmenetelmää avointen kysymysten muodossa. Tutkimus toteutettiin Pankki X:n konttorissa lokakuussa. Mahdollisten säästöjen selvittämisessä tutkin yrityksen asiakirjoja ja dokumentteja, kuten esimerkiksi myynninseurantaraportteja joista selvitin laskelmat. Selvitysten tekeminen raporteista on laadullista tutkimusta ja laskelmien tekeminen on määrällistä tutkimusta. Käytin siis työssäni hyödyksi molempia tutkimusmenetelmiä. Mittareina asiakkaiden tyytyväisyyteen puhelinpalvelua koskien olivat muun muassa puhelinpalvelun jonotusaika, virkailijoiden asiantuntijuus, palvelun luotettavuus ja se, kuinka hyvin asiakas koki saaneensa asiansa hoidettua. Tyytyväisimpiä asiakkaat olivat puhelinpalvelussa toimivien virkailijoiden ystävällisyyteen, asiantuntijuuteen ja palvelun luotettavuuteen. Kehitettävää taas on esimerkiksi jonotusajassa ja asioinnin helppoudessa. Tulosten perusteella pankki X:llä on vielä parannettavaa puhelinpalvelunsa saralla, sillä asiakkaat olivat suurimmaksi osaksi tyytymättömiä sen toimintaan.			
Asiasanat (avainsanat) Asiakastyytyväisyys, pankki, toiminnan kehittäminen, asiakaspalvelu			
Sivumäärä 53+16	Kieli Suomi	URN URN:NBN:fi:amk-2011112415505	
Huomautus (huomautukset liitteistä)			
Ohjaavan opettajan nimi Kristiina Kinnunen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Pankki X	

DESCRIPTION

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences		Date of the bachelor's thesis 9.12.2011	
Author(s) Jonna Janhunen		Degree programme and option Business management	
Name of the bachelor's thesis A bank's phone service and customer satisfaction			
Abstract Bank X wanted to find out how its customers had experienced its new phone service which started its operation in June 2011. Now there are not direct numbers to the Bank X's office any more so the customers are not able to reach the familiar officers by the phone as they used to. The main goal of the phone service was that customers could take care of all kinds of issues with one single phone call. The main goal of the survey was to find out what the customers thought about the phone service: have they been satisfied with the Phone service or not? Another research problem was to find out if the phone service had brought any savings to Bank X, if its operations had increased and if the change had inflected sales. The frame work of the survey consisted of customer service and developing operations. The first section includes quality of service and how it was formed. I also told about good customer service, phone service and customer satisfaction. The second section included, for example, costs and how they could be divided, strategic planning and profitability. I used a quantitative method in my survey because it reached many people. I also used a qualitative method as a support. The survey was carried out in Bank X's office in October 2011. The indicators which measured customer satisfaction in the survey were, for example, waiting time, the expertise of the officers, the reliability of the service and how well the customers' problems were solved when they called the phone service. The customers were most satisfied with the friendliness and expertise of the officers and the reliability of the service. Bank X has to develop the phone service's waiting time and the easiness of the service, because people did not find it easy to use the phone service. According to the results of the survey, Bank X must still improve its phone service more because customers were pretty dissatisfied with it.			
Subject headings, (keywords) Customer satisfaction, bank, developing operations, customer service			
Pages 53+16	Language Finnish	URN URN:NBN:fi:amk-2011112415505	
Remarks, notes on appendices 			
Tutor Kristiina Kinnunen		Bachelor's thesis assigned by Bank X	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	PALVELU JA ASIAKASPALVELU.....	2
2.1	Palvelun laatu.....	4
2.2	Hyvä asiakaspalvelu ja asiakaspalvelun kehittäminen	9
2.3	Puhelinpalvelu	13
2.4	Asiakastyytyväisyys	14
3	TOIMINNAN KEHITTÄMINEN	16
3.1	Kustannusten ryhmittely	17
3.2	Toimintojen kustannukset.....	18
3.3	Kannattavuus	19
3.4	Strateginen suunnittelu	20
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	22
4.1	Tutkimusmenetelmä	23
4.2	Tutkimusaineisto.....	25
5	PANKKI X- PUHELINPALVELUN ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA KUSTANNUKSET	27
5.1	Vastaajien taustatiedot	28
5.2	Asiakkaiden tyytyväisyys ja kokemukset.....	30
5.3	Kannattavuus	36
6	POHDINTAA	39
6.1	Asiakkaiden tyytyväisyys	39
6.2	Luotettavuus	45
7	LOPUKSI.....	46
	LÄHTEET	48
	LIITE/LIITTEET	
	1 Taulukot	
	2 Kyselylomake	

1 JOHDANTO

Pankki X:ssä otettiin käyttöön uusi puhelinpalvelu kesäkuussa 2011. Puhelinjärjestelmän myötä kaikki puhelinnumerot Pankki X:ssä vaihtuivat uusiin numeroihin, eikä konttoriin enää pääse suoraan puhelimella, vaan puheluihin vastataan kahdella eri paikkakunnalla. Puhelinpalveluun soittavien asiakkaiden asiat pyritään hoitamaan mahdollisimman pitkälle puhelimessa, sillä tarkoituksena on saada asiakkaan asiat hoidettua yhdellä puhelinsoitolla.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää se, kuinka Pankki X:n asiakkaat ovat kokeneet uuden puhelinpalvelun toiminnan ja kuinka se vaikuttaa Pankki X:n kustannuksiin. Syntyykö säästöä, onko toiminta tehostunut, tuleeko tulosta enemmän. Tutkimusongelmana on, kuinka tyytyväisiä Pankki X:n asiakkaat ovat uuteen puhelinpalveluun. Toisena tutkimusongelmana on se, syntyykö puhelinpalvelusta pankille säästöjä.

Tutkimuksen viitekehys koostuu asiakaspalvelusta ja toiminnan kehittämisestä. Asiakaspalvelun osiossa käsitellään palvelun laatua, hyvää asiakaspalvelua ja sen kehittämistä, puhelinpalvelua ja asiakastyytyväisyyttä. Toiminnan kehittämisen osiossa käsitellään kustannuksia, kannattavuutta ja strategista suunnittelua.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena lomakekyselyllä, mutta mukana oli myös kvalitatiivista tutkimusmenetelmää avoimien kysymysten muodossa. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivisen menetelmää, koska sen avulla on mahdollista saada tietoa suurelta joukolta. Kustannusten selvittämisessä apuna käytettiin muun muassa myyntiraportteja, joista laskettiin kustannuksia ja myyntejä. Tutkin yrityksen asiakirjoja ja dokumentteja, kuten esimerkiksi myynninseurantaraportteja joista selvitin laskelmat. Selvitysten tekeminen raporteista on laadullista tutkimusta ja laskelmien tekeminen on määrällistä tutkimusta. Käytin siis työssäni hyödyksi molempia tutkimusmenetelmiä.

Neljännessä osiossa tutkimuksessa käsitellään tutkimuksen toteutusta, eli sitä mitä tehdään ja miten. Kysely toteutettiin lomakekyselynä Pankki X:n konttorilla. Viidennessä osiossa avataan tutkimuksen antamia tuloksia ja pohditaan, mistä tulokset johtuvat. Kuudennessa osiossa käsitellään tutkimustulosten tuomia kehitysehdotuksia sekä tutkimustuloksia vielä syvällisemmin.

2 PALVELU JA ASIAKASPALVELU

Kaikki yritykset ovat palveluyrityksiä, sillä kaikkeen yrityksessä tapahtuvaan työhön liittyy palvelu (Honkola & Jounela, 2000, 13). Palvelun käsite on kuitenkin vaikea määrittää. Palvelulla tarkoitetaan palvelutuotetta tai palvelutarjousta, jonka asiakas saa kokonaisuutena. Asiakaspalvelu on osa palvelua. (Sipilä Jorma, 1992, 212.) Palvelu on monimutkainen ilmiö ja sanalla onkin useita merkityksiä henkilökohtaisesta palvelusta, palveluun tuotteena. Gummessonin määritelmän mukaan ”palvelu on jotain, mitä voidaan ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen”. Palvelu on prosessi, joka koostuu aineettomien toimintojen sarjasta. Tässä sarjassa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasi asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa. (Grönroos, 2001, 79.)

Palveluyritysten pääasiallinen tehtävä on aikaansaada aineettomia palveluita (Melmies, 1997, 9). Palveluun sisältyy usein vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa ja nämä tilanteet ovat erittäin tärkeitä. Grönroosin (2001,82) mukaan palveluilla on usein kolme peruspiirrettä. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista. Ne tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti ja asiakas on osin osallisena tuotantoprosessiin. (Grönroos, 2001, 82.)

Palvelun ominaispiirre	Seuraukset
Aineettomuus	• Ei voida varastoida eikä patentoida • Asiakkaan on vaikea arvioida palvelua • Hinnoittelu on vaikeaa
Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus	• Asiakkaat osallistuvat palvelun tuottamiseen • Asiakkaat vaikuttavat toisiinsa • Asiakkaat vaikuttavat palvelun lopputulokseen • Erilaisten jakelukanavien käyttö mahdollista • Palvelujen tuottaminen ja asiakkaan tyytyväisyys ovat riippuvaisia henkilökunnan toiminnasta • Laatua on vaikea kontrolloida • Vastaako palvelu luvattua
Heterogeenisuus	• Kysynnän ja tarjonnan yhdistäminen on ongelmallista • Palvelu ei ole palautettavissa
Katoavuus	

KUVA 1. Palvelun ominaisuudet ja niistä koituvat seuraukset (Ylikoski, 1999, 23)

Kuvasta 1 käy ilmi, kuinka asiakkaat kokevat palvelut yleensä subjektiivisesti, koska ne ovat yleensä aineettomia. Tämän vuoksi asiakkaan voi olla vaikea arvioida palvelua. Näin ollen myös palvelun laadunvalvonta ja markkinointi on vaikeaa, koska palvelu on sarja tekoja tai prosesseja jotka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Ennalta tuotettua laatua ei ole olemassa ennen kuin palvelu on myyty joten sitä on vaikea valvoa. Asiakas arvioi palvelun näkyvät toimenpiteet pienintä yksityiskohtaa myöten. Tämän vuoksi laadun valvonnan ja markkinoinnin täytyy tapahtua samaan aikaan ja samassa paikassa kuin palvelun tuottaminen ja kuluttaminen. (Grönroos, 1994, 51.)

Asiakas ei ole ainoastaan palvelun vastaanottaja, vaan myös tuotantoresurssi. Palveluita ei ole mahdollista varastoida samalla tavalla kuin tuotteita, mutta asiakkaita voi silti ikään kuin yrittää pitää varastossa. (Grönroos, 1994, 52.) Esimerkiksi pankissa asiakkaan tullessa konttorille ja yrittäessä päästä tapaamaan tuttua virkailijaa joka on sillä hetkellä varattuna, asiakkaalle voi varata ajan myöhemmin samalle päivälle, tai pyytää asiakasta odottamaan hetken jos virkailija on juuri vapautumassa.

Palvelut eivät johda minkään omistukseen, mutta kuitenkin esimerkiksi asiakkaan nostaessa pankkitililtään rahaa voi hän tuntea että pankin palvelu johti nostetun summan omistukseen. Palveluprosessin jälkeen asiakkaalla on hallussaan rahasumma jonka hän omistaa, mutta omistajuus ei johtunut pankin palvelusta, vaan rahasumma on ollut asiakkaan omistuksessa koko ajan. Pankki on vain pitänyt sen säilytyksessä. (Grönroos, 1994, 52.)

Asiantuntijapalvelun tuottajalla täytyy olla erikoisosaamista. Tämä taas vaatii korkeaa koulutusta. Asiantuntijapalvelut ovat usein kehittämis- ja neuvontatoimintaa, jossa jokaisen asiakkaan tilanne käsitellään erikseen tapauskohtaisesti. (Pesonen ym. 2002, 26.) Luovuus ja ainutlaatuinen osaaminen ovatkin asiantuntijatyön keskeisimmät piirteet. Asiantuntijapalveluita tarvitaan uuden kehityksessä ja ongelmien ratkomisessa. (Sipilä, 1999, 26.)

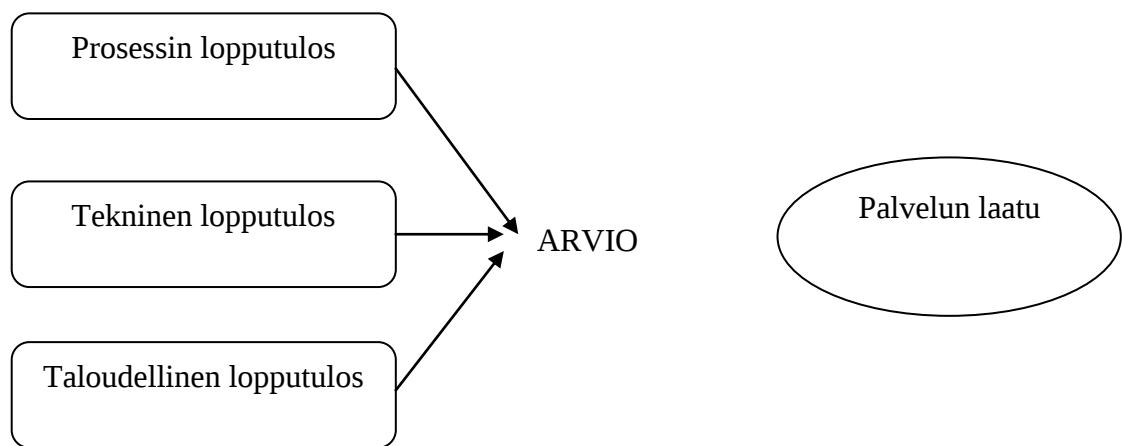
2.1 Palvelun laatu

Palvelun todellinen laatu on asiakkaan näkemys palvelun onnistumisesta. Asiakkaan laatuarvioon vaikuttaa koko palveluprosessi. Asiakkaalla on usein mielikuvia palveluyrityksestä ja siitä, kuinka palvelun tulee toimia. Mielikuvat ovat muodostuneet mainonnan, kuullun tiedon ja aikaisempien kokemusten perusteella. Asiakas arvioi palvelun laatua vertaamalla odotuksiaan saamaansa palveluun ja tästä muodostuu hänen kokemansa laatu. (Korkeamäki ym., 2000, 24.)

Asiakaspalvelua yritetään aina seurata, vaikka keinot eivät aina olisikaan tieteellisiä. Pääsääntöisesti asiakaspalvelua mitataan ja arvioidaan sillä, kuinka yksittäiset asiak-

kaat kohdataan henkilökohtaisella tasolla. Seuraaminen tapahtuu yleensä haamuostajien avulla, tai teettämällä asiakkaille kyselyitä. (Valvio, 2010, 45.)

Palvelun laatuun vaikuttavat toiminnan fyysiset tekijät, eli ulkoiset puitteet ja palvelun tuottajan osaaminen eli vuorovaikutustekijät. Asiakas arvioi palvelun laadun aina uudestaan jokaisella asiointikerrallaan. Tämän vuoksi palvelun laadun mittaaminen on vaikeaa, koska jokainen palvelutapahtuma on ainutkertainen. (Korkeamäki ym., 2000, 24.)



KUVA 2. Palvelun tuottamat lopputulokset ja palvelun laatu (Kinnunen, 2004, 16)

Kuvasta 2 käy ilmi, kuinka palvelun lopputulos voidaan jakaa kolmeen osaan, prosessin lopputulokseen, tekniseen lopputulokseen ja taloudelliseen lopputulokseen. Prosessin lopputulos kertoo asiakkaalle kuinka asiakaspalvelutapahtuma on sujunut, eli kuinka miellyttävä kohtaaminen oli asiakkaan näkökulmasta. Tekninen lopputulos tarkoittaa sitä, saiko asiakas luvatus mukaisen palvelun. Taloudellinen lopputulos kertoo sen, kuinka taloudellisesti palvelua tuotettaessa toimittiin ja saiko asiakas palvelusta sen hyödyn mitä hän oletikin saavansa. (Kinnunen, 2004, 16.)

Palvelun laadun mittariksi on hyvä valita asiakkaiden subjektiivinen mielipide pidemmällä aikavälillä. Asiantuntijapalveluiden erityispiirre on, että asiakkaan on vaikea arvioida palvelun laatua etukäteen ja myös jälkikäteen. Asiakkailla ei yleensä ole tarpeeksi tietoa, jotta hänen olisi mahdollista arvioida palvelun laatua. Asiakas ratkaisee oman mielipiteensä perusteella kenen kanssa hän asioi jatkossa ja millaista tietoa

hän levittää kyseisen palveluorganisaation toiminnasta (Sipilä, 1992, 212.) Esimerkiksi pankissa asiakas voi valita kenen virkailijan kanssa hän haluaa asioitaan hoitaa. Palvelun tulee olla hyvää jotta asiakas tulisi toistekin ja pitäisi pankkiasiointinsa kyseisessä pankissa.

Palvelun laatu on erilaista eri henkilöille ja samat henkilöt voivat arvostaa palvelussa erilaisia asioita eri aikoina. Palvelun laadun ohjaaminen on asiantuntijayrityksessä vaikeaa, sillä palveluja voi esivalmistella ja tuotteistaa, mutta niitä ei voi valmistaa varastoon. Lopullinen laatu syntyy palvelutilanteessa. Asiantuntija voi vaikuttaa voimakkaasti palvelun koettuun laatuun. (Sipilä, 1992, 214.) Esimerkiksi pankissa virkailija voi valmistella tapaamisensa hyvin ja laatia asiakkaalle parhaat tili- tai sijoitusvaihtoehdot valmiiksi, mutta asiakas saattaakin olla toista mieltä, eikä halua mitään virkailijan tarjoamista vaihtoehdoista.

Asiakastapaamisessa on aina kaksi puolta ja kokemukseen vaikuttavat henkilökunta tai asiakkaat, joissain tapauksissa jopa molemmat, joten yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan samanlaista kuin toisen saama palvelu. Kaikki muu voi säilyä palvelutilanteessa samana, mutta ainakin sosiaalinen suhde muuttuu. Esimerkiksi kaksi asiakasta voi käyttää samaa pankkiautomaattia, mutta ensimmäisen asiakkaan saama palvelu voi olla erilaista kuin toisen, vaikkapa siksi ettei hän ymmärrä ruudussa näkemiään ohjeita. (Grönroos, 1994, 52.)

Palvelun laadun ulottuvuudet

Palvelun laatu voidaan jakaa eri ulottuvuuksiin. Näin tehden on helppo tarkastella niitä osatekijöitä, joista laatu koostuu. Asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta muun muassa seuraavien arvojen pohjalta.

Rissanen (2006,215) jakaa laadun ulottuvuudet pätevyyteen ja ammattitaitoon, palveluntarjoajan luotettavuuteen, palvelun saavutettavuuteen kohtuullisella vaivalla, asiakkaan turvallisuuteen, palvelualttiuteen ja viestinnän selkeyteen. Palvelun tarjoajan toiminta on oltava luotettavaa. Asiakkaan tulee voida luottaa siihen, että palvelu tuotetaan täsmällisesti ja virheettömästi. Kun asiakaspalvelussa toimiva henkilö toimii edellä mainitun mukaisesti, myös asiakkaan luottamus palvelun tarjoajaa kohtaan kas-

vaa ja hänelle syntyy tunne siitä, että palveluntarjoaja toimii asiakkaan eduksi (Rissanen, 2006, 215.)

Esimerkkinä asiakaspalvelijan ammattitaidosta voisi olla, kuinka hyvin pankkivirkailija osaa kartoittaa asiakkaan tarpeet ja tarjota juuri niihin sopivaa tiliä tai palvelua.

Palvelu tulee saavuttaa kohtuullisella vaivalla, esimerkiksi puhelinjärjestelmään on varattava tarpeeksi vastaajia, jotta asiakas ei joudu jonottamaan liian kauan. Varsinkin nyt, kun puhelinjärjestelmä on kokonaisuudessaan vasta alussa, on erittäin tärkeää, että asiakkaat eivät joudu odottamaan linjoilla liian pitkää aikaa vaan saavat palvelua yhtä vaivattomasti kuin ennen.

Asiakkaan täytyy tuntea olonsa turvalliseksi. Asiakaskohtaamisessa virkailijan on toimittava luotettavasti ja asiallisesti. Esimerkiksi pankissa virkailijan tulee pukeutua siististi ja asiallisesti ja käyttäytyä siten, että asiakas tuntee olonsa arvostetuksi ja tuntee olevansa tärkeä.

Palvelualttius olisi erittäin hyvä muistaa jokaisessa yrityksessä, sillä esimerkiksi pankissa pikakassalla ja infossa työskentelevät henkilöt ovat niitä, jotka luovat asiakkaalle mahdollisesti ensimmäisen mielikuvan koko pankista. On siis syytä muistaa ylläpitää tätä palvelualttiutta, sillä tätäkin kautta syntyy asiakkaan luottamus palveluntarjoajaan. Saadessaan huonoa kohtelua tai tuntiessaan olonsa ei-arvostetuksi voi asiakas pahimmassa tapauksessa vaihtaa kokonaan pankkia.

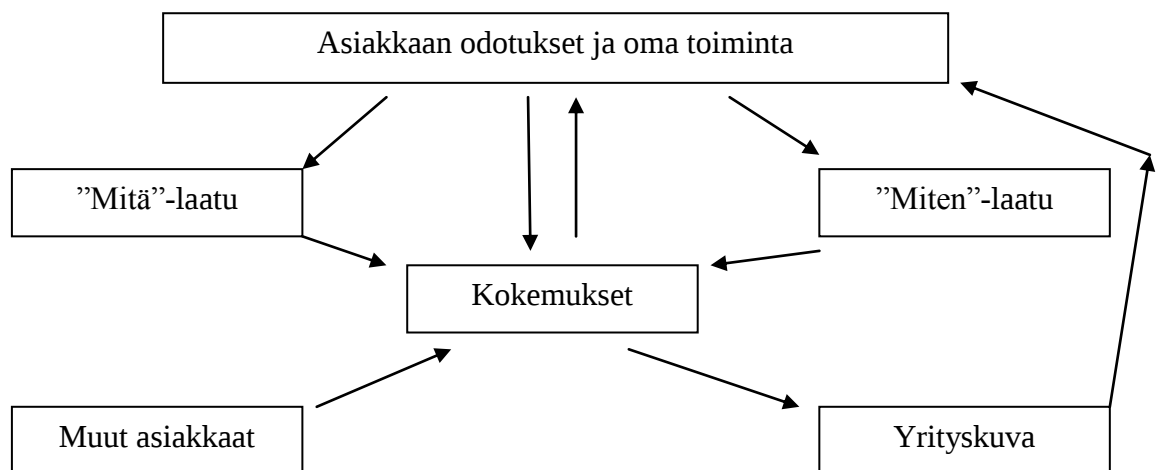
Asiakaspalvelijan viestinnän on oltava selkeää. Asiakkaan tulee ymmärtää, mitä hän lukee, mitä tekstillä tarkoitetaan ja mihin sillä pyritään. Asiakaspalvelun maailmassa on paljon tilanteita, joissa asiakas on ymmärtänyt väärin lukemansa tekstin ja harmistunut siitä. Tällaisissa tilanteissa on aina vaarana menettää asiakas kokonaan. Näin ollen onkin mielestäni helpompaa kiinnittää jo alussa huomiota vaikka esimerkiksi pankkimaailmassa tilisopimusten sisältöön ja käydä ne selkeästi asiakkaiden kanssa läpi, jotta väärinkäsityksiltä välttyttäisiin.

Asiakaspalvelijalla on oltava riittävä ammattitaito. Esimerkiksi asiantunteva pankkivirkailija osaa kartoittaa asiakkaan tarpeisiin juuri sopivan tilin, vaikkei se ehkä olisi sama, mitä asiakas on ajatellut aiemmin. Asiakkaan etu tulee olla aina etusijalla.

Palvelu ympäristön tulee olla viihtyisä (Rissanen, 2006, 216). Asiakas kiinnittää huomiota kaikkeen mitä esimerkiksi pankkisali sisältää. Jos sali ei ole siisti, voi se vaikuttaa pahimmillaan asiakkaan käsitykseen koko pankin toiminnasta.

Palvelun laadun osatekijät

Palvelu voidaan jakaa asiakkaan näkökulmasta katsottuna tekniseen laatuun ja toiminnalliseen laatuun. Tekninen laatu (”mitä”-laatu) tarkoittaa palvelun ydinsisältöä ja teknistä osaamista. Toiminnallinen laatu (”miten – laatu”) taas puolestaan käsittää sen, kuinka palvelut tuotetaan, niiden tyylin ja tavan. Asiakaspalvelussa toimivien henkilöiden tekninen ammattitaito kuuluu tekniseen laatuun ja asiakaspalvelu osaaminen toiminnalliseen laatuun.

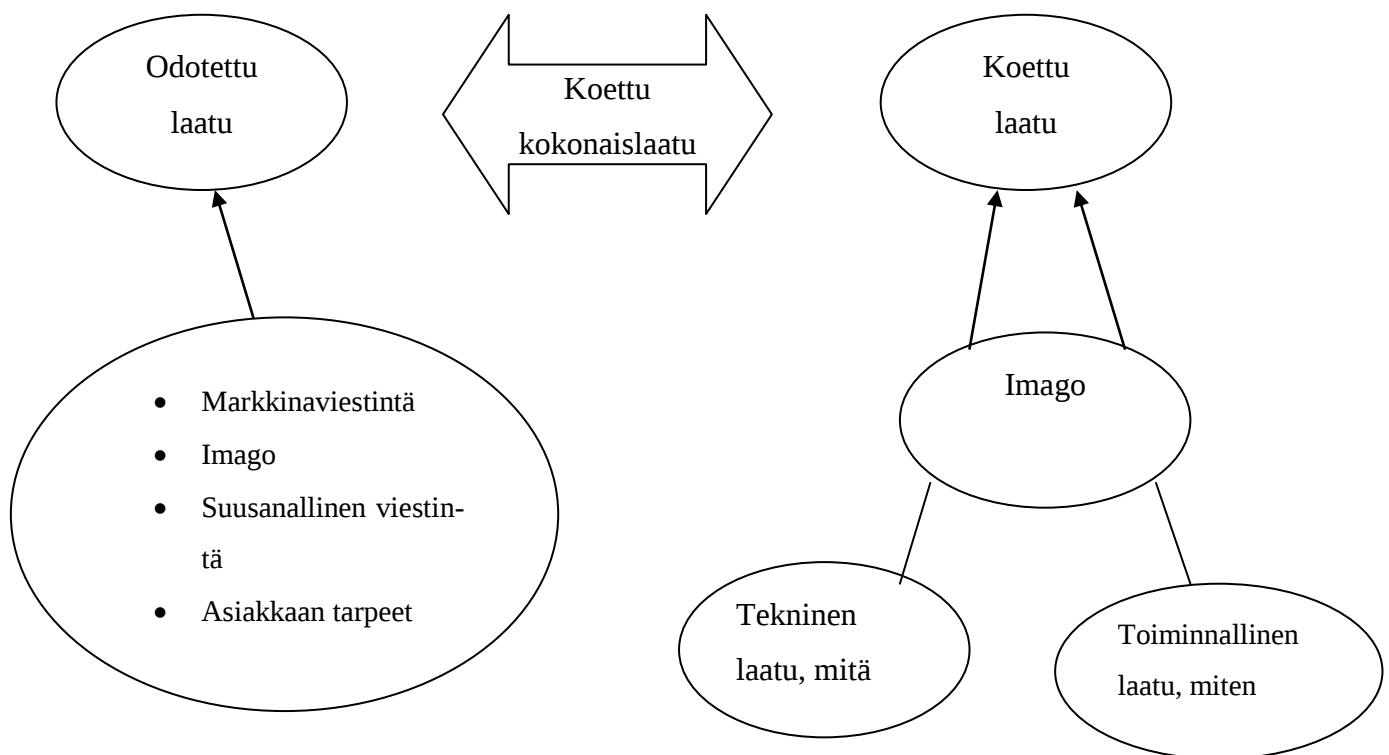


KUVA 3. Palvelun laadun osatekijät (Sipilä, 215)

Kuvasta 3 käy ilmi, kuinka asiakkaan muodostama yrityskuva on molempien laatujen yhteistulos. Asiansa hyvin tunteva asiakas muodostaa laatukäsityksensä ydinpalvelun, eli teknisen laadun perusteella. Jos asiakkaalla on vaikeuksia analysoida teknistä laatua, muodostaa hän laatukäsityksensä toiminnallisen laadun perusteella. Toiminnallinen laatu, eli konkreettinen asiakaspalvelu onkin näin ollen erittäin tärkeää asiantuntijapalveluissa, koska asiakkaan on itse vaikea arvioida palvelun ydintä. (Sipilä, 1992, 215.) Esimerkiksi pankissa asiakaspalvelu on erittäin suuressa ja tärkeässä roolissa, sillä virkailijat ovat asiantuntijoita omalla alallaan ja asiakkaiden on pystyttävä luottamaan heidän ammattitaitoonsa.

Palvelun kokonaislaatu

Asiakkaalla on aina jonkinlainen odotusarvo yrityksen palvelun laadusta. Laadun kokemiseen vaikuttavat tarpeiden lisäksi yrityksen markkinaviestintä ja asiakkaan saama informaatio. Palvelulla on aina kaksi puolta. Tekninen laatu, eli tuotelaatu ja toiminnallinen laatu joka käsittää sen, mitä kaikkea palvelu sisältää ja kuinka hyvin se toteutetaan. Näistä asioista yhdessä syntyy koettu palvelun laatu, jota asiakas vertaa omiin odotuksiinsa. (Lecklin, 1999, 103.)



KUVA 4. Koettu kokonaislaatu (Grönroos, 1994, 66)

Kuvassa 4 näkyy kuinka laatukokemukset liittyvät markkinointitoimiin ja johtavat siten koettuun palvelun laatuun. Kuten kuvasta käy ilmi, odotettu laatu riippuu monista tekijöistä: markkinointiviestinnästä, myynnistä, imagosta, viestinnästä, suhdetoiminnasta ja asiakkaiden tarpeista. (Grönroos, 1994, 66.) Koettu palvelun kokonaislaatu on siis asiakkaan odottaman laadun ja kokeman laadun yhdistelmä.

2.2 Hyvä asiakaspalvelu ja asiakaspalvelun kehittäminen

Lundbergin (2002,9) mukaan hyvän asiakaspalvelijan tulee osata esiintyä rennosti ja vapautuneesti vaikeissakin tilanteissa ja hänen on puhuttava ymmärrettävää kieltä ja

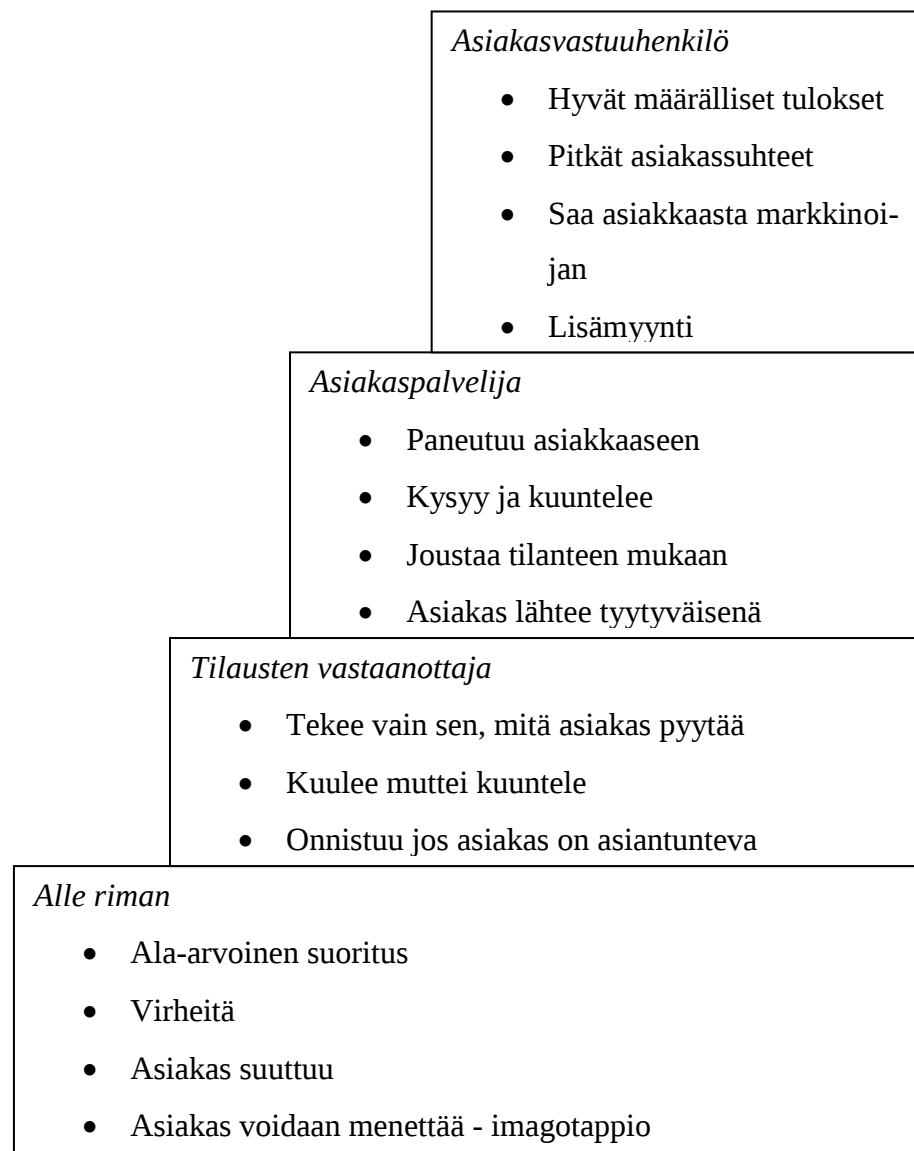
osata asiansa erinomaisesti. Asiakaspalvelija ei saa pelätä liikaa virheiden tekemistä ja hänen on opittava olemaan joustava ja venyvä. Asiakaspalvelijan on ehdottomasti oltava myönteinen, rehellinen ja avoin työssään ja asiakkaille on esitettävä asiat aina rehellisesti olivat ne sitten ikäviä tai iloisia ja koskivatpa ne sitten asiakasta tai työnantajaa. Asiakaspalvelussa tulee unohtaa itsensä ja omat murheensa, sillä kaiken huomion tulee kohdistua asiakkaaseen ja hänen palvelemiseensa. (Lundberg, 2002, 9.)

Voi olla vaikeaa käyttäytyä rennosti tai vapautuneesti, varsinkin jos tilanne on erittäin hankala. Tällöin vapautuneisuus on käyttäytymisessä kaukana, mutta jokaisessa asiakastapaamisessa tuleekin reagoida tilanteen vaatimalla tavalla. Asiakaskohtaamisessa tulee ilmaista itsensä ja asiansa selkeästi ja niin, ettei asiakkaan ole mahdollista ymmärtää käsiteltävää asiaa väärin. Mikäli näin kävisi, voi asiaa olla vaikea oikaista tulevaisuudessa. Näin ollen onkin erittäin tärkeää, että asiakaspalvelija varmistaa vielä kohtaamisen päätteeksi, että asiakas on varmasti ymmärtänyt kaiken ja että hänelle ei jäänyt asiasta mitään epäselvää. Esimerkiksi pankkimaailmassa virkailijan on tärkeää varmistaa, että asiakas on ymmärtänyt esimerkiksi kaikki tilisopimukseen liittyvät asiat oikein.

Virheistä on hyvä ottaa oppia ja varmistaa, ettei niitä tule toista kertaa. Kun virheitä tapahtuu, tulee ne kohdata rehellisesti ja pahoiteltava asiakkaalle tapahtunutta. Virheitä sattuu kaikille. Tilanteet työelämässä ovat jatkuvasti muuttuvia, ne voivat olla hankalia, tai esimerkiksi venyä myöhään iltaan. Tällöin on tärkeää, että asiakaspalvelija säilyttää joustavuutensa ja ymmärtää, kuinka tärkeää se on. Tärkeää on myös muistaa, että omia huolia ja murheita ei saa näyttää työssä, vaikka se vaikeaa voi toisinaan olla. Palvelun tulee kuitenkin olla aina asiakaslähtöistä, eikä omia huolia saa tuoda asiakkaalle julki.

Työyhteisön tulee olla oppiva, jotta muutokset ja niistä selviytyminen on mahdollista. Sille on omaksuttava sellaiset arvot ja toimintatavat, että se kykenee reagoimaan muutostaasteeseen ja oppimaan jatkuvasti omasta ja asiakkaiden toiminnasta. Palvelun kehityshanke voi parhaimmillaan saavuttaa sellaisen tason, että se muuttuu oppivaksi projektiksi. Tällöin se kykenee hyödyntämään omia kokemuksia toimintansa kehittämiseksi ja siirtämään hyväksi todetut käytännöt myös muihin hankkeisiin. Projekti vaatii kehittyäkseen hyvää sisäistä viestintää ja kehittyneitä ryhmätyömuotoja. (Risänen, 2006, 96.)

Asiakaspalvelutyön osaamista on mahdollista havainnollistaa asiakaspalvelijan portailla. Kuvassa 5 näkyy, kuinka ensimmäinen porrassuoritus kuuluu ”alle riman suorittajalle”, joka on henkilö, joka saa asiakkaan suuttumaan ja jonka ei pitäisi olla asiakkaiden kanssa tekemisissä, sillä toiset joutuvat paikkailemaan hänen työtään. Toisella portaalla on ”tilausten vastaanottaja”. Hän on henkilö, joka kykenee toimimaan hyvin asiakkaan itse pystyessään tekemään oikeat tilaukset ja analyysit. Kolmas porrassuoritus kuuluu asiakaspalvelijalle, joka osaa esittää asiakkaalle kysymyksiä, joita tämä ei itse ole osannut kysyä ja jättää asiakkaalle palvelutilanteesta hyvän kokemuksen. Asiakaspalvelijan ongelmana voi olla se, että hän keskittyy liikaa yhteen asiakkaaseen ja tällöin tulos kärsii. Ylimmällä portaalla on ”asiakasvastuuhenkilö”, joka pystyy tuomaan asiakkaalle lisäarvoa tuottavia ratkaisuja. Tällaisesta asiakaspalvelijasta tulee asiakkaalle luottohenkilö, joka pystyy määrällisesti hyvään työtulokseen. (Sipilä, 1998, 116.)



KUVA 5. Asiakaspalvelijan portaajat (Sipilä, 1998, 117)

Asiantuntijan suurin ongelma asiakastilanteissa on yleensä se, että hän keskittyy liiaksi vain asia- tai sisältöpuoleen ja samalla unohtaa kokonaisuuden ja asiakkaan tunteet. Asiakastytyväisyystutkimuksissa on usein tuloksena se, että asiakas havahdutaan yleensä näkemään tuntevana henkilönä. Asiakaspalvelijan on osattava eläytyä asiakkaan tunnetilaan. (Sipilä, 1998, 117.) Näiden portaiden avulla asiakaspalvelua on helppo kehittää, kehittämällä ja kouluttamalla henkilökuntaa.

Asiakkaan ollessa tyytymätön, ei hän välttämättä ilmaise pettymystään suoraan asiakaspalvelijalle, vaan saattaa kertoa saamastaan huonosta palvelusta eteenpäin. Tällöin yritys saa huonoa mainetta asiakaskokemusten kautta. Sipilän (1992,229) mukaan yleisimpiä asiakaspalveluiden ärsytystekijöitä on:

- Henkilökunta ei ole ammattitaitoista
- Lupausten rikkominen
- Tavoitettavuus ei ole hyvällä tasolla
- Henkilökunnan käytöksestä on tullut rutinoitunutta
- Henkilökunnan käytös on ylimielistä
- Asiakkaan mielipidettä ei oteta huomioon
- Sopimaton pukeutuminen
- Asiakaspalvelija käyttäytyy sopimattomasti
- Palvelu on liian byrokraattista.

Näihin asioihin yrityksen tulisi kiinnittää huomiota halutessaan parantaa asiakaspalveluansa, sillä asiakas on palvelun kohde, joka tietää mitä haluaa.

Keskityn seuraavaksi huonoon tavoitettavuuteen, sillä työni aiheena on Puhelinpalvelu, jolla ei enää tavoita tuttuja virkailijoita. Yrityksessä voi syntyä tilanne, jossa asiakasta yhdistetään henkilöltä toiselle. Puhelu voi mennä väärälle henkilölle, tai henkilölle, joka ei tiedä asiasta mitään. Asiakas voi joutua soittamaan monta kertaa saman asian takia yritykseen. Asiakkaille voidaan nimetä vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat heidän asioistaan, mutta asiakkaan yrittäessä tavoittaa vastuuhenkilöään, voi hän olla varattuna tai muuten tavoittamattomissa. Asiakkaalta voi ottaa soittopyynnön, mutta ellei siihen saa liitettyä tietoja, kuka soitti, milloin ja mitä asiaa hänellä oli, voi asiakaspalvelijan olla vaikea lähteä soittamaan asiakkaalle takaisin. Esimerkiksi puhelinvastaaja toimii paremmin kuin huonosti välitetty soittopyyntö (Sipilä, 1992, 231–232.)

2.3 Puhelinpalvelu

Kaikki ovat varmasti olleet tilanteessa, jossa asiakaspalvelijalla on asiakas ja puhelin, johon hänen tulisi vastata, soi samaan aikaan. Jos tällaisia tilanteita tulee palvelutilanteessa yritykselle eteen usein, on aika miettiä muita ratkaisuja tilanteen helpottamiseksi. Yrityksen tulisi esimerkiksi miettiä:

- voitaisiinko puhelinpalvelua parantaa ottamalla käyttöön modernimpi puhelinjärjestelmä?
- Ovatko työt järjestetty niin, että useiden henkilöiden on mahdollista hoitaa asiakkaiden asioita?
- Tulisiko työaikoja järjestellä uudelleen? Ovatko ruuhkahuiput esimerkiksi aamuisin vai päivisin? . Esimerkiksi näiden kysymysten avulla yrityksen on mahdollista parantaa puhelinpalvelunsa toimivuutta. (Santonen, 1996, 83.)

Uuden asiakkaan soittaessa puhelinpalveluun, voi puhelinkontaktin toimivuus ratkaista, syntyykö asiakassuhdetta ollenkaan. Tämän vuoksi asiantuntijayrityksen puhelinpalvelun on toimittava hyvin. Kun asiakas soittaa, on suuri osa kyseistä asiakasta varuten tehdystä markkinatyöstä jo tehty. Esimerkiksi pankin puhelinpalvelussa on tärkeää saada uudelle asiakkaalle varattua aika konttoriin asiantuntijalle, jonka kanssa asiakas voi jatkaa asioidensa hoitamista. (Sipilä 1992, 247.) Koska puhelimeen vastaava henkilö on asiakkaan ensimmäinen kontakti pankkiin, on vastaajan onnistuttava täydellisesti asiassaan tai asiakas voi mennä toisen pankin asiakkaaksi.

Puhelinta tulisi aina käyttää kuin kyseessä olisi kuvapuhelin, tai kuin olisi asiakkaan kanssa kasvotusten. Ilmeestä välittyy kaikki ne fyysiset ja psyykkiset toiminnot, jotka varaamme käyttöön puhelinkeskustelussa. Asiakas huomaa puhelimen välityksellä onko asiakaspalvelija hyvällä, vai huonolla tuulella, sillä palveluasenne näkyy linjoilla. Tämän vuoksi tulee aina muistaa, että puhelutilanteessa myös yrityksen imago on langalla. Asiakaspalvelijan täytyy olla vakuuttunut soittonsa tarkoituksesta, jolloin hän on myös motivoitunut palvelutapahtumaan. Ensivaikutelma on myös puhelinpalvelussa hyvin tärkeää, sillä se on ratkaiseva hetki puhelun kannalta. Yllätyksellisyys ja rutiinista poikkeava esitystapa ovat hyviä keinoja edetä myönteisesti puhelinkeskustelussa. Avauspuheenvuoro on tärkeää siksi, että asiakas ei välttämättä kiinnostu asiakaspalvelijan tarjoamista palvelumahdollisuuksista mikäli avaus on epäonnistunut. Soittavan virkailijan tulee tietää tuotteista ja palveluista niin paljon, että saa asiakkaan

kiinnostumaan niistä. Mikäli virkailija saa asiakkaan kiinnostumaan, on tapaamisaikaa helppo lähteä sopimaan ja tarjoamaan lisäksi vaikka vielä muita tuotteita lisäksi. Tärkeää on myös esittää asia oikealle henkilölle. Asiakaspalvelijan on muistettava, että kaikki mitä hän puhelimessa sanoo, välittyy asiakkaalle juuri sellaisena, kuin hän sen kokee. Puhelinkeskustelussa molemmille osapuolille muodostuu koko puhelun ajan omia mielikuvia siitä, mitä toinen sanoo. Tämän vuoksi asiakaspalvelijan on hyvä miettiä millaista ilmettä hänen puheensa ilmentää, millaista hänen äänenkäyttönsä on ja puhuuko hän ymmärrettävästi. (Hämäläinen, 1999, 115.)

Nämä asiat erittäin tärkeää muistaa, sillä asiakas muodostaa kuvan yrityksestä palvelutilanteen perusteella.

Asiakaspalvelijan tulee tietää tarkalleen, mitä aikoo asiakkaalle myydä ja kuinka voit tätä parhaiten palvella. Esimerkiksi pankin puhelinpalvelussa toimivan virkailijan täytyy tuntea kaikki sovellukset ja tuotteet, joiden asiantuntija hän on, jotta hän pystyy ratkaisemaan asiakkaan ongelman parhaalla mahdollisella tavalla.

Asiakaspalvelijan on saatava asiakas kiinnostumaan asiastaan. Esimerkiksi pankista voidaan soittaa asiakkaalle ja tarjota tapaamisaikaa vakuutusten tai tilien merkeissä. Mikäli asiakas ei ole entuudestaan kyseisen pankin asiakas, on avauspuheenvuoro vielä tärkeämpää, jotta asiakkaan mielenkiinto heräisi kyseisiä palveluja kohtaan.

Pankissa virkailijan tulee tehdä ensin tausta työtä, jotta tietää kenelle voi mitäkin palvelua tai tuotetta tarjota. Asiakaspalvelijan on kiinnitettävä huomiota asenteeseensa ja olotilaansa. Esimerkiksi hymyily kuuluu puhelimen välityksellä asiakkaalle ja luo myönteistä kuvaa yrityksestä ja soittajasta. Äänenkäytön tulee olla kuuluvaa ja puheen ja kielen selkeää. Asiakkaalle ei saa puhua liian teknisesti, sillä se voi katkaista asiakkaan mielenkiinnon kokonaan.

2.4 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys syntyy asiakaskeskeisestä ajattelutavasta ja asiakastyytyväisyyttä luovasta toiminnasta. Asiakkaita voi olla useita, sillä yleensä kaikkia tahoja jotka ovat palvelun kohteina, hyödynsaajina, rahoittajina tai maksajina pidetään asiakkaina. Usein asiakas muodostuu myös ryhmästä, jossa eri henkilöillä on erilaiset roolit. Voidaan esimerkiksi erottaa päättäjät, vaikuttajat, palvelujen käyttäjät ja kohteet. Asiakas

on kokonainen ihminen ja häntä tulee kohdella tällaisena jos halutaan päästä hyvään asiakastyytyväisyyteen. (Sipilä, 1992, 226.)

Kuinka mitata asiakastyytyväisyyttä	
Tapa 1 • reklamaatiot ovat vähentyneet • selvitettyjen ongelmien lukumäärä • asiakaspuheluiden keston väheneminen • toimitusviivästyksiä vähemmän • ajansäästö asiakastilanteissa	Tapa 2 • asiakaskiitosten lukumäärä • asiakkailta saatu positiivinen palaute hyvästä työstä • asiakkaiden antamat palautteet palvelukokonaisuudesta • asiakkaiden lisäostojen kasvu • asiakasprosessin tuntemuksen paraneminen • iloisuus työpäivän kuluessa

KUVA 6. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen, (Selin, 2005, 31)

Kuvassa 6 Selin (2005,31) esittää kaksi tapaa mitata asiakastyytyväisyyttä. Tapa 2 on toimivampi, sillä sen metodit ovat positiivisemmat. Positiivisuus kannustaa henkilöstöä varmasti myös parempaan palveluun ja parempiin tuloksiin. Asiakastyytyväisyyteen panostaminen on siis kannattavaa yritykselle.

Asiakas haluaa olla yksilö, ei vain joku massasta tai keskivertoihminen, vaan erikoistapaus. Asiakas ei halua epäonnistua eikä esiintyä tyhmänä muiden silmien edessä. Arvostus ja hyväksytyksi tuleminen ovat kaikille tärkeitä asioita. Asiakaspalvelutilanteen tulisi aina vahvistaa asiakkaassa tätä tunnetta. Tämä on erityisen tärkeää asiantuntijapalveluissa, joissa asiakkaalla saattaa olla pelkona, että hän ei osaa esimerkiksi käyttäytyä tilanteessa oikein. Asiakas onkin usein hyvin kiinni tottumuksissaan, joita on vaikea muuttaa. Usein asiakas voi vastustaa parannuksia turvautuen mieluummin vanhaan opittuun toimintamalliin, koska se on helpompaa ja turvallisempaa kuin uuden opettelu. Asiakkaalla on yleensä jo asiakassuhteen alkuvaiheessa käsitys palveluja tarjoavasta organisaatiosta. Käsitys muuttuu aina kokemuksen myötä, mutta ennakkokäsitykset pysyvät yleensä lujassa. (Sipilä, 1992, 227.)

Asiakas vertaa kokemuksiaan aina johonkin, joko omiin odotuksiinsa tai johonkin toiseen, samoja palveluja tuottavaan organisaatioon. Asiakkaan odotustaso nousee koko ajan. Tähän vaikuttavat muun muassa eri tahojen palvelujen kehittäminen. Organisaatio, joka tuottaa samantasoisia palveluja kuin ennenkin voi huomata asiakkaiden tyytyväisyyden heikkenevän. Palvelun taso on konkreettinen minimitaso, johon palveluorganisaation on yllättävä jatkuvasti. Organisaation kasvaessa siinä työskentelevien ihmisten ajasta suuri osa saattaa suuntautua sisäänpäin, jolloin asiakas alkaa unohtua. Asiakas alkaa olla itsestäänselvyys ja häneen aletaan suhtautua välinpitämättömästi. Rutiini onkin näin ollen hyvän asiakaspalvelun suurin vihollinen. Asiakaspalvelijalle tilanteet voivat olla rutiinia, mutta asiakkaalle tilanne on aina ainutkertainen. (Sipilä, 1992, 228–229.)

Selinin (2005, 20) mukaan organisaation tulisi omaksua asiakaslähtöinen ajattelutapa. Asiakaslähtöisen ajattelutavan kulmakiviä ovat muun muassa:

- mitä lisäarvoa asiakas saa organisaation palvelukokonaisuudesta
- palvelua olisi katsottava prosessina
- asiakkuutta olisi kehitettävä jatkuvasti

Palveluorganisaatiossa onkin hyvä välillä tarkistaa, ettei olla ajautettu liian kauaksi asiakkaasta ja hänen tarpeistaan (Sipilä, 1992, 229).

3 TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Toiminnan kehittäminen tarkoittaa yritykselle aina muutoksia ajattelu- ja toimintavoimissa. Yrityksen tulisi aina ottaa koko henkilökunta mukaan kehittämissuunnitelman laatimiseen, sillä yhteistyö ja luottaminen yksittäisten ihmisten osaamiseen ja näkemyskykyyn varmistaa ideoiden nopean soveltamisen käytäntöön ja on täten hyvä tapa kehittää yrityksen toimintoja. Toiminnan kehittämisessä tärkeää on muutostarpeiden tunnistaminen. Yrityksen henkilöstön tulee ymmärtää muutoksen tarpeellisuus. Yrityksen on pystyttävä perustelemaan muutoksen tarpeellisuus. Henkilöstöä kannattaa kuunnella aikaisessa vaiheessa, sillä he tietävät oman työnsä parhaiten ja osaavat näin ollen tehdä varmasti hyviä ehdotuksia muutosta koskien. (Honkola & Jounela, 1993, 157.)

Hyvän palvelun tuottaminen, asiakkuudesta huolehtiminen ja asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen edellyttävät yhteistyötä tuottajatiimin sisällä ja asiakkaiden kanssa. Palve-

luiden jatkuva kehittäminen kuuluu hyvään palveluun. Palveluiden kehittämisen mukanaan tuomat muutokset vaativat työyhteisöltä uuden oppimista ja tarpeettoman tiedon pois oppimista. Muutoksen keskellä on vaarana toiminnan tehokkuuden menettäminen ja laadun heikkeneminen. Vanhat toimintarutiinit tulevat yleensä helposti takaisin pintaan. (Rissanen, 2006, 96).

Kilpailun lisääntyessä asiakkaiden vaatimukset ja odotukset yrityksiä kohtaan ovat kasvaneet. Asiakastyytyväisyys on näin ollen noussut keskeiseksi osaksi yrityksen toiminnassa. Yrityksen tärkeiksi menestystekijöiksi ovat muodostuneet asiakastyytyväisyyden ulottuvuuksien perusteella korkea laatu, alhaiset kustannukset, joustava toiminta ja nopeat toimitukset. Asiakaslähtöinen toiminta on perusteltua, sillä tuotot riippuvat asiakkaiden suhtautumisesta yrityksen toimintaan. Liikaksi asiakkaisiin keskittynyt toiminta voi kuitenkin vaarantaa yrityksen toimintaedellytykset, jos se on tappiollista. Tämän takia kustannusten hallinnan on oltava tehokasta ja kustannusten kurissa pitäminen on ehdottoman tärkeää. Muuttuneissa olosuhteissa on tullut tärkeäksi hankkia yrityksen ulkopuolista informaatiota asiakkaista, kilpailijoista ja markkinoista yleensä, sillä kannattavuus on markkinataloudessa toimivan yrityksen ydintavoite. (Kinnunen ym., 2006, 247.)

3.1 Kustannusten ryhmittely

Nykyajan muuttuva toimintaympäristö asettaa muutosvaatimuksia palvelualoille. Palvelualan yritysten täytyy jatkuvasti kehittää palveluidensa laatua, asiakaspalvelua ja rajoittaa kustannuksia. Näin ollen yritykset tahtovatkin selvittää kustannuksensa niin, että mahdolliset ylimääräiset kustannukset saataisiin jätettyä kokonaan pois. (Vehmanen & Koskinen, 1997, 18.)

Kustannus voidaan määritellä yleisesti tuotantoprosessissa tapahtuvaksi tuotannontekijöiden käytöksi tai kulutukseksi rahassa ilmaistuna. Kustannukset ilmentävät jonkun tietyn aikaansaannoksen kuten tuotteen tai palvelun tarvitseman uhrauksen. Kustannuksia on mahdollista ryhmitellä monin eri tavoin ja niiden selvittäminen tapahtuu yleensä kustannuslajeittain sen mukaan, millaisen tuotannontekijän käytöstä kustannus on aiheutunut. (Kinnunen ym. 2002, 249.)

Yrityksen kustannusrakenteen määrää se, millaista tuotantotoimintaa se harjoittaa. Kinnunen ym. jakavat yritykset kolmeen pääryhmään:

- valmistusyritykset
- kauppayritykset
- ja palveluyritykset.

Palveluyritykset tuottavat aineettomia suoritteita eli palveluja, jotka voivat olla valikoituja tai yksilöllisiä. Palvelutuotannossa avainasemassa on yleensä työpanos ja siihen liittyvä osaaminen. Valmistusyritykset taas valmistavat tuotteita muuttamalla raaka-aineiden muotoa valmistusprosessissa. Kauppayrityksen myyvät valmiina ostamia tavaroina eteenpäin asiakkaille. Kauppayrityksen tuotantoprosessi rakentuu kuljetus-, varastointi- ja pakkaustoiminnoista. Usein yritysten suoritteet ovat sekä palveluiden, että tuotteiden yhdistelmiä. (Kinnunen ym., 2006, 249.)

3.2 Toimintojen kustannukset

Toimintojen yksikkökustannuksia on mahdollista käyttää apuna erilaisessa päätöksenteossa. Niiden avulla on esimerkiksi mahdollista arvioida kannattaako jotakin tiettyä toimintaa suorittaa itse vai ostaa palvelu yrityksen ulkopuolelta. (Laitinen, 1998, 268.) Esimerkiksi pankissa on voitu miettiä ensin, kannattaako puhelinpalvelu ostaa toiselta palveluyritykseltä vai keskittää omiin yksiköihin.

Toimintojen yksikkökustannukset antavat erittäin hyvää tietoa tehottomuusalueiden selvittämisessä ja suorituskyvyn tehostamisessa. Yksikkökustannuksia seuraamalla yrityksen on mahdollista saada täsmällinen kuva kustannustehokkuuden ajallisesta kehittämisestä. Kun näitä kustannuksia verrataan yrityksen omiin toimintayksiköihin, saadaan käsitys yrityksen kustannustehokkuudesta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. (Laitinen, 1998, 268.) Seuraavaksi työssä käsitellään työkustannuksia, koska ne liittyvät oleellisesti tutkimustyöhön.

Työkustannukset

Työkustannukset selvitetään palkkalaskennan avulla, jonka tehtävänä on laskea henkilökohtaiset ansiot, selvittää palkkakustannukset ja niihin perustuvat työkustannukset kohteittain. Kohteena laskennalle voi olla esimerkiksi joku suorite tai

vaihtoehtoisesti kustannuspaikka. Palkkalaskennan suoritukseen vaikuttaa aina palkkaustapa. Näistä tavallisimpia ovat aikapalkkaus, urakkapalkkaus ja tuotantopalkkiopalkkaus. (Vehmanen, 1997, 88.)

3.3 Kannattavuus

Yrityksen tavoitteet ovat toiminnon ohjaamisessa avainasemassa. Useat yrityksen toimintaa kuvaavat teoreettiset mallit on rakennettu oletukselle, että yrityksen ainoana tavoitteena on voiton maksimointi eri muodoissa ilmaistuna. Käytännössä on kuitenkin huomattu, että todellisuudessa yrityksellä on useita tavoitteita, jotka voivat olla keskenään ristiriidassa. Yrityksen tavoitteiden joukossa kannattavuus-, taloudellisuus-, ja rahoitustavoitteilla on normaalisti merkittävä asema. (Kinnunen ym., 2006, 245.)

Painotettaessa yrityksen toiminnan ohjaamisessa taloudellisia tavoitteita, etenkin kannattavuustavoitetta, voidaan puhua yrityksen talouden ohjauksesta. Tietyn kannattavuustason saavuttaminen ja ylläpitäminen on todettu välttämättömäksi jotta yrityksen toiminnan jatkuvuus on mahdollista turvata ja muut tavoitteet ovat saavutettavissa. Vastuu toiminnan kannattavuusvaatimuksen täyttämisestä kuuluu yrityksen johdolle, jolle kannattavuuden suunnittelu ja valvonta ovat erittäin tärkeitä osa-alueita. (Kinnunen ym., 2006, 245.)

Kannattavuutta voidaan pitää yrityksen taloudellisen menestyksen avain tekijänä, sillä ilman kannattavuutta yrityksen taloudellisella toiminnalla ei ole perustaa. (Lehtonen, 2004, 27.) Kannattavuudessa on kyse siitä, että yrityksen toiminnasta kertyvillä tuotoilla on pystyttävä kattamaan toiminnan kustannukset ja rahoittajien edellyttämät korvaukset yrityksen käyttöön annetuista pääomista. Tuotot syntyvät tuotantotoiminnassa aikaansaatuisten tuotteiden ja palveluiden myynnistä. Kustannukset on mahdollista määritellä toiminnassa tarvittavien tuotannon tekijöiden käytöstä aiheutuneeksi uhraukseksi rahassa ilmaistuna. Kannattavuutta voidaan mitata johdon laskentatoimessa kahdella mittarilla. Absoluuttista kannattavuutta mitataan tuottojen ja kustannusten erotuksena. Suhteellisen kannattavuuden mittarit taas puolestaan vertaavat tulosta johonkin toimintaa rajoittavaan tekijään. (Kinnunen ym., 2006, 246.)

Yritysten toimintaympäristöissä on tapahtunut suuria muutoksia. Kilpailu on kansainvälistynyt, markkinat ovat globalisoituneet ja teknologian kehitys on mahdollistanut tehokkaampien tuotantomenetelmien käyttöönoton. Näissä muuttuneissa olosuhteissa yritysten on täytynyt arvioida uudelleen tavoitteitaan, toimintastrategioitaan, toiminnan organisointia ja menestystekijöitä. (Kinnunen ym., 2006, 246.)

Muutostavoitteiden täytyy olla konkreettisia, jotta niistä on mahdollista luoda selkeä mielikuva koko kokonaisuutta koskien. Toimintaa kehitettäessä on hyvä miettiä missä tilanteessa yritys on nyt, millaiseen tilanteeseen muutoksella halutaan päästä, mitkä asiat muuttuvat, millaisia uusia toimintatapoja muutos tuo tullessaan ja mitä hyötyjä ja millaisia riskejä muutos tuo tullessaan. Muutokseen liittyy tarve kehittää koko työyhteisön toiminta- ja ajattelutapoja. On erittäin tärkeää varmistaa riittääkö henkilöstön ammattitaito, minkälaisia resursseja muutos vaatii ja onko yrityksellä muutoksen vaatimat valmiudet. (Honkola & Jounela, 1993, 159.)

3.4 Strateginen suunnittelu

Yrityksen on tärkeää määritellä toiminnan strateginen suunta, asettaa suunnittelua koskevat vaatimukset ja ottaa ne huomioon johtamisessa, jotta toiminta olisi menestyksellistä. Strategisen suunnittelun lähtökohtana on aina oltava yrityksen visio, sillä suunnittelun avulla on tarkoitus löytää keino vision toteuttamiseksi. Yrityksellä täytyy olla haastava visio, jos se haluaa menestyä markkinoilla. Yrityksen on ennakoitava tulevaa ja vision tulee perustua nähtävissä olevien kehitystrendien jatkeelle. Yrityksen on mietittävä, millainen tulevaisuus saattaa olla ja mitä on tehtävä jotta tehty ennuste olisi toteutettavissa. Strateginen suunnittelu auttaa siinä, että yrityksellä on tarvittavat resurssit tavoitteen saavuttamiseksi. (Lecklin, 1999, 51.)

Visio antaa yritykselle pitkän tähtäimen tavoitteen, jota kohti sen on pyrittävä mahdollisimman tehokkaasti. Jos yrityksellä ei ole visioita, on sen toiminta päämäärätöntä. Visioon avulla yrityksen johdon on mahdollista rajata valittuja asioita tarkastelun ulkopuolelle ja tarkastella pelkästään ydinasioita, eli niitä, mitkä ovat tärkeitä vision toteuttamisen näkökulmasta. Yrityksen, jolla visio on selkeä ja kunnossa, toiminta voi

olla paljon tehokkaampaa verrattuna sellaiseen yritykseen, jolla visiota ei ole. (Laitinen, 1998, 65.) Selinin (2005, 59) mukaan vision tulee olla sopivan haasteellinen ja innostava, jotta siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä. Menestyvien yritysten visiot ovatkin yleensä haastavia, jotta tulosta syntyisi. (Selin, 2005, 59).

Strategisen suunnittelun lähtökohta on aina yrityksen nykytilanteen arviointi, sillä on saatava selvitettyä tilanne, josta lähdetään liikkeelle. Lähtötilanteen arvioimisessa voidaan käyttää apuna suorite/asiakas- matriisia, joka antaa kokonaiskuvan siitä, minkälaisia suoritteita yritys tarjoaa asiakkailleen. Matriisin muodostamista varten täytyy saada tietoa seuraavista asioista:

- Mitkä ovat yrityksen pääsuoritteet?
- Mitkä ovat yrityksen pääasiakkaat kunkin suoritteen kohdalla?
- Mitkä ovat pääasiakkaille myytävien suoritteiden perustiedot?

Suorite/asiakas-matriisin avulla syntyy käsitys yrityksen nykytilanteesta, joka toimii strategisen suunnittelun pohjana. (Laitinen, 1998, 65.)

Toimintasuunnitelmia ja strategioita laadittaessa tulee aina selvittää asiakkaiden odotukset ja niiden odotettava kehittyminen. Asiakkaiden tarpeet on mahdollista jakaa seuraavasti:

- Tarpeet, jotka asiakas ilmaisee
- Tarpeet, jotka asiakas tiedostaa
- Potentiaalisten asiakkaiden ilmaisemat ja tiedostamat tarpeet

Omien asiakkaiden tutkiminen saattaa täyttää vain pienen osan markkinoiden kokonaistarpeista. Tämän vuoksi yrityksen olisikin hyvä tuntea kilpailijoiden ja muiden potentiaalisten asiakkaiden tarpeet, sillä se auttaa parantamaan strategisen suunnittelun tasoa. (Lecklin, 1999, 52.)

Yrityksen tulee tehdä strategiset perusvalinnat nykytilanteen kartoittamisen jälkeen. Perusvalinnat kuvaavat toimintamahdollisuuksia, joiden avulla saadaan selville yrityksen toimintaa ohjaava visio. Toimintamahdollisuuksien riittäväksi rajaamiseksi on yrityksen tehtävä kolme perusvalintaa:

- Kustannustehokkuus/ erilaistaminen
- Kasvu/ riski
- Yhteistyö/ kilpailija

Nämä strategiset perusvalinnat määrittävät sen, kuinka laskentajärjestelmää täytyisi kehittää, jotta se mahdollistaisi strategioiden saavuttamisen. . (Laitinen, 1998, 68.)

Yritys saattaa joutua strategiavalintoja tehdessään tilanteeseen, jossa täytyy valita laadun ja kustannustehokkuuden välillä. Tulevan menestyksen alun luominen tarvitsee usein suurta panostusta laatuun ja hyvin tietoista strategiavalintaa. Tässä yritys tarvitsee koulutusta, uusien menetelmien ja tekniikoiden käyttöönottoa, organisointia ja prosessien uudistamista. Toisinaan yritys kohtaa ongelmia, jolloin olisi helposti houkutus karsia kustannuksia sen sijaan, että investoitaisiin laatuun. Menestystä haluavan yrityksen valinta tällaisessa tilanteessa tulee aina olla laatu. Se tulee aina ensimmäisenä, eikä siitä tule karsia. (Lecklin, 1999, 53).

Laadun perustan ollessa kunnossa on yrityksen helpompi muuntaa strategiat ja suunnitelmat käytännön toiminnaksi. Johdon tulee pitää huolta siitä, että henkilöstö tuntee keskeiset strategiat ja toimii niiden mukaan. Strategioiden tulee olla yhdensuuntaiset ja niiden on oltava toteutettavissa. Tämä edellyttää sitä, että yrityksen yhteistyökumppanit ja muut tärkeät sidosryhmät ovat mukana strategian suunnittelussa ja toteuttamisessa. Hyvän strategian täytyy olla haastava ja henkilöstöä innoittava. (Lecklin, 1999, 53).

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Pankki X toimii Etelä-Savossa ja on osa suurempaa pankkiyhtymää. Tutkimukseni tavoitteena oli saada selville mitä mieltä Pankki X:n asiakkaat ovat uudesta puhelinpalvelusta. Tutkimusongelmanani oli selvittää kuinka asiakkaat ovat kokeneet uuden puhelinjärjestelmän ja mitä mahdollisesti parannettavaa puhelinjärjestelmässä olisi sekä kuinka pankki voi toimintaansa kehittää puhelinpalvelun saralla. Toisena tutkitavana asiana on se, millaisia kustannuksia puhelinjärjestelmästä koituu Pankki X:lle ja tuleeko siitä säästöjä pankille.

Kysely ja kustannukset rajataan koskemaan vain puhelinjärjestelmää, sillä se on uusi asia, joka tarvitsee mahdollisesti vielä parantelua ja on hyvä tietää kuinka asiakkaat sen kokevat. Aihepiiri kiinnostaa minua, sillä työskentelen tällä hetkellä Pankki X:ssä ja olen saanut asiakkailta jo paljon palautetta koskien uutta puhelinjärjestelmää. Aihe on tärkeä, jotta pankki voisi kehittää puhelinpalveluaan asiakkaille miellyttävämmäksi

ja toimivammaksi. Asiasta ei ole tehty vielä minkäänlaista tutkimusta aiemmin ja koska puhelinpalvelu on ollut Pankki X:llä toiminnassa vasta kesäkuusta 2011 alkaen, on hyvä saada tietoa asiakkaiden mielipiteistä näin alkuvaiheessa, jotta toimintoja voi lähteä kehittämään toimivammiksi asiakkaiden palautteen perusteella.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Toteutin tutkimukseni kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena jonka toteutin lomakekyselynä. Valitsin tämän tutkimusmenetelmän, sillä sen avulla on mahdollista saada tietoa suurelta joukolta. Tutkimuksessa käytin myös kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää avoimien kysymysten muodossa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimukseen osallistuvat henkilöt poimitaan yleensä tilastollisin otantamenetelmin, joita kvantitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnetään usein. Kysymykset voidaan muotoilla tilastollisen käsittelyn vaatimaan muotoon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on mahdollista saada suuri otoskoko ja käyttämällä lyhyitä ja selkeitä kysymyksiä, saadaan aikaan yhdenmukainen tutkimusaineisto. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa taas voidaan käyttää myös avoimia kysymyksiä, joihin vastaajilla on tilaisuus vastata täysin vapaamuotoisesti. (Mäntyneva, 2003, 32.)

Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää tarpeeksi suurta otosta ja aineiston keruussa hyödynnetään normaalisti standardoituja tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Tutkimuksen tuloksia voidaan havainnollistaa erilaisin taulukoiden avulla. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän yleisimmät keruumenetelmät ovat kyselytutkimus, kirjekysely, omnibus-tutkimus, Internet-kyselyt, paneelitutkimukset sekä testit ja koeasetelmat. (Mäntyneva 2003, 50.) Käytin tutkimuksessani kyselytutkimusta, koska sen avulla on mahdollista saada tietoa suurelta joukolta ihmisiä. Mäntynevan (2003, 50.) mukaan kyselytutkimusta käytetään silloin, kun halutaan saada tutkimusaineisto, joka kuvaa suuren joukon mielipiteitä ja käsityksiä. Kyselytutkimuksella aikaan saadaan vastauksia, jotka kertovat kuinka kohderyhmä suhtautuu kyseessä olevaan asiaan. (Mäntyneva, 2003,48).

Tutkimuksessani oli myös kvalitatiivista tutkimusmenetelmää avoimien kysymysten muodossa. Kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus selittää esimerkiksi asiakkaan käyttäytymistä ja päätöksiensä syitä. Tutkittava aineisto analysoidaan niin tarkkaan kuin vain on mahdollista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastolliseen yleistämi-

seen ja tutkittavat valitaan yleensä täysin harkinnanvaraisesti tutkimukseen. Tutkimuksen avulla saadaan selville esimerkiksi kohderyhmän arvot, joiden perusteella voidaan kehittää markkinointia tai tehdä tuotekehitystä. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla asiakkaan käyttäytymistä on mahdollista ymmärtää paremmin. Tutkimusmenetelmä sopiikin hyvin toiminnan kehittämiseen tai vaihtoehtoisten toimintatapojen löytämiseen. Se voi myös antaa ideoita mahdollisille jatkotutkimuksille. (Heikkilä, 2010,19.)

Aloitin kyselyn tekemisen siitä, että keskustelin esimieheni kanssa siitä, millaisia asioita hän haluaa saada kyselyn avulla selville. Tämän jälkeen tein alustavan kyselyn, jonka näytin esimiehelleni, toiselle esimiesasemassa toimivalle henkilölle ja puhelinpalvelusta vastaavalle henkilölle. He kaikki antoivat suoraa ja rehellistä palautetta, jonka perusteella muokkasinkin kyselylomakkeen uudelleen. Tämän jälkeen näytin kyselyn vielä kerran esimiehelleni, jonka jälkeen kysely oli valmis esille.

Halusin kyselystä riittävän yksinkertaisen, enkä liian pitkää, jotta vastaajien olisi mahdollisimman vaivatonta ja nopeaa vastata siihen. Halusin siitä lyhyen myös siksi, että pankkikonttorissa etenkin pikakassalla ja infossa asioivat asiakkaat haluavat yleensä hoitaa asiansa nopeasti, eikä heillä ole välttämättä ylimääräisille asioille aikaa, vaikka ne eivät kauaa veisikään.

Pyrin kysymyksissä siihen, että ne olisivat selkeästi aseteltu ja että vastausvaihtoehdot olisivat yksinkertaiset ja yksiselitteisesti tulkittavissa. Halusin että vastaajan mielenkiinto säilyy koko kyselyn ajan ja että vastaajalla olisi mahdollisuus myös vapaaseen palautteeseen. Kaiken kaikkiaan kyselylomakkeeseen tuli kymmenen kysymystä, mutta osassa kysymyksistä oli useita kohtia.

Kysely oli esillä Pankki X:n pankkisalissa yhteensä kahden viikon ajan. Osan vastauksista sain itse hankittua kassalla ollessani, mutta sain paljon apua myös muilta virkailijoilta. Jaoin lomakkeita jokaiseen soluun joissa heillä oli asiakastapaamisia. Näin sain tavoitettua myös asiakkaat jotka eivät käyneet kassalla, mutta olivat käyttäneet puhelinpalvelua. Laskelmia tehdessäni tutkin yrityksen asiakirjoja ja dokumentteja, kuten esimerkiksi myynninseurantaraaportteja joista selvitin laskelmat. Selvitysten tekeminen raporteista on laadullista tutkimusta ja laskelmien tekeminen on määrällistä tutkimusta. Käytin siis työssäni hyödyksi molempia tutkimusmenetelmiä.

4.2 Tutkimusaineisto

Tutkimusta tehdessä huomio kiinnittyy tiettyyn kohteeseen, eli perusjoukkoon. Perusjoukon osa, joka täyttää vaaditut ehdot on nimeltään otos. (Holopainen & Pulkkinen, 2002,29.) Tutkimukseni toteutin otantatutkimuksena, jossa tutkitaan vain perusjoukon osa, eli poimitaan tietty otos josta saadut tulokset yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. Tällöin otoksen on oltava edustava, jotta tutkimuksesta saatu tulos olisi oikeaa suuntaa antava. Ennen johtopäätösten tekemistä tulee pohtia, onko otos onnistunut, eli edustaako se sitä perusjoukkoa mitä oli tarkoitus. (Mäntyneva, 2003, 32.) Mielestäni oman tutkimukseni otanta on onnistunut, sillä se edustaa juuri sitä perusjoukkoa, jota halusinkin, eli Pankki X:n asiakkaita, joilla on kokemusta puhelinpalvelun käytöstä.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa otanta perustuu tilastolliseen todennäköisyyteen perustuvaan otantamenetelmään. Tilastollisia otantamenetelmiä on monia, mutta kaikkien niiden perustana on tunnettu perusjoukon määrä, josta valittu otos sitten lasketaan. (Mäntyneva, 2003, 41.) Määrällisessä tutkimuksessa keskeistä on otannan onnistuminen, koska tuloksien täytyy olla yleistettävissä perusjoukkoon. Otannan koko onkin aina harkittava tarkkaan, sillä tutkimuksesta saatava tieto on luonnollisesti aina sitä tarkempaa, mitä suurempi otanta on. (Valli, 2001,13–14.)

Käytin tutkimuksessani kyselytutkimusta, jossa otantana toimi kiintiöpoiminta. Mäntynevan (2003, 45) mukaan kiintiöpoiminnassa haastateltava henkilö on tutkijan valitsema tietyn kiintiön mukaisesti. Tutkija on ennakkoon päättänyt millaisten henkilöiden tutkimukseen halutaan osallistuvan. Kiintiöpoiminta otetaan käyttöön silloin, kun perusjoukosta ei ole olemassa rekistereitä tai kun tutkimus kohdistuu ainoastaan jonkun tietyn tuotteen tai palvelun käyttäjiin. (Mäntyneva, 2003, 45.) Tutkimuksessani kiintiöpoiminnalla saavutettiin asiakkaat, jotka ovat käyttäneet puhelinpalvelua. Muut asiakkaat eivät siis vastanneet kyselyyn laisinkaan.

Kysymykseni olivat suljettuja, eli strukturoituja kysymyksiä, joissa oli valmiit vastausvaihtoehdot, mutta mukana oli myös avoimia kysymyksiä, joiden avulla vastaajat saivat ilmaista mielipiteensä vapaammin. Kyselylomakkeeni ensimmäisissä kysymyksissä selvitin vastaajan taustatietoja sukupuolen ja iän sekä sen avulla, kauanko

vastaaja on ollut Pankki X:n asiakkaana. Halusin nähdä, minkä ikäiset henkilöt käyttävät eniten puhelinpalvelua. Asiakkuuden kesto kertoo siitä, että asiakas on ollut tyytyväinen pankkinsa toimintaan, mikäli hän on viihtynyt jo pitkään asiakkaana.

Seuraavaksi selvitin sitä, miten vastaaja yleensä hoitaa pankkiasiointinsa, verkkopalvelussa, konttorissa, puhelinpalvelussa vai muuta kautta. Tässä kysymyksessä oli avoin vastaus kohdalle: muuta kautta, mitä.

Seuraavaksi halusin tietää, mitä kautta vastaaja oli saanut tietoa puhelinnumeroiden muutoksesta ja oliko vastaaja saanut mielestään tarpeeksi tietoa muutoksesta. Viimeisimmässä kysymyksessä oli avoin kysymys "kuinka vastaaja olisi halunnut saada tietoa uusista käytännöistä", mikäli hän koki, ettei ollut saanut riittävästi tietoa kyseisestä asiasta.

Halusin selvittää minkälaista asiaa koskien puhelinpalveluun yleensä soitetaan. Vaihtoehtoina olivat:

- ajanvaraus
- tilipalvelut,
- korttiasia
- luotto
- halu tavoittaa tietty henkilö
- sijoitus
- yrityspalvelut
- lakipalvelu
- neuvon saaminen
- muu asia.

Samalla selvitin myös kuinka vastaaja on asioinnin kokenut.

Puhelinpalvelun toimivuutta ja vastaajien tyytyväisyyttä sitä kohtaan selvitin viimeisellä kysymyksellä, jossa kohtina olivat:

- jonotusaika
- asiakkaan tunnistaminen
- asiantuntijuus
- luotettavuus

- ystävällisyys
- asioinnin helppous
- kuinka vastaaja sai asiansa hoidettua
- kuinka paikallisuus korostuu vastaajan mielestä.

Näissä kaikissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot olivat valmiina, jotta asiakkaalla olisi selkeät vaihtoehdot esillä ja vastaaminen olisi nopeaa ja vaivatonta.

Viimeisenä kysymyksenä oli avoin kysymys, johon vastaaja sai kirjata kehitysehdotuksia, jotta puhelinpalvelu voisi palvella asiakkaitaan entistä paremmin.

Kyselylomake (liite 2) oli pankissa esillä kassoilla, infossa, sekä jokaisessa solussa joissa asiakastapaamisia on. Itse keräsin vastauksia kassalla kysymällä asiakkaalta onko hän käyttänyt puhelinpalveluamme ja mikäli vastaus oli myönteinen, pyysin häntä ystävällisesti täyttämään lomakkeen.

Analysoin kyselylomakkeen SPSS- ohjelman avulla, johon syötin kaikki kysymykset ja vastaukset yksitellen. Tämän jälkeen tein kysymyksistä yhteenvedot taulukoihin (liite1), joista oli helppo kirjoittaa vastaukset auki.

Ennen Pankki X:ssä oli käytössä puhelinvaihde, joka työllisti kokopäiväisesti noin puolitoista henkilöä. Kustannuksia lähdin selvittämään myynninseurantaraportin perusteella. Laskin ensiksi, kuinka monta henkilöä puhelinvaihde ennen työllisti Pankki X:ssä ja kuinka paljon tänä päivänä säästyy aikaa muihin töihin, kun puhelimeen ei enää tarvitse vastata. Laskin myös kuinka paljon enemmän myyntiä ja tuloksia tulisi teoriassa syntyä nyt, kun ennen puhelinvaihteessa työskennelleet henkilöt ovat vapautuneet myyntityöhön, joten käytössä on enemmän aikaa ja resursseja uuden puhelinjärjestelmän ansioista. Mahdollisia syntyviä säästöjä ja myynnin kasvua selvitin yrityksen raportteja tutkimalla.

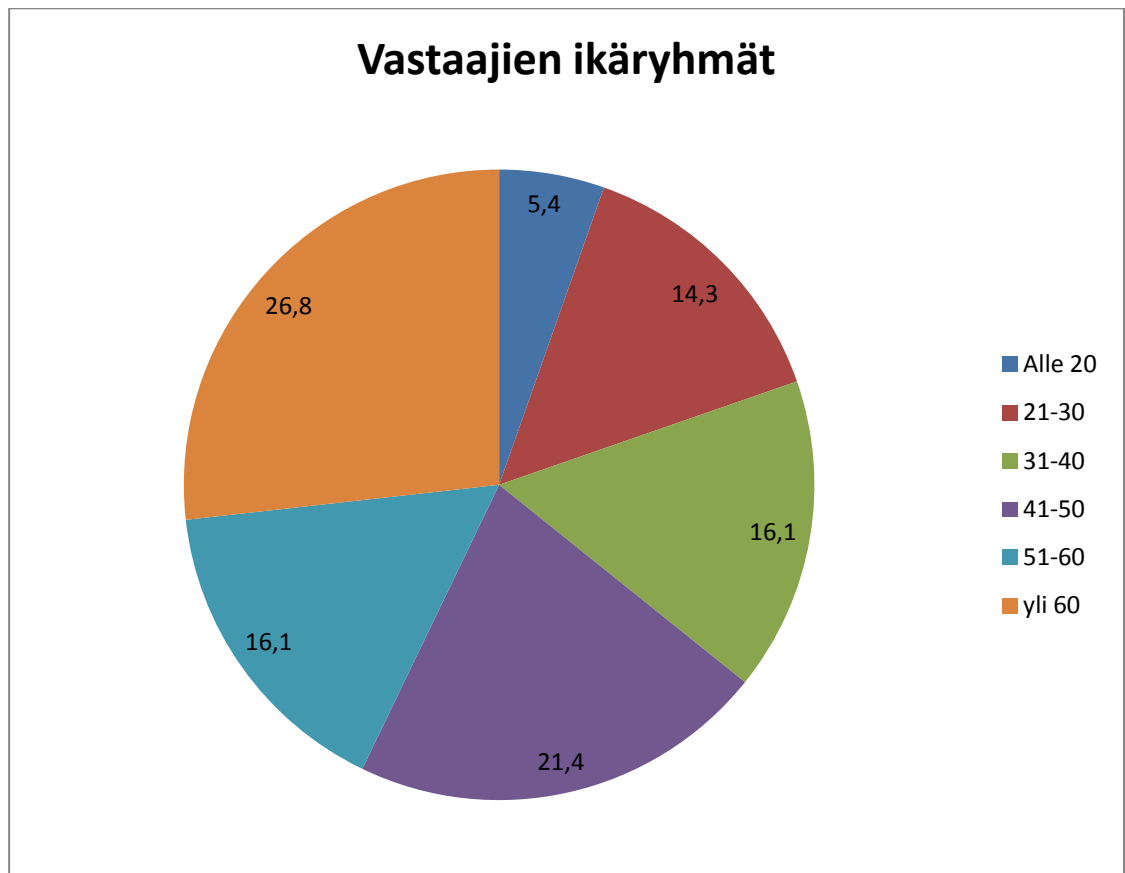
5 PANKKI X- PUHELINPALVELUN ASIAKASTYYTYVÄISYYS JA KUSTANNUKSET

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, kuinka Pankki X:n asiakkaat ovat kokeneet uuden puhelinpalvelun toiminnan, sillä asiakkailla ei ole enää mahdollisuutta soittaa konttorille suoraan, vaan puheluihin vastataan kahdella eri paikkakunnalla.

Kyselyyni vastasi yhteensä 56 Pankki X:n asiakasta, jotka asioivat pankin konttorilla.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Miesten ja naisten määrässä ei ollut suurta eroa, miehiä oli vastaajista 22 ja naisia 34. Sain kyselyyn vastauksia jokaisesta ikäryhmästä. Suurimmaksi ryhmäksi muodostui yli 60-vuotiaat (26,8 %) ja seuraavaksi suurin ikäryhmä olivat 41–50-vuotiaat (21,4 %). Kaikista pienin ikäryhmä muodostui alle 20-vuotiaista, joka voi johtua siitä, että tämä ikäluokka ei asioi pankin konttorilla, vaan hoitaa asiansa muuta kautta.

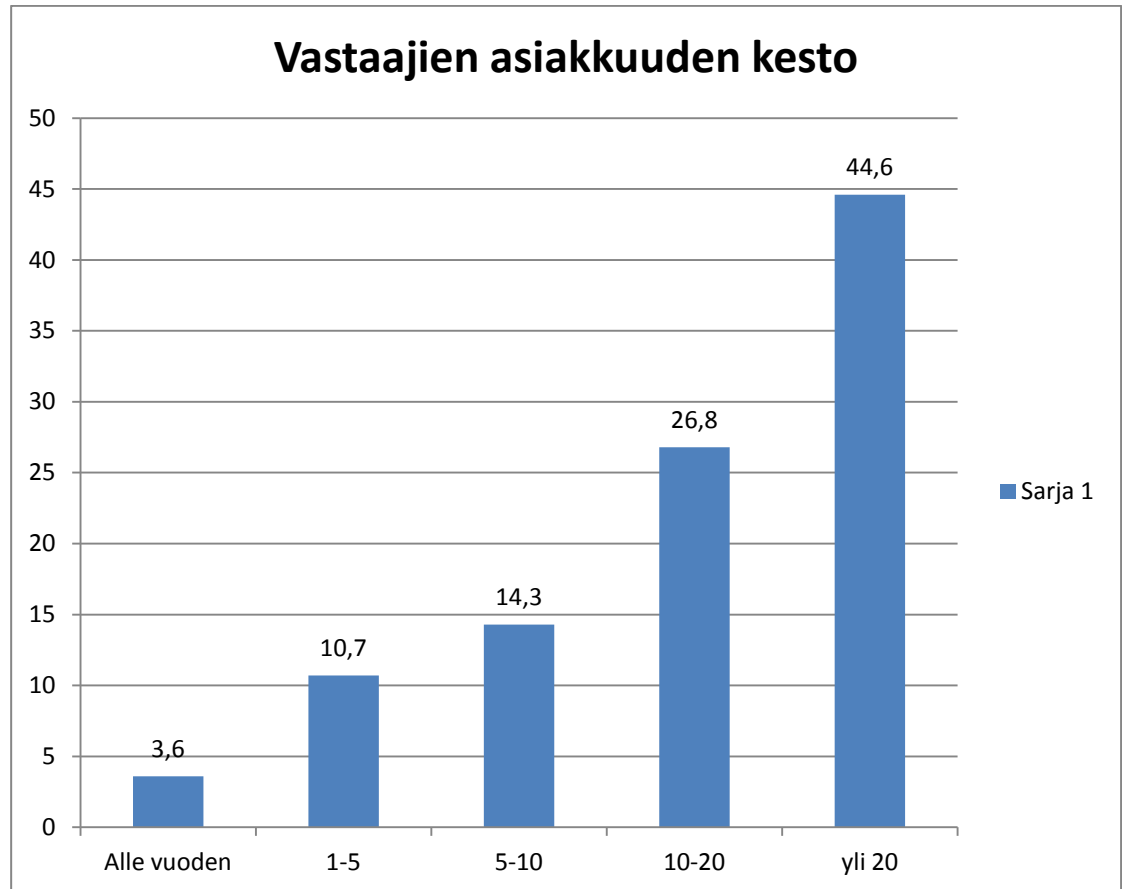


KUVA 7. Vastaajien ikäryhmät

Tutkimukseen osallistuneista vastaajista selvä enemmistö (76,8 %) oli luonnollisesti paikkakuntalaisia. Muualta Etelä-Savosta oli 12,5 % vastaajista ja kokonaan muualta Suomesta 10,7 % vastaajista. Vastaajat jotka asuivat muualla kuin paikkakunnalla tai Etelä-Savossa olivat muun muassa Varkaudesta ja Moskovasta.

Tutkin kyselyn avulla kuinka kauan vastaajat ovat olleet Pankki X:n asiakkaana. Lähes puolet vastaajista (44,6 %) on ollut Pankki X:n asiakkaana jo yli 20 vuotta. Suurin

osa vastaajista on ollut jo yli kymmenen vuotta Pankki X:n asiakkaana ja vain kolmasosan asiakkuuden kesto on alle kymmenen vuotta.



KUVA 8. Vastaajien asiakkuuden kesto

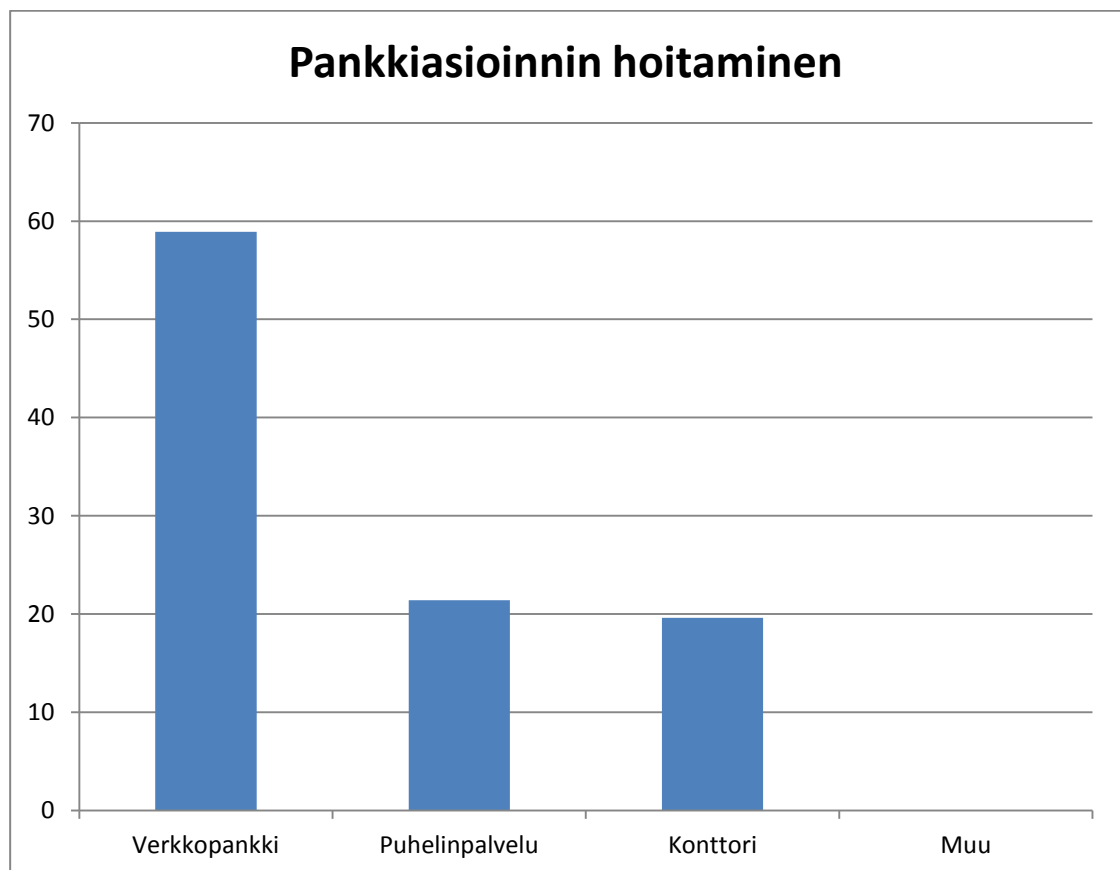
Tavallisin vastaaja oli yli 60-vuotias nainen. Suurimmaksi ryhmäksi muodostuivat yli 60-vuotiaat ja 41–50-vuotiaat. Tämä johtuu varmasti siitä, että kysely toteutettiin konttorilla ja vanhempi polvi on tottunut asioimaan konttorilla, kun taas nuorempi sukupolvi hoitaa pankkiasiointinsa muuta kautta, esimerkiksi verkkopankissa. Tästä kertoo sekin, että alle 20-vuotiaita vastaajia oli vain 5,4 % kaikista vastaajista.

Kysely olisi täytynyt toteuttaa toisella tavalla, jotta olisi saatu mukaan enemmän kaiken ikäisiä vastaajia. Tarkoitukseni olikin alun perin myös postittaa kyselylomake asiakkaille, jotka ovat käyttäneet puhelinpalvelua, mutta tämä osoittautui ongelmaksi koska puhelinpalveluun soittaneista asiakkaista ei ole olemassa minkäänlaista listaa tai rekisteriä, josta kävisi ilmi yhteystiedot. Tämän vuoksi kysely oli toteutettava konttorissa, mikä toi omat haasteensa työhön.

Paikkakuntalaisia oli selvä enemmistö vastaajista ja suurin osa oli myös ollut Pankki X:n asiakkaana jo yli 20 vuotta. Tämä kertoo siitä, että paikkakuntalaiset ovat olleet tyytyväisiä Pankki X:n toimintaan, sillä ovat pysyneet sen asiakkaina pitkään. Asiakkaan sitouttaminen onkin nykyaikana erittäin tärkeä asia, jotta pärjää muuttuvilla markkinoilla.

5.2 Asiakkaiden tyytyväisyys ja kokemukset

Selvästi yli puolet (58,9 %) vastaajista hoitaa pankkiasiansa verkkopankissa. Puhelinpalvelua asioidensa hoitoon käyttää 21,4 % vastaajista. Konttorissa asiansa hoitaa vain 19,6 % vastaajista.

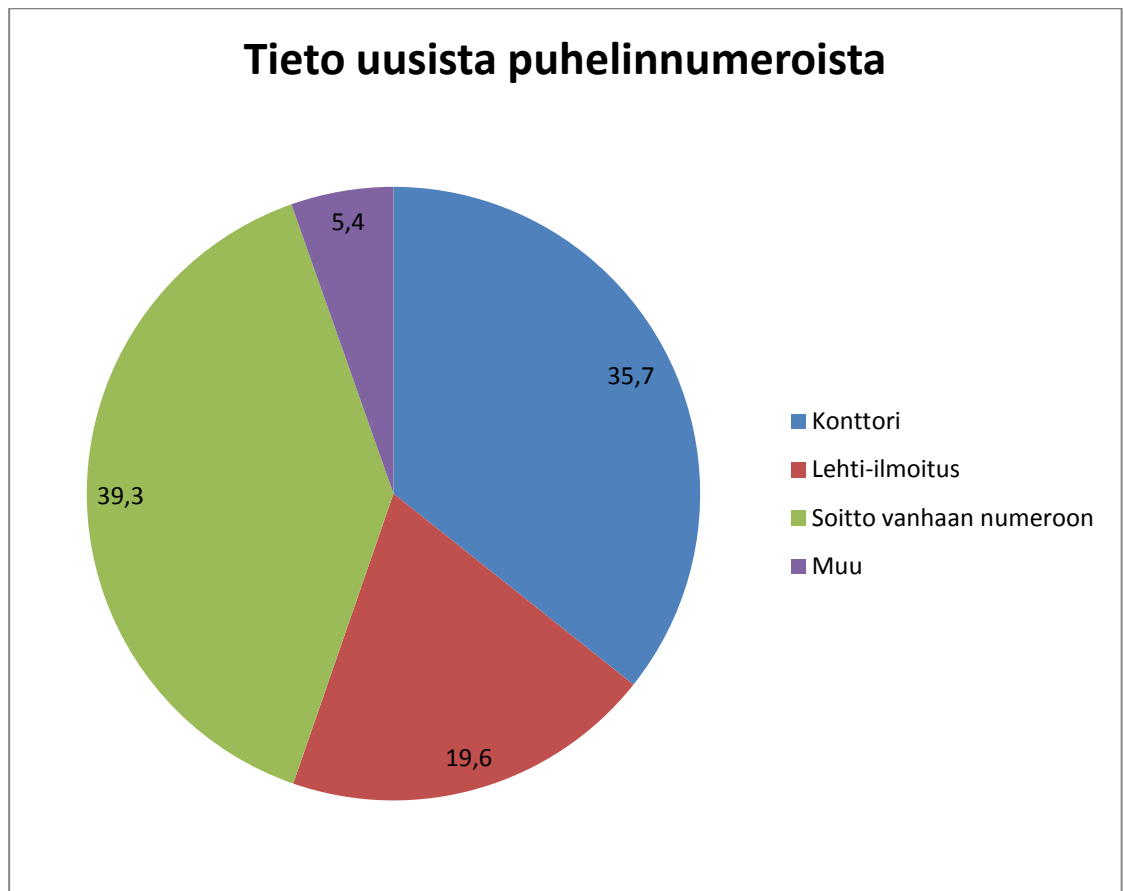


KUVA 9. Vastaajien pankkiasioinnin hoitaminen

Enemmistö vastaajista hoitaa pankkiasiointinsa verkkopankissa. Seuraavaksi suosituin asiointitapa on puhelinpalvelu. Konttorissa asiointi jäi viimeiseksi. Tästä huomaa hyvin, kuinka nykyaikana halutaan asioita hoitaa. Verkkopankissa on helppo ja nopea hoitaa pankkiasioita ja ne voi hoitaa mihin kellon aikaan tahansa. Puhelinpalvelu on

myös konttoria suositumpi, sillä se ei vaadi asiakkaan käyntiä konttorilla, vaan myös tätä kautta asiakas voi hoitaa pankkiasiansa kotoa käsin.

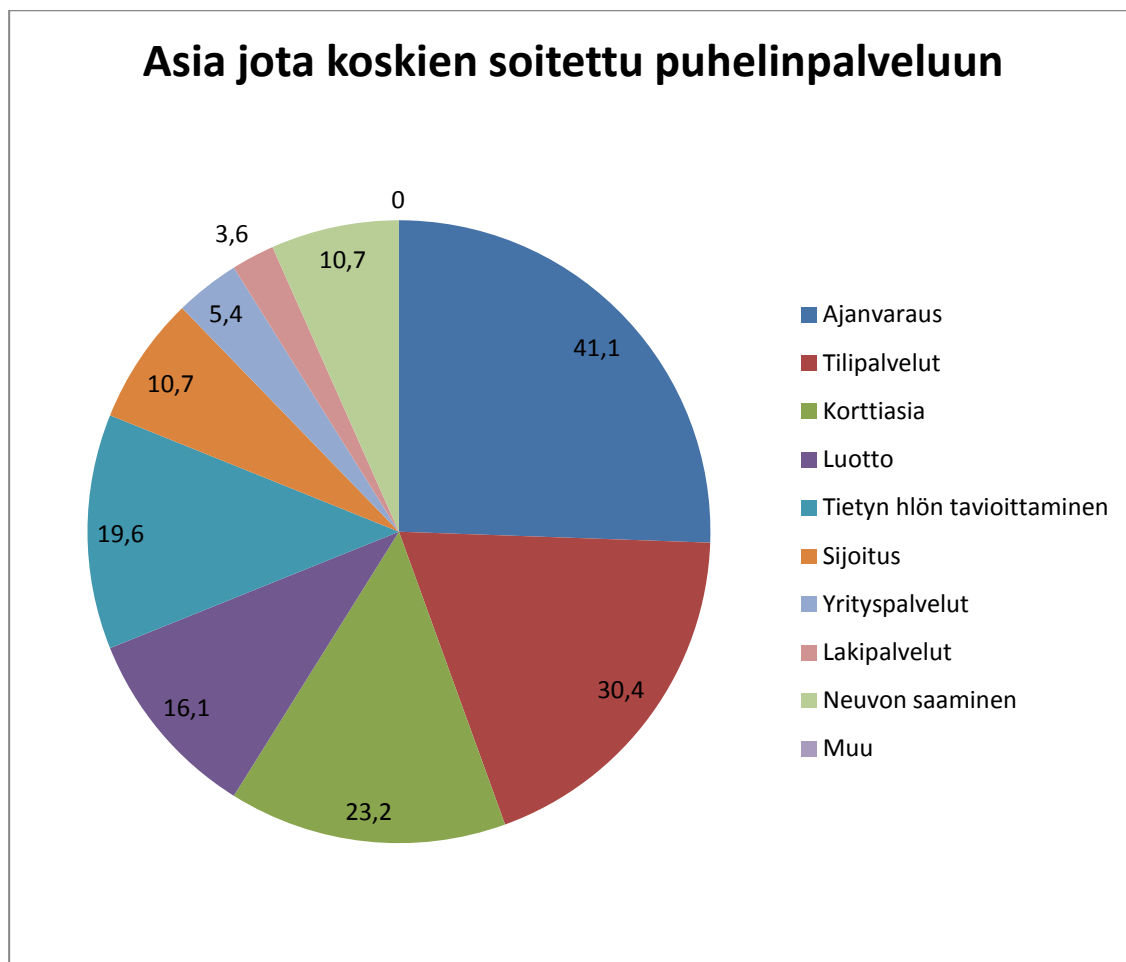
Halusin selvittää, mistä asiakkaat saivat tietoa uusista puhelinnumeroiden muutoksista ja uusista numeroista. Vastaajista suurin osa (39,3 %) oli saanut tiedon vasta soittamalla vanhaan numeroon. Lähes saman verran (35,7 %) vastaajista oli saanut tiedon Pankki X:n konttorissa asioidessaan. Lehti-ilmoitus oli tavoittanut 19,6 % vastaajista ja 5,4 % vastaajista oli saanut tiedon muualta. Muita lähteitä olivat esimerkiksi verkkopankki ja tuttavat.



KUVA 10. Tieto uusista puhelinnumeroista

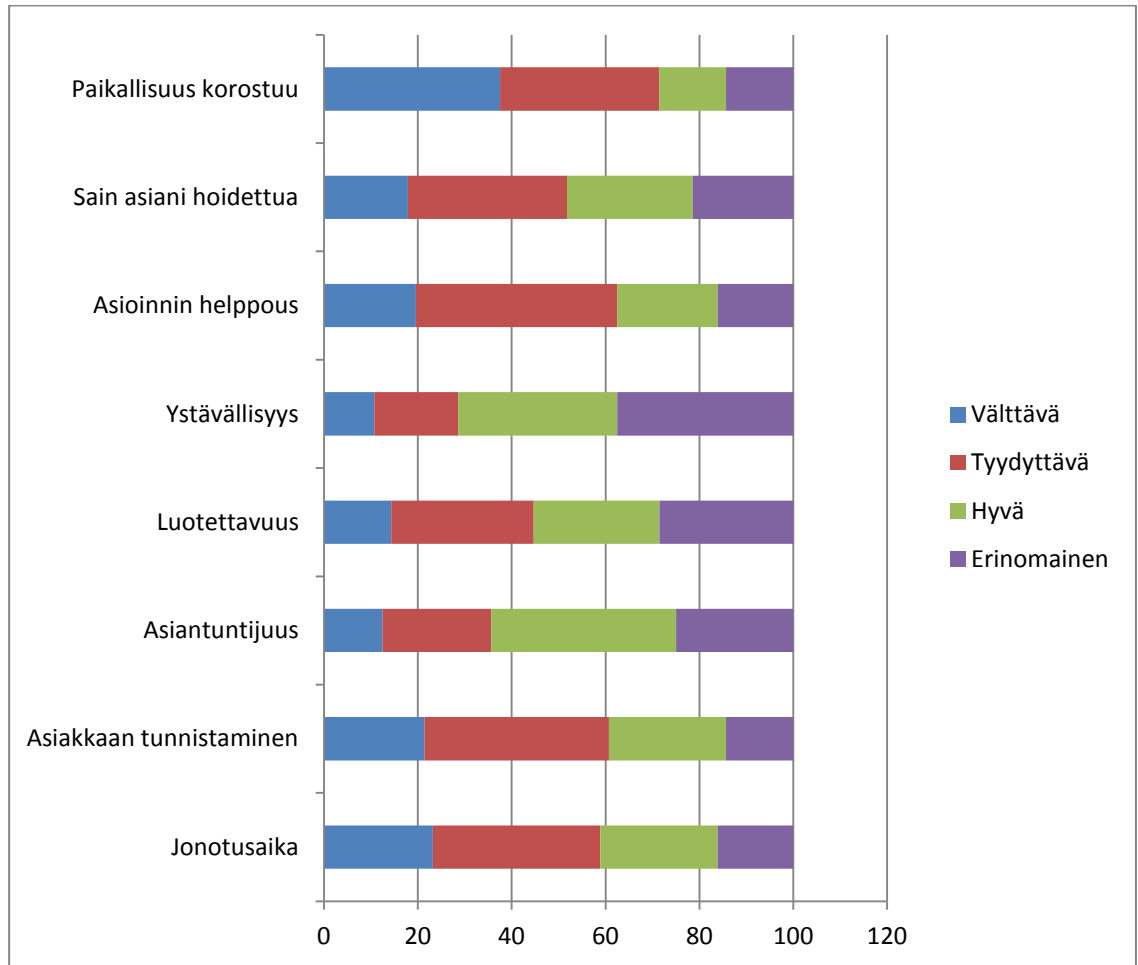
Seuraavaksi halusin selvittää, oliko vastaaja mielestään saanut tarpeeksi tietoa puhelinnumeroiden muutoksesta. Ennakkotieto oli tavoittanut selvästi yli puolet (64,3 %) vastaajista. Vastaajista 63 % koki saaneensa riittävää ennakkotietoa myös uudesta toimintatavasta puhelinpalvelussa, eli asiakkaan tunnistamisesta. Ennakkotieto on siis tavoittanut vastaajat hyvin ja oli näin ollen kohtalaisen onnistunutta.

Seuraavan kysymyksen oli tarkoitus kartoittaa, millaista asiaa koskien puhelinpalveluun yleensä soitetaan. Selvä enemmistö (41,1 %) soitti puhelinpalveluun varatakseen aikaa tapaamiseen virkailijan kanssa. Seuraavaksi yleisin (30,4 %) soittojen aihe oli tilipalveluita koskien ja kolmanneksi yleisin (23,2 %) asia koski korttiasiaa. Lakipalveluita koskien oli kaikista vähiten soittoja (3,6 %).



KUVA 11. Asia jota koskien soitettu puhelinpalveluun

Eniten soittoja puhelinpalveluun oli tullut ajanvarauksia ja tiliasioita koskien. Olisin luullut, että tietyn henkilön tavoittaminen olisi ollut suuremmalla osuudella, koska paikkakuntalaiset ovat niin tottuneita asioimaan tuttujen virkailijoiden kanssa. Vähiten soittoja oli tullut koskien lakipalveluita. Tämä voi johtua siitä, että asiakkaat eivät välttämättä ole vielä kovin tietoisia siitä, että Pankki X:ssä on saatavilla myös lakipalvelut, tai sitten lakiasioissa asioidaan suoraan konttorilla. Pankki X:n lakipalveluille on kyllä ollut hyvin kysyntää, joten asiakkaat ovat käyttäneet enimmäkseen muuta kanavaa kuin puhelinpalvelua aikaa varatessa.



KUVA 12. Vastaajien mielipiteet puhelinpalvelusta eri alueilla

Selvitin asiakkaiden mielipidettä puhelinpalvelusta erilaisten määritelmien avulla. Ensiksi halusin selvittää, kuinka vastaajat olivat kokeneet puhelinpalvelun jonotusajan, oliko se heidän mielestään liian pitkä vai kenties sopiva. Enemmistö vastaajista (35,7 %) oli sitä mieltä, että jonotusaika on tyydyttävä tai hyvä (25,0 %). Erinomaisena jonotusaikaa piti 16,1 % vastaajista. Tyytymättömiä vastaajia, eli välttäviä vastauksia oli yhteensä 23,2 %, mikä on mielestäni aika korkea luku.

Selvitettäessä asiakkaiden tyytyväisyyttä koskien uutta tunnistamistapaa puhelinpalvelussa, vastaajista enemmistö (39,3 %) oli sitä mieltä että tunnistaminen oli tyydyttävää tai hyvää (25,0 %). Erinomaisen arvosanan tunnistamisesta oli antanut 14,3 % vastaajista, mutta tyytymättömiä löytyi enemmän. Välttäviä vastauksia oli yhteensä 21,4 % kaikista vastauksista.

Vastaajien mielipiteet puhelinpalvelussa toimivien henkilöiden asiantuntijuudesta olivat suurimmaksi osaksi positiivisia. Vastaajista 39,3 % koki puhelinpalvelun virkailijoiden asiantuntijuuden hyväksi ja 25 % jopa erinomaiseksi. Vain 12,5 % vastaajista antoi puhelinpalvelun asiantuntijuudelle arvosanaksi välttävän.

Luotettavuus kohdassa selvitin, kuinka luotettavaksi vastaajat kokevat Puhelinpalvelun käytön ja toiminnan. Voisi helposti ajatella, että puhelimesta pankkiasioiden hoitaminen ei ole kovin luotettavaa toimintaa. Tässä kysymyksessä vastausten hajonta olikin aika tasaista. Niukasti suurin osa vastaajista (30,4 %) oli sitä mieltä, että luotettavuus on tyydyttävällä asteikolla. Kuitenkin 28,6 % vastaajista oli sitä mieltä, että luotettavuus on erinomaisella tasolla Pankki X:n Puhelinpalvelussa.

Puhelinpalvelun palvelussa toimivien henkilöiden ystävällisyys koettiin selvästi hyväksi tai erinomaiseksi. Erinomaiseksi puhelinpalvelun ystävällisyyden koki 37,5 % vastaajista ja hyväksi 33,9 % vastaajista. Tyydyttävänä ystävällisyyttä piti 17,9 % ja välttävänä 10,7 % vastaajista.

Kyselyssä selvitin kuinka helppona vastaajat kokivat puhelinpalvelussa asioinnin. Vastaajat ovat tottuneet asioimaan puhelimitse suoraan Pankki X:n konttorin virkailijoiden kanssa. Tämä näkyikin suoraan vastauksissa. 42,9 % vastaajista koki, että on asioinnin helppous on tyydyttävällä tasolla puhelinpalvelussa ja 19,5 %:n mielestä asioinnin helppous on välttävää. 21,4 % vastaajista on sitä mieltä, että asioinnin helppous on hyvällä tasolla ja 16,1 %:n mielestä asioinnin helppous on erinomaista.

Tutkimuksessa yhtenä osana oli se, kuinka hyvin vastaajat saivat asiansa hoidettua uuden puhelinpalvelun avulla. 33,9 % vastaajista koki, että on saanut asiansa hoidettua tyydyttävästi puhelinpalvelussa ja 17,9 % on saanut mielestään asiansa hoidettua välttävästi. 26,8 % on saanut asiansa hoidettua hyvin ja 21,4 %:n mielestä asioiden hoito on onnistunut erinomaisesti.

Viimeisenä kohtana kysymyksessä oli se, kuinka hyvin vastaajan mielestä puhelinpalvelu korostaa Pankki X:n paikallisuutta. Selvä enemmistö vastaajista on sitä mieltä, että paikallisuus korostuu välttävästi (37,5 %) tai tyydyttävästi (33,9). Vain 28,6 % vastaajista oli sitä mieltä, että paikallisuus korostuu puhelinpalvelun avulla hyvin tai erinomaisesti.

Naiset olivat miehiä tyytyväisempiä puhelinpalvelun toimintaan. Kovin suurta eroa ei kuitenkaan ollut havaittavissa. Tämä voi johtua siitä, että miehet antavat usein suurempaa palautetta, kun taas naiset haluavat ehkä hieman kaunistella asioita. Tosin naisia oli myös vastaajista enemmän kuin miehiä, joten silläkin voi olla vaikutusta asiaan. Miehet kokevat siis puhelinpalvelussa asioinnin hankalammaksi kuin naiset.

Seuraavaksi tutkimuksessa selvitettiin, minkä ikäiset henkilöt ovat olleet tyytyväisimpiä puhelinpalvelun toimintaan. Kaikissa osatekijöissä tyytyväisimmäksi ikäryhmäksi muodostuivat yli 60-vuotiaat vastaajat. Tulos oli yllättävä, sillä voisi olettaa, että tämä ikäluokka olisi tottunut asioimaan konttorilla. Tuloksen voi kuitenkin selittää varmasti osin sillä, että heitä oli vastaajista kaikista eniten. Toiseksi tyytyväisimpiä palvelun toimintaan olivat 41–50-vuotiaat, jotka saattavat olla jo tottuneita käyttämään erilaisia asiointikanavia pankkiasioinnissakin. Vähiten tyytyväisiä puhelinpalvelun toimintaan olivat suhteellisesti alle 20-vuotiaat ja 21–30-vuotiaat. Tämä voi mahdollisesti johtua siitä, että nuoret ovat tottuneet asioimaan verkkopankin kautta, eivätkä halua jonottaa puhelinlinjoilla, jos asiat on mahdollista hoitaa muullakin tavalla ja nopeasti.

1-10 vuotta asiakkaina olleet vastaajat olivat antaneet puhelinpalvelulle arvosanaksi enimmäkseen tyydyttävän. Kaikista tyytyväisimpiä puhelinpalveluun olivat vastaajat, joiden asiakkuuden kesto oli 10–20 vuotta, tai sitä enemmän. Tämä kertoo siitä, että asiakkaat ovat sitoutuneet pankkiin ja ovat edelleen tyytyväisiä sen toimintaan. Nuorempiin asiakkuuksiin tulisikin kiinnittää huomiota, sillä nykyään asiakkaat eivät ole enää niin sitoutuneita omaan pankkiinsa, vaan pankkia on helppo vaihtaa paremman tarjouksen sattuessa kohdalle.

Asteikolla 1-4, jossa 1 oli välttävä ja 4 erinomainen puhelinpalvelun keskiarvoksi tuli kokonaisuudessaan 2,38. Tässä on vielä parantamisen varaa, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisempiä puhelinpalvelun toimintaan. Toisaalta palvelu on vielä aika uusi, joten

asiakkaat eivät ole välttämättä ehtineet tutustua tarpeeksi sen tuomiin mahdollisuuksiin ja toimintatapoihin. Uskon että ajan kanssa saadaan myös tyytyväisempiä asiakkaita.

Avoimet kysymykset

Avoimiin kysymyksiin tuli muun muassa seuraavanlaisia kommentteja, joista suurin osa oli negatiivisia, mutta onneksi myös positiivisia oli seassa.

- Virkailijat vaikeasti tavoitettavissa
- Suorat numerot konttoreihin takaisin
- Puhelinpalvelu vaikeakäyttöinen
- Asiointi vaikeaa
- En tahdo kertoa asioitani tuntemattomalle
- En käsittele puhelimitse pankkiasioitani
- En halua kertoa asiaani joka kerta uudelleen vieraalle henkilölle
- Haluan asioida tutun virkailijan kanssa, koska hän on aina hoitanut asiaini

- + Kätevä ja nopea keino hoitaa pankkiasioita
- + Palvelu hyvää ja ystävällistä
- + Helppo asioida
- + Ei tarvitse käydä konttorilla asian hoitamista varten

5.3 Kannattavuus

Seuraavaksi lähdin selvittämään syntykö puhelinpalvelun käyttöönotosta Pankki X:lle säästöjä ja jos syntyy, niin minkä verran. Otin selvää, paljonko puhelinvaihte on aiemmin työllistänyt Pankki X:ssä ja paljonko siihen on kulunut päivästä aikaa ja mitä puhelinvaihteen tilalle on nykyään saatu. Apunani kustannusten selvittämisessä oli Pankki X:n raportteja ja dokumentteja viime vuodelta.

Puhelimesta koituvia kustannuksia olivat puhelinvaihteessa toimivien henkilöiden vaihteeseen kuluva aika, eli palkat ja puhelinmaksut.

Keskimääräinen puhelinvaihteessa toimineen henkilön palkka on 2071 euroa kuukaudessa.

Puhelinvaihte työllisti kokopäiväisesti 1,5 henkilöä.

Vuositasolla kustannuksia syntyi $1,5 \cdot 2071 \text{€} = 3106,50 \text{€}$

$3106,50 \text{€} \cdot 12 = 37\,278 \text{€}$ vuodessa.

Sivukuluprosentti muodostuu seuraavasti:

OE:n vakuutusmaksu	16,20 %
Työttömyysvakuutusmaksu	2,65 %
Tapaturma- ja ryhmähenkivakuutusmaksu	0,33 %
Sotumaksu	2,12 %
Yhteensä	21,30 %

Vuositason kustannuksiin lisättynä tämä 21,30 % tekee yhteensä $37278 \cdot 1,2130 = 45\,218,21 \text{€}$

Puhelinvaihteesta vapautui siis yhteensä työ kustannuksia 45 218,21 € vuodessa puhelinpalvelun ansiosta.

Puhelinpalvelun ansioista muuhun työhön vapautui siis 1,5 henkilöä, joiden uusi työnkuva ja panos pitäisi mahdollistaa esimerkiksi paremman myynnin ja tuloksen tekemisen. Pankki X:ssä on varmasti mietitty, että keskittämällä toiminnot yhteen paikkaan, saadaan parempi tulos ja kannattavampi toiminta kun konttoreissa ei tarvita enää puhelinvaihdetta ja työtä voidaan tehdä myös sarjatyönä.

Vuonna 2010 Pankki X:n konttorissa tehtiin yhteensä 2601 tarvekartoitusta asiakkaille. Tarvekartoituksella tarkoitetaan tapaamista, jossa virkailija kartoittaa kaikki asiakkaan nykyiset ja mahdolliset tulevat tarpeet pankkiasioinnin kannalta tapaamisessa konttorilla. Syntyneitä sopimuksia saatiin vuonna 2010 yhteensä 4467.

Tämä tarkoittaa sitä, että jokaista tarvekartoitusta kohden syntyi 1,7 kappaletta sopimuksia.

Tämän vuoden osalta ei ole vielä raportteja saatavilla, sillä puhelinpalvelu on ollut käytössä vasta alle puoli vuotta. Teoriassa kuitenkin myyntiä pitäisi syntyä 1,5 henkilön panoksen verran enemmän, jolloin tuloksenkin pitäisi olla parempi. Tänä vuonna tarvekartoituksia ja sopimuksia pitäisi syntyä vähintään 1,5 kertaa enemmän edellisvuoteen verrattuna.

Vuonna 2010 tarvekartoituksia teki yhteensä 12 henkilöä.

Yksi henkilö on tehnyt vuoden aikana $2601/12 = 216,75$ tarvekartoitusta.

Kun myyntityöhön vapautuu 1,5 henkilöä lisää, tulisi tarvekartoituksia syntyä vuonna 2011 vähintään

$$216,75 \cdot (12 + 1,5) = 216,75 \cdot 13,5 = 2926,13 \text{ tarvekartoitusta.}$$

Syntyneitä sopimuksia taas tulisi olla vuonna 2011

$$4467/12 = 372,25$$

Sopimuksia tulisi olla vuonna 2011 yhteensä

$$372,25 \cdot 13,5 = 5025,38 \text{ kappaletta.}$$

Tarvekartoituksia pitäisi olla siis

$$2926,13 - 2601 = 325,13 \text{ kappaletta enemmän}$$

ja uusia syntyneitä sopimuksia yhteensä

$$5025,38 - 4467 = 558,38 \text{ kappaletta enemmän.}$$

Kustannustehokkuutta syntyy myös siitä, että puhelut hoidetaan sarjatyönä. Aikaa ja resursseja ei kulu puheluiden yhdistämisiin, vaan asiakkaan asiat on mahdollista hoitaa kerralla ja kenen virkailijan kanssa tahansa. Puhelinpalvelussa toimivat henkilöt vastaavat oman erikoistumisensa perusteella puheluihin. Tästäkin syntyy siis kustannustehokkuutta, kun asiakkaan puheluun vastaa oikea henkilö, joka tuntee asian. Puhelinvaihteessa toiminut henkilö välitti esimerkiksi soittopyyntöjä eteenpäin, jolloin kului sekä vaihteessa toimivan, että soittopyynnön saaneen virkailijan aikaa.

6 POHDINTAA

Tässä kappaleessa käsittelen saamiani vastauksia, joita tuli kaiken kaikkiaan 56 kappaletta. Käsittelen vastauksia laajemmin ja avaan niitä enemmän sekä pohdin mahdollisia kehittämis ehdotuksia, jotta puhelinpalvelu olisi enemmän asiakkaiden mieleen. Peilaan vastauksia ja kehittämis ehdotuksia teoriaan. Puhelinpalvelun tavoite on se, että asiakas saa hoitaa asiansa yhdellä puhelinsoitolla.

Vehmasen & Koskisen (1997,18) mukaan nykyajan alati muuttuva toimintaympäristö asettaa muutosvaatimuksia palvelualoille, sillä palvelun laatua on jatkuvasti kehitettävä ja rajoitettava kustannuksia. Tästä syystä yritykset tahtovatkin selvittää kustannuksensa niin, että mahdolliset ylimääräiset kustannukset saataisiin jätettyä kokonaan pois. (Vehmanen & Koskinen, 1997, 18.) Tämä on varmasti yksi syy puhelinpalvelun toiminnan aloittamiselle, sillä säästöä syntyy muun muassa siitä, että asioita tehdään sarjatyönä. Pankki X:lle tulee luonnollisesti säästöä myös siitä, että konttorissa ei ole enää puhelinvaihdetta.

6.1 Asiakkaiden tyytyväisyys

Vaikka verkkopankkia käytetäänkin paljon, ei siellä ollut mainos uusista puhelinnumeroista tavoittanut kovinkaan useaa vastaajista. Enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että ennakko tieto oli onnistunut, vaikka melkein 40 % oli saanut tiedon vasta soitettuaan vanhaan numeroon. Se, että viesti ei ollut mennyt perille, voi kertoa siitä, että asiakkaat eivät lue verkkopankkiin ilmestyviä tiedotteita, vaan sivuuttavat ne täysin. Tähän täytyisi siis keksiä tehokkaampi keino verkkopankkiin, jotta asiakkaat lukisivat tiedotteita enemmän ja olisivat näin ollen paremmin ajan tasalla mitä omassa pankissa tapahtuu. Tiedotteet voisivat esimerkiksi tulla kokonaisuudessaan esiin heti verkkopankin etusivulle, eikä vain niin, että otsikko näkyy. Toinen vaihtoehto olisi, että lukemattomista tiedotteista tulisi muistutus verkkopankkiin, esimerkiksi etusivulle myös.

Tietyn henkilön tavoittamisen prosenttia tulisi saada pienemmäksi, koska puhelinpalvelun tavoitteena on, että asiakas saa asiansa hoidettua yhdellä ainoalla puhelinsoitolla. Niin kauan kuin asiakkaat soittavat puhelinpalveluun vain tavoittaakseen jonkun

tietyn tutun virkailijan, ei tämä tavoite täyty. Olisikin siis tärkeää, että asiakkaat ymmärtäisivät että puhelinpalveluun soittaessa siellä vastaava virkailija pystyy hoitamaan asiakkaan asian yhtä hyvin kuin tuttu virkailija Pankki X:n konttorissa. Tämä vaatii varmasti paljon aikaa, sillä asiakkaat ovat aina tottuneet asioimaan tutun virkailijan kanssa joko käymällä konttorilla, tai soittamalla hänelle suoraan. Konttorissa virkailijoiden tulisi kertoa asiakkaalle, että asiat saa hoidettua myös puhelinpalvelussa vastaavan virkailijan kanssa saman puhelun aikana, eikä esimerkiksi soittopyynnön jättäminen aina ole tarpeellista.

Honkolan & Jounelan (1993,157) mukaan yrityksen toiminnan kehittämisessä tulee aina ottaa myös henkilökunta mukaan kehitystoimintaan. Henkilöstön tulee ymmärtää muutoksen tarpeellisuus ja heitä kannattaa kuunnella, sillä heillä on tieto omasta työstään ja mikä mahdollisesti toimii parhaiten. (Honkola & Jounela, 1993,157.) Puhelinpalvelua käyttöönotettaessa olisi henkilökunnalle kenties voinut markkinoida enemmän sitä, että asiakkaille on saatava tieto uudesta puhelinpalvelusta ja varsinkin sen tuomia uusia toimintatapoja koskien. Esimerkiksi uusista asiakkaan tunnistamiskäytännöstä ei ollut kuullut osa vastaajista. Tästä olisi voinut esimerkiksi kertoa kontto-reissa enemmän asiakkaille, tai konttoreissa olisi voinut olla tiedotteita asiaa koskien.

Mittareina asiakkaiden tyytyväisyyteen puhelinpalvelua kohtaan olivat jonotusaika, asiakkaan tunnistaminen, asiantuntijuus, luotettavuus, ystävällisyys, asioinnin helppous, kuinka asian sai hoidettua ja paikallisuuden korostuminen. Arvosteluasteikko oli välillä 1-4, jossa 1 on välttävä ja 4 erinomainen.

Lähes 60 % vastaajista oli tyytymättömiä puhelinpalvelun jonotusaikaan. Puhelinpalveluun jonottaessa tulee ilmoitus että pankkiasiat voi hoitaa myös Internetissä. Jonotusaikaa voisi lyhentää palkkaamalla lisää henkilökuntaa puhelinpalveluun, tai ottamalla varsinkin ruuhka-aikana varavastaajia käyttöön. Varavastaajia on käytössä nykyään jokaisesta konttorista, mutta voisi miettiä, tulisiko heitä käyttää enemmän puhelinpalveluun, tai tulisiko palkata kenties lisää henkilökuntaa puhelinpalvelun käyttöön. Erityisesti nuoremmat asiakkaat olisi syytä huomioida tässä asiassa, koska he ovat nykypäivänä aina kiireisiä, eivätkä halua jonottaa kauaa puhelinpalvelun linjoilla.

Vastaajista 60,7 % on tyytymättömiä asiakkaan tunnistamiseen puhelinpalvelussa, vaikka suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että ennakkotieto asiasta oli tavoittanut

hyvin. Tunnistaminen tapahtuu verkkopankkitunnuksien avulla, joten jos asiakkaalla ei ole verkkopankkitunnuksia, ei häntä voida tunnistaa puhelinpalvelussa. Näin ollen hänen asioitaan ei ole mahdollista hoitaa puhelimitse. Asiakkaille olisi voinut saada enemmän tietoa uudesta tunnistamistavasta esimerkiksi laittamalla tiedon siitä puhelinpalveluun jonottaessa. Tällöin linjalla kuuluisi tieto siitä, kuinka uudessa puhelinpalvelussa asiakas tunnistetaan, jolloin asiakas osaisi varautua valmiiksi siihen, mitä häneltä vaaditaan siihen, että hänet voidaan palvelussa tunnistaa. Ennakkoinformaatio pitää myös aina olla näkyvästi esillä verkkopankissa ja konttoreilla. Toisaalta tässä tapauksessa ennakkoinformaatioon oli suurin osa vastaajista tyytyväisiä, joten ongelma on ajankohtainen eikä välttämättä liity siihen, että asiakas ei tiedä ennalta kuinka tunnistaminen tapahtuu.

Yli puolet vastaajista (55,4 %) piti puhelinpalvelua luotettavana tapana hoitaa pankkiasioita. Kuitenkin lähes 45 % ei pitänyt puhelinpalvelun toimintaa luotettavana. Tämä voi johtua siitä, että puhelimessa asiointia pidetään epäluotettavana, sillä joku voi esimerkiksi kuulla puhelun. Puhelinpalvelussa nauhoitetaan kaikki puhelut, joten esimerkiksi harvinaisissa kiistatilanteissa puhelu on kuunneltavissa ja saadaan selville, mitä asiakkaan kanssa oikeasti onkaan sovittu ja juteltu. Asiakkaiden luottamusta puhelinpalvelua ja puhelimessa asiointia kohtaan tulisi saada kohennettua, esimerkiksi kertomalla asiakkaille puhelinpalvelun toiminnasta, mikäli heitä jokin siinä askarruttaa. Myös verkkopankkiin ja konttoreihin voisi laittaa tietoa puhelinpalvelun toiminnasta.

62,5 % vastaajista koki, että puhelinpalvelussa asiointi ei ollut helppoa. Tämä on korkea lukema, joka johtuu luultavasti siitä, että asiakkaat ovat niin tottuneita asioimaan konttorilla, tai sitten puhelimitse suoraan tutun virkailijan kanssa. Puhelinpalvelu oli ollut käytössä tosin vasta neljä kuukautta, joten voi olla että esimerkiksi vuoden päästä lukema olisi jo aivan toisenlainen, kun asiakkaat saattaisivat olla jo tottuneita Puhelinpalvelun käyttöön. Asioinnin helppouteen tai pikemminkin vaikeuteen liittyy varmasti myös se, että asiat on kerrottava vieraalle virkailijalle ja joka kerta uudelleen. Tätä ei koeta helpoksi asiointiksi, sillä asiakkaat ovat tottuneet siihen, että tuttu virkailija tietää jo ennestään hänen asiansa, eikä niitä tarvitse joka kerta kertoa uudelleen. Virkailijoiden olisi hyvä kirjoittaa tietokoneelle asiakkaan tiedot mahdollisimman tarkkaan ylös, jotta seuraavalla kerralla asiakkaan ei ehkä tarvitsisi kertoa kaikkea taas uudelleen.

Vastaajat olivat tyytyväisiä puhelinpalvelussa toimivien virkailijoiden asiantuntijuuteen ja ystävällisyyteen. Tämä on erittäin hyvä asia, sillä jos asiakkaat eivät pitäisi virkailijoiden toimintaa asiantuntevana, menisi koko puhelinpalvelun toiminnalta pohja. Asiakkaiden täytyy tuntea asioivansa osaavan virkailijan kanssa, varsinkin, kun asioidaan puhelimitse, mitä osa asiakkaista ei pidä luotettavana tapana hoitaa pankkiasioita. Sipilän mukaan uuden asiakkaan soittaessa puhelinpalveluun, voi puhelinkontaktin toimivuus ratkaista, syntyykö asiakassuhdetta ollenkaan. Tämän vuoksi asiantuntijayrityksen puhelinpalvelun on toimittava hyvin. Kun asiakas soittaa, on suuri osa kyseistä asiakasta varten tehdystä markkinatyöstä jo tehty. (Sipilä 1992, 247.) Tämä pätee toki myös vanhojen, jo olemassa olevien asiakkaiden kanssa. Tämän vuoksi on erittäin hyvä, että vastaajat kokivat puhelinpalvelussa toimivien virkailijoiden palvelun ystävälliseksi ja asiantuntevaksi.

Kysyttäessä kuinka vastaaja sai asiansa hoidettua, ei jako ollut niin selvä kuin muissa kysymyksissä. Puolet oli sitä mieltä että asiointi ei ollut helppoa, kun taas puolet piti sitä helppona. Tässä on kuitenkin selvästi vielä kehittämistä, sillä puolet vastaajista oli sitä mieltä, että asiointi ei ollut helppoa. Asiakkaille voisi kertoa ennakkoon uuden puhelinpalvelun toimintatavoista, jolloin kynnyksellä asiointiin ehkä laskisi ja asiointi helpottuisi. Myös kaikki yllä mainitut asiat vaikuttavat asioinnin helppouteen. Jos asiakas kokee esimerkiksi asiakkaan tunnistamisen hankalaksi, vaikuttaa se kokemukseen koko puhelinpalvelua koskien. Mikäli asiakas taas ei ollut saanut uusia puhelinnumeroita, voi hän kokea puhelinpalvelussa asioinnin hankalaksi.

Selvä enemmistö vastaajista oli sitä mieltä, että uusi puhelinpalvelu ei korosta pankin paikallisuutta. Pankki haluaisi olla paikallinen, mutta luonnollisesti tämä käsitys muuttuu, jos puheluita ei edes käsitellä samalla paikkakunnalla. Jos pankki haluaa korostaa paikallisuutta ja kohottaa sen käsitystä, tulee puhelinpalveluun tulla muutos, että puheluita edes osa tulisi suoraan paikkakunnalle, tai keksiä toinen keino, jolla paikallisuutta voisi kehittää. Esimerkiksi järjestämällä paikkakunnalle sopivia teemapäiviä pankkiin, jolloin asiantuntijat olisivat vastaamassa asiakkaiden kysymyksiin.

Pankki X:n asiakkaat eivät ole kovin tyytyväisiä uuteen puhelinpalveluun. Tämä voi johtua suurelta osin siitä, että aikaisemmin asiakkaat pystyivät soittamaan suoraan tutulle virkailijalle, joka hoiti heidän asiansa saman tien, tai heti kun vain mahdollista. Pankki X:llä on siis vielä kehitettävää puhelinpalvelunsa suhteen. Toisaalta, voi myös olla että alku shokin jälkeen asiakkaat olisivat jo tottuneita siihen, kuinka puhelinpalvelussa toimitaan ja siihen, että konttoriin ei enää ole suoria numeroita. Muutostavoitteiden täytyykin olla konkreettisia, jotta niistä pystyy luomaan selkeän mielikuvan koko kokonaisuutta koskien. Toimintaa kehitettäessä on hyvä miettiä missä tilanteessa yritys on nyt, millaiseen tilanteeseen muutoksella halutaan päästä, mitkä asiat muuttuvat, millaisia uusia toimintatapoja muutos tuo tullessaan ja mitä hyötyjä muutos tuo tullessaan. (Honkola & Jounela, 1993,159.) Pankki X:n pitäisi vain saada asiakkaat tottumaan uudistuksiin, joita nykymarkkinat tuovat tullessaan.

Rissanen (2006, 96) mukaan palveluiden jatkuva kehittäminen kuuluu olennaisesti hyvään palveluun. Muutoksen keskellä onkin vaarana toiminnan tehokkuuden ja laadun heikkeneminen, sillä vanhat toimintarutiinit tulevat helposti takaisin. (Rissanen, 2006, 96.) Puhelinpalvelun tarkoitus on, että asiakas saa asiansa hoidettua yhdellä ainoalla puhelinsoitolla. Konttorilla virkailijat soittavat asiakkaille omista puhelimitaan, joista näkyy soittaessa heidän yleinen numeronsa, eli miltä osa-alueelta he soittavat (rahoitus, sijoitus jne.). Palveluiden kehittämisen mukanaan tuomat muutokset vaativat työyhteisöltä uuden oppimista ja tarpeettoman tiedon pois oppimista. Muutoksen keskellä on vaarana toiminnan tehokkuuden menettäminen ja laadun heikkeneminen. Vanhat toimintarutiinit tulevat yleensä helposti takaisin pintaan. (Rissanen, 2006, 96). Virkailijoiden tulee noudattaa annettuja ohjeita, että henkilökohtaisia numeroita ei jaeta jokaiselle asiakkaalle, vaan asiakas soittaa puhelinpalveluun, joka hoitaa asian, varaa ajan asiakkaalle, tai jättää soittopyynnön asiakkaan haluamalle virkailijalle. Mikäli tätä kaavaa ei noudateta, menettää puhelinpalvelu kokonaan tarkoituksensa, sillä asiakkaat käyttäytyvät samalla tavalla kuin ennenkin.

Sipilän (1992,227) mukaan asiakas voi olla tiukasti kiinni tottumuksissaan, joita on vaikea muuttaa. Asiakas saattaa vastustaa parannuksia turvautuen mieluummin vanhaan opittuun toimintamalliin, koska se on helpompaa ja turvallisempaa kuin uuden opettelu. Asiakkaan käsitys muuttuu aina kokemuksen myötä, mutta ennakkokäsitykset pysyvät yleensä lujassa. (Sipilä, 1992, 227.) Puhelinpalvelun kehittämisessä tärke-

ää on, että asiakkaat oppivat uuteen toimintamalliin ja jotta tämä toteutuisi, tulee henkilökunnan noudattaa annettuja toimintatapoja, vaikka se joissain tilanteissa vaikeaa olisikin. Ajan mittaa asiakkaat varmasti tottuvat ajatukseen puhelinpalvelun käytöstä ja ovat sen toimintaan myös entistä tyytyväisempiä.

Asiakkaiden sitouttaminen on nykypäivänä erittäin tärkeää, koska asiakkaiden on helppo esimerkiksi vaihtaa pankkia, sillä tänä päivänä asiakkaat eivät ole enää niin sitoutuneita kuin ennen. Tästä kertoo myös se, että tyytyväisimpiä ovat olleet henkilöt ne, joiden asiakkuuden kesto on yli 10 vuotta. Tämä on hyvä asia, mutta nuorempiin asiakkuuksiin tulee kiinnittää huomiota, että nekin saisi sitoutumaan Pankki X:ään.

Kyselyn tulokset ovat yleistettävissä, sillä vastausprosentti oli 56 %. Jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan esimerkiksi heti ensi viikolla tai kuukauden päästä, tulokset olisivat varmasti samanlaiset. Mikäli tutkimus toteutettaisiin uudestaan vuoden päästä, voisi tilanne olla jo toinen, koska asiakkaat olisivat entistä tottuneempia puhelinpalvelun toimintaan ja voisivat näin ollen olla tyytyväisempiä.

Nykyajan muuttuva toimintaympäristö asettaa muutosvaatimuksia palvelualoille. Palvelualan yritysten täytyy jatkuvasti kehittää palveluidensa laatua, asiakaspalvelua ja rajoittaa kustannuksia. Näin ollen yritykset tahtovatkin selvittää kustannuksensa niin, että mahdolliset ylimääräiset kustannukset saataisiin jätettyä kokonaan pois. (Vehmanen & Koskinen, 1997, 18.) Työkustannukset selvitetään palkkalaskennan avulla, jonka tehtävänä on laskea henkilökohtaiset ansiot, selvittää palkkakustannukset ja niihin perustuvat työkustannukset. Puhelinpalvelu vapautti 1,5 henkilöä muihin töihin Pankki X:ssä. Pankki X:n entisestä puhelinvaihteesta vapautui yhteensä työkustannuksia 45 218,21 € vuodessa puhelinpalvelun ansiosta. Tämä summa on tietenkin edelleen sidottuna, koska henkilöitä ei irtisanottu, vaan he siirtyivät eri hommiin pankin sisällä. Puhelinpalvelun pitäisikin mahdollistaa esimerkiksi parempi myynti ja tulosta tulisi syntyä enemmän, koska nykyään on enemmän henkilöstöä käytettävissä myyntityöhön. Tarvekartoituksia pitäisi syntyä vuodessa

$$2926,13 - 2601 = 325,13 \text{ kappaletta enemmän}$$

ja uusia syntyneitä sopimuksia yhteensä

$$5025,38 - 4467 = 558,38 \text{ kappaletta enemmän.}$$

6.2 Luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden edellytys on se, että tutkimus on tehty tieteellisten kriteerien mukaan. Tutkimuksen luotettavuutta kuvaavat reliabiliteetti ja validiteetti. Näistä kahdesta muodostuu tutkimuksen kokonaisluotettavuus. (Heikkilä, 2010, 185.)

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tutkimustuloksia. (Heikkilä, 2010,185). Tutkimuksen luotettavuutta kohentaa juuri oikeanlaisten mittareiden valinta ja se, kuinka ne soveltuvat tutkittavan kohteen mittaamiseen. Tutkimuksen luotettavuutta taas puolestaan alentaa se, mikäli valitut mittarit ovat epäsouvia kyseisen asian tutkimiseen. (Valli, 2001,92.)

Validiteetti kertoo siitä, miten hyvin on saatu mitattua sitä, mitä oli tarkoitus mitata. (Heikkilä, 2010,185). Holopaisen & Pulkkinen mukaan (2002,15) ihanteellisin tilanne olisi se, että tutkimuksessa mitataan täsmälleen sitä, mitä kuuluu mitata. Esimerkiksi kyselytutkimuksessa tähän vaikuttaa se, kuinka onnistuneita kysymykset ovat, eli saadaanko niiden perusteella vastaus tutkimusongelmaan. (Heikkilä, 2010,185).

Tutkimuksen tulokset ovat luotettavia, sillä mittarit ovat valittu siten, että ne koskevat asiakkaiden tyytyväisyyttä puhelinpalvelua kohtaan. Kysymykset ovat aseteltu selkeästi ja rakennettu niin, ettei niihin jää tulkinnan varaa, vaan kaikki ovat helposti ymmärrettävissä. Näin pienentyy myös riski saada vääriä vastauksia. Avoimet kysymykset tukevat tutkimuksen luotettavuutta, sillä niihin vastaaja sai vapaasti ilmaista tunteuksensa puhelinpalvelusta ja kirjoittaa ylös, mitä toivoisi palvelussa parannettavan.

Tutkimuksen vastaukset käsiteltiin luottamuksellisesti, eikä asiakkaan henkilöllisyys tullut missään vaiheessa ilmi. Tästä oli informoitu vastaajia saatteella, joka oli kyselylomakkeessa. Vastaajat saivat vapaasti valita haluavatko vastata kyselyyn vai eivät ja heidät valittiin satunnaisesti heidän asioidessaan Pankki X:n konttorilla.

Tutkimukseen vastasi yhteensä 56 asiakasta Pankki X:n konttorilla. Kyselylomakkeita tulostettiin yhteensä 100 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 56 %. Tämä on riittävä määrä, jotta tutkimusta voidaan pitää pätevänä. Tutkimus on uudelleen to-

teutettavissa, sillä kysymykset mittaavat hyvin asiakkaiden tyytyväisyyttä puhelinpalveluun esimerkiksi vielä vuodenkin päästä.

7 LOPUKSI

Aloitin työn kirjoittamisen viitekehys osiosta ja kirjoitin sen melkein kokonaan valmiiksi, ennen kuin aloitin tutkimuksen tekemisen. Kun viitekehys oli melkein valmis, oli helppo lähteä toteuttamaan kyselyä. Kyselyn toteutin Pankki X:n konttorissa, missä lomakkeet olivat esillä pankkisalissa ja niitä jaettiin myös virkailijoiden toimesta asiakkaille, jotka olivat käyttäneet puhelinpalvelua ja halusivat vastata kyselyyn.

Tutkimus paljasti, että Pankki X:n asiakkaat eivät ole kovinkaan tyytyväisiä pankkinsa puhelinpalvelun toimintaan. Tästä kertoo se, että asteikolla 1-4, jossa 1 on välttävä ja 4 erinomainen, Pankki X:n puhelinpalvelu sai keskiarvoksi 2,38, eli tyydyttävän. Kehitettävää pankilla on vielä puhelinpalvelun jonotusajassa, asiakkaan tunnistamisessa, asioinnin helppoudessa, siinä, kuinka hyvin asiakas saa asiansa hoidettua ja paikallisuudessa.

Pankki X:n pitäisi saada asiakkaansa tottumaan siihen, että pankin konttoriin ei enää pääse suoraan puhelimella asioimaan, vaan se tapahtuu puhelinpalvelun kautta. Tässä on varmasti paljon työtä, sillä asiakkaat ovat niin tottuneita siihen, että puhelimella pystyi soittamaan tutulle virkailijalle jonka kanssa pankkiasiat oli helppo hoitaa. Puhelinpalvelun kehittämisessä olisi erittäin tärkeää, että asiakkaat oppisivat uuteen toimintamalliin ja jotta tämä toteutuisi, tulee henkilökunnan noudattaa annettuja toimintatapoja, vaikka se joissain tilanteissa vaikeaa olisikin.

Olen tyytyväinen työhöni, sillä aikataulu oli todella kiireinen. Jos nyt saisin tehdä jotakin toisin, aloittaisin tutkimusmenetelmän suunnittelun aikaisemmin. Tarkoituksena oli myös postittaa kyselyä asiakkaille, jotka olivat käyttäneet puhelinpalvelua. Tämä suunnitelma oli kuitenkin hylättävä, koska puhelinpalvelussa ei ollut rekisteriä asiakkaista ketkä sinne soittavat.

Tutkimuksesta on helppo tehdä jatkotutkimuksia, sillä aihe on varmasti aina ajankohtainen. Tutkimuksesta on varmasti hyötyä toimeksiantajalle, koska he saavat ajan-

tasaisen kuvan siitä, kuinka asiakkaat kokevat uuden puhelinpalvelun toiminnan. Toivon, että tutkimus antaa heille vinkkejä siitä, kuinka palvelua voisi mahdollisesti parantaa ja kehittää.

LÄHTEET

Grönroos Christian 1998, Nyt kilpaillaan palveluilla, WSOY, Porvoo

Grönroos Christian, Palveluiden johtaminen ja markkinointi, WS Bookwell Oy, Porvoo, 2001

Heikkilä, Tarja, Tilastollinen tutkimus, Edita Prima Oy, Helsinki, 2010

Holopainen Martti & Pulkkinen Pekka, Tilastolliset menetelmät, WSOY, Helsinki, 2002

Honkola Jaakko ja Jounela Tetta, Palveluosaamisen piruetit, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu, 2000

Honkola Jaakko ja Jounela Tetta, Menestyksen perusvoimat, asiakaslähtöisyys, yrittävyys, kehityshakuisuus, Otava, 1993

Hämäläinen Jukka, Luonnollinen palvelu, Luma Oy, Kuopio, 1999

Kinnunen Juha, Leppiniemi Jarmo, Martikainen Teppo, Virtanen Kalervo, Yrityksen taloushallinnon perusteet, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu, 2000

Kinnunen Ritva, Palvelujen suunnittelu, Dark Oy, Vantaa, 2004

Kotler, Philip, Muuttuva markkinointi, WSOY, Porvoo, 1999

Korkeamäki Anne, Pulkkinen Irma, Selinheimo Raili, Asiakaspalvelu ja markkinointi, WS Bookwell Oy, Porvoo, 2000

Laitinen, Erkki, Yritystoiminnan uudet mittarit, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 1998

Lecklin, Olli, Laatu yrityksen menestystekijänä, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 1999

Lehtonen Reino, Taloustiedolla tulosta, Talentum Media Oy, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 2004

Lundberg Tom, Palvele, vaikuta, menesty! Positiivarit KY, Lahti, 2002

Melamies Jaana, Paakkunainen Ritva, Palveluyrityksen taloushallinto, WSOY, Juva, 1997

Mäntyneva Mikko, Markkinointitutkimus, WSOY Oppimateriaalit Oy, Helsinki, 2003

Pesonen Hanna-Leena, Lehtonen Jaakko & Toskala Antero, Asiakaspalvelu vuorovai-
kutuksena, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 2002

Rissanen Tapio, Hyvän palvelun kehittäminen, kustannusosakeyhtiö Pohjantähti, Vaa-
sa, 2006

Santonen Pirjo, Palvele ja markkinoi, Kustannus-Mäkelä, Karkkila, 1996

Selin Erica, Selin Jarmo, Kaikki on kiinni asiakkaasta, RT-Print Oy, Pieksämäki, 2005

Sipilä Jorma, Asiantuntija ja asiakas, WSOY, Porvoo, 1998

Sipilä Jorma, Asiantuntijapalveluiden markkinointi, Weilin+Göös, Jyväskylä, 1992

Sipilä Jorma, Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen, WSOY, Porvoo, 1999

Valli Raine, Johdatus tilastolliseen tutkimukseen, PS-Kustannus, Jyväskylä, 2001

Valvio Timo, Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen, Kariston Kirjapaino Oy,
Hämeenlinna, 2010

Vehmanen Petri ja Koskinen Kai, Tehokas kustannushallinta, WSOY, Porvoo, 1997

Ylikoski Tuire, Unohtuiko asiakas?, Otavan kirjapaino Oy, Keuruu, 1999

TAULUKKO 1. Vastaaajan sukupuoli

	Lukumäärä	Prosenttia
Nainen	34	60,7
Mies	22	39,3
Yhteensä	56	100,0

TAULUKKO 2. Vastaaajan ikäryhmä

	Lukumäärä	Prosenttia
alle 20	3	5,4
21–30	8	14,3
31–40	9	16,1
41–50	12	21,4
51–60	9	16,1
yli 60	15	26,8
Yhteensä	56	100,0

TAULUKKO 3. Vastaaajan asuinseutu

	Lukumäärä	Prosenttia
Paikkakunta X	43	76,8
Muu Etelä-Savo	7	12,5
Muu, mikä	6	10,7
Yhteensä	56	100,0

TAULUKKO 4. Vastaaajan asiakkuuden
kesto

	Lukumäärä	Prosenttia
alle vuoden	2	3,6
1-5	6	10,7
5-10	8	14,3
10–20	15	26,8
yli 20 vuotta	25	44,6
Yhteensä	56	100,0

TAULUKKO 5. Vastaajan pankkiasiointi

	Lukumäärä	Prosenttia
Verkkopankissa	33	58,9
Puhelinpalvelussa	12	21,4
Konttorissa	11	19,6
Yhteensä	56	100,0

TAULUKKO 6. Vastaaja sai tiedon muutoksesta

	Lukumäärä	Prosenttia
Konttorista	20	35,7
Lehti-ilmoituksesta	11	19,6
Soittamalla vanhaan numeroon	22	39,3
Muualta, mistä	3	5,4
Yhteensä	56	100,0

**TAULUKKO 7. Vastaaja sai riittävästi tietoa
puhelinnumeron muutoksesta**

	Lukumäärä	Prosenttia
Kyllä	36	64,3
Ei	20	35,7
Yhteensä	56	100,0

TAULUKKO 8. Ajanvaraus

	Lukumäärä	Pro- senttia
Kyllä	23	41,1

TAULUKKO 9. Tilipalvelut

	Lukumäärä	Prosenttia
Kyllä	17	30,4

TAULUKKO 10. Korttiasia

	Lukumäärä	Prosenttia
Kyllä	13	23,2

TAULUKKO 11. Luotto

	Lukumäärä	Prosenttia
Kyllä	9	16,1

TAULUKKO 12. Vastaaja halusi**tavoittaa tietyn henkilön**

	Lukumäärä	Prosenttia
Kyllä	11	19,6

TAULUKKO 13. Sijoitus

	Lukumäärä	Prosenttia
Kyllä	6	10,7

TAULUKKO 14. Yrityspalvelut

	Lukumäärä	Prosenttia
Kyllä	3	5,4

TAULUKKO 15. Lakipalvelut

	Lukumäärä	Prosenttia
Kyllä	2	3,6

TAULUKKO 16. Vastaaja halusi**saada neuvoa**

	Lukumäärä	Prosenttia
Kyllä	6	10,7

TAULUKKO 17. Vastaajan mielipide jonotusajasta

	Lukumäärä	Prosenttia
Välttävä	13	23,2
Tyydyttävä	20	35,7
Hyvä	14	25,0
Erinomainen	9	16,1
Yhteensä	56	100,0

TAULUKKO 18. Vastaajan mielipide asiakkaan tunnistamisesta

	Lukumäärä	Prosenttia
Välttävä	12	21,4
Tyydyttävä	22	39,3
Hyvä	14	25,0
Erinomainen	8	14,3
Yhteensä	56	100,0

TAULUKKO 19. Vastaajan mielipide luotettavuudesta

	Lukumäärä	Prosenttia
Välttävä	8	14,3
Tyydyttävä	17	30,4
Hyvä	15	26,8
Erinomainen	16	28,6
Yhteensä	56	100,0

TAULUKKO 20. Vastaajan mielipide asiantuntijuudesta

	Lukumäärä	Prosenttia
Välttävä	7	12,5
Tyydyttävä	13	23,2
Hyvä	22	39,3
Erinomainen	14	25,0
Yhteensä	56	100,0

TAULUKKO 21. Vastaajan mielipide ystävällisyydestä

	Lukumäärä	Prosenttia
Välttävä	6	10,7
Tyydyttävä	10	17,9
Hyvä	19	33,9
Erinomainen	21	37,5
Yhteensä	56	100,0

TAULUKKO 22. Vastaajan mielipide asioinnin helppoudesta

	Lukumäärä	Prosenttia
Välttävä	11	19,6
Tyydyttävä	24	42,9
Hyvä	12	21,4
Erinomainen	9	16,1
Yhteensä	56	100,0

TAULUKKO 23. Vastaaja sai asian hoidettua

	Lukumäärä	Prosenttia
Välttävä	10	17,9
Tyydyttävä	19	33,9
Hyvä	15	26,8
Erinomainen	12	21,4
Yhteensä	56	100,0

TAULUKKO 24. Vastaajan mielestä paikallisuus korostuu

	Lukumäärä	Prosenttia
Välttävä	21	37,5
Tyydyttävä	19	33,9
Hyvä	8	14,3
Erinomainen	8	14,3
Yhteensä	56	100,0

TAULUKKO 25. Vastaaja sai riittävän tiedon uudesta toimintatavasta

	Lukumäärä	Prosentti
Kyllä	34	60,7
Ei	22	39,30
Yhteensä	56	100,0

TAULUKKO 26. Keskiarvo puhelinpalvelusta

	Vastaa- jan mie- lipide jono- tusajasta	Vastaajan mielipide asiakkaan tunnista- misesta	Vastaajan mielipide asiantunti- juudesta	Vastaajan mielipide luotetta- vuudesta	Vastaajan mielipide ystävälli- syydestä	Vastaa- jan mieli- pide asi- oinnin helppou- desta	Vas- taaja sai asian hoi- dettua	Vastaa- jan mieles- tä pai- kalli- suus koros- tuu
Kes- kiarvo	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00

TAULUKKO 27. Vastaajan mielipide jonotusajasta ja vastaajan sukupuoli

		Vastaajan sukupuoli		Yhteensä
		Nainen	Mies	
Vastaajan mielipide jono- tusajasta	Välttävä	7	6	13
	Tyydyttävä	12	8	20
	Hyvä	9	5	14
	Erinomainen	6	3	9
Yhteensä		34	22	56

TAULUKKO 28. Vastaajan mielipide asiakkaan tunnistamisesta ja vastaajan sukupuoli

		Vastaajan sukupuoli		Yhteensä
		Nainen	Mies	
Vastaajan mielipide asiakkaan tunnistamisesta	Välttävä	7	5	12
	Tyydyttävä	14	8	22
	Hyvä	8	6	14
	Erinomainen	5	3	8
Yhteensä		34	22	56

TAULUKKO 29. Vastaajan mielipide asiantuntijuudesta ja vastaajan sukupuoli

		Vastaajan sukupuoli		Yhteensä
		Nainen	Mies	
Vastaajan mielipide asiantuntijuudesta	Välttävä	3	4	7
	Tyydyttävä	9	4	13
	Hyvä	13	9	22
	Erinomainen	9	5	14
Yhteensä		34	22	56

TAULUKKO 30. Vastaajan mielipide luotettavuudesta ja vastaajan sukupuoli

		Vastaajan sukupuoli		Yhteensä
		Nainen	Mies	
Vastaajan mielipide luotettavuudesta	Välttävä	4	4	8
	Tyydyttävä	11	6	17
	Hyvä	8	7	15
	Erinomainen	11	5	16
Yhteensä		34	22	56

TAULUKKO 31. Vastaajan mielipide ystävällisyydestä ja vastaajan sukupuoli

		Vastaajan sukupuoli		Yhteensä
		Nainen	Mies	
Vastaajan mielipide ystävällisyydestä	Välttävä	3	3	6
	Tyydyttävä	6	4	10
	Hyvä	12	7	19
	Erinomainen	13	8	21
Yhteensä		34	22	56

TAULUKKO 32. Vastaajan mielipide asioinnin helppoudesta ja vastaajan sukupuoli

		Vastaajan sukupuoli		Yhteensä
		Nainen	Mies	
Vastaajan mielipide asioinnin helppoudesta	Välttävä	6	5	11
	Tyydyttävä	15	9	24
	Hyvä	6	6	12
	Erinomainen	7	2	9
Yhteensä		34	22	56

TAULUKKO 33. Vastaaja sai asian hoidettua ja vastaajan sukupuoli

		Vastaajan sukupuoli		Yhteensä
		Nainen	Mies	
Vastaaja sai asian hoidettua	Välttävä	6	4	10
	Tyydyttävä	11	8	19
	Hyvä	9	6	15
	Erinomainen	8	4	12
Yhteensä		34	22	56

TAULUKKO 34. Vastaajan mielestä paikallisuus korostuu ja vastaajan sukupuoli

		Vastaajan sukupuoli		Yhteensä
		Nainen	Mies	
Vastaajan mielestä paikallisuus korostuu	Välttävä	11	10	21
	Tyydyttävä	13	6	19
	Hyvä	4	4	8
	Erinomainen	6	2	8
Yhteensä		34	22	56

TAULUKKO 35. Vastaajan mielipide jonotusajasta ja vastaajan ikäryhmä

		Vastaajan ikäryhmä						Yhteensä
		alle 20	21–30	31–40	41–50	51–60	yli 60	
Vastaajan mielipide jonotusajasta	Välttävä	0	3	0	3	4	3	13
	Tyydyttävä	3	2	4	3	3	5	20
	Hyvä	0	1	5	2	0	6	14
	Erinomainen	0	2	0	4	2	1	9
Yhteensä		3	8	9	12	9	15	56

TAULUKKO 36. Vastaajan mielipide asiakkaan tunnistamisesta ja vastaajan ikäryhmä

		Vastaajan ikäryhmä						Yhteensä
		alle 20	21–30	31–40	41–50	51–60	yli 60	
Vastaajan mielipide asiakkaan tunnistamisesta	Välttävä	0	2	0	4	3	3	12
	Tyydyttävä	3	3	5	3	3	5	22
	Hyvä	0	2	4	2	1	5	14
	Erinomainen	0	1	0	3	2	2	8
Yhteensä		3	8	9	12	9	15	56

TAULUKKO 37. Vastaajan mielipide asiantuntijuudesta ja vastaajan ikäryhmä

		Vastaajan ikäryhmä						Yhteensä
		alle 20	21–30	31–40	41–50	51–60	yli 60	
Vastaajan mielipide asian- tuntijuudesta	Välttävä	0	2	0	2	1	2	7
	Tyydyttävä	2	2	1	1	3	4	13
	Hyvä	1	2	4	6	3	6	22
	Erinomainen	0	2	4	3	2	3	14
Yhteensä		3	8	9	12	9	15	56

TAULUKKO 38. Vastaajan mielipide luotettavuudesta ja vastaajan ikäryhmä

		Vastaajan ikäryhmä						Yhteensä
		alle 20	21–30	31–40	41–50	51–60	yli 60	
Vastaajan mielipide luotet- tavuudesta	Välttävä	0	1	0	4	1	2	8
	Tyydyttävä	1	3	3	1	4	5	17
	Hyvä	2	2	3	3	1	4	15
	Erinomainen	0	2	3	4	3	4	16
Yhteensä		3	8	9	12	9	15	56

TAULUKKO 39. Vastaajan mielipide ystävällisyydestä ja vastaajan ikäryhmä

		Vastaajan ikäryhmä						Yhteensä
		alle 20	21–30	31–40	41–50	51–60	yli 60	
Vastaajan mielipide ystäväl- lisyydestä	Välttävä	0	1	0	2	1	2	6
	Tyydyttävä	1	2	1	1	1	4	10
	Hyvä	2	3	3	2	5	4	19
	Erinomainen	0	2	5	7	2	5	21
Yhteensä		3	8	9	12	9	15	56

TAULUKKO 40. Vastaajan mielipide asioinnin helppoudesta ja vastaajan ikäryhmä

		Vastaajan ikäryhmä						Yhteensä
		alle 20	21–30	31–40	41–50	51–60	yli 60	
Vastaajan mielipide asioinnin helppoudesta	Välttävä	0	3	0	4	3	1	11
	Tyydyttävä	3	2	3	4	4	8	24
	Hyvä	0	0	6	2	0	4	12
	Erinomainen	0	3	0	2	2	2	9
Yhteensä		3	8	9	12	9	15	56

TAULUKKO 41. Vastaaja sai asian hoidettua ja vastaajan ikäryhmä

		Vastaajan ikäryhmä						Yhteensä
		alle 20	21–30	31–40	41–50	51–60	yli 60	
Vastaaja sai asian hoidettua	Välttävä	0	1	1	4	1	3	10
	Tyydyttävä	3	4	2	1	5	4	19
	Hyvä	0	0	6	3	1	5	15
	Erinomainen	0	3	0	4	2	3	12
Yhteensä		3	8	9	12	9	15	56

TAULUKKO 42. Vastaajan mielestä paikallisuus korostuu ja vastaajan ikäryhmä

		Vastaajan ikäryhmä						Yhteensä
		alle 20	21–30	31–40	41–50	51–60	yli 60	
Vastaajan mielestä paikallisuus korostuu	Välttävä	2	4	3	6	2	4	21
	Tyydyttävä	1	1	4	2	5	6	19
	Hyvä	0	1	2	1	0	4	8
	Erinomainen	0	2	0	3	2	1	8
Yhteensä		3	8	9	12	9	15	56

TAULUKKO 43. Vastaajan asiakkuuden kesto ja vastaajan mielipide jonotusajasta

		Vastaajan mielipide jonotusajasta				Yhteensä
		Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen	
Vastaajan asiakkuuden kesto	alle vuoden	0	1	0	1	2
	1-5	0	5	1	0	6
	5-10	2	4	1	1	8
	10–20	4	4	4	3	15
	yli 20 vuotta	7	6	8	4	25
Yhteensä		13	20	14	9	56

TAULUKKO 44. Vastaajan asiakkuuden kesto ja vastaajan mielipide asiakkaan tunnistamisesta

		Vastaajan mielipide asiakkaan tunnistamisesta				Yhteensä
		Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen	
Vastaajan asiakkuuden kesto	alle vuoden	0	1	0	1	2
	1-5	0	5	1	0	6
	5-10	2	4	1	1	8
	10–20	4	4	5	2	15
	yli 20 vuotta	6	8	7	4	25
Yhteensä		12	22	14	8	56

TAULUKKO 45. Vastaajan asiakkuuden kesto ja Vastaajan mielipide asiantuntijuudesta

		Vastaajan mielipide asiantuntijuudesta				Yhteensä
		Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen	
Vastaajan asiakkuuden kesto	alle vuoden	0	0	1	1	2
	1-5	2	1	2	1	6
	5-10	1	2	3	2	8
	10–20	2	5	5	3	15
	yli 20 vuotta	2	5	11	7	25
Yhteensä		7	13	22	14	56

TAULUKKO 46. Vastaajan asiakkuuden kesto ja vastaajan mielipide luotettavuudesta

		Vastaajan mielipide luotettavuudesta				Yhteensä
		Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen	
Vastaajan asiakkuuden kesto	alle vuoden	0	1	0	1	2
	1-5	0	3	2	1	6
	5-10	1	3	3	1	8
	10–20	3	5	4	3	15
	yli 20 vuotta	4	5	6	10	25
Yhteensä		8	17	15	16	56

TAULUKKO 47. Vastaajan asiakkuuden kesto ja vastaajan mielipide asioinnin helppoudesta

		Vastaajan mielipide asioinnin helppoudesta				Yhteensä
		Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen	
Vastaajan asiakkuuden kesto	alle vuoden	0	1	0	1	2
	1-5	0	5	1	0	6
	5-10	2	2	3	1	8
	10–20	4	5	2	4	15
	yli 20 vuotta	5	11	6	3	25
Yhteensä		11	24	12	9	56

TAULUKKO 48. Vastaajan asiakkuuden kesto ja vastaaja sai asian hoidettua

		Vastaaja sai asian hoidettua				Yhteensä
		Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen	
Vastaajan asiakkuuden kesto	alle vuoden	0	1	0	1	2
	1-5	1	4	1	0	6
	5-10	1	3	3	1	8
	10–20	3	5	3	4	15
	yli 20 vuotta	5	6	8	6	25
Yhteensä		10	19	15	12	56

TAULUKKO 49. Vastaajan asiakkuuden kesto ja vastaajan mielestä paikallisuus korostuu

		Vastaajan mielestä paikallisuus korostuu				Yhteensä
		Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen	
Vastaajan asiakkuuden kesto	alle vuoden	1	0	0	1	2
	1-5	2	4	0	0	6
	5-10	4	2	1	1	8
	10–20	5	5	2	3	15
	yli 20 vuotta	9	8	5	3	25
Yhteensä		21	19	8	8	56

TAULUKKO 50. Vastaajan asiakkuuden kesto ja vastaajan mielipide ystävällisyydestä

		Vastaajan mielipide ystävällisyydestä				Yhteensä
		Välttävä	Tyydyttävä	Hyvä	Erinomainen	
Vastaajan asiakkuuden kesto	alle vuoden	0	0	1	1	2
	1-5	0	2	3	1	6
	5-10	1	2	2	3	8
	10–20	3	3	6	3	15
	yli 20 vuotta	2	3	7	13	25
Yhteensä		6	10	19	21	56

Kyselylomake

Pankki X:ssä otettiin käyttöön uusi puhelinpalvelu, jonka tavoitteena on, että asiakas saa hoidettua asiansa yhdellä puhelinsoitolla. Haluamme kehittää puhelinpalveluja vastaamaan yhä paremmin asiakkaidemme tarpeita. Vastaamalla kyselyyn annatte pankillemme arvokasta tietoa omista kokemuksistanne puhelinpalvelussa.

Täyttäkää lomake selkeästi ja palauttakaa se vieressä olevaan laatikkoon.
Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.
Kiitos vaivannäöstänne.

1. Sukupuoli

- ☐ Nainen
☐ Mies

2. Ikä

- ☐ alle 20
☐ 21–30
☐ 31–40
☐ 41–50
☐ 51–60
☐ yli 60

3. Asuinseutu

- ☐ Paikkakunta X
☐ Etelä-Savo
☐ Muu, mikä _____

4. Kauanko olette olleet Pankki X:n asiakas?

- ☐ alle vuoden ☐ 1-3 ☐ 4-6 ☐ 7-10 ☐ yli 10 vuotta

5. Pankkiasiointini hoidan yleensä

- ☐ Verkkopankki ☐ Puhelinpalvelu ☐ Konttori ☐ Muu, mikä?

6. Mistä saitte tiedon puhelinnumero muutoksesta?

- ☐ Konttori
☐ Lehti-ilmoitus
☐ Soitto vanhaan numeroon
☐ muu, mikä?

7. Saitteko mielestänne riittävästi ennakkotietoa puhelinnumeron muutoksesta ja uudesta puhelinpalvelusta?

- ☐ Kyllä ☐ Ei

8. Mitä asiaa koskien soititte puhelinpalveluun? Valitkaa kaikki sopivat vaihtoehdot.

- | | |
|--|---|
| ☐ Ajanvaraus | ☐ Sijoitus |
| ☐ Tilipalvelut | ☐ Yrityspalvelut |
| ☐ Korttiasia | ☐ Lakipalvelut |
| ☐ Luotto | ☐ Halusin saada neuvoa |
| ☐ Halusin tavoittaa tietyn henkilön | ☐ Muu, mikä |

9. Mitä mieltä olette Pankki X:n puhelinpalvelusta seuraavissa asioissa:

1=välttävä	2=tyydyttävä	3= hyvä		4=erinomainen	
		1	2	3	4
	Jonotusaika	☐	☐	☐	☐
	Tunnistaminen	☐	☐	☐	☐
	Asiantuntijuus	☐	☐	☐	☐
	Luotettavuus	☐	☐	☐	☐
	Ystävällisyys	☐	☐	☐	☐
	Asioiden helppous	☐	☐	☐	☐
	Sain asiani hoidettua	☐	☐	☐	☐
	Paikallisuus korostuu	☐	☐	☐	☐

10. Kehitysehdotuksia puhelinpalvelumme parantamiseksi, jotta voisimme palvella Teitä entistä paremmin