



LAUREA

Sampo Pankin puhelinpalvelun laatu asiakkaiden ja henkilökunnan näkökulmasta

• • • • •

Liesivesi, Mika

2009 Leppävaara

Mika Liesivesi

Sampo Pankin puhelinpalvelun palvelun laatu asiakkaiden ja henkilökunnan näkökulmasta

Vuosi 2009

Sivumäärä 50

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Sampo Pankin Contact Centerin asiakkaiden ja henkilöstön käsityseroja palvelun laadun osalta.

Sampo Pankin Contact Centerissä on eniten asiakaskohtaamisia Sampo Pankissa, joten se oli luonteva ja hyvä paikka tutkia asiakastyytyväisyyttä. Myös henkilöstötutkimuksen osalta otoskoko ja joukko oli selkeästi rajattavissa.

Teoreettinen viitekehys rakentuu suurilta osin palvelujen markkinoinnin ja professori Christian Grönroosin teorioihin. Teoria rakentuu palvelun laadun käsitteiden ympärille, joissa Timo Ropen teorioilla ja teoksilla on suuri rooli.

Empiirinen tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena samaan aikaan asiakkaille ja henkilöstölle. Tutkimusta varten tehtiin kaksi lähes samanlaista kyselylomaketta, yksi lomake asiakkaille ja toinen henkilökunnalle. Asiakkailta saatiin 288 vastausta ja henkilökunnalta 44 vastausta.

Kyselyn tulosten perusteella asiakkaat ovat selkeästi tyytyväisempiä palvelun laatuun, kuin henkilökunta luulee. Etenkin kokonaistyytyväisyyden ja palvelun laadun osalta henkilöstö oli huomattavasti vaatimattomampia kuin asiakkaat. Yleistäen henkilöstö antoi huomattavasti heikomman arvion palvelun laadusta, kuin mitä asiakkaat ajattelevat. Tutkimuksen perusteella henkilöstön itsetuntoon ja tietoisuuteen palvelun laadusta on panostettava huomattavasti. Palveluyrityksessä on tärkeää tietää, mitä mieltä asiakkaat ovat oikeasti, ja aidolla asiakaskokemalla ja palveluhenkilöstön mielikuvilla palvelun laadusta tulisi olla selkeä korrelaatio ja näin ei tässä tapauksessa ollut.

Asiasana: palvelun laatu, asiakaspalvelu, sisäinen markkinointi

Mika Liesivesi

The quality of customer service in Sampo Bank's telephone services from the customer's and the employee's point of view

Year	2009	Pages	50
------	------	-------	----

The topic of this thesis was to analyse if there is a correlation between the actual customer feedback and employee feedback about the quality of the service provided by the employees in Sampo Bank's telephone services.

Sampo Bank's telephone service receives most of the daily contacts between a customer and Sampo Bank, which usually is several thousand calls every day. Therefore it was a good place to conduct the study, because it was possible to acquire enough answers in a short period of time. Also it was possible to contact enough employees doing the same work to answer.

The theory is based on Professor Christian Grönroos's theories about service marketing. This thesis also refers to theories about quality of service, perceived value of customer, internal marketing and corporate culture. Mr Timo Rope's theory about the concept of quality is also used often.

The survey was conducted by using quantitative methods. The actual survey was conducted at the same time to both the customers and the employees. In order to conduct the survey, two almost identical survey questionnaires were made. 288 customers and 44 customer service employees answered the survey.

Based on the results of the survey, the customers think much more positively about the quality of the service than the employees. Particularly the quality of service and the overall satisfaction differ significantly. Based on the results, the company should focus on developing the awareness of the actual service quality, within the customer service employees. The conclusion of this thesis is that the employee's opinions are more negative than the customers. In the long term there should not be a big difference between the customer perception and the feeling among the employees providing the service. There should be a certain awareness and knowledge about the actual customer feedback in order to provide better service than expected.

Keywords: quality of service, customer service, internal marketing
Supervisor Pirkko Säily

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkittavan ilmiön kuvailu.....	6
1.2	Tutkittava yritys, Sampo Pankki osana Danske Bank- konsernia.....	6
1.3	Tutkimusongelma.....	7
1.4	Tutkimuksen rajaukset ja rakenne	8
2	Tutkielman teoreettinen tausta	9
2.1	Asiakkuuden määrittely	9
2.1.1	Asiakas toiminnan keskipisteenä	9
2.1.2	Asiakas ja asiakkuus	9
2.1.3	Asiakkaan arvonluontiprosessi	10
2.1.4	Asiakkuuden jalostuminen.....	12
2.2	Palvelun laadun määrittelyä.....	13
2.2.1	Palvelun käsite	13
2.2.2	Palvelun laatu	14
2.2.3	Palvelun laadun yleisimpiä malleja	17
2.2.4	Kuuluanalyysimalli.....	20
2.2.5	Palvelun laadun parantaminen	22
2.2.6	Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden välinen yhteys	23
2.3	Asiakkaiden erilaiset odotusulottuvuudet	25
2.3.1	Ihanneodotukset	25
2.3.2	Ennakko-odotukset	25
2.3.3	Minimiodotukset	26
2.4	Yrityksen palvelukulttuuri kilpailutekijänä	26
2.4.1	Sisäinen markkinointi palvelukulttuurin muokkaajana.....	26
2.4.2	Sisäisen markkinoinnin keinot	28
2.4.3	Yritys- ja palvelukulttuuri menestystekijänä.....	29
3	Empiirisen tutkimuksen toteutus	30
3.1	Markkinointitutkimuksen toimivuuden kriteerit	30
3.1.1	Tutkimuksen validiteetti	30
3.1.2	Tutkimuksen reliabiliteetti.....	31
3.1.3	Tutkimuksen hyödynnettävyys.....	31
3.2	Empiirinen tutkimus	32
3.2.1	Tutkimuksessa käytettävät menetelmät	32
3.2.2	Kyselylomakkeen laadinta ja rakenne	32
3.2.3	Perusjoukko ja otos	32
3.2.4	Kyselyn toteuttaminen.....	33
4	Tutkimuksen tulokset	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

5	Johtopäätökset	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
6	Kehitysehdotukset	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
	Lähteet	34
	Muut lähteet	35
	Kuviot	36
	Liitteet	37

1 Johdanto

1.1 Tutkittavan ilmiön kuvailu

Asiakaspalvelu on tärkeä osa liiketoimintaa, ja yksittäiset asiakaskohtaukset synnyttävät asiakkuuden ja pysyvän luottamuksen asiakkaan ja palveluntuottajan välille. Asiakaskohtauksissa onnistuminen on kriittinen osa palveluntuottajan tarjoamaa palvelua, varsinkin kun kyseessä on asiantuntijapalveluita tarjoava yritys. Yrityksen on tärkeää tietää, mitä mieltä asiakkaat ovat palvelusta ja sen laadusta. Monessa yrityksessä on eniten asiakaskohtauksia Contact Centerissä. Puhelinpalvelun palveluneuvojat tapaavat puhelimen välityksellä jopa sata asiakasta päivässä. Tästä syystä on erityisen tärkeää, että he onnistuvat vastaamaan asiakkaan odotuksiin. Asiakkaan odotuksia ja niiden täyttymistä tutkitaan tässä opinnäytetyössä.

Asiakkaan odotuksiin vastaaminen on toimivan palveluyrityksen liiketoiminnan ydin. Ongelmaksi muodostuu se, että jokaisella asiakkaalla on erilaiset odotukset palvelun laadun suhteen. Tästä syystä odotuksiin vastaaminen on haastavaa, koska nämä odotukset eivät usein ole edes palvelua suorittavan työntekijän tiedossa. Odotusten ylittämiseen voi joissain tapauksissa kuluja enemmän resursseja, kuin koko asiakkuus yritykselle tuottaa, joten se ei enää ole kannattavaa liiketoimintaa. Palveluita tarjoavan ja markkinoivan yrityksen ajatuksena on tarjota asiakkaille vähintään sellaista laatua, että he pysyvät asiakkaina. Kaikki tämä täytyy tapahtua liiketaloudellisesti kannattavalla tavalla, eli siten, että panostus on mahdollisimman pieni. Tietyllä tavalla voidaan sanoa palveluyrityksen toiminnan olevan tasapainoilua resurssien niukkuuden, ja asiakkaiden odotusten välillä. Palveluyrityksen keinoin vaikuttaa asiakkaan odotuksiin käsitellään myöhemmin tässä opinnäytetyössä.

1.2 Tutkittava yritys, Sampo Pankki osana Danske Bank- konsernia

Danske Bank on perustettu vuonna 1871. Asiakkaita Danske Bank-konsernilla on noin 4,9 miljoonaa. Konserniin kuuluu lähinnä pankkitoimintaa, mutta osana konsernia toimii Tanskassa toimiva kiinteistövälitysliike Home Erhverv. Konttoreita on yhteensä lähes 900. Danske Bank konsernissa on yhteensä eri maissa noin 23.000 työntekijää. Konsernin markkina-alueena voidaan pitää koko Eurooppaa. Kotimarkkinat ovat Pohjois-Euroopassa, erityisesti neljä pohjoismaata: Tanska, Ruotsi, Norja ja Suomi sekä Baltia. Lisäksi toimintaa on myös Irlannissa, Pohjois-Irlannissa, Isossa-Britanniassa, Saksassa, Puolassa, Luxemburgissa ja Venäjällä. Danske Bank on laajentunut Tanskassa ja sieltä ulkomaille lähinnä yritysostojen kautta. Danske Bank on Pohjoismaiden suurin pankki taseella mitattuna. Toisena tulee Nordea ja SEB. Sampo Pankki on perustettu vuonna 1887, silloin Postipankin nimellä. Vuonna 1998 Suomen Vienti-luotto ja Postipankki yhdistyivät Leoniaksi. Vuonna 2000 Leonia ja vakuutusyhtiö Sampo yhdis-

tyivät, ja nimeksi tuli Sampo-Leonia, josta tuli Suomen ensimmäinen finanssikonserni. Uuden konsernin liiketoiminta-alueiksi tulivat pitkäaikaissäästäminen, henkivakuutus, varainhoito, rahastot, pankkitoiminta, investointipankkitoiminta, sekä vahinkovakuuttaminen.

Vuonna 2001 konserniin liitettiin Mandatum Pankki ja samalla konsernin nimi lyhennettiin Sammoksi. Vuonna 2002 Sammon vakuutustoiminta yhdistettiin Ifiin, järjestelyn seurauksena Sampo omisti 38 % Ifin osakekannasta. Vuonna 2004 Sampo osti loput Ifin osakkeet, ja IF-vakuutusyhtiö siirtyi kokonaisuudessaan Sampo konsernin omistukseen. Osakekaupan jälkeen Sammolla oli kolme pääliiketoimintaa: vahinkovakuutus, pankkitoiminta ja pitkäaikaissäästäminen.

Vuonna 2006 Sampo-konserni ilmoitti myyvänsä Sampo Pankin tanskalaiselle Danske Bankille. Kauppa vahvistettiin tarvittavien viranomaislupien saamisen jälkeen 1.2.2007. Sampo Pankki on tällä hetkellä osa Danske konsernia. Sampo Pankki on valinnut palvelukanavikseen koko maan kattavan palveluverkoston, puhelinpalvelun ja verkkopankin. Puhelinpalvelu on puhelimen kautta toimiva asiakaspalvelu, joka vastaa asiakkaan puheluihin ja verkosta tullessiin viesteihin. Palvelu on tällä hetkellä auki pääosin 9-18 välillä henkilöasiakkaille. Yritysassiak- kaille palvelu on auki 8-17. Puhelinpalvelussa voi hoitaa valtaosan päivittäisiin raha-asioihin liittyvistä toimenpiteistä. Verkkopankki on internetissä toimiva palvelukanava, jonka kautta asiakas voi ottaa yhteyttä pankkiin, ja hoitaa itse pankkiasioitaan turvallisesti, kellon ympäri. Verkkopankissa tehdään valtaosa päivittäin tapahtuvista tilisiirroista. Asiakas voi tunnistautua ja kirjautua palveluun verkkopankki tunnuksilla, ja tämä takaa turvallisen asioinnin internetissä. Palveluverkosto on koko Suomen kattava, ja sisältää 121 täydenpalvelun konttoria. Palvelupisteitä, joissa on rajoitettu määrä palveluita tarjolla, on 7 kpl. (Sampo Pankin vuosiker- tomus 2006)

1.3 Tutkimusongelma

Christian Grönroos (2001, 466) uskoo työntekijöiden asenteiden sekä asiakkaiden kokeman palvelun laadun väliseen yhteyteen. Työntekijöiden ja asiakkaiden kokemusten on katsottu olevan sidoksissa toisiinsa. Opinnäytetyön tarkoitus on etsiä yhteyksiä asiakkaiden kokeman asiakaspalvelun laadun, ja sen laadun, jota asiakaspalvelijat luulevat asiakkaiden kokevan, välillä. Tutkittavana asiana on erityisesti se, että löytyykö näiden kahden kohderyhmän välillä eroja vastauksissa ja siten myös heidän kokemassaan palvelun laadussa. Tässä opinnäytetyös- sä haen vastauksia seuraaviin kysymyksiin.

Millaisena asiakkaat pitävät Sampo Pankin puhelinpalvelun laatua?

Onko Sampo Pankin asiakaspalvelun henkilökunnan ja asiakkaiden mielipiteissä asiakaspalve- lun laadussa selvästi havaittavia eroja?

Onko Sampo Pankin asiakaspalvelun henkilökunnan ja asiakkaiden mielipiteissä selvästi havaittavia yhteyksiä?

1.4 Tutkimuksen rajaukset ja rakenne

Tutkimus keskittyy tarkastelemaan Sampo Pankin Contact Centerin palvelu-yksikön asiakaspalvelun laatuun. Asiakaskohtaamisien onnistumiseen ja palvelun laadun kokemaan vaikuttaa asiakkaiden mielipiteet. Tutkielmassa keskitytään asiakkaiden kokeman palvelukokemuksen onnistumiseen ja sen vaikutukseen asiakkaan mielipiteeseen Sampo Pankista.

Tutkimuksessa ei oteta kantaa Sampo Pankin muun palveluverkoston, kuten konttoriverkoston palvelun laatuun. Tutkimuksessa keskitytään Contact Centerin Palvelu-yksikön henkilökuntaan ja heidän hoitamiensa asiakkaiden mielikuvaan palvelun laadusta. Tällä rajauksella pyritään varmistamaan riittävä syvällisyys ja merkityksellisyys. Tutkimuksen lähtökohtana on Sampo Pankin vilkkaimman palvelukanavan laadun varmistaminen, ja tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään Sampo Pankin puhelinpalvelun laadun parantamiseen. Opinnäytetyössä on rajattu pois myös mahdolliset kehittämistoimenpiteet, joilla laatua voitaisiin parantaa. Tutkimus on rajattu siihen, että löydetään suurimmat erot ja suurimmat yhteneväisyydet asiakaspalvelijoiden luuleman palvelun laadun ja asiakkaiden aidon kokeman välillä.

Johdanto-osion jälkeen tutkielmassa viitataan teoreettiseen viitekehykseen, jonka perusteella tämä tutkimus on toteutettu. Teoreettinen viitekehys keskittyy palvelun laadun määrittelemiseen. Teoreettisen viitekehyksen jälkeen opinnäytetyö sisältää tutkimustulokset ja yhteenvedon tutkimuksen tuloksista.

2 Tutkielman teoreettinen tausta

2.1 Asiakkuuden määrittely

2.1.1 Asiakas toiminnan keskipisteenä

Palveluliiketoiminnassa toimitaan asiakkaan luottamuksen kanssa ja asiakkaiden luottamuksellisten tietojen kanssa. Tästä syystä asiakaskohtaukset ovat erityisen tärkeässä roolissa luottamuksen rakentamisen ja ylläpitämisen näkökulmasta. Asiakkaille on rakennettu tuotteita, jotka ovat samanlaisia kaikille, mutta ostomotiivit ja tarve ovat erilaiset kullakin asiakkaalla. Asiakkuuden käsitteitä ja asiakassuhteen syntymistä määritellään seuraavissa luvuissa.

2.1.2 Asiakas ja asiakkuus

Asiakas-sana tarkoittaa perinteisesti henkilöä, jolla on asiakassuhde palveluntarjoajan kanssa. Tässä ajatusmallissa asiakassuhteen syntyminen edellyttää tuotteen tai palvelun ostamista. Asiakkuus sana tarkoittaa laajempaa kokonaisuutta, jossa ei edellytä asiakassuhdetta eikä myöskään välitöntä kontaktia yrityksen kanssa. Voidaan todeta, että aina, kun henkilö on kontaktissa jonkin yrityksen osan kanssa, syntyy kontaktipinta yrityksen ja henkilön välillä. (Storbacka & Lehtinen 1997, 15.) Rope ja Pöllänen toteavat teoksessaan että asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen suhde on aina asiakassuhde. Myös silloin, kun asiakas ei ole solminut sopimusta palveluntarjoajan kanssa. (Rope & Pöllänen 1994, 27) Asiakassuhteen syntymiseen riittää tämän näkemyksen mukaan se, että asiakkaalla on jokin kontakti palvelua tarjoavan yrityksen kanssa. Asiakkuus koostuu kohtaamisista eri palvelukanavissa, ja asiakkuudessa kiinnitetään huomiota kokonaisuuteen ja sen kehittymiseen. Asiakaskohtauksia tapahtuu kaikissa yrityksen palvelukanavissa, verkkopalvelussa, asiakaspalveluverkostossa ja puhelinpalvelussa. Asiakassuhde siten syntyy jo siitä, että asiakas käy palveluyrityksen www-sivuilla. Asiakkuuden ja asiakassuhteen puitteissa tapahtuvista asiakaskohtauksista käytetään myös nimitystä totuuden hetki. Jokainen totuuden hetki vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan palveluyrityksestä. Asiakaskohtauksen osapuolina on aina palveluyrityksen edustaja, ja asiakas. Myös palveluyrityksen verkkosivujen voidaan nähdä olevan palveluyrityksen edustaja, sen toimiessa asioinnin vastapuolena tietyissä tilanteissa.

Asiakkuuden pitkäjänteisen kehittämisen edellytyksenä on, että asioi asiakas missä tahansa palvelukanavassa, saa hän vähintään odottamansa tasoista palvelua. Tässä opinnäytetyössä verrataan asiakkaan kokemusta hänen odotuksiinsa, ja myös henkilökunnan onnistumista asiakaskohtauksissa. Samalla tutkitaan vaikuttiko asiakaskohtaus puhelimesta asiakkaan mieltämään mielikuvaan palveluyrityksestä parantavasti. (Storbacka & Lehtinen 1997, 20)

2.1.3 Asiakkaan arvonaluontiprosessi

Asiakkaiden odotukseen asiakaskohtaamisen laadusta vaikuttavat hänen ennakkokäsityksensä palvelua tarjoavasta yrityksestä. Mielikuva vaihteleeekin suuresti iän, tulojen, koulutuksen ja monen muun demografisen tekijän johdosta. Asiakkaan käyttäytymiseen ja palveluratkaisujen käyttöönottamiseen ja ostamiseen vaikuttavat ostajan mielikuvat palveluntarjoajasta ja se miten asiakaskohtaukset onnistuvat ostopäätösprosessin eri vaiheissa. (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong 1996, 282) Asiakkaiden muuttuvat tarpeet, kilpailu, ja taloudelliset olosuhteet markkinoilla vaikuttavat asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Kiristyvän kilpailun yritysten välillä huomaa siitä, että asiakkaille kehitetään erilaisia kokonaisvaltaisia ratkaisuja tai hinnoittelupolitiikalla pyritään kilpailemaan asiakkaiden sydäimestä ja lompakosta. Mielikuva parhaasta palveluntarjoajasta vaatii asiakassuhteen säilyttämiseksi asiakkaan kokonaisvaltaista tuntemista ja kohtelemista yksilönä. Samanlaiset, ja jopa asiakastuotepaketit täytyy myydä ja tarjota asiakaskohtaisiin perusteluihin, vaikka tuotteet ovatkin ominaisuuksiltaan lähtökohtaisesti samoja. Monet haluavat palvelusuhteelta muutakin kuin tarvitsemansa tuotteet. Asiakkaat haluavat usein tuntea, että heidän tilanteensa tunnetaan palveluntarjoajan asiakaspalvelussa, ja että he saavat yksilöllistä palvelua ja ratkaisuja juuri heidän tilanteeseensa. Palveluntarjoaja voi erottautua kilpailijoistaan tarjoamalla jotakin, mikä yhdistää sen asiakkaaseen tunnetasolla. Asiakkaan merkityksellisiksi ja tärkeiksi kokemien hyötyjen ja hänelle tärkeiden asioiden tunnistaminen on asiakaslähtöisyyden edellytys ja kilpailuedun syntymisen lähtökohta. (Kuusela & Rintamäki, 2002, 41-42.)

Periaatteessa voidaan sanoa asiakassuhteen syntymisen edellytyksenä olevan se, että asiakkaan on koettava saavansa enemmän kuin mistä hän joutuu luopumaan. Monroe (1991, 38) kuvaa asiakkaan kokeman hyödyn ja uhrauksen suhdetta seuraavanlaisesti:

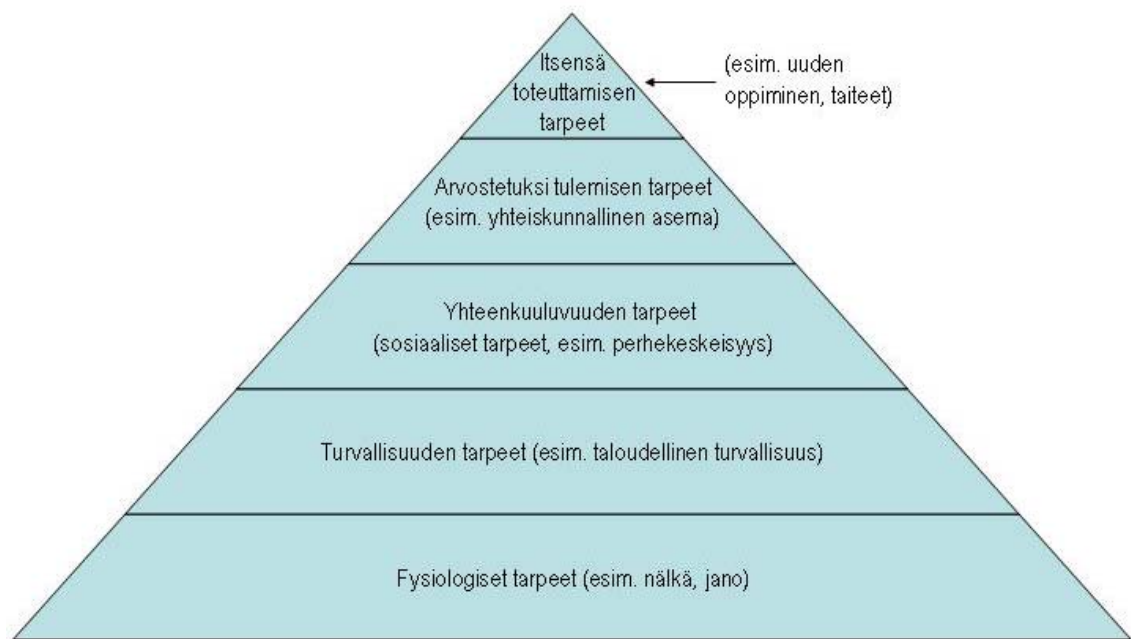
$$\text{asiakkaan kokema arvo} = \frac{\text{koetut hyödyt}}{\text{koetut uhraukset}}$$

Asiakkaan kokemia positiivisia ominaisuuksia, jotka liittyvät jotenkin ostettavaan tuotteeseen, palveluun tai asiointipaikkaan, kutsutaan asiakkaan kokemaksi hyödyksi. Asiakkaan kokemana hyötynä voidaan tyyppiesimerkkinä mainita esimerkiksi asunnon saaminen, kun hän saa sen ostettua pankin tarjoamalla asuntolainalla. Asiakkaan uhrauksena tässä tapauksessa on asuntolainasta maksettava korko ja kulut. Asiakas kokee, että korko ja muut kulut ovat pienempi uhraus verrattuna siihen, että jättäisi asunnon ostamatta. Uhrauksiin luetaan kaikki kustannukset, joita asiakas kohtaa asiakassuhteesta johtuen. Välittöminä kustannuksina ovat

esimerkiksi pankin laskuttamat palkkiot ja välillisinä menetetty aika tai matkakustannukset konttorissa asioidessa. Uhrauksiin voidaan laskea myös mukaan ns. aivotyö kustannukset, joita syntyy mm. päätöksenteosta, vaihtoehtojen etsinnästä ja epävarmuudesta esimerkiksi sijoituksia tehtäessä.

Grönroos (2001, 28) on samoilla linjoilla Monroen kanssa. Grönroosin mukaan asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja, vaan nimenomaan tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä. Nykyään käytetään termiä palvelutarjoama, jolla tarkoitetaan asiakkaan ostamista palveluista, huomion osaksi saamisesta sekä muita tekijöistä koostuvaa kokonaisuutta.

Hyvänä lähtökohtana asiakkaiden ostokäyttäytymisen ymmärtämiseen on se, että asiakkaat ostavat palveluita tyydyttääkseen tarpeitaan. Tarve synnyttää ostokäyttäytymisen taustalla olevan ostomotiivin. Asiakkaiden tarpeet voidaan jakaa kahteen ryhmään: toiminnallisiin tarpeisiin sekä hedonistisiin eli mielihyvän etsimiseen liittyviin tarpeisiin. Toiminnallista tarvetta tyydyttäessään asiakas ostaa tuotteen hyödyllisen arvon tai päämäärän saavuttaakseen. Tästä tyyppiesimerkkinä voisi toimia esimerkiksi oman kodin ostaminen. Usein asiakkaan on suoritettava joku toimenpide, jotta elämä voisi jatkua normaalisti suunnitelmien mukaan. Esimerkiksi laskujen maksaminen ja asunnon hankinta liittyvät toiminnallisiin tarpeisiin. Ihmiset ostavat palveluita myös tyydyttääkseen mielihyvän tarvettaan. Auto voi olla statussymboli, ja tuottaa asiakkaalle mielihyvää. Myös autolla ajaminen voi tuottaa itsessään mielihyvää. Usein on niin, että asiakas ei osta kuitenkaan tuotetta tuottaakseen itselleen mielihyvää, vaan perustelee asian järkevällä syyllä, kuten siirtymisellä paikasta a paikkaan b. Mielihyvän tarvetta tyydyttäessään asiakas tyydyttää hedonistisia tarpeitaan. Nykyään etenkin länsimaissa hedonistisen hakevan kulutuksen osuus on lisääntynyt huomattavasti. Toiminnalliset ja hedonistiset tarpeet eivät kuitenkaan ole toisiaan pois sulkevia. Asiakas voi hyödyntää tuotteita monella tavalla, jo jollekin riittää että on olemassa auto mökkireissuja varten, toiselle sama auto luo statusta ja kolmannelle se mahdollistaa huonekalujen kuljettamisen. (Lämsä & Uusitalo, 2002, 39-40.)



Kuvio 1: Maslowin tarvepyramidi (Rope & Vahvaselkä 1998, 19.)

Kuva 1. esittää Abraham Maslow:n rakentamaa tarvehierarkian klassista mallia. Maslowin mukaan ihmisen kaikki toiminta perustuu pyrkimykseen päästä tarvehierarkiassa ylöspäin. Tarpeita ei voida tarkastella irrallisena kokonaisuudesta. Maslowin tarvehierarkian mukaan ylemmän tason tarpeet eivät voi tyydyttyä ennen kuin alemman tason tarpeita on tyydytetty ainakin jossain määrin. Nykyihmisellä eloonjäämisen varmistamiseksi syntyvien asiakassuhteiden syntyminen ei ole isossa roolissa. Nykyihmiselle ostomotiiveja laukaisevat enemmän ylempien tasojen tarpeet. Nykyihmiselle on tärkeää arvostetuksi tulemisen kokemus ja itsensä toteuttamisen halu onkin monen ostopäätöksen taustalla. Silti voidaan yleistää, että tarvehierarkian alempien tasojen on täytyttävä ennen kuin ylempät tarpeet voivat täytyä. (Rope & Vahvaselkä 1998, 19.)

2.1.4 Asiakkuuden jalostuminen

Usein asiakassuhde palveluntuottajaan alkaa jonkin tietyn tuotteen tarpeen kautta. Asiakkaalla ei asiakassuhteen aluksi ole välttämättä useita tuotteita käytössään. Usein asiakas on kii-reessä avannut yhden palvelun, jota tarvitsi. Esimerkkinä voisi mainita GSM-liittymän. Asiakas ei ole välttämättä ajatellut, että voisi samalla sopia kotiin otettavasta internetliittymästä saman palveluntarjoajan kanssa. Asiakkuus voi jalostua joko asiakkaan aloitteesta tai palveluntarjoajan aloitteesta. Gsm-liittymäesimerkissä asiakkuus voisi jalostua palveluntarjoajan aloitteesta sen tarjotessa asiakkaalle keskittämisalennusta ja liittymää internetiin.

Asiakkaan aloitteesta tapahtuva asiakkuuden jalostuminen on usein muutos asiakkaan elämäntilanteessa, kuten lapsen syntymä tai asunnon ostamisen tarve. Näissä tapauksissa asiakkuus alkaa usein jalostua asiakkaan aloitteesta ja kaikki alkaa asiakkaan yhteydenotosta joltain palveluntarjoajan palvelukanavaa pitkin.

Palveluntarjoajan aloitteesta tapahtuva asiakkuuden jalostuminen alkaa yrityksen yhteydenotosta. Yritys voi käyttää yhteydenottokanavinaan useita erilaisia markkinointiviestinnän keinoja. Yritys voi myös kontaktoida asiakkaitaan säännöllisesti puhelimen välityksellä. Asiakas-kontaktoinnin laukaisevana tekijänä voi olla jokin yrityksen asiakashallinnan tai markkinointiyksikön päättämä laukaiseva tekijä. Tällaisesta tapahtumasta esimerkkitapauksena voisi mainita tilanteen, jossa asiakas maksaa asuntolainansa viimeisen erän pankille ja on velaton sen jälkeen. Asiakkaan menoissa tapahtuu tällöin huomattava muutos, kun asuntolainaa ei enää tarvitse maksaa kuukausittain, mutta tulovirta pysyy samana jatkossakin. Näissä tilanteissa asiakkaalle on hyötyä siitä, että palveluntarjoaja tarjoaa asiakkaalle uusia ratkaisuja.

2.2 Palvelun laadun määrittelyä

2.2.1 Palvelun käsite

Gummesson (1998, 381) toteaa, että palvelujen osuus bruttokansantuotteesta ja työvoimasta oli jo 1960-luvun alussa suurempi kuin teollisuuden osuus. Johtamisen mallit ja niiden kehittäminen ovat reagoineet tähän muutokseen hitaammin kuin se on kehittynyt. Palveluiden johtamisen kehittämiseen alettiin kiinnittää huomiota enemmän vasta 70-luvun lopulla. 1980-luvulla palvelujen markkinoinnista tuli yksi markkinoinnin nopeimmin kasvavista alueista.

Palvelua ja sen tarjoamista voidaan tarkastella palveluntarjoajan tai kuluttajan näkökulmasta. Palveluntarjoajan kannalta palvelu on erilaisten ostotapahtumien ja sitä tukevien prosessien summa. Palvelu on jonkun hyödyn asiakkaalle tuottava toimenpiteiden sarja. Prosessissa on osallisena niin asiakas kuin palveluntarjoajakin. Asiakas keskittyy tässä prosessissa saavuttamaan omat tavoitteensa ja hyötynsä. Palveluntarjoajan rooliksi jää tuottaa palvelua asiakkaalle parhaalla mahdollisella tavalla, kustannustehokkaasti ja siten että asiakkuussuhde säilyy mahdollisimman pienillä panostuksilla. Tästä syntyy liiketaloudellista toimintaa. Asiakkaan mielikuva palvelun laadusta, saatavuudesta ja sujuvuudesta muodostaa olennaisen osan asiakkuuden pysymiseen vaikuttavista tekijöistä. Asiakkaan näkökulmasta asiakkuus on sitä lujempi, mitä vähemmän uhrauksia hän joutuu saavuttamiensa etujen eteen tekemään. (Kinnunen 2004, 7.)

Palvelua voidaan määritellä lukuisilla eri tavoilla. Yleisimmin määrittelyihin liittyy se, että palvelu nähdään olevan aineetonta. Pankin tarjoama luottokortti esimerkiksi on fyysinen tuo-

te, mutta asiakas ei osta itse fyysistä tuotetta, vaan fyysinen esine aikaan saa palvelun hyödyn syntymisen. Tässä tapauksessa asiakkaan ostaminen ulkomailla esimerkiksi muuttuu mahdolliseksi ilman käteistä juuri fyysinen esineen, nimeltä luottokortti, avulla. Palvelu on palveluntuottajan tekemää suoritusta, jossa asiakas saa jotain aineetonta, ja jossa omistusoikeus ei siirry. Periteisessä tuotantotaloudessa on tuotettu fyysisiä esineitä, joiden omistusoikeus siirtyy arvontuotantoketjussa aina eteenpäin alkutuottajilta loppukäyttäjälle asti. Usein palvelun tuottamiseen liittyy kuitenkin jotakin sidosta fyysiseen tavarahan. Palveluliiketoiminnassa valtaosassa palveluista ja ratkaisuista, asiakkaan ostama hyöty on aineetonta, eikä tarvitse fyysistä tavaraa tuottaakseen asiakkaalle hänen ostamansa hyödyn. Asiakkaan kannalta palveluun liittyvät määrittelyt eivät ole olennaisia. Asiakas ei usein tiedosta ostavansa hyötyä, vaan konkreettisen tuotteen kuten asuntolainan, tai stereot. Asiakas ei usein mieti ostavansa kodin lämpöä ja turvallisuudentunnetta, tai mukavaa musiikkia kotiinsa.

Useissa yrityksissä asiakaspalvelutyöntekijöille on koulutuksissa painotettu asiakkaan ostavan aina hyötyä, ja korostettu, että asiakkuuden ylläpitämiseksi asiakkaan on oleellista ymmärtää omat tarpeensa. Asiakkaan omien tarpeiden ymmärtäminen aikaansaa uusia tarpeita, jotka taas aikaansaavat uusia ostotapahtumia ja asiakkuuden jalostumista. (Ylikoski 1997,14) Palvelun voidaankin nähdä olevan enemmän kokemus kuin tapahtuma. (Kuusela 1998, 29.) Tästä johtuen asiakkuuden säilymisen kannalta on oleellista, että totuudenhetkiksi Storbackan ja Lehtisen mainitsemat asiakaskohtaamistapahtumat onnistuvat asiakkaan kannalta vähintään odotustenmukaisella tavalla. Monessa yrityksessä on tavoitteena aina ylittää asiakkaan odotukset asiakaskohtaamisessa, oli asiakaskohtaaminen missä palvelukanavassa tahansa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 20) Palvelu voi olla tehokas ja hyvä tapa erottautua kilpailijoista. palveluliiketoiminnassa, tuotteet on helppo kopioida. Palvelulla ja asiakkaan mielikuvalla voidaan synnyttää kilpailuetua kilpailijoihin nähden, hintojen ja tuotteiden ollessa lähestulkoon samat kuin kilpailijalla. Palvelukonseptikin voidaan kopioida, mutta ihmiset jotka ovat luoneet henkilökohtaisen suhteen asiakkaaseen tuottavat kilpailuetua, ja tähän pyritään usean yrityksen asiakkuusstrategiassa. Kilpailijan on vaikea kilpailla asiakkuudesta, jos hinnat ovat samat, ja asiakkaan mielikuva palveluntarjoajasta on hyvä. Asiakkaalla on siinä tapauksessa kaikki mitä hän kokee palveluntarjoajalta haluavansa. Toisinsanoin voidaan todeta, että asiakkaan uhraus-saavutettu hyötysuhde on tässä tapauksessa asiakkaan mielestä hyvä. (Lahinen & Isoviita 1998, 51.)

2.2.2 Palvelun laatu

Jospeh Jurania pidetään palveluiden laadunjohtamisen uranuurtajana. Joseph Juran määrittelee laadun on lyhyesti seuraavasti: laatu on soveltuvuutta käyttötarkoitukseen. (Lecklin 1997, 32). Laadun määrittely ei kuitenkaan ole kovinkaan kiistaton asia. Itse laatukäsitteelle löytyy useita erilaisia tulkintoja näkökulmasta riippuen. Yleisesti palvelun laadulla tarkoitetaan asi-

akkaalle tuotetun palvelun tuottamista mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Tästä syntyy palveluntuottamisen liiketaloudellinen kannattavuus. Laadun määrittelyyn on otettava mukaan asiakkaan odotus ja luottamus siihen, että virheitä ei tehdä. (Lecklin 1997, 23) Laatu voidaan nähdä asiakkaan näkökulmasta olevan yhdistelmä palveluiden toimista kuten pitää, ja asiakaspalvelun vaivatonta saatavuutta tarvittaessa. Laatu on asiakkaan mielikuvan ja asiakkaan kokeman välinen yhteys, ja voidaankin sanoa, että asiakas on palvelun laadun tulkitseja. (Ylikoski 1997, 118.)

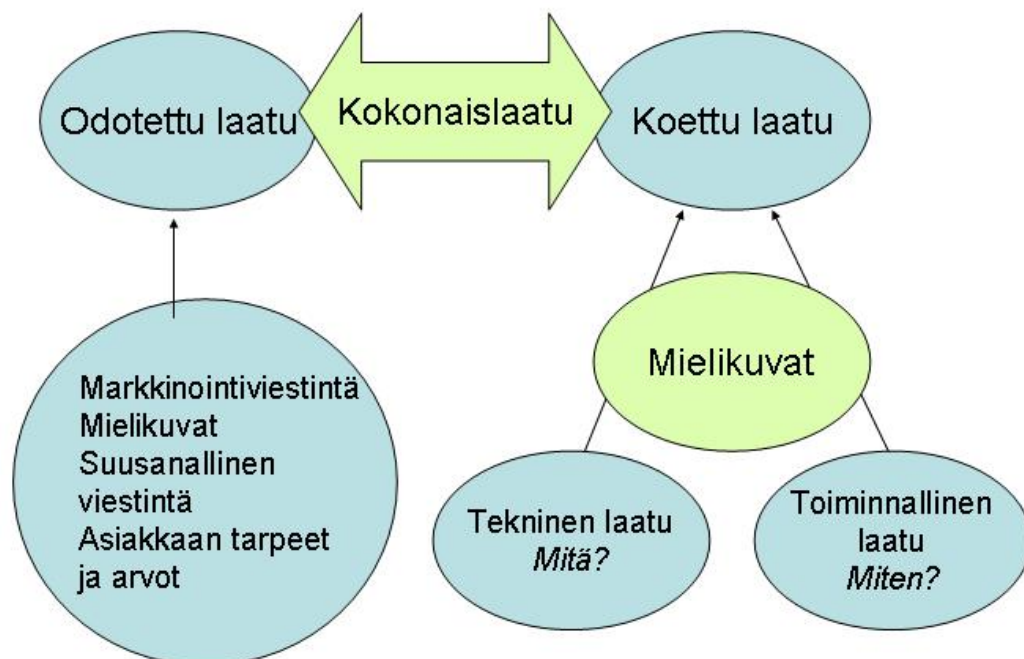
Lecklin (1997, 31-32) tuo kirjassaan esille Suomen Laatuyhdistyksen (SLY) laatimat arviointiperusteet laatuyrityksen tunnistamiseksi. Suomen Laatuyhdistyksen mukaan yritysten ja julkisorganisaatioiden laatu on myös niiden verkostojen ja toimitusketjujen laadukkuutta. Heikoin lenkki ratkaisee koko verkoston laadun. Suomen Laatuyhdistyksen arviointiperusteet ovat melko konkreettisia ja näin ollen toimivat hyvänä esimerkkinä laadun olemuksesta. Suomen Laatuyhdistys on nimennyt muun muassa asiakassuuntautuneen toiminnan: "Laatuyritys tietää, että asiakas on laadun lopullinen arviomies." Suomen Laatuyhdistyksen näkemys myös tukee aiemmin mainittua palveluilla erottautumisen strategiaa. Suomen Laatuyhdistys toteaa verkkosivuillaan seuraavasti: "Erinomaisiin tuotteisiin tai teknologiaan perustuva liiketoiminta ei enää riitä." Laadukkaalla johtamisella on vaikutusta asiakkaan palvelukokemaan, ja siihen onko palvelu kilpailuetu verrattuna kilpailijoihin. Hyvistä työntekijöistä on pulaa, ja hyvien työntekijöiden rekrytoimiseksi tarvitaan hyvää imagoa. Hyvän työntekijän pitämiseksi taas tarvitaan hyvää johtamista. (www.laatukeskus.fi)

Palvelun laadun määrittelystä voidaan olla montaa mieltä. Kuitenkin tunnetuin tapa määritellä palvelun laatua on verrata asiakkaan odotuksia siihen, millaisena asiakas kokee palvelun käyttämisen. Myös Christian Grönroos perustaa käsityksensä tälle pohjalle. (Kinnunen, 2004, 16-17.) Robert M. Pirsig toteaa: "Puhtaan laadun helpoin määritelmä on organismin reaktio ympäristöön." Pirsigin määritelmä poikkeaa siten muista, että hän määrittelee laadun olevan reaktio, eikä yksilölliseen mielipiteen tai odotuksen vertaaminen toteutuneeseen palvelupahtumaan. Tässä määritelmässä siis laatua voi olla myös ilman ennakkokäsitystä. Robert Pirsig toteaaakin, että jos ameban laittaa veteen jossa on happoa, se vetäytyy kasaan. Jos ameba voisi puhua, se saattaisi sanoa, "Tämän ympäristön laatu on huono." (Robert M. Pirsig, 272)

Grönroos (1989, 19-22) jakaa kirjassaan laadun kahteen eri luokkaan: tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Palvelun tekninen laatu koostuu teknisistä ratkaisuista, jotka aikaansaavat palvelun tuottamisen Eli tarvittavat tuotantokoneet, atk-järjestelmät ja muut asiat, jotka mahdollistavat palvelutilanteen hoitamisen. Tekniseen laatuun kuuluu asiakaskohtaamisessa järjestelmät joita tarvitaan asiakkaan tarvitseman ongelman ratkaisemiseksi. Tekniseksi laaduksi voidaan laskea palveluyrityksen tekniset tuotantojärjestelmät. Palveluprosessia taas

kuvaa toiminnallinen laatu. Toiminnallinen laatu koostuu asiakaspalveluhenkilöstön palvelu-
 alttiudesta, hyväntuulisuudesta ja kyvystä tuottaa asiakkaalle juuri hänen tarvitsemiaan rat-
 kaisuja. Lisäksi asiakaspalvelijalla täytyy olla kyky kertoa ja perustella ratkaisu asiakkaalle
 ymmärrettävällä tavalla asiakkaan omalla kielellä. Myös työpaikan ilmapiiri vaikuttaa asiakas-
 palveluhenkilöstön motivaatioon tuottaa asiakkaalle odotukset ylittäviä palvelukokemuksia.
 Asiakkaan kokeman kokonaislaadun voidaan määritellä syntyvän toiminnallisen ja teknisen
 laadun kokonaisuudesta. (Kuusela 1998, 122.)

Gummesson (1998, 103-105) on ottanut suhdemarkkinoinnin näkökulman mukaan palvelun
 laadun määrittelyihin. Gummersonin mukaan vuorovaikutus palvelutilanteessa ratkaisee pal-
 velun laadun asiakkaan näkökulmasta. Jos asiakaskohtaaminen menee sujuvasti ja ystävälli-
 sesti, asiakkaan kokema laatu paranee. Laadun voidaan tällöin katsoa syntyvän kahden osa-
 puolen välisestä vuorovaikutuksesta, johon molemmat osapuolet osallistuvat omine tietoineen
 ja asenteineen. Esimerkiksi palveluneuvojalla puhelinpalvelussa on tietoa erilaisista tuotteis-
 ta, ja asiakkaalla itsellään on tietoa omista tarpeistaan ja toiveistaan. Molemmilla on moti-
 vaatio käyttää tietojaan hyödyttääkseen vuorovaikutuksen sujuvaa etenemistä. Molempien
 tiedoilla on ratkaiseva merkitys vuorovaikutustilanteessa ja sen onnistumisessa. Vuorovaiku-
 tuksen onnistuminen voi edesauttaa ja ylläpitää asiakkaan kokemaa ja mielikuvaa hyvästä
 laadusta tilanteissa joissa asia ei ratkeakaan asiakkaan odotusten mukaisesti. Jos asiakaspal-
 velija on ystävällinen, voi se ratkaista asiakkaan mielipiteen palvelun laadusta, vaikka hän ei
 osaisikaan heti ratkaista asiaa. (Markham 1998, 222.)



Kuvio 2:Palvelun laatu (Grönroos 1990, 2000 & Kinnunen, 2004, 17.)

Kuvassa 2 osoitetaan, että Grönroos korostaa ajattelussaan mielikuvien merkitystä palvelun laadun kokeman muokkaajina. Mielikuvat palveluntarjoajasta vaikuttavat asiakkaan odotuksiin ja kokemuksiin. Myös asiakkaan aikaisempi asiointihistoria ja elämäntilanne vaikuttavat palvelukokemukseen ja palveluntarjoajasta muodostettavan mielipiteen rakentumiseen. Palvelun laatua voidaan täten pitää subjektiivisena kokemuksena. (Kinnunen 2004, 17.)

Kinnunen ottaa teoksessaan keskusteluun myös laadun toleranssi käsitteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaalla on olemassa odotuksissaan ylä- ja alarajat. Alarajalla on vähimmäisvaatimus, jonka ylittäessään palveluntarjoaja kykenee juuri ja juuri ylläpitämään asiakassuhdetta. Ylärajaa lähestyttäessä asiakas on hyvin tyytyväinen saamaansa palveluun, ja ottaa esimerkiksi uusia tuotteita käyttöön vähäisemmällä harkinnan määrällä kuin lähellä alarajaa. Jos yläraja ylitetään, syntyy odotukset ylittävä palvelukokemus. (Kinnunen 2004, 19.)

Asiakkaan odotukset ovat aina yksilöllisiä, ja subjektiivisia. Tästä seuraa se, että jos asiakas odottaa vähän, on odotus helpompi ylittää. Jos asiakkaalla on suuret, tai jopa epärealistiset odotukset, voi syntyä pettymyksiä ja asiakasmenetyksiä. Toisaalta ei voida väittää palvelun olevan erinomaista, jos asiakkaan odotukset ylitetään niiden ollessa lähes olemattomat. Eli asiakkaiden odotusten täyttymisen mittaamisessa piilee palvelun laadun kehittämisen kannalta vaarallinen sudenkuoppa. Myös jos yrityksen kannustinjärjestelmät kytketään asiakaskokeman ja odotusten välisen eron mittaamiseen, ollaan vaarallisilla vesillä. Palveluun kohdistuvat odotukset ovat subjektiivisia, ja siten jokaisella asiakkaalla on omat odotuksensa. Nämä odotukset joko ylitetään tai alitetaan, samantasoisella palvelulla, aina riippuen asiakkaasta. Siksi kannustimien sitominen mitattuun mielikuvaan palvelun laadusta on riski. Asiakkaan odotusten merkityksen korostaminen on saanut myös kritiikkiä siitä, että on huomattu, ettei kaikilla asiakkailla ole palvelujen suhteen merkittäviä odotuksia. Täten mittaamalla, ylittyivätkö odotukset ”totuuden hetkessä”, voidaan mennä hakoteille, jos se valitaan ainoaksi palvelun laadun mittariksi. Edellä mainitun lisäksi asiakkaiden on havaittu sopeuttavan odotuksiaan. Näin saattaa käydä esimerkiksi, jos palvelukokema ei ole sillä tasolla kuin on odotettu. Tästä esimerkkinä voisi olla sijoitustuotteen ostaminen, joka ei tuotakkaan odotusten mukaista tuottoa. Asiakas saattaa kokea tarpeen selitellä itselleen, että on tehnyt hyvän kaupan, ja että ratkaisu oli järkevä. (Kinnunen 2004, 19-20.)

2.2.3 Palvelun laadun yleisimpiä malleja

Edellä mainituista haasteista huolimatta, voidaan edelleen todeta laadun olevan asiakkaan kokeman perusteella syntyvä subjektiivinen tunne tai mielikuva. Paras keino mitata palvelun laatua on määrittää palveluyritykselle omat standardit ja laadun ala- ja ylärajat tapauskoh-

taisesti. (Kinnunen 2004, 19-20) Yleisiä laadun mittareita on olemassa kuten ISO9001-standardi. Iso 9001 on standardi, joka ”määrittelee laadunhallintajärjestelmiä koskevat vaatimukset, jota organisaatio voi käyttää, kun a.)sen tulee osoittaa kykynsä toimittaa jatkuvasti tuote, joka täyttää asiakasvaatimukset ja soveltuvat lakisääteiset vaatimukset, b.)se pyrkii lisäämään asiakastyytyväisyyttä käyttämällä tehokkaasti järjestelmää mukaan lukien järjestelmän jatkuvan parantamisen prosessit sekä varmistus asiakkaiden ja soveltuvien lakisääteisten vaatimusten täyttämisestä.” (Laatukeskus) Jotkut yritykset näkevätkin laadunvarmistuksen olevan esimerkiksi ISO9001 laatustandardin saaminen. Tärkeää on, että palvelun laatu ei jää sanojen tasolle, vaan näkyy tekoina ja asiakas kokee saavansa laadukasta ja jopa odotukset ylittävää palvelua. Kuusela (1998, 119) toteaa, että on olemassa yrityksiä, jotka ovat ottaneet palvelun laadun yhdeksi arvokseen, miettimättä kuitenkaan mitä se tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta tehtyinä tekoina. Toisinsanoin on tärkeää, että arvot jalkautetaan organisaatioon siten, että mietitään mitä tekemällä ja miten toimimalla voidaan asiakkaan kokemaan laatua parantaa, ja millaisilla teoilla asiakaskohtaamisissa asiakkaan odotukset voidaan ylittää.

Standardien käyttäminen ei takaa täysin asiakkaan kokemuksen laadukkuutta palvelutilanteessa. Standardilla voidaan varmistaa esimerkiksi palveluntarjoajan määrittämän laadun alarajan ylittäminen. Koska laatu on subjektiivinen käsite, on myös laadun kokemus henkilökohtainen. Laatukokemaan vaikuttavat kaikki asiointikerrat, joita asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä tapahtuu. Se, että jokaisella asiakkaalla on erilainen odotus palvelusta, voidaan todeta palveluyrityksen laatimien omien sisäisten laaturajojen olevan aina jonkinasteinen kompromissi. Joku asiakas saattaa arvostaa puhelinpalvelussa puhelun vastaamisen nopeutta kun toinen taas painottaa enemmän palvelun ystävällisyyttä. Joku taas arvostaa sitä, että ongelma tai asia ylipäänsä ratkeaa, ja ystävällisyys on vain plussaa. Joskus käy jopa niin, että palveluntarjoaja nostaa asiakkaan odotuksia markkinointiviestinnällään sellaiselle tasolle, että ei pysty lunastamaan lupauksiaan. (Kuusela 1998, 123.)

Yksi yleisesti käytetty malli palvelun laadun osatekijöistä on Parasuraman-Zeithaml- Berryn vuonna 1984 kehittämä malli. Mallin taustana ja pohjana on amerikkalainen tutkimus, jossa tutkittiin kulutuspalveluita. Tämän mallin mukaan palvelun laatuun keskeisesti vaikuttavia osatekijöitä eli determinantteja on kymmenen. Näistä osatekijöistä käy selvästi ilmi laadun toiminnallisen ulottuvuuden merkitys asiakkuudessa ja sen kehittämisessä. Useimmat osatekijät liittyvät siihen, miten asiakasta kohdellaan ja käsitellään. Palvelun laadun determinantit Parasuraman-Zeithaml- Berryn mukaan ovat:

- Palvelun luotettavuus eli johdonmukainen ja luotettava toiminta, esim.
laskutus on oikein
aikataulut pitävät
- Reagointialttius eli työntekijöiden halu ja alttius palvella, esim.

asiakkaasta kiinnostutaan välittömästi
nopea palaute

- Pätevyys eli palvelutapahtumassa tarvittavien tietojen ja taitojen hallinta, esim. palveluhenkilökunnalla on tarvittava tieto-taito
teknologia on toimintakelpoista
- Saavutettavuus eli yhteydenoton mahdollisuus ja helppous, esim.
aukioloajat ovat sopivia
jonotusajat eivät ole liian pitkiä
- Kohteliaisuus eli käytöstavat, asennoituminen, huomaavaisuus ja ystävällisyys
- Viestintä eli asiakkaan kuunteleminen, ymmärtäminen ja kielenkäyttö, esim.
palvelun hinnan selvittäminen
itse palvelun selvittäminen
- Uskottavuus eli luottamus, rehellisyys ja asiakkaan etujen mukainen toiminta
- Turvallisuus eli palvelutapahtumaan ei liity vaaroja, riskejä tai epäilyttävää toimintaa
- Asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen eli asiakkaan tarpeiden tiedostaminen
osoitetaan henkilökohtaista huomiota
pyritään oppimaan asiakkaan toiveet
- Fyysinen palvelu eli toimitilat, tekniset resurssit, henkilöstön ulkoasu ja muut asiakkaat (Parasuraman ym. 1984, 41-50 & Grönroos 2001, 116.)

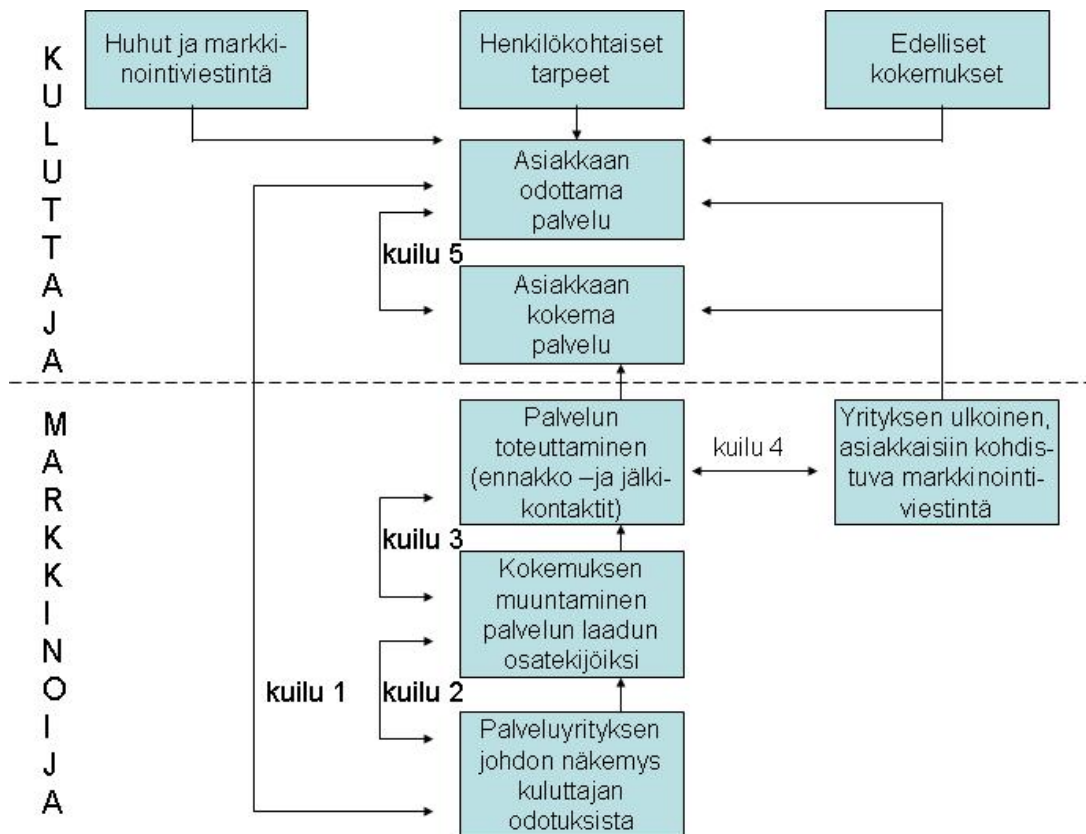
Myöhemmin Parasuraman ym. ovat tiivistäneet palvelun laadun determinantteja, ja päätyneet viiteen eri tekijään. Näitä viittä tekijää käytetään SERQUAL-mallin pohjana. SERQUAL-kyselyllä tutkitaan asiakkaiden odotuksia, kokemuksia ja tutkitaan miten ne vaikuttavat palvelun laatuun. SERQUAL-mallin viisi osatekijää ovat:

- varmuus: lupausten täyttäminen, hyvän toiminnan jatkuminen
- palveluvalmius: henkilöstön halukkuus palveluun, palvelun nopeus
- luottamus: kyky saavuttaa luottamuksellinen suhde asiakkaaseen
- henkilökohtainen huomioiminen: asiakkaan kunnioitus, huolenpito ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen
- fyysiset puitteet : toimitilat, laitteet ym. (Zeithaml & Bitner. 1996, 151-156 ja Lämsä ym. 2002, 60.)

Asiakaspalvelun laatua mittaavia tutkimuksia rakennettaessa tulee mallia soveltaa harkitusti ja tutkittavia osa-alueita tulisi miettiä etukäteen ennen mittarin käyttöä. Palveluntuottajat, asiakkaat, palvelukonseptit ja palveluntuottajien sisäiset tavoitteet laadulle ovat erialisia. Se, että palvelut ovat keskenään erilaisia, johtaa siihen, että SERQUAL-mittari kaipaa joissain tapauksissa mukauttamista. Alkuperäiset kymmenen osatekijää, ja SERQUAL-mallin viisi osatekijää, ovat kuitenkin erinomainen lähtökohta, kun mietitään mitä eri asioita voidaan palvelun laadussa mitata. (Grönroos 2001, 117-118)

2.2.4 Kuiluanalyysimalli

Zeithaml, Berry ja Parasuraman ovat luoneet kuiluanalyysimallin. Kuilumallissa kuvataan, kuinka palvelun laatu syntyy monen eri osapuolen toiminnan tuloksena. Mallia voidaan käyttää esimerkiksi eri osapuolten välisten ongelmakohtien etsimiseen ja selvittämiseen. Aiemmin on todettu, että asiakas kokee laadun olevan hyvää, jos odotukset täyttyvät tai jopa ylittyvät. Asiakas mieltää palvelun laadun huonoksi, kun asiakkaan omat odotukset palvelun laadun suhteen eivät täyty. Tätä tilannetta kuvataan sanalla laatukuilu.



Kuvio 3: Palvelun laadun kuilumalli. (Zeithaml, ym. 1996, 91.)

Kuilu 1 kuvaa johdon näkemyksen kuilua, joka syntyy kun johto tiedostaa asiakkaiden laatuodotukset puutteellisesti tai kun asiakaspalautetta ei käytetä hyväksi asiakaspalvelun laatua kehitettäessä. Markkinointitutkimuksella voidaan parantaa tilannetta, ja kaventaa tätä kuilua. Markkinointitutkimuksen tuloksia täytyy hyödyntää yrityksessä, jotta kuilu kapenee. Näin voidaan esimerkiksi rakentaa asiakaspalvelun laatua parantavia koulutusohjelmia, joissa otetaan asiakkailta kerätty palaute huomioon. Eri asiakasryhmien odotusten tunteminen asiakaspalvelurajapinnassa kaventaa kuilua, ja asiakaskokema paranee sitä enemmän, mitä paremmin asiakkaan odotukset tunnetaan asiakaspalvelua tarjoavien henkilöiden keskuudessa. Tästä syystä asiakaspalautteiden käsitteleminen tulisi olla osa normaalia liiketoimintaa ja sille tulisi

olla selkeä toimintamalli. Asiakaspalautteilla tässä yhteydessä tarkoitetaan niin positiivisia, kuin negatiivisia palautteita. Kuuselan mukaan palveluhenkilöstön aito kiinnostua asiakkaan tilanteesta ja odotuksista vahvistavat asiakassuhdetta.

Kuilu 2 on laatuerittelyjen kuilu. Tämä kuilu syntyy kun johdon tahtotilan, ja asiakaspalvelurajapinnan välillä on eri näkemys palvelun laadun tahtotilasta ja odotuksista. Odotusten ja todellisuuden välinen laatuerittelyjen kuilu syntyy, kun palvelustandardit, tai palvelun laatu on määritelty puutteellisesti tai epäselvästi. Tästä seuraa se, että asiakaspalvelussa työskentelevät henkilöt tulkitsevat jokainen eri tavalla laatumääritelmiä. Joku voi nähdä määrän korvaavan laadun, ja joku taas laajan paneutumisen asiakkaan asioihin tuovan eniten lisäarvoa asiakkaalle. Laadun määrittelyissä on otettava huomioon myös palvelun saatavuus, eli se, että asiakas tavoittaa nopeasti ja helposti palveluntarjoajan. Jossain määrin voidaan tulkita määrän korvaavan laajaa paneutumista, resurssien ollessa rajalliset, ja asiakkaan odotus puhelinpalveluihin on se, että puheluun vastataan. Asiakaspalautteiden käsitteleminen ja odotusten mittaaminen on sidottava osaksi päivittäisjohtamista. Tällä tavoin voidaan varmistaa se, että tarjottu palvelun laatu on mahdollisimman lähellä asiakkaan odotuksia, resurssit optimoiden. Laatustandardit määritellään puhelinpalveluissa sekä määrällisiksi, että laadullisiksi. Laadullisen mittarin esimerkkinä voisi mainita esimerkiksi sen, että ratkeako asiakkaan asia ensimmäisellä yhteydenotolla.

Kuilu 3 on palvelun toimittamisen kuilu. Kuilu syntyy, kun palvelua ei toteuteta standardin ja määritelmien mukaisesti. Kuilun syitä voi olla puutteellinen tiedottaminen johdon tahtotilasta, ja puutteellinen tuki arjessa. Myös puutteellinen perehdyttäminen voi olla syynä tämän kuilun syntymiseen. Myös asiakkaan roolin ja oman roolin ymmärtäminen asiakkuuden hoitamisen kokonaisuudessa voi johtaa tämän kuilun syntymiseen. Asiakkaan päivittäistä palvelutapahtumaa hoitava voi pitää työtänsä vähäpätöisenä. Asiakaskin voi pitää toimenpidettä vähäpätöisenä. Asiakkaan mielikuva muuttuukin, jos palvelun saatavuus on huono, tai toimenpide ei onnistukaan. Henkilökunnan valinnalla, selkeällä vastuujaoilla, laatuun perustuvalla palkitsemisella, organisaation sisäisen vuorovaikutuksen kehittämällä ja hyvällä asiakaspalvelua tukevalla tekniikalla voidaan kaventaa tätä kuilua. Oikealla resursoinnilla, ja esimerkiksi resurssien optimoinnilla ruuhka-aikoihin, voidaan pienentää riskiä laatu kuilun syntymiseen. Ruuhkaisina aikoina on todettu sattuvan enemmän virheitä. Pitkäaikaisia asiakkuuksia haluava yritys voi sortua pitämään alhaisen hinnan merkitystä suurempana kuin todellisuudessa on. Pitkän asiakassuhteen ylläpitämiseksi palveluyrityksen on kehitettävä palveluansa laaja-alaisesti ja kokonaisvaltaisesti, asiakkailta kerätyn palautteen perusteella. Asiakkaan roolin ymmärtämisen merkitys korostuu huonon asiakaskokeman tapauksissa. Huonosti hoidettu asiakaspalautte tai reklamaatio, voi johtaa siihen, että asiakas kertoo ystävilleen ja tutuilleen omasta kokemuksestaan. Tämä voi johtaa palveluyrityksen kannalta huonoon lopputulemaan.

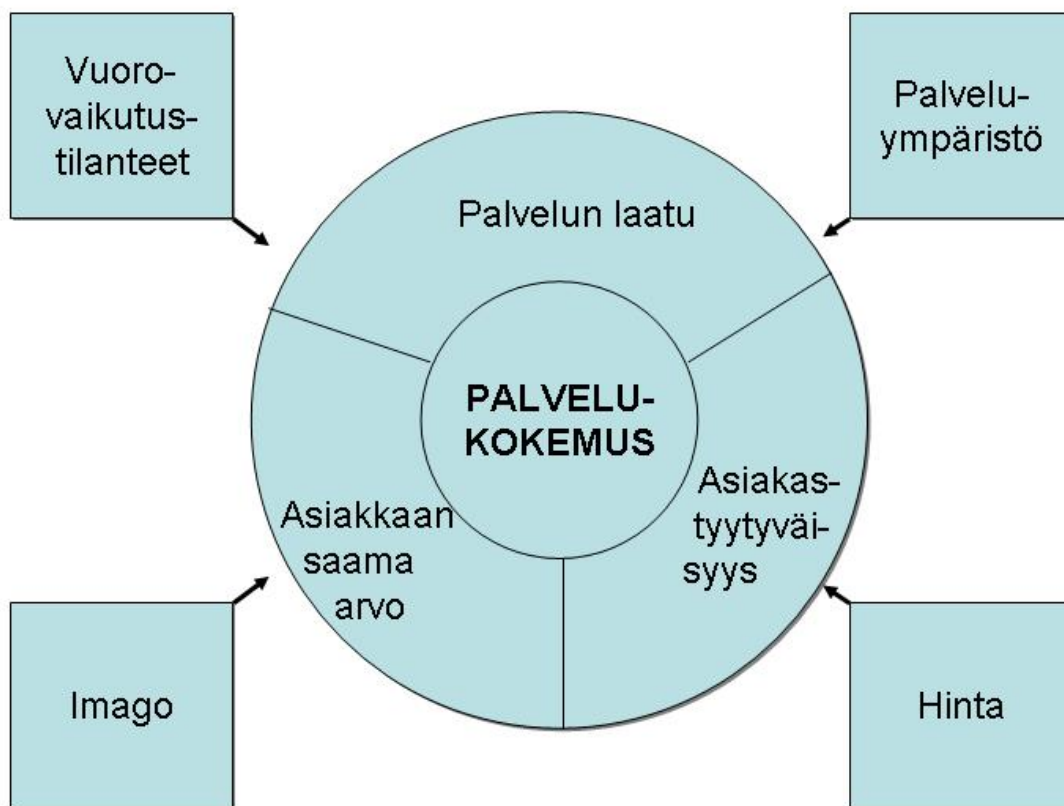
Kuilu 4 on markkinointiviestinnän kuilu. Tämä kuilu syntyy, kun palveluyritys antaa ylisuuria lupauksia. Mainostoimistot voivat suunnitella markkinointiviestintää paneutumatta sen syvemmin yrityksen toimintaan ja todellisiin mahdollisuuksiin. Sanotaan, että yksi tärkeimpiä epätydyttävän laadun aiheuttajia on liian suuret lupaukset asiakaspalvelutilanteessa tai markkinointiviestinnässä. Myyntitilanteessa myyjä saattaa luvata liikoja asiakkaalle provision saamisen toivossa. Tämä koskee kaikkea provisiopalkattua myyntityötä. Palveluyrityksen ollessa myyntiorientoitunut, on palvelun laadulle määriteltävä tarkat kriteerit, jotka vaikuttavat myös myyjän saamaan kompensaatioon, mikäli asiakaskokema on huono.

Kuilu 5 syntyy kun asiakkaan odotukset eivät täyty. Toisin sanoen kuilun 5 voidaan todeta olevan jo aiemmin käsitellyn odotetun palvelun laadun ja asiakkaan saaman palvelukokeman välinen ero. Edellä mainitut kuilut aikaansaavat yhdessä tämän kuilun. Asiakkaiden odotusten ja todellisen kokeman välisen eron mittaaminen ja siihen perustuvat erilaiset toimenpiteet ovat tapoja vähentää tämän kuilun vaikutusta asiakkuuden ylläpitämiseksi. (Kuusela 1998, 124-128.)

2.2.5 Palvelun laadun parantaminen

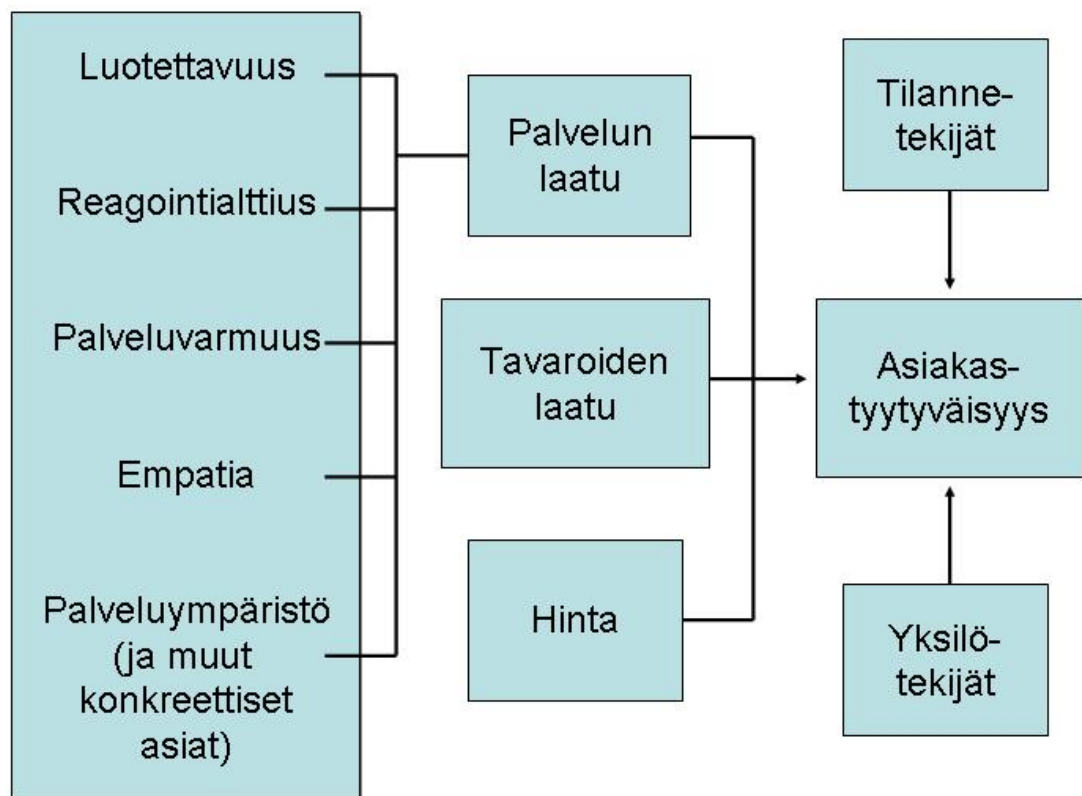
Palveluyritys voi parantaa palvelunsa laatua markkinointitutkimuksen avulla. Myös systemaattinen, konseptoitu tapa käsitellä asiakkailta tuleva palaute on yksi keino parantaa palvelun laatua. Usein käy niin, että tyytymättömien asiakkaiden palautteisiin reagoidaan tunteellisesti, ei niinkään analyttisesti. Voi olla myös, että asiakaspalvelurajapinnasta ei viesti välity palvelu ja tuotekonsepteja suunnitteleville henkilöille. Asiakkaalta tullut negatiivinen palaute on usein yritykselle hyvin positiivinen asia, jos se otetaan huomioon palvelun laatua kehitettäessä. Monissa palveluyrityksissä, joissa ei ole kirjallista tai muuten virallista solmittua asiakassuhdetta, ei usein edes tiedetä asiakkaan päättäneen asiointinsa huonon kokemuksen johdosta. Esimerkiksi ravintolan asiakas ei yksinkertaisesti enää palaa asioimaan kyseisessä ravintolassa. Asiakkuuden hiipuminen tai loppuminen on mahdollista todeta asiakkaan palveluiden käyttöasteen joko vähenemisenä tai käytön lopettamisena. Asiakkaan on myös mahdollista lopettaa asiakkuussuhde käymällä toisessa palveluyrityksessä, ja tekemällä valtakirja. Näissä tapauksissa asiakas voi myös todeta, että nykyisestä palveluntarjoajasta ei saa olla häneen yhteydessä. (Kuusela, 1998, 134.)

2.2.6 Palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden välinen yhteys



Kuvio 4: Asiakkaan palvelukokemuksen muodostuminen (Zeithaml & Bitner 1996, 104.)

Aiemmin on jo todettu, että asiakas käyttää palveluita tyydyttääkseen tarpeitaan. Usein motivoituneet käyttävät palveluita ovat asiakkaan tiedostamattomia tarpeita. Kuva 4. havainnollistaa Zeithamlin ja Bitnerin mukaan sitä, miten asiakkaan saama arvo, palvelun laatu sekä asiakastyytyväisyys liittyvät vahvasti toisiinsa. Markkinoinnilla ja panostuksilla laadukkaisiin asiakas-kohtaisiin kaikissa yrityksen palvelukanavissa voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun ja sitä kautta hänen saamaansa lisäarvoon. Asiakkaan kokemaan lisäarvoon vaikuttavat seuraavassa esitellyt tekijät (kuva 5). Asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat lisäksi myös asiakkaan oma tilanne, johon ei palveluyritys voi vaikuttaa. Asiakkaan kiire tai tiukka aikataulu voivat estää konseptoidun laaja-alaisen ja kokonaisvaltaisen asiakas-kohtamisen suorittamisen. Palveluntarjoajan puhelinpalvelussa asiakkaan kiire saattaa vaikuttaa siihen, miten henkilökohtaisesti tarjottuja ratkaisuja pystytään perustelemaan. (Ylikoski 1997, 152-155.)



Kuvio 5: Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Zeithaml & Bitner 1996, 123.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää laadun kehittämisen ydinosa-alueena ja keskipisteenä. Kaiken kehittämisen loppu tulemana tulee nähdä tyytyväinen asiakas, sillä viimekädessä asiakas on se, joka ratkaisee ja päättää onko palvelu laadukasta vai ei. Tyytyväinen asiakas maksaa pyydetyn hinnan, koska hän kokee saavansa enemmän kuin uhraa, kuten on jo aiemmin todettu. tyytyväinen asiakas on siis kannattavan ja kestävän liiketoiminnan perusta (Lecklin, 1997, 114). Ropen & Pölläsen (1995, 29) mukaan tyytyväisyys-sana viittaa tosiasiaassa tyytyväisyysasteeseen tyytyväinen – tyytymätön -ulottuvuudella. Asiakkaan odotustaso muodostaa lähtökohdan ja vertailuperustan kokemuksille. Samanlainen palvelukokemus saattaa aiheuttaa toisessa tapauksessa pettymyksen, ja toisessa taas odotukset voivat ylittyä. Kaikki on riippuvaista siitä, mikä oli asiakkaan odotusarvo. Asiakas odottaa vähemmän yhden tähden hotellilta kuin viiden tähden hotellilta. Jotkut asiakkaat taas odottavat halvimman tuotteen olevan yhtä laadukas kuin kallis.

Asiakastyytyväisyyttä johdettaessa onkin kiinnitettävä huomiota niin asiakkaiden odotuksiin, kuin palveluyrityksen omiin prosesseihin. Asiakkaan odotukset ovatkin aina lähtökohtana kun lähdetään rakentamaan toimintaa niin, että se asiakastyytyväisyyden kautta tuottaa yritykselle parhaan tuloksen. Markkinoinnin yksi perustehtävistä onkin luoda asiakkaille odotusarvoa palvelun suhteen. toinen perustehtävä on saada aikaan ostotapahtumia ja kassavirtaa yritykselle. Odotusten ja houkuttelevuuden rakentamisessa on omat sudenkuoppansa. Miten löytää

se kohta, joka on riittävä houkuttelemaan tarpeiksi asiakkaita, lupaamatta silti liikoja. Yrityksen hyvä imago johtaa suuriin odotuksiin, ja sitä kautta pettymyksen todennäköisyys ja mahdollisuus kasvaa. (Rope & Pöllänen 1994, 34-39.)

2.3 Asiakkaiden erilaiset odotusulottuvuudet

Rope ja Pöllänen jakavat asiakkaiden odotukset kolmeen kategoriaan; ihanneodotukset, ennakko-odotukset ja minimiodotukset. Seuraavissa kappaleissa käsitellään lyhyesti näiden kolmen ulottuvuuden vaikutuksia asiakaspalvelun laatuun (Rope & Pöllänen 1994, 30).

2.3.1 Ihanneodotukset

Ihanneodotukset kuvaavat asiakkaan oman arvomaailman pohjalta syntyviä odotuksia jonkin palveluyrityksen suhteen. Kaupan alalla ihanneodotuksia voisivat olla esimerkiksi halvat hinnat, ystävällinen palvelu ja hyvä valikoima. Oleellista on, että eri ihmisillä olevat ihanneodotukset ovat erilaisia. Pienituloiselle asiakkaalle ei ole väliä vaikka säästötilille saisi kuinka hyvää korkoa. Ja henkilölle, jolla ei ole lainaa, ei ole väliä vaikka sitä saisikin halvalla. Oleellista on se, että eri asiakassegmenteillä on erilaiset odotukset, ja siksi onkin tärkeää tunnistaa eri segmenttien odotukset, ja sitten suunnata markkinointitoimenpiteitä oikeisiin segmentteihin. Markkinointitoimenpiteet saavat aikaan tarpeita ja sen seurauksena ostomotiiveja. Ostomotiivit konkretisoituvat toiveiksi ja ihanneodotuksiksi. Ihanneodotuksista muodostuu yritykselle paradoksi, koska on mahdotonta toimittaa markkinoiden parasta tuotetta tai palvelua halvimpaan hintaan, samalla panostaen markkinointiin ja tunnettuuden lisäämiseen. yrityksen tulee valita ihanneodotusten joukosta se, millä se kykenee parhaiten tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle, ja jossa se kykenee muodostamaan kilpailuetua. (Rope & Pöllänen 1994, 30-31.)

2.3.2 Ennakko-odotukset

Ennakko-odotuksilla tarkoitetaan sitä odotusten tasoa, joka henkilöllä on palvelun tai palveluntarjoajan suhteen. Odotuksia on, riippuen palvelusta, esimerkiksi hinnan, ominaisuuksia ja saatavuuden suhteen. Ennakko-odotukset ovat sisällöllisesti sama asia kuin asiakkaan mielikuva tuotteesta tai yrityksestä, eli ne vastaavat yrityksen imagoa. yrityksen tavoitteena tulee olla rakentaa sellainen mielikuva itsestään, jolla se saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden ja jolla synnytetään pitkiä asiakassuhteita. Ennakko-odotuksiin vaikuttavat mm. toimiala, markkinointiviestintä, julkisuus, liikeidea, ja suusta suuhun kulkeva maine. Kaikki nämä eri elementit vaikuttavat toinen toiseensa, ja mielikuva yrityksestä onkin monen muuttujan summa. (Rope & Pöllänen 1994, 31-32.)

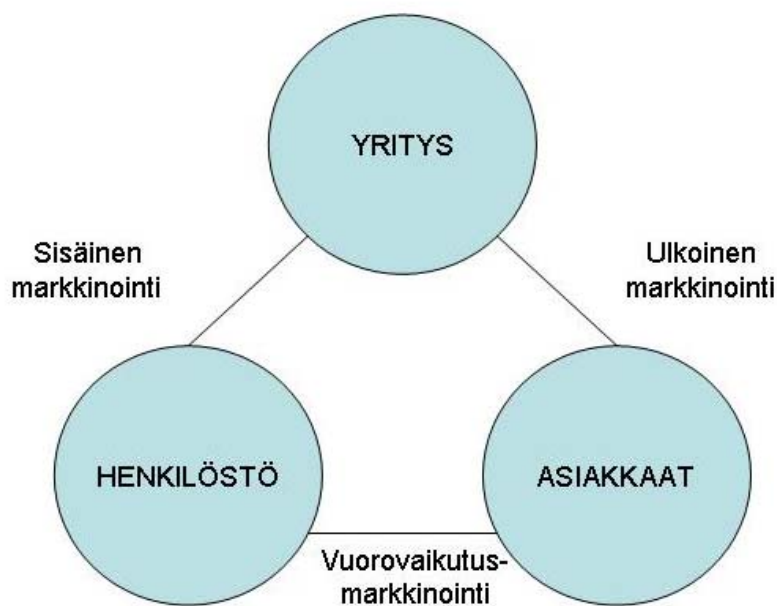
2.3.3 Minimiodotukset

Minimiodotukset ovat se odotusten taso, jolla asiakkuus juuri ja juuri pysyy voimassa. voidaan sanoa, että se on se mitä asiakas vähintään odottaa yritykseltä. Minimiodotukset ovat tilanne, toimiala- ja yrityskohtaisia. Asiakkaiden vaatimukset ovat nousseet viimevuosina esimerkiksi koulutustason ja tulotason nousun myötä. Myös kuluttajasuojan vahvistuminen ja julkisuus ovat tuoneet lisää haasteita yrityksille nousseiden minimivaatimusten myötä. Enää ei riitä, että palveluntarjoaja tarjoaa tuotteita tai palvelua pyydettyä. Asiakas odottaa, että hänen henkilökohtaiset tarpeensa ja toiveensa otetaan huomioon, ja hänelle annetaan asiantuntevaa ja syvällistä neuvontaa hänen omissa asioissaan. (Rope & Pöllänen 1994, 35-38.)

2.4 Yrityksen palvelukulttuuri kilpailutekijänä

2.4.1 Sisäinen markkinointi palvelukulttuurin muokkaajana

Yrityksissä on jo pidempään ollut tapana tehdä jonkin verran työtyytyväisyyttä parantavia toimenpiteitä ja henkilöstöyksiköt eri yrityksissä pyrkivät tukemaan näitä toimenpiteitä, joilla vaikutetaan työntekijöiden asenteisiin ja motivaatioon. Asiakaspalvelun henkilökunnan motivaatio ja sitoutuminen näkyy hyvänä asiakaspalveluna. 1970-luvulla sisäisen markkinoinnin käsitettä käytettiin ensimmäisiä kertoja. (Grönroos 2001, 432) "Sisäinen markkinointi on toimintatapa, jolla liikeidea ja laatujohtaminen sekä asiakastytytyväisyyden filosofia saadaan mukaan henkilöstön jokapäiväiseen toimintaan." (Rope ym. 1995, 52)



Kuvio 6:Markkinoinnin kolme toimintamuotoa (Kotler 1996, 593.)

Kuvassa 5 havainnollistetaan markkinoinnin kolmea toimintamuotoa. Markkinoinnissa voidaan nähdä olevan kolme eri muotoa ja fokuksa. Sisäinen markkinointi, joka pyrkii parantamaan henkilöstön työmoraa ja halua tehdä työt hyvin. Ulkoinen markkinointi pyrkii saamaan kiinnostavuutta ja nostamaan ostopotentiaalia tuotetta tai palvelu kohtaan, ja vuorovaikutus-markkinoinnilla tarkoitetaan asiakaskohtaamisissa tapahtuvaa toimintaa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 8.)

Kotlerin ym. (1996, 593) mukaan yritykselle nykyään ei riitä, että yrityksellä on markkinointiosasto, joka suunnittelee ja johtaa perinteistä markkinointi ja mainontaa. Perinteinen ajattelu on ollut, että markkinointi hoitaa asiakasvirtaa ja liiketoimintayksiköt toteuttavat tavoitteellista toimintaansa. Markkinointia tapahtuu kaikilla organisaation tasoilla, ja jokainen on siinä osallisena. Sisäisen markkinoinnin tärkeys korostuu palveluyrityksessä, kun tulee uusi tuote, jonka kehitys-yksikkö on rakentanut. On tärkeää saada työntekijät ymmärtämään tuotteen hyöty asiakkaalle, jotta he voivat tarjota aidosti asiakkaalle parasta palvelua markkinoilla. Jos asiakaspalvelurajapinnassa toimiva henkilöstö ei usko tuotteeseen ja ymmärrä sen hyötyjä, todennäköisyys on, etteivät he myöskään tarjoa sitä asiakkaille. Tästä johtuen sisäinen markkinointi on syytä aloittaa aina ennen ulkoista markkinointia. Markkinointiosaston tulisi rohkaista kaikkia organisaation jäseniä osallistumaan markkinoinnin päämääriin sen osoittamalla kullekin sopivilla keinoilla. Huonon kuvan antaa se, että asiakas tietää uudesta tuotteesta ennen henkilöstöä, ja se varmasti ei ole asiakkaan odotusten mukaista palvelua.

Gummersonin mukaan sisäisen markkinoinnin käsite on lähtöisin palvelujen markkinoinnista. Sisäisen markkinoinnin tarkoitus on saada asiakaspalveluhenkilöstö hoitamaan asiakaskohtaukset mahdollisimman hyvin. Hyvän asiakaspalveluyrityksen toimintaperiaatteisiin kuuluu hyvinvoiva henkilöstö, ja sitä kautta myös palvelualltius on hyvä asiakaspalveluhenkilöstön keskuudessa. Puhelinpalvelun henkilökunta on avainasemassa asiakassuhteiden ylläpitämisen näkökulmasta, koska he tapaavat eniten asiakkaita kun verrataan eri palvelukanavia. Onkin hyvin tärkeää, että asiakasneuvojat ja palveluneuvojat ovat hyvin selvillä palveluyrityksen tuotetarjonnasta. Lisäksi on erittäin tärkeää ymmärtää yrityksen strategia ja liikeidea. On ymmärrettävä millä yritys elää, ja kykenee tuottamaan palveluita asiakkailleen. Tähän ei riitä sisäisen intranetin kalvot joissa arvot lukevat. On tehtävä enemmän. Johtamisen ja esimiestyön on oltava niin hyvää, että se tukee henkilöstön ymmärrystä näistä asioista, ja näistä asioista on keskusteltava säännöllisin väliajoin henkilöstön kanssa. (Gummesson 1998, 268-269.)

Jos palveluyrityksen tavoite on olla paras paikallinen partneri omalla alallaan, ja se vaatii henkilöstöltä paljon. On tehtävä töitä arvojen toteutumisen suhteen ja henkilöstön hyvinvoin-

tiin ja viihtyvyyden eteen on tehtävä jatkuvasti töitä. Palvelulla erottautuminen ja parhaan partnerin mielikuvan luominen vaatii jokaiselta asiakaskohtaamiselta asiakkaiden odotusten täyttymistä, ja jopa ylittämistä.

2.4.2 Sisäisen markkinoinnin keinot

Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on saada markkinoinnillinen liikeidea toimimaan yrityksen henkilöstön jokapäiväisessä toiminnassa. Tämä edellyttää mm. seuraavaa:

Henkilöstö tietää ja tuntee liikeidean ja sen vaikutukset jokapäiväiseen toimintaan.

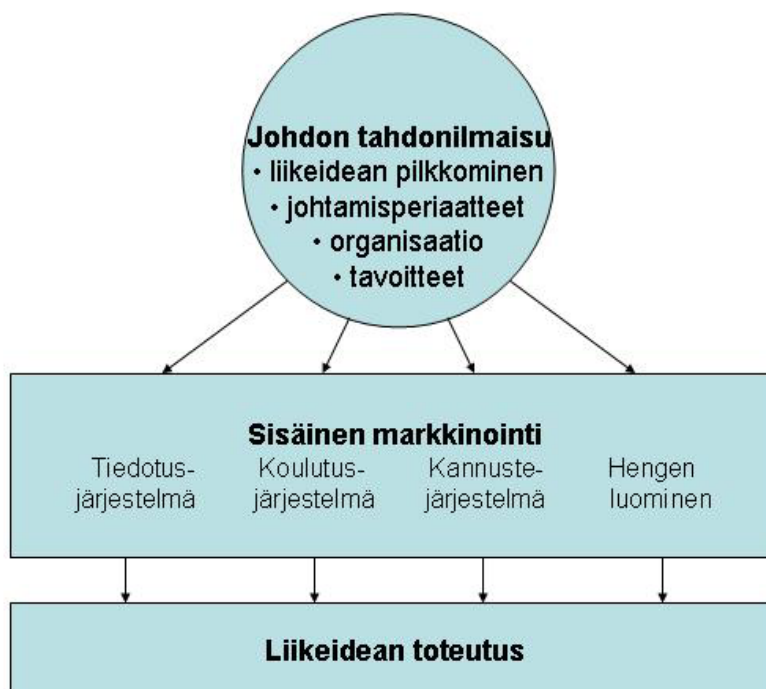
Henkilöstö tietää yrityksen päätavoitteet ja tekemistä ohjaavat välitavoitteet.

Henkilöstö osaa kaikki ne osa-alueet, joita liikeidea edellyttää.

Henkilöstö tietää ulkoiset markkinointitoimet ja osaa myös kytkeä omat tehtävänsä niihin.

Henkilöstö on halukas toteuttamaan markkinointitoimet tehokkaasti.

Henkilöstöllä on hyvä yhteishenki ja usko yrityksen menestymiseen. (Rope & Vahvaselkä 1998, 253.)



Kuvio 7: Sisäisen markkinoinnin sisältö (Rope & Vahvaselkä 1998, 254.)

Rope & Vahvaselkä (1998, 254) havainnollistavat kuvan 6. avulla, että sisäisen markkinoinnin sisällössä on oleellista toimiva liikeidea, sillä sisäisen markkinoinnin tavoitteena on varmistaa juuri liikeidean toimivuus. Tavoitteiden ja toimenpideohjelmien toimivuus tulisi toteuttaa yrityksen henkilöstön avulla.

Jotta liikeidea saataisiin konkreettiseksi toimintaa ohjaavaksi välineeksi, se tulee pilkkoa organisaation mukaisesti. Pilkkominen tapahtuu tasoittain ja etenee toiminnoista (markkinointi, taloushallinto, tuotanto jne.) osastoihin ja sitä kautta työryhmiin (alueet, yksiköt, osastot) ja henkilöihin. Tämän seurauksena jokainen yrityksessä tietää, mitä liikeidean ja toimintasuunnitelmien toteutus henkilön kohdalla käytännön tekemisinä merkitsee. Toimenpideohjelmien pohjaksi tulisi asettaa selkeät päämäärät ja tavoitteet, jotta kaikki toimenpiteet toteutuisivat yhdensuuntaisina. (Rope & Vahvaselkä 1998, 254.)

Rope & Vahvaselkä (1998, 254) pitävät tärkeänä sisäisen markkinoinnin keinojen käyttämistä niin, että ne edesauttavat liikeidean toimivuutta ja yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Kuvan 6. mukaisesti sisäisen markkinoinnin keinot koostuvat tiedotusjärjestelmästä, koulutusjärjestelmästä, kannustejärjestelmästä sekä me-hengen luomisesta. Sisäisen markkinoinnin keinojen käyttösovellus on tehtävä aina liikeidea – ja tilannekohtaisesti painottaen sellaisia keinoja, jotka ovat yritykselle merkittäviä kyseisessä tilanteessa.

Jos palvelua ei tehdä palvelustandardien mukaisesti tai laatuajattelua ei toteuteta palvelujen tuottamisprosessissa, voi yrityksellä olla ongelmana puutteellinen henkilöstöpolitiikka ja asiakkaan roolin vähäinen ymmärtäminen. Heikon johtamisen seurauksena laatua voidaan pitää liian monimutkaisena asiana, minkä takia työntekijät sitoutuvat vain pinnallisesti laadun ylläpitoon. (Kuusela 1998, 126.)

2.4.3 Yritys- ja palvelukulttuuri menestystekijänä

Monissa organisaatioissa, on tehostaminen nähty tehokkaaksi tavaksi karsia kustannuksia. Tosielämässä tällä tarkoitetaan henkilöstömäärien supistamista, ja säästöä henkilöstökuluissa, joista kertyy nopeasti kulusäästöjä. Palvelun saatavuuden ja nopeuden kärsiessä, voidaan sanoa että se ei ole kovin pitkäjänteistä toimintaa. Hyvän palvelukulttuurin luomisessa pelko ei ole paras motivaattori. Pelko oman työpaikan menettämisestä ei paranna työviihtyvyyttä. Työviihtyvyydellä on selkeä linkki asiakaspalvelun laatuun. Parhaan palvelukulttuurin voi luoda vain hyvän imagon omaava palveluyritys, joka vetää puoleensa markkinoiden osaavimmat ja kyvykkäimmät työntekijät. (Heinonen & Järvinen 1997, 18.)

Grönroos toteaa, että laadukkaassa palvelukulttuurissa yhdistyy vakiintunut palvelukulttuuri ja selkeät toimintamallit. Palveluiden tuottamista ei voi yhtä helposti vakioida, kuin voisi

tehtaan tuotantolinjan. Silti esimerkiksi asiakaskohtaamisen voi mallintaa, ja kouluttaa asiakaspalvelun työntekijöille. Asiakkaat käyttäytyvät aina erilailla, ja siksi asiakaskohtaamisen voi jakaa eri vaiheisiin, sisällön ollessa eri jokaisessa palvelutapahtumassa. (Grönroos 2001, 465-466.)

3 Empiirisen tutkimuksen toteutus

3.1 Markkinointitutkimuksen toimivuuden kriteerit

3.1.1 Tutkimuksen validiteetti

Validiteetti tarkoittaa sitä, että tehty asiakastyytyväisyystutkimus mittaa juuri niitä tyytyväisyyteen liittyviä asioita, mitä tutkimuksella halutaan tutkia. Tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa muun muassa käytettyjen kysymysten muotoilu, kysymyksiin valitut vaihtoehdot ja niiden skaala. (Rope, Pöllänen 1994, 83)

Tässä tutkimuksessa otettiin tutkimuksen alle kolme tutkimusongelmaa. Ensimmäinen oli se, että haluttiin tietää millaisena asiakkaat pitävät Sampo Pankin puhelin palvelun laatua. Toinen tutkimusongelma oli se, että löytyykö asiakkaiden ja työntekijöiden vastauksissa eroja. Ja kolmas tutkimusongelma oli se, että löytyykö asiakkaiden ja työntekijöiden vastauksista yhteneväisyyksiä. Seuraavassa tarkastellaan tutkimuksen validiutta näiden kolmen tutkimusongelman näkökulmasta.

Ensimmäinen tutkimusongelma ratkeaa tarkastelemalla tutkimuksen tuloksia. Tulosten perusteella voidaan saada suuntaa tutkimusjoukkoon kuuluvien asiakkaiden mielipiteistä Sampo Pankin Puhelinpalvelun laatua kohtaan. Kysymysten skaala antaa asiakkaille mahdollisuuden valita yhden ja yhdeksän väliltä haluamansa arvosanan. Skaala on sen verran laaja, että se ei ohjaa erityisesti eikä ole liian karkea. Sillä, että asiakkailta kysyttiin kokonaisluvulla, pyrittiin helpottamaan vastausten antamista ja tulkintaa. Tutkimusten tulosten arvioinnille ei saada lisäarvoa murtoluvuista, joten ne on jätetty pois tästä tutkimuksesta. Tutkimuksessa saatiin riittävä otoskoko, jotta voidaan saada vertailtavaksi kahden eri ryhmän tulokset. Otoksokoa käsitellään myöhemmässä luvussa. Ensimmäisen tutkimusongelman näkökulmasta tutkimuksen voidaan todeta olevan validi.

Toinen tutkimusongelma ratkeaa tuloksia tulkittaessa. Skaalana käytettiin samaa skaalaa molemmilla tutkimuksissa. Molemmilla ryhmillä oli samat kysymykset, ja samassa järjestyksessä. Järjestystä muuttamalla olisi voinut olla pidemmässä tutkimuksessa merkitystä, vastaajien kiinnostuksen ylläpitämisen haasteiden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa vastaaminen vei vain muutaman minuutin, joten kysymysten järjestyksen muuttamisessa satunnaisesti vastaa-

jien välillä ei olisi ollut saatavissa lisäarvoa. Lisäksi tutkimuksen tulosten käsittelyssä olisi virheen riski kasvanut, joten se päätettiin rajata pois. Tuloksia voidaan vertailla ja on löydettävissä selkeitä eroja eri vastaajaryhmien vastausten jakaumissa. Toisen tutkimusongelman näkökulmasta voidaan siis todeta tutkimuksen olevan validi.

Kolmas tutkimusongelma ratkeaa tutkimalla ja vertaamalla keskenään tutkimuksen kahden vastaajaryhmän tulosten jakaumaa. Tuloksissa ei ole löydettävissä yhteneväisyyttä verrattaessa, joten voidaan todeta että tutkimus on validi myös kolmannen tutkimusongelman näkökulmasta, sillä siihen saatiin vastaus. Tutkimuksen voidaan kaiken kaikkiaan todeta olevan validi, koska kaikkiin tutkimusongelmiin saatiin tehdyn tutkimuksen avulla vastaus.

3.1.2 Tutkimuksen reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja luotettavuutta. Luotettavan asiakastytyväisyystutkimuksen tulokset ovat toistettaessa lähestulkoon samat, mikäli asiakastytyväisyydessä ei ole tapahtunut muutosta. Toisin sanoen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen reliabiliteettia heikentäviä tekijöitä ovat mm. liian pieni otoskoko, suuri vastaamattomien määrä, kysymysten epäselvä muotoilu ja väärin ajoitettu tutkimuksen toteutus. Väärästä ajoituksesta esimerkkinä voisi olla pitkä aika palvelukokemuksen ja tutkimukseen vastaamisen välillä. (Rope ym. 1994, 83) Otokoko asiakkaiden osalta jäi hieman Tarja Heikkilän suosituksesta, joka valtakunnallisessa tutkimuksessa olisi vähintään 500. Henkilöstölle suunnattuun tutkimukseen vastasi 47 työntekijää. Työntekijöiden kohdalla saadaan jo suuntaa, mutta yleistettävyys ei ole luotettava. Asiakkaiden vastauksien määrä on riittävä, jotta näkee yleisarvosanan, ja vertailtavuuden henkilöstön luuleman palvelun laadun välillä. (Heikkilä, 2004, 45) Tutkimustulosten luotettavuuden voi asettaa kyseenalaiseksi, koska toistettaessa tutkimus, voisivat tulokset muuttua. Molempiin tutkittuihin ryhmiin kohdistuu jatkuvasti erinäköistä viestintää, ja esimerkiksi työntekijätutkimuksen toistaminen todennäköisesti poikisi erilaiset tulokset, jos nyt tehdyn tutkimuksen tulokset olisi käyty kyseisen ryhmän kanssa läpi. Myös positiivinen uutisointi Sampo Pankista, voi vaikuttaa asiakkaiden mielipiteisiin. Lisäksi se, millä asialla valtaosa asiakkaista on soittanut vaikuttaa arvioihin, jotka he antavat. Sillä on vaikutusta soittaako asiakas kysyäksään vain jotain, soittaako hän selvittääkseen jokin ongelmatilannetta, ja sillä saako vastauksen ongelmaansa vai ei.

3.1.3 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Rope ja Pöllänen (1994, 83) painottavat validiteetin ja reliabiliteetin lisäksi markkinointitutkimuksen järjestelmällisyyttä, lisäarvon tuottamista sekä automaattista toimintaan kytkeytymistä. Järjestelmällisyydellä tässä tutkimuksessa ja sen hyödynnettävyydessä voidaan pitää sitä, että tulosten tulkinta ja huomioiminen henkilöstön kehittämisessä otetaan osaksi toimin-

tamallia. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja tutkiminen tulisi olla jatkuvaa, jolloin asiakkaiden tyytyväisyyttä ja siinä tapahtuvia muutoksia voidaan tarkastella aikajatkumolla. Rope ja Pöllänen viittaavat siihen, että asiakastyytyväisyystutkimuksen tulee olla sellainen, että siitä saadut tulokset automaattisesti tuottavat impulsseja toimintaan ja kehittämispäätöksiin. Tämä edellyttää johdolta sitoutumista ja ennen kaikkea halua panostaa henkilöstön kehittämiseen asiakastutkimusten lisäksi. (Rope ym. 1994, 84.)

3.2 Empiirinen tutkimus

3.2.1 Tutkimuksessa käytettävät menetelmät

Tässä tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivista tutkimusta voidaan nimittää myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen avulla selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, kuten tässä tapauksessa eroja henkilöstön ja asiakkaiden vastausten välillä. Kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamisessa käytetään yleensä standardoituja tutkimuskysymyksiä. Tärkeätä on tutkimustulosten objektiivisuus sekä toistettavuus eli toisin sanoen myös yleistettävyyys. Yleistettävyyteen pyritään valitsemalla satunnaistettu ja riittävän suuri otos yrityksen kohderyhmästä. (Kuusela & Rintamäki, 2002, 135.)

3.2.2 Kyselylomakkeen laadinta ja rakenne

Tutkimusta varten laadittiin kaksi erilaista kyselylomaketta, yksi henkilökunnalle ja toinen asiakkaille. Lomakkeet ovat samanlaisia, jotta tulosten vertailtavuus säilyy. Henkilöstölle suunnatussa tutkimuksessa muutettiin ainoastaan muutamia sanamuotoja, jotta vastaaja ei hämmentyisi. Rope suosittelee asteikkoluokitteluna neliportaista asteikkoa. Pariton asteikko Ropen mukaan ei tule kysymykseen, koska ihmisillä on taipumus vastata keskelle välttääkseen ottamasta kantaa. Kyselylomakkeessa käytettiin kuitenkin yhdeksänportaista asteikkoa, koska tutkimus tullaan ottamaan käyttöön Danske Bankin eri maissa, ja Tanskassa oli kyseinen asteikko jo käytössä. Kysymykset muotoiltiin siten, että asiakas voi antaa arvosanan yhdestä yhdeksään, riippuen oliko palvelukokemus huonompi- vai parempi kuin hän oli odottanut.

3.2.3 Perusjoukko ja otos

Tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvat tietyllä viikolla Sampo Pankin Contact Centeriin soittaneet asiakkaat. Tutkimukseen vastasi 288 asiakasta, ja tutkimus keskeytettiin resurssisyistä. Tutkimuksen toteuttivat kaksi Contact Centerin työntekijää ja heidän työpanoksensa tarvittiin kyselyn päätöshetkellä muualla. Asiakkaiden perusjoukosta valitaan satunnaisnäyte eli otos, koska perusjoukko on suuri, useita tuhansia. Otos muodostetaan ns. satunnaisnäyteotannalla, jolloin kenellä tahansa on yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi otokseen. Asiakkailta saa-

tiin 288 vastausta, ja asiakkaat valittiin sattumanvaraisesti tuhansien soittajien joukosta. Otos kuvaa riittävästi perusjoukkoa eli Sampo Pankin Contact Centerin asiakaskuntaa, koska vastauksissa on huomattavissa selkeää tulosten samankaltaisuutta. Henkilökunnan kyselyyn vastasi 47 henkilöä, ja sama johtopäätös pätee henkilökunnan tutkimukseen, vastauksista löytyy riittävää yhdenmukaisuutta, ja yleistettävyyttä sitä kautta on riittävää vertailun kannalta.

3.2.4 Kyselyn toteuttaminen

Asiakkaiden osalta kysely toteutettiin 17.1.-24.1.2009 välisenä aikana. Palvelunumeroon soittaneille asiakkaille soitettiin ja pyydettiin osallistumaan tutkimukseen. Tutkimuksen toteuttivat kaksi Contact Centerin työntekijää. Tutkimus toteutettiin puhelimitse, ja siten, että asiakkaan vastaukset syötettiin välittömästi järjestelmään, puhelun aikana.

Henkilökunnalla oli mahdollisuus vastata kyselyyn saman ajan, kuin asiakastutkimusta tehtiin. Henkilökunnan tutkimus tehtiin kysely-toiminolla, ja he vastasivat sähköisellä lomakkeella, yrityksen sisäisessä intranetissä.

Lähteet

Grönroos, C. 1989. Miten palveluja markkinoidaan. 4. - 5.painos. Espoo: Weilin Göös.

Grönroos, C. 2001. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä. Keuruu: Ota-
van Kirjapaino.

Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kotler, P. Amstrong G. Saunders J. & Wong V. 1996. Principles of Marketing. The European
edition. Prentice Hall Europe.

Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste. Porvoo: Wsoy.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002 Arvoa tuottava asiointikokemus: hyödyt ja uhraukset henki-
lökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Tampere: Tampere University Press.

Lahtinen, J. & Isoviiita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Ensimmäinen painos. Jyväsky-
lä: Gummerus Kirjapaino.

Lecklin, O. 1997. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita
Prima.

Markham, J. 1998. The future of shopping. Traditional patterns and net effects. Iso-Britannia:
Macmillan Press Ltd.

Monroe, K.B. 1991. Pricing -making profitable decisions. New York: Mc-Graw-Hill.

Parasuraman, A. & Zeithaml, V.A. & Berry, L. 1984. A Conceptual Model of Service Quality
and Its Implications for Future Research. Journal of Marketing.

Pirsig, Robert M., 1974. Zen ja moottoripyörän kunnossapito. Juva: WSOY

Rope, T. Pöllänen, J. 1995. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. 3. painos. Juva: Wsoy.

Rope, T. 1991. Asiakaskeskeinen markkinointi -näkemyksiä ja sovelluksia. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1998. Nykyaikainen markkinointi. 1.-6.painos. Porvoo: WSOY.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Rope, T. Vahvaselkä, I. 2000. Suunnitelmallinen markkinointi. Weilin Göös.

Storbacka, K. Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 3. painos. Porvoo: WSOY.

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas? Perustietoja palvelujen markkinoinnista. Keuruu: Otava

Zeithaml, V.A & Bitner, M.J. 1996. Services Marketing. USA: McHaw-Hill Companies Inc.

Muut lähteet

Sampo Pankin vuosikertomus 2006

Suomen laatukeskuksen esittely / luettu 10.1.2009

<http://www.laatukeskus.fi>

Stadardisoimisohjeet / luettu 10.1.2009

<http://www.sfs.fi/luettelo>

Kuviot

Kuvio 1: Maslowin tarvepyramidi (Rope & Vahvaselkä 1998, 19.)	12
Kuvio 2: Palvelun laatu (Grönroos 1990, 2000 & Kinnunen, 2004, 17.)	17
Kuvio 3: Palvelun laadun kuilumalli. (Zeithaml, ym. 1996, 91.)	20
Kuvio 4: Asiakkaan palvelukokemuksen muodostuminen (Zeithaml & Bitner 1996, 104.)	23
Kuvio 5: Asiakastytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Zeithaml & Bitner 1996, 123.)	24
Kuvio 6: Markkinoinnin kolme toimintamuotoa (Kotler 1996, 593.)	27
Kuvio 7: Sisäisen markkinoinnin sisältö (Rope & Vahvaselkä 1998, 254.)	28
Kuvio 8: Asiakkaiden vastaukset, "Palvelun laatu"	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 9: Henkilöstön vastaukset "Palvelun laatu"	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 10: Asiakkaan vastaukset, "Asiantuntijan sitoutuminen"	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 11: Henkilöstön vastaukset, Asiantuntijan sitoutuminen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 12: Asiakkaiden vastaukset, "Vastaanotto"	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 13: Henkilöstön vastaukset, "Vastaanotto"	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 14: Asiakkaiden vastaukset, "henkilökohtaisiin tarpeisiin vastaaminen"	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 15: Henkilöstön vastaukset, "henkilökohtaisiin tarpeisiin vastaaminen"	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 16: Asiakkaiden vastaukset, "Asiantuntijan neuvojen selkeys"	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 17: Henkilöstön vastaukset, "Asiantuntijan neuvojen selkeys"	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 18: Asiakkaan vastaukset, "Mielikuva"	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 19: Henkilöstön vastaukset, "Mielikuva"	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 20: Asiakkaiden vastaukset, "suosittelu"	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 21: Henkilöstön vastaukset, "suosittelu"	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 22: Asiakkaiden vastaukset, "Kokonaistyytyväisyys"	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 23: Henkilöstön vastaukset, "Kokonaistyytyväisyys"	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 24: Asiakkaan vastaukset, "Vastine rahalle"	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Kuvio 25: Henkilöstön vastaukset, "Vastine rahalle"	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Liitteet

Liite 1: Asiakastutkimuksen Kyselylomake	50
Liite 2: Työntekijöiden Kyselylomake	51

Liite 1 Asiakastutkimuksen kyselylomake

Onko N.N. puhelimessa?

Hienoa, että tavoitin!

Me Sampo Pankissa olemme kiinnostuneita siitä, kuinka tyytyväinen olet meidän palveluumme.

Sinut on valittu sattumanvaraisesti asiakastyytyväisyystutkimukseemme, johon vastaaminen kestää noin kolme minuuttia.

Vastauksesi perusteella parannamme palveluamme.

Vastauksesi ovat luottamuksellisia. Löytyykö pieni hetki aikaa? *

	paljon odotettua huonompi								...	Paljon odotettua parempi								
	1	2	3	4	5	6	7	8		9								N/A
Saitko odotettua parempaa palvelua?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐							☐
Oliko asiantuntija sitoutuneempi auttamaan sinua kuin odotit?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐							☐
Ottiko asiantuntija sinut vastaan paremmin kuin odotit?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐							☐
Keskittyikö asiantuntija henkilökohtaisiin tarpeisiisi paremmin kuin odotit?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐							☐
Olivatko asiantuntijan tarjoamat neuvot selkeämpiä ja täsmällisempiä kuin odotit?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐							☐
Onko sinulla nyt parempi mielikuva Sampo Pankista kuin ennen puhelua?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐							☐

Suosittelu

	Ehdottomasti en								...	Ehdottomasti suosittelisin								
	1	2	3	4	5	6	7	8		9								N/A
Suosittelisitko Sampo Pankkia muille?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐							☐

Tyytyväisyys

	Hyvin tyytymätön								...	Hyvin tyytyväinen								
	1	2	3	4	5	6	7	8		9								N/A
Kuinka tyytyväinen olet kaiken kaikkiaan Sampo Pankkiin?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐							☐

Vastine rahoille

	Hyvin vähän								...	Hyvin paljon								
	1	2	3	4	5	6	7	8		9								N/A
Missä määrin koet saavasi vastinetta rahoillesi Sampo Pankin tuotteista ja palveluista?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		☐	☐							☐

Liite 2 henkilöstön tutkimuslomake

1=Paljon odotuksia huonompi 5= Odotusten mukainen 9=Paljon odotuksia parempi

	Paljon odotettua huonompi								...	Paljon odotettua parempi							
	1	2	3	4	5	6	7	8									
Kokeeko asiakas mielestäsi saavansa odotettua parempaa palvelua?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐								☐	
Pitääkö asiakas mielestäsi Palvelun asiantuntijoita sitoutuneempina auttamaan asiakasta kuin hän odottaa?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐								☐	
Ottavatko Palvelun asiantuntijat asiakkaan mielestäsi vastaan paremmin kuin hän odottaa?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐								☐	
Keskittyvätkö Palvelun asiantuntijat mielestäsi asiakkaan henkilökohtaisiin tarpeisiin paremmin kuin hän odottaa?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐								☐	
Ovatko Palvelun asiantuntijan tarjoamat neuvot selkeämpiä ja täsmällisempiä kuin asiakas odottaa?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐								☐	
Onko asiakkailla mielestäsi parempi mielikuva Sampo Pankista kuin ennen puhelua?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐								☐	

Suosittelu

	Ehdottomasti ei								.	Ehdottomasti suosittelee							
	1	2	3	4	5	6	7	8									
Suosittelisiko asiakas mielestäsi Sampo Pankkia muille?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐								☐	

Tyytyväisyys Sampo Pankkiin kaiken kaikkiaan

	Hyvin tyytymätön								.	Hyvin tyytyväinen							
	1	2	3	4	5	6	7	8									
Kuinka tyytyväinen kuvittelet asiakkaan olevan kaiken kaikkiaan Sampo Pankkiin?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐								☐	

Vastinetta rahoille

	Hyvin vähän								.	Hyvin paljon							
	1	2	3	4	5	6	7	8									
Missä määrin luulet asiakkaan kokevan saavansa vastinetta rahoille Sampo Pankin tuotteista ja palveluista?	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐								☐	