



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

ASIAKASKOKEMUS PALVELUMUOTOILUN SILMIN

Haamuasiakastutkimus Pohjois-Savon Osuuspankissa

TEKIJÄ: Suvi Pasanen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Suvi Pasanen			
Työn nimi Asiakaskokemus palvelumuotoilun silmin. Haamuasiakastutkimus Pohjois-Savon Osuuspankissa.			
Päiväys	27.5.2013	Sivumäärä/Liitteet	77/3
Ohjaaja(t) Venla Pietarinen, Pentti Mäkelä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pohjois-Savon Osuuspankki			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä työssä tutkitaan asiakaskokemusta toimeksiantajayrityksen asiakaslähtöisen strategian näkökulmasta. Asiakaskokemusta lähestytään erilaisten arvojen ja palvelun laatumääritelmien kautta, palvelumuotoilua hyödyntäen. Asiakaskokemusta on pyritty pilkkomaan pienempiin osatekijöihin palvelumuotoilun avulla, mikä mahdollistaa asiakaskokemuksen tarkastelun palvelun eri vaiheissa.</p> <p>Työn tarkoituksena on tarjota toimeksiantajayritykselle lisätietoa asiakaskokemuksista, joita toimeksiantajayritys on asiakkailleen tuottanut. Tavoitteena on tutkia, mihin asioihin asiakkaat ovat tyytyväisiä, miltä osin heidän odotuksensa ylitetään ja missä mahdollisesti on kehittämisen varaa. Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytettiin haamuasiointia. Haamuasiointi mahdollistaa asiakaspalautteen systemaattisen ja tätä sekä myöhemmin toteutettavaa työtä varten tarkoituksenmukaisen palautteen keräämisen. Haamuasiakastutkimus keinona oli myös itse haamuasiakkaita hyödyttävä, mikä sopii asiakaslähtöiseen ajattelumalliin.</p> <p>Työprosessi alkoi teoreettisen viitekehyksen hahmottamisesta edeten teoria-aineiston keräämiseen, taustakyselyn luomiseen ja lopullisen tutkimuskyselyn suunnitteluun, sekä tutkimuksen toteutukseen. Haamuasiakkaita rekrytoitiin pääasiassa Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoista, joilla oli jo aikaisempaa tietämystä ja näkemystä aiheesta. Tutkimukseen osallistuneet saivat tietoa haamuasiakastutkimuksesta menetelmänä ja tietoa toimeksiantajayrityksestä.</p> <p>Tutkimuksesta saadut tulokset olivat hyvin samankaltaiset odotettujen tulosten kanssa. Johtopäätöksenä on todettavissa, että pääosin haamuasiakkaiden saamat asiakaskokemukset olivat positiivisia. Muutamia kehittämiskohteita löydettiin, kuten tietoteknisten järjestelmien päivittäminen ja toimiston sekä puhelinpalvelun äänimaailman suunnittelu. Lisäksi havaittiin, että palvelun henkilökohtaisuuteen ja asiakkaiden tuntemiseen liittyviin toimenpiteisiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Pääasiassa asiakkaiden todettiin saaneen hyvän, mieltialaa kohottaneen asiakaskokemuksen. Tutkittaessa paikallisesti asiakkaiden saamaa kokemusta voidaan tutkimustuloksia hyödyntää käytännössä asiakaskokemuksen kehittämistyössä ja henkilöstön kehittämisessä.</p>			
Avainsanat Asiakaskokemus, Haamuasiakastutkimus, Palvelumuotoilu			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Suvi Pasanen			
Title of Thesis Customer experience from the aspect of service design. Mystery shopping at Pohjois-Savon Osuuspankki.			
Date	27.5.2013	Pages/Appendices	77/3
Supervisor(s) Venla Pietarinen, Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners Pohjois-Savon Osuuspankki			
<p>Abstract</p> <p>Because of the employer's customer-oriented strategy this thesis studies customer experience. Customer experience is explored from the aspects of different values and service quality standards using service design. Service design makes analyzing service experience possible.</p> <p>Aim of this thesis is to offer more information about the service experience for the employer. The target is to test how satisfied customers are and in which part their expectations were exceeded and what should be improved. The research method in this thesis is mystery shopping. Mystery shopping gives opportunities to collect feedback systematically and it is appropriate to the employers needs. Mystery shopping as a research method also gives benefits to the participants of this research which also fits well to employer's customer-oriented strategy.</p> <p>Research process started with collecting the theoretical framework and continued by creating the surveys. Mystery shoppers were mainly recruited from Savonia University of Applied Sciences. The students had knowledge about the idea of mystery shopping already before this research. In addition they got some extra information of the research method, background and target of this research via email.</p> <p>The results of this research were quite similar with the expectations without massive surprises. As a conclusion it could be said that most of the customer experiences were positive. Couple of points of development were found; such as updating information technology and designing the world of sound at the offices and the switchboard. As well there should be actions made for offering more personal services. Customers mainly got a good experience which turned them into a better mood. The results of this thesis can be used in developing customer experience and training personnel.</p>			
Keywords Customer Experience, Mystery Shopping, Service Design			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	6
3	ASIAKASKOKEMUKSEN JA PALVELUMUOTOILUN TAUSTALLA ASIAKASLÄHTÖINEN STRATEGIA7	
3.1	Palvelu arvon muodostumisen osana	10
3.2	Palvelun laadun muodostuminen.....	13
3.3	Asiakaskokemus.....	18
3.3.1	Asiakkaan persoonan vaikutus asiakaskokemukseen.....	19
3.3.2	Odotukset ylittävä asiakaskokemus	21
3.4	Asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin.....	23
3.4.1	Palvelupaketti	27
3.4.2	Palvelupolku	28
3.4.3	Odotukset kontaktikanavissa ja -pisteissä	31
3.5	Yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.....	32
4	HAAMUASIAKASTUTKIMUS POHJOIS-SAVON OSUUSPANKISSA	33
4.1	Tutkimuskohteen rajaus	34
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	35
4.3	Tulosten käsittely.....	38
4.4	Tutkimuksen luotettavuus	39
4.5	Tutkimustulokset	41
5	PÄÄTELMÄT	57
6	POHDINTA.....	59
	Palvelutarvekartoituksen prosessi	63
	Haamuasiakastutkimuksen taustakysely	64
	Haamuasiakastutkimuksen kysely	66

LÄHTEET

LIITTEET

Liite 1 Palvelutarvekartoituksen prosessi

Liite 2 Haamuasiakastutkimuksen taustakysely

Liite 3 Haamuasiakastutkimuksen kysely

1 JOHDANTO

Ajatus tämän työn tekemiseen syntyi noin vuosi taaksepäin työn toteutuksesta. Tuolloin ajatus opinnäytetyön aiheesta alkoi kyteä työskenneltyäni Pohjois-Savon Osuuspankin alaisuudessa työharjoittelun ja sittemmin kesätyön merkeissä. Idea kypsyi ajan myötä seurattuani toimeksiantajayrityksen oppimispalavereissa ja muissa tilaisuuksissa olleita asiakaskokemukseen liittyviä esityksiä. Näin syntyi ajatus asiakaskokemuksen testaamisesta ja koska haamuasiakastutkimus keinona oli kiehtonut jo aikaisemmin. Itselläni oli ennen työn toteutusta omakohtaista kokemusta haamuasiakkaana toimimisesta sekä haamuasiakkaan kohteena olemisesta asiakaspalvelutyössä muussa kuin toimeksiantajayrityksessä. Palvelumuotoilu tuotiin osaksi työtä tuomaan uusia näkökulmia asiakaskokemuksen kehittämiseen. Asiakaskokemusta on viime aikoina painotettu paljon asiakaslähtöisen strategian vuoksi ja siksi on tärkeää tarkastella asiakkaiden saamia kokemuksia käytetystä palvelusta.

Epsi Rating Finland suorittaa vuosittain tutkimuksia suomalaisten organisaatioiden sidosryhmien tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen liittyen (Epsi Rating Finland:n [www-sivu](http://www.sivu), 2011). Epsi Ratingin pankkien asiakastyytyväisyystiedotteista voidaan havaita yleisiä suuntauksia pankkien sidosryhmien, tässä tapauksessa erityisesti yksityisasiakkaiden, keskuudessa tapahtuneista muutoksista. Näistä muutoksista johtuen pankkien tulisikin olla entistä ahkerampia asiakaspalvelun kehittämisessä ja asiakastyytyväisyyttä tulisi pyrkiä parantamaan kaikin käytössä olevin keinoin. Pohjois-Savon Osuuspankki on selvittänyt asiakkaidensa tyytyväisyyttä viime aikoina usein eri tavoin. Syksyn 2012 aikana Pohjois-Savon Osuuspankissa toteutettiin asiakastyytyväisyystutkimus sekä työtyytyväisyyskysely. Yrityksessä on julkistettu juuri äskettäin myös uusi strategia, joka tähtää ylivertaiseen asiakaskokemukseen. Lisäksi Pohjois-Savon Osuuspankin konttoreilla on otettu äskettäin käyttöön ”Happy-or-not” –asiakastyytyväisyyttä mittaavat laitteet, joiden avulla asiakkaiden on entistä helpompi antaa palautetta saamastaan palvelusta. Pankki puolestaan saa asiakaspalvelun kehittämisen tueksi laitteesta tarkat raportit halutulta aikaväliltä. Laitteiden avulla voidaan asiakaspalautteita analysoida vaikkapa tunti-, päivä-, viikko- tai kuukausitasolla. Näitä raportteja voidaan hyödyntää yhtä lailla tässä tutkimuksessa saatujen tulosten kanssa rinnakkain asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisen asiakaskokemuksen asiakkaat saavat kussakin tilanteessa ja vastako se toimeksiantajan strategisia tavoitteita. Tutkimustulosten pohjalta olisi mahdollista jatkaa työtä asiakaskokemuksen kehittämistä käytännössä. Työ asiakaskokemuksen kehittämisen parissa on tärkeää toimeksiantajan strategiatyön toteuttamiseksi. Haamuasiakastutkimuksen avulla saatuja tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan pitkälle tähtäävässä kehittämisessä. Tutkimus päädyttiin toteuttamaan päivittäisissä pankkipalveluissa siksi, että palvelut ovat jokaisen asiakkaan tavoitettavissa ja työn tekijällä on kyseisistä palveluista eniten omakohtaista kokemusta niin asiakkaan kuin työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyön tekijä on työsuhteessa toimeksiantajayrityksessä.

Taustatietoa tutkimusta varten on kerätty kirjallisista ja sähköisistä alan lähteistä. Pääasiassa lähteinä on käytetty painettua kirjallisuutta. Tutkimus on pääosin määrällinen eli kvantitatiivinen, ja se pohjautuu induktiiviseen eli aineistolähtöiseen aiheeseen lähestymiseen. Työ koostuu teoreettisesta osiosta, haamuasiakastutkimuksen toteutuksen kuvauksesta ja saaduista tuloksista, sekä niistä tehdyistä johtopäätöksistä.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Pohjois-Savon Osuuspankki syntyi Kuopion, Iisalmen ja Varkauden Osuuspankkien kombinaatiofuusiossa 1.1.2011. Pohjois-Savon Osuuspankki on Suomen suurimpaan finanssiryhmään, OP-Pohjola-ryhmään, kuuluva taloudellisesti vakaa, itsenäinen ja paikallinen pankki. Pohjois-Savon Osuuspankilla on yhdeksän konttoria kahdeksalla eri paikkakunnalla. Konttoreita löytyy Kuopiosta, Kuopion Puijonlaaksosta, Siilinjärveltä, Lapinlahdelta, Iisalmesta, Kiuruvedeltä, Rautavaaralta, Karttulasta ja Varkaudesta. Konttoripalveluiden lisäksi Pohjois-Savon Osuuspankki tarjoaa asiakkailleen puhelin- ja verkkopalveluita. (Osuuspankin [www-sivu](#). *Pohjois-Savon OP:n esittely*).

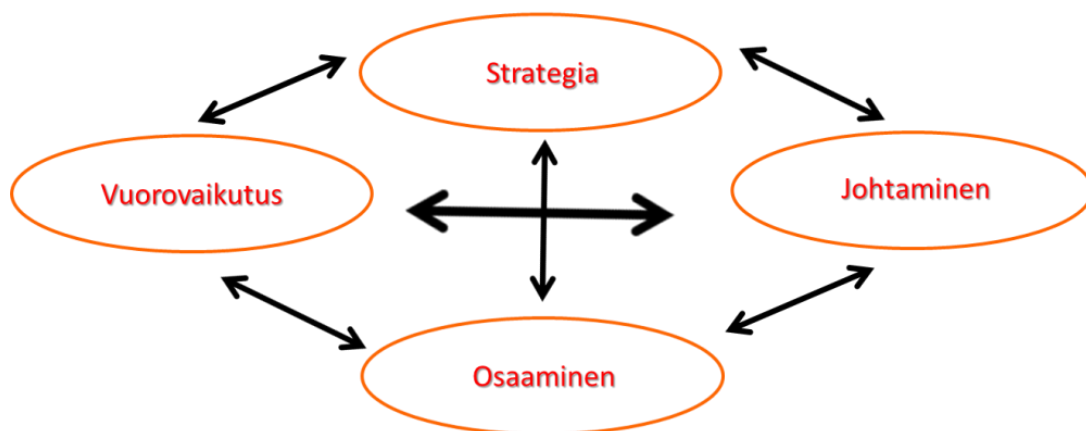
Pohjois-Savon Osuuspankki tarjoaa asiakkailleen laaja-alaisesti pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluita niin henkilö-, yritys- kuin yhteisöasiakkaille. Lisäksi pankki tarjoaa asiakkailleen lainopillisia palveluita. Pohjois-Savon Osuuspankilla on yli 102 000 asiakasta ja yli 220 työntekijää. Pohjois-Savon Osuuspankin paikallisen toiminnan ydin löytyy omistajajäsenyydestä. Pankilla onkin yli 41 000 omistajajäsentä. (Osuuspankin [www-sivu](#). *Pohjois-Savon OP:n esittely*).

3 ASIAKASKOKEMUKSEN JA PALVELUMUOTOILUN TAUSTALLA ASIAKASLÄHTÖINEN STRATEGIA

Strategia on työkalu, jonka avulla yritys voi tietoisesti hallita niin ulkoisia kuin sisäisiäkin tekijöitä sekä niiden vuorovaikutusta niin, että yrityksen keskeiset tavoitteet voidaan saavuttaa. (Kamensky 2010, 18.) Jokaisella yrityksellä on jonkinlainen strategia, joko tiedostettu tai tiedostamaton. Strategia on yrityksen tapa selvitä kilpailussa. Kilpailustrategiat voidaan karkeasti jakaa kolmeen alaryhmittymään: tuotteisiin-, hintaan- tai asiakaskokemukseen keskittyneeseen strategiaan. Tuotteisiin keskittyneessä strategiassa yrityksen päätehtävä on luoda paljon tuotekehittelyä vaatineita, yliverkaisia tuotteita. Hintaan keskittyneessä strategiassa yrityksen toimintaa ohjaa halvan hinnan tarjoaminen asiakkaille. Asiakaskokemukseen keskittyneessä strategiassa yritys asettaa asiakkaan keskiöön ja pyrkii luomaan merkityksellisiä kokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 22-23).

Asiakkaiden kokemuksista lähtöisin olevaa ajattelua ja toimintaa on viime aikoina painotettu yritysmaailmassa paljon. Philip Kotler, Liam Fahey ja S. Jatusripitaki ovat tehneet esimerkillistä tutkimusta, jossa menestyneimpiä japanilaisia yrityksiä on verrattu amerikkalaisiin kilpailijoihinsa. Tutkimuksessa japanilaisina yrityksinä oli muun muassa seuraavat: Sony, Honda, Toyota, Fujitsu, Yamaha ja Canon. Kun kyseisiä yrityksiä verrattiin amerikkalaisiin vastaviin, todettiin että japanilaiset yritykset käyttivät huomattavasti enemmän aikaa yksityiskohtaisiin tutkimuksiin asiakkaistaan ja ovat näin ollen enemmän asiakaslähtöisiä kuin tuote- tai teknologialähtöisiä. Japanilaiset yritykset olivat tutkimusten mukaan menestyneempiä kuin amerikkalaiset kilpailijansa. (Kamensky 2010, 233-234).

Mika Kamensky esittää kirjassaan (2010, 28) viitekehyksen nimeltään ”menestyksen timantti” (kuva 1, alla), joka kiteyttää kaikkein tärkeimmät osat liiketoiminnan ja sen kehittämisen näkökulmasta. Strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus ovat ratkaisevia elementtejä yrityksen menestyksen kannalta, kun yrityksen toimintaa tarkastellaan pitkällä aika-akselilla. Kaikki timantin neljä osaa ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan, esimerkiksi ilman osaamista ei voida toteuttaa strategiaa tai ilman strategiaa ei voida johtaa yritystä.



KUVA 1. Menestyksen timantti. (Mukaillen Kamensky 2010, 28)

Strategisessa johtamisessa onnistuminen vaatii useiden erilaisten edellytysten täyttymistä. Nämä edellytykset ulottuvat edellä kuvatun menestyksen timantin kaikille neljälle osa-alueelle. Yhteinen kieli, taito uudistua, tiedon sisäistäminen, joukkuepelin luominen, olennaiseen keskittyminen, pitkäjänteisyys, osaaminen, johtamisen kokonaisnäkemys, sekä verkostoituminen ovat kymmenen ulottuvuutta, joita pidetään keskeisimpinä strategian menestystekijöinä. Yhteisen kielen nähdään olevan kaiken perusta; ilman yhteistä kieltä ei voida muodostaa yhteistä ymmärrystä. Taito uudistua on tärkeä. Tarvitaan kykyä, halua ja rohkeutta toteuttaa uudistuksia. On sanottu ja todistettukin, että organisaatiot kehittyvät usein pelkän pakon edessä. Usein yrityksissä tulisi pyrkiä vapaaehtoisesti ja hyvissä ajoin tekemään strategisia uudistuksia, ennen kuin niitä on pakon edessä tehtävä. Tiedon sisäistämällä tässä yhteydessä tarkoitetaan nyky-yhteiskunnan tietotulvan sisäistämistä, ymmärtämistä ja näkemyksen luomista. Joukkuepelin tärkeyttä onnistuneen strategiatyön luomiseksi ei voida sivuuttaa. On tärkeää, että yrityksen sisäinen peli toimii. Tätä tukemaan tarvitaan hyvä strategia ja puolestaan strategian toteuttamiseen tarvitaan toimivaa joukkuepeliä. Asioiden tärkeysjärjestykseen laittaminen ja olennaisimman löytäminen eli priorisointi, sekä siihen keskittyminen ovat onnistuneen strategiatyön edellytys, aivan kuten yhteinen bisneskielikin. On osattava sanoa ei, ja löydettävä ratkaisut, jotka ovat yrityksen toiminnan kannalta kaikkein tärkeimpiä, vaikka paljon kivojakin asioita jäisi tekemättä. Pitkäjänteinen strategiatyö on tämän hetkessä maailmanmenossa, kvartaalitalouden kiireiden keskellä, onnistuneen strategiatyön perusta. Strategiatyön tulee olla johdonmukaista, yhtenäiseen tavoitteeseen tähtäävää pitkällä aika-akselilla. Riittävä osaaminen liiketoiminnan, toimialan ja muun ympäristön osalta on myöskin tärkeää. Ilman kokonaisvaltaista osaamista ja näkemystä, myös johtamisessa, ei voida toteuttaa onnistunutta strategiaa. Verkostoituminen ja vuorovaikutustaidot ovat viime vuosina puhututtaneet paljon. Teknologian kehitys, poliittiset ja taloudelliset tekijät, sekä ekologiset tekijät ovat osaltaan vaikuttaneet tähän kehityssuuntaan. Toimiva yhteistyö edellyttää hyviä vuorovaikutustaitoja ja johtamiseen liittyviä taitoja. Pelkkä verkostoituminen ei itsessään ole avain onneen ja onnistuneen strategian toteuttamiseen. (Kamensky 2010, 29-51).

Asiakaslähtöisyyttä on yritysten strategiatyössä painotettu 2000-luvun aikana muita tekijöitä enemmän. Ja syystäkin – asiakkaat ovat yritystoiminnan suola ja sokeri, he tuovat rahan yritykseen. Asiakaslähtöistä strategiaa toteutettaessa on ensiarvoisen tärkeää, etenkin johtamisen kannalta, että myös muut liiketoiminnan osa-alueet otetaan tasapuolisesti huomioon. Yksinomaan pelkkien asiakastyytyväisyystutkimusten tai asiakasuskollisuuden mittaustulosten tuijottaminen saattaa johtaa yritystoiminnan umpikujaan. Asiakaslähtöiseen strategiaan olennaisesti kuuluu asiakkaiden segmentointi kovien tekijöiden, kuten ikä tai sukupuoli, mukaan. Asiakkaat voidaan segmentoida lisäksi myös pehmeiden arvojen mukaisesti, esimerkiksi sen mukaan millaisia tuotteita tai palveluita he kuluttavat. (Kamensky 2010, 100-101).

Pohjois-Savon Osuuspankin strategia tähtää yhtenäiseen, ylivertaiseen asiakaskokemukseen, joka muodostuu palvelun henkilökohtaisuudesta, helppoudesta ja asiakkaasta välittämisestä. Asiakkaalle tulisi jokaisen asiakaskohtamisen jälkeen jäädä tuntemus ”kylläpä kannatti”. (Osuuspankin [www-sivu](#). *OP-Pohjola-ryhmän strategia*). OP-Pohjola ryhmän vuoden 2012 strategiassa pureudutaan asiakaskokemuksen päälinjausten esiintymiseen käytännössä. Henkilökohtaisuudella pyritään selkeän kokonaiskuvan muodostamiseen asiakkaan tilanteesta tulevaisuudessa, minkä pohjalta asiakkaalle syntyvät parhaat henkilökohtaiset ratkaisut; asiakaslupauksena onkin tarjota ”parhaat kokonaisratkaisut ja keskittämisedut”. (Pohjois-Savon Osuuspankin strategia.) Henkilökohtaisuuden tulisi lisäksi näkyä asiakkaan arvostuksena ja tasavertaisena kohteluna. Asiakaskokemuksen kehittämisessä toisena näkökulmana on pankki- ja vakuutusasioiden hoitamisen helppous. Pohjois-Savon Osuuspankissa pyritään asiakkaan tarpeisiin vastaamaan nopeasti ja jouhevasti useiden eri asiointikanavien kautta. Tuotteista ja palveluista on tehty asioinnin helpottamiseksi helppokäyttöisiä ja helposti ymmärrettävissä olevia. Ammattitaitoinen palveluhenkilökunta pyrkii valikoimaan ja tarjoamaan laajasta valikoimasta jokaiselle asiakkaalle juuri hänelle sopivaa ratkaisua. Lisäksi asiakkaat pyritään kohtaamaan asiakkaan näkökulmasta avoimella mielellä ja asiakkaalle vastataan selkokielellä häntä askarruttaviin kysymyksiin niin, että tämä ymmärtää asian. Pitkäjänteisellä ja vastuullisella kumppanuudella asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä luodaan asiakkaalle kuva, että hänestä välitetään aidosti. Pitkäjänteinen työ asiakkaiden vastuullisen kontaktoinnin muodossa luo osaltaan pohjaa ylivertaiselle asiakaskokemukselle. Pohjois-Savon Osuuspankin arvot, historia ja tapa toimia luovat asiakkaalle esimerkin vastuullisista, välittävistä liiketoimista. Vastuullisuus näkyy Pohjois-Savon Osuuspankin päivittäisissä toimissa niin asiakkaisiin, kuin henkilökuntaan ja muihin sidosryhmiin nähden yhdessä. (Pohjois-Savon Osuuspankin strategia 2012; OP-Pohjola 2012 -strategia). Pohjois-Savon Osuuspankin perustehtävä, ”edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia” (Pohjois-Savon Osuuspankin strategia 2012), kiteyttää yhdessä Pohjois-Savon Osuuspankin arvojen ja asiakaslupauksen kanssa vastuullisuuteen ja välittämiseen liittyvät panostukset ylivertaisen asiakaskokemuksen luomiseksi.

3.1 Palvelu arvon muodostumisen osana

Yrityksen perustehtävä on luoda asiakkaalle arvoa. Tämän arvon tulee olla niin merkittävää asiakkaalle, että asiakas on valmis maksamaan siitä. (Tuulaniemi 2011, 30). Pohjois-Savon Osuuspankin perustehtävä on ”edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävästä taloudellisesta menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia” (Pohjois-Savon Osuuspankin strategia.)

Aaltonen & Junkkari (2000, 60) määrittelevät arvon käsitettä seuraavasti: ”Arvo on asia, jota pidämme tärkeänä” ja ”Arvo on merkitys, jonka asia saa täyttäänsä tarpeen”. Tuulaniemi (2011, 30) sekä Löytänä & Korteso (2011, 54) puolestaan kirjoittavat arvon olevan suhde saadun hyödyn ja tehtyjen uhrausten välillä. Hyöty voi olla esimerkiksi yrityksen tuottama kokemus, joka tyydyttää asiakkaan tarpeen. Uhrauksesta puhuttaessa tarkoitetaan useimmiten käytettyä rahaa tai aikaa.

Löytänä & Korteson (2011, 55) mukaan asiakkaan kokeman arvon lähteistä voidaan erottaa kaksi ulottuvuutta: utilitaariset ja hedonistiset lähteet. Utilitaariset lähteet ovat järkipäisiä ja ne liittyvät kokemuksen mitattaviin ominaisuuksiin. Ne toimivat jonkin tietyn päämäärän saavuttamisen apuna, mutta eivät itsessään tuota asiakkaalle arvoa. Palvelussa utilitaarisina lähteinä voidaan pitää esimerkiksi hintaa ja toimitusvarmuutta. Hedonistiset lähteet puolestaan ovat enemmän tunneperäisiä, jotka jokainen asiakas kokee eri tavalla. Arvo muodostuu tuotteen tai palvelun synnyttämistä tunteista. Palvelussa arvon hedonistisia lähteitä voivat olla muun muassa seuraavanlaiset asiat: turvallisuuden tunne, iloisuus, brändiin liittyvät mielikuvat tai brändin tai palvelun yksilöllisyys. Aikaisempien tutkimusten mukaan kokemukset, jotka ovat sisältäneet hedonistisia lähteitä, ovat olleet asiakkaiden kannalta myönteisempiä.

OP-Pohjola-ryhmän ja Pohjois-Savon Osuuspankin arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen (kuva 2, s.11) (Op-Pohjola-ryhmän strategia.) Arvot erottavat yrityksen kilpailijoistaan ja luovat asiakkaille odotuksia. Asiakkaan kokema arvo muodostuu vuorovaikutuksesta yrityksen ja asiakkaan välisissä kohtaamisissa odotusten ja todellisen kokemuksen pohjalta. Asiakkaan arvo yritykselle todentuu, kun tarkastellaan kuinka usein asiakas käyttää yrityksen tuotteita tai palveluita, kuinka paljon asiakas on valmis maksamaan siitä ja suositteleeko asiakas yrityksen tuotteita muille vai ei. (Löytänä & Korteso 2011, 56-57; Tuulaniemi 2011, 33, 105).

ARVOT

Ihmisläheisyys

OP-Pohjola on ihmistä varten, ja aito välittäminen ihmisistä – niin asiakkaista kuin työyhteisön jäsenistä – on lähtökohhta toiminnalle. Meitä on helppo ja miellyttävä lähestyä, meillä ihminen kohdataan arvokkaana ja tasavertaisena yksilönä. Ihmisen arvostus näkyy kaikessa toiminnassa.

Vastuullisuus

Toimimme sekä paikallisesti, alueellisesti että valtakunnallisesti esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä. Rakennamme pitkäjänteisiä ja keskinäiseen luottamukseen perustuvia asiakassuhteita. Vahvalla ammattitaidolla vastaamme toimintamme laadukkuudesta, asiantuntemuksesta ja luotettavuudesta.

Yhdessä menestyminen

Menestyminen yhdessä asiakkaiden kanssa antaa suunnan ja vauhdin toiminnan ja palvelujen kehittämislle. Toiminta yhtenäisenä ryhmänä lisää turvaa asiakkaalle ja parantaa palvelukykyämme. Hallinnon ja henkilöstön yhteinen voittamisen tahto luo jatkuvan menestyksen kautta perustan hyvälle maineelle.

KUVA 2. OP-Pohjola-ryhmän arvot. (Kuvakaappaus, OP-Pohjola-ryhmän strategia)

Tuulaniemi (2011, 34-37) määrittelee arvon muodostumisen elementeiksi seuraavat: brändi ja status, helppokäyttöisyys, hinta, muotoilu, ominaisuudet, saavutettavuus, säästö, tuoteräätälöinti, uutuusarvo, sekä riskien pienentäminen. Brändit ovat apunamme päivittäisten valintojen tekemisessä. Viestimme itsestämme ja luomme tietynlaisia arvoja esimerkiksi pukeutumalla tietyn brändin vaatteisiin. Helppokäyttöisyys tuo tullessaan merkittävää arvoa tekemällä asiat miellyttävämmiksi ja helpommaksi. Hinta toimii arvon luojana etenkin tilanteissa, joissa kallista tuotetta myydään hintatietoiselle asiakkaalle normaalia halvempaan hintaan. Muotoilun merkitystä arvon muodostumisen suhteen on vaikea mitata. Voidaan kuitenkin todeta, että muotoilulla on osansa ostopäätösten teossa. Uudet, tarkoituksenmukaiset ominaisuudet lisäävät huomattavasti tuotteen tai palvelun arvoa. Helpottamalla asiakkaan pääsyä tuotteen tai palvelun luokse, eli parantamalla saavutettavuutta, voidaan luoda asiakkaalle mittava määrä arvoa. Saavutettavuutta lisäämällä voidaan saada asiakas myös kuluttamaan palvelua tai tuotetta, vaikeille varsinaista kysyntää olisikaan. Tästä hyvänä esimerkkinä toimivat jäätelöautot, jotka kiertävät asuinalueita. Aikaansaatu säästö katsotaan arvon tuojaksi. Esimerkiksi laskun maksaminen verkkopankissa säästää asiakkaan aikaa, ja tulee näin ollen asiakkaalle edullisemmaksi vaihtoehdoksi, kuin laskun maksaminen pankin konttorilla. Tuoteräätälöinti mahdollistaa yksittäisen asiakkaan tarpeiden kokonaisvaltaisemman tyydyttämisen tuoden näin lisäarvoa asiakkaalle. Uutuusarvo tuo etenkin edelläkävijöille lyhytaikaisen lisäarvon. Riskien pienentäminen esimerkiksi takuun tai vaihto-oikeuden nimissä pienentää asiakkaaseen kohdistuvaa hankintaan liittyvää riskiä, mikä useimmiten toimii asiakkaan valintakriteerinä ostopäätöstä tehtäessä. Arvon muodostumisen hahmottamiseksi esitetään arvon muodostumisen pyramidia (kuva 3, s.12), jossa ilmenevien apukysymysten avulla voidaan tutkia asiakkaan arvon muodostumisen suhdetta asiakaskokemukseen.

Asiakaskokemus voidaan Tuulaniemen (2011, 74) mukaan jakaa kolmeen päätasoon sen mukaan, millaisen arvon se tuottaa asiakkaalle. Nämä kolme päätasoa ovat toiminnallinen, tunteellinen ja merkityksellinen taso, alhaalta ylös päin lueteltuina (kuva 3, alla). Alin, eli toiminnallinen taso merkitsee palvelun kykyä vastata asiakkaan perustarpeisiin, palvelun sujuvuutta ja vaivattomuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja niin edelleen. Tätä tasoa kutsutaan myös niinsanotuksi ”hygieniatasoksi”: jotta palvelulla on ylipäättään mahdollisuus olla markkinoilla, tulee tämän tason tulla aina täytetyksi. Tunnetaso puolestaan tarkoittaa tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia, jotka asiakkaalle muodostuvat välittömästi palvelun kuluttamisen yhteydessä. Ylin taso eli merkitystaso tarkoittaa asiakaskokemukseen liittyviä milelikuva- ja merkitysulottuvuuksia, sekä kulttuurisia koodeja, unelmia, oivalluksia, kokemuksen yhteyttä asiakkaan omaan elämäntapaan ja identiteettiin.



KUVA 3. Arvon muodostumisen pyramidi. (Palmu Inc. mukailen Tuulaniemi 2011, 75)

3.2 Palvelun laadun muodostuminen

Palvelu on käsite, jota on vaikea yksin sanoa määritellä. Voitaisiin sanoa, että määritelmiä on vähintäänkin yhtä monia kuin on määrittelijöitä. Käsitettä on määritelty mm. seuraavasti: ”Palvelu on tekojen sarja, joka tapahtuu vuorovaikutuksessa kontaktihenkilön tai fyysisen laitteen kanssa ja joka tuottaa kuluttajille tyydytystä” (Lehtinen 1983, 21) ja ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään” (Grönroos 1998, 52.)

Palvelulle tyypillisimpänä piirteenä voidaan pitää sen aineettomuutta. Asiakaspalvelutilanteessa asiakas saa jotain, mitä hän ei voi käsin koskettaa, eikä myöskään pudottaa varpailensa. Aineettomuuden vuoksi palvelua kuvaillaan usein abstraktisti. Kokemus, luottamus, tunne sekä turvallisuus ovat useimmin käytettyjä ilmauksia, kun palvelua kuvaillaan verbaalisti. Aineettomuutensa vuoksi palvelut ovat aina myös enemmän tai vähemmän heterogeenisiä: ei ole olemassa esimerkiksi kahta samanlaista sosiaalista suhdetta asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä. Tästä syystä jokainen asiakas kokee saamansa palvelun varmasti eri tavalla, vaikka itse palvelu olisikin kahdelle eri asiakkaalle täysin samalla tavalla tuotettu. Palvelu on ennen kaikkea vuorovaikutusta kahden henkilön tai henkilön ja fyysisen laitteen välillä. Vuorovaikutuksen seurauksena syntyy ydinarvo, jonka pohjalta asiakas tekee päätöksensä siitä, tuleeko hän asiakkaaksi uudestaan, tai suositteleeko hän kyseistä palveluntarjoajaa muille. (Grönroos 1998, 49-54; Grönroos 2000, 80-84; Lovelock 2001, 9).

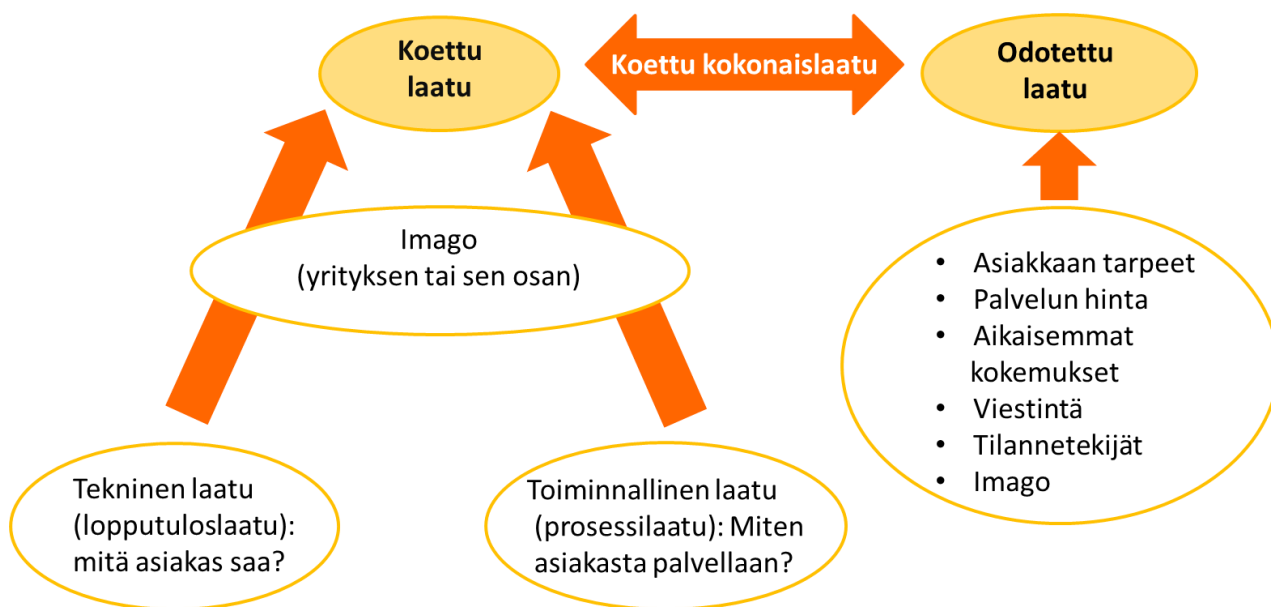
Koska palvelu on Grönroosin mukaan ennen kaikkea sarja tekoja, johon olennaisesti liittyy asiakkaan osallistuminen, ei sitä voida varastoida tai säilyttää. Samasta syystä palvelut ainakin jossain määrin kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti, toisin kuin jokin fyysinen tuote. (Grönroos 1998, 53-54; 2000, 80-84).

Pankki on E-conomicin määritelmän mukaan instituutio, joka tarjoaa finanssipalveluita, keskittyen eritoten luotonantoon ja maksuliikenteen hoitoon (E-conomic: *Pankki – mitä tarkoittaa pankki?*, luettu 22.4.2013). Edellä olevan kuvauksen mukaan pankki on nimenomaan enemmän palveluiden- kuin tuotteiden tarjoaja. Toki pankkipalveluiden tuottamiseen olennaisesti kuuluvat myös myytävät tuotteet ja tuotepaketit.

Asiakkaat odottavat aina palvelutilanteessa lähtökohtaisesti saavansa hyvää palvelua. Palvelun tuottajalla puolestaan on oma näkemyksensä siitä, millaista hyvä palvelu on. Herää kysymys, mikä todella on hyvää palvelua. Ylikosken (1999, 117-118) ja Grönroosin (1998, 62-64) mukaan laadun määrittelee pitkälti se, kuinka hyvin palvelu vastaa asiakkaan toiveita ja tarpeita. Näin ollen voidaan ajatella laadun olevan asiakkaan näkemys tuotteen tai palvelun onnistuneisuudesta. Laatuja tulisi aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta, koska asiakas toimii laadun tulkitsijana ja asiakaskeskeisyys sitä edellyttää. Koska erilaisilla ihmisillä on erilainen näkemyksensä hyvästä palvelusta, tulee yrityksessä selvittää, mitä asioita juuri heidän asiakkaansa arvostavat.

Koettu ja odotettu laatu muodostavat yhdessä koetun kokonaislaadun, kuten kuvasta 4 ilmenee. Asiakkaan kokemus laadusta muodostuu kolmesta osatekijästä: teknisestä eli lopputuloslaadusta ja toiminnallisesta eli prosessilaadusta, sekä imagosta.

Lopputuloslaadussa on kyse siitä, mitä asiakas lopulta saa ja prosessilaadussa siitä, miten asiakasta palvellaan. Imago, eli asiakkaan mielikuva yrityksestä, toimii asiakkaan kokeman laadun suodattimena. Yrityksen hyvä imago voi esimerkiksi suodattaa satunnaisia virheitä tai puutteita niin, että edelleen asiakas kokee palvelun laadun hyväksi tai vähintään tyydyttäväksi, virheistä tai puutteista huolimatta. (Ylikoski 1999, 118; Grönroos 1998, 62-64). Usein tapa, jolla asiakasta palvellaan, saattaa nousta vielä lopputulosta tärkeämmäksi. Tästä syystä asiakkaan ja palveluhenkilöstön välinen vuorovaikutus on avainasemassa, kun pyritään hyvään asiakaskokemukseen. (Ylikoski 1999, 118; Grönroos 1998, 62-64). Hyvän asiakaspalvelun takaamiseksi onkin hyvä pohtia maalaisjärkistä kysymystä: miten haluaisin itse tulla kohdelluksi ja palvelluksi?



KUVA 4. Koettu kokonaislaatu = koettu ja odotettu laatu. (Mukaillen Grönroos 1998, 67 ja Ylikoski 1999, 123-125)

Berry ym. (1990, 20-22) listaavat 1980 -luvulla suorittamiensa kuluttajien haastattelututkimusten pohjalta kymmenen palvelun laatutekijää. Näitä kymmentä tekijää kutsutaan laadun ulottuvuuksiksi. Useimmissa palvelutilanteissa asiakkaat muodostavat palvelun laatua arvioidessaan käsityksen juuri näistä ulottuvuuksista. (Berry ym. 1990, 20-22). Kyseisiä ulottuvuuksia ja niiden ilmenemismuotoja eritellään kuvassa 5 (alla).

Luotettavuus <i>Tärkein kriteeri, kun asiakas arvioi palvelun laatua.</i>	Palvelun johdonmukaisuus ja virheettömyys: <ul style="list-style-type: none"> • Palvelun tuottaja suorittaa palvelun oikein 1.kerralla • Täsmällinen laskutus • Moitteeton arkistointi • Palvelu toimitetaan sovittuna ajankohtana
Reagoitavuus	Henkilöstön valmius ja halukkuus palvella asiakasta: <ul style="list-style-type: none"> • Palvelu tapahtuu ajallaan • Tarpeelliset asiakirjat lähetetään heti • Asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä • Palvelu on nopeaa
Pätevyys	Tarvittavat tiedot ja taidot: <ul style="list-style-type: none"> • Kontaktihenkilöiden tiedot ja taidot • Tukihenkilöstön tiedot ja taidot • Organisaation tutkimuskyky --> onko yritys perillä alansa kehityksestä?
Saavutettavuus	Yhteydenoton mahdollisuus ja helppous: <ul style="list-style-type: none"> • Palvelu on helposti saatavilla puhelimitse • Odotusaika ei ole kohtuuton • Sopivat aukioloajat • Palvelupisteen sijainti on sopiva, sinne on helppo löytää • Asia hoidetaan mahdollisuuksien mukaan kerralla
Kohteliaisuus	Huomaavainen, ystävällinen ja asiakasta kunnioittava käytös: <ul style="list-style-type: none"> • Hienotunteisuus asiakkaan omaisuutta kohtaan • Asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus siisti ja asiallinen
Viestintä	Puhutaan kielellä jota asiakas ymmärtää, kuunnellaan: <ul style="list-style-type: none"> • Palvelun selostaminen • Palvelun hinnan kertominen • Asiakkaan vakuuttaminen siitä että asia hoidetaan
Uskottavuus	Luotettavuus, rehellisyys, asiakkaan etujen ajaminen: <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen nimi • Yrityksen maine/imago • Kontaktihenkilöstön persoonallisuus • Tapa, jolla palvelua myydään asiakkaalle
Turvallisuus	Ei fyysisiä tai taloudellisia riskejä, tai niiden epäilyksiä: <ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen nimi • Yrityksen maine/imago • Kontaktihenkilöstön persoonallisuus • Luottamus luo turvallisuutta
Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen	Aito pyrkimys ymmärtää asiakkaan tarpeita: <ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan erityistarpeiden selvittäminen • Asiakkaan yksilöllinen palvelu • Vakioasiakas tunnetaan
Fyysinen ympäristö	Palvelun fyysiset tekijät: <ul style="list-style-type: none"> • Fyysiset tilat • Henkilöstön ulkoinen olemus • Koneet ja apuvälineet • Palvelun fyysisey merkit (kortit, tiliotteet ym.) • Muut asiakkaat

KUVA 5. Palvelun laadun kymmenen ulottuvuutta. (Ylikoski 1999, 126-129 ja Grönroos 1998, 70)

Grönroos (2001, 81) tiivistää palvelun laadun ulottuvuudet seitsemään tärkeimpään: ammattitaito, asenteet ja käyttäytyminen, joustavuus, luotettavuus, palvelun oikeellisuus, fyysinen ympäristö, sekä arvokkuus ja maine. Grönroos kirjoittaa kuitenkin (2000, 117), että myöhempien tutkimusten tuloksena laadun ulottuvuudet on karsittu viiteen tärkeimpään osa-alueeseen. Näitä osa-alueita ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Konkreettisella ympäristöllä tässä yhteydessä tarkoitetaan palvelun tarjoajan toimitilojen, laitteiden, materiaalien ja henkilökunnan ulkoisen olemuksen miellyttävyyttä. Luotettavuudesta puhuttaessa tarkoitetaan täsmällistä ja virheetöntä palvelua, sekä sitä, että tehdään luvatut asiat sovitusajassa. Reagointialttiudella tarkoitetaan palveluhenkilökunnan alttiutta ja halua auttaa asiakasta, vastata heidän pyyntöihinsä ja palvella asiakkaita viivytyksettä, tai ainakin kertoa koska heitä palvellaan, jos ei heti. Asiakkaiden tulisi voida luottaa yritykseen ja tuntee olonsa turvalliseksi asioidessaan yrityksessä, sekä saada kysymyksiinsä kohteliaat vastaukset. Tässä on kyse palvelun vakuuttavuudesta. Empatialla laadun ulottuvuutena tarkoitetaan yrityksen kykyä ymmärtää asiakkaan ongelmia, toimia heidän etujensa mukaisesti, palvella heitä yksilöllisesti. Lisäksi empatiaan kuuluu asiakkaiden kannalta sopivat aukioloajat.

Kuvasta 4 (14) käy ilmi myös laadun toinen näkökulma, odotettu laatu. Ylikosken (1999, 123-125) mukaan asiakkaalle syntyy aina palvelutilanteen aikana jonkinlainen mielikuva ja odotus siitä, millaista palvelua tulee palveluprosessin aikana saamaan. Siihen, millaisia odotuksia asiakkaalla tulevasta palvelusta on, vaikuttavat monet tekijät, kuten asiakkaan tarpeet, palvelun hinta, asiakkaan aikaisemmat kokemukset, mainonnassa annetut lupaukset, muiden ihmisten moitteet tai suositukset, asiakkaan oma panostus palveluun, sekä monenlaiset tilannetekijät.

Asiakkaan tarpeilla on tärkeä rooli asiakkaiden odotuksissa. Jotta palvelu voidaan kokea hyväksi, tulee asiakkaan tarpeet tyydyttää. Asiakkaan tarpeisiin vaikuttavat monet taustatekijät, kuten asiakkaan ikä, sukupuoli, persoonallisuus, elämänvaihe jne. Asiakkaan odotukset luonnollisesti heijastuvat siihen, millaista palvelua asiakas pitää hyvänä ja millaista vähemmän hyvänä. Lisäksi odotukset voivat vaihdella mm. asiakkaan mielialan mukaisesti. (Ylikoski 1999, 123). Asiakkaan tarpeita käsitellään lisää luvussa 3.5.2.

Useimmiten asiakkaan odotuksiin vaikuttaa Ylikosken (1999, 123-124) ja Pesosen ym (2002, 35-38) mukaan paljon myös tuotteen tai palvelun hinta. Mitä kalliimpi tuote tai palvelu, sitä parempaa palvelua asiakas odottaa saavansa. Puolestaan huokeammaksi hinnoitellun tuotteen tai palvelun kohdalla asiakas on valmis tyytymään hieman huonompaankin palveluun. Esimerkiksi pankkipalveluiden maksaessa X euroa vuodessa odottaa asiakas parempaa palvelua kuin tilanteessa, jossa palvelu on ilmaista.

Berry ym. (1990, 19) kirjoittava asiakkaan aikaisempien kokemusten vaikutuksensa asiakkaan odotuksiin. Aikaisemmin hyvää palvelua saanut asiakas odottaa seuraavallakin käynnillä saavansa samantasoista palvelua. Huonoa palvelua aikaisemmin saanut asiakas puolestaan suhtautuu useimmiten tulevaan palvelutilanteeseen varauksellisesti tai jättää asiainnin kokonaan tekemättä.

Yrityksen mainonnassaan antamat lupaukset ja muu viestinnällinen tiedonanto, kuten toisten ihmisten suositukset tai moitteet tuotteesta tai palvelusta, luovat myöskin asiakkaalle odotuksia. (Ylikoski 1999, 124.) Myös asiakkaan oma panostus palveluun vaikuttaa asiakkaan odotuksiin. Esimerkiksi itsepalvelutilanteessa asiakkaan odotukset ovat erilaiset kuin asiantuntijan tarjoamassa palvelutilanteessa. Itsepalvelutilanteessa asiakas odottaa, että laitteet ja palvelut ovat selkeät ja toimivat moitteettomasti. Asiantuntijapalvelussa puolestaan asiakkaan odotukset ovat tätä korkeammat. Ja vielä sitä korkeammat, mitä enemmän asiakas joutuu näkemään vaivaa saadakseen haluamansa palvelun, esimerkiksi odottamalla palvelua tai etsimään palvelun tarjoajaa, toisin sanoen jos palvelun tarjoaja on esimerkiksi huonosti saatavilla. (Ylikoski 1999, 125).

Ylikosken (1999, 125-26) mukaan erilaisilla tilannetekijöillä on havaintojen mukaan nostattava tai laskeva vaikutus asiakkaan odotuksiin. Negatiiviset asiat, kuten kiire, saa asiakkaan odottamaan nopeaa palvelua. Jos taas asiointi sujuu nopeasti ja vaivattomasti, yllättyy asiakas positiivisesti ja asiakkaan odotukset usein jopa ylitetään.

Epsi Rating vuoden 2011 –tutkimuksen mukaan Suomen pankkien yksityisasiakkaiden tyytyväisyys on selkeästi laskusuuntainen odotusten nousun ja hinta/laatusuhteen ja palvelutason heikentymisen vuoksi. Tuotteiden laatu ja imagotekijät ovat puolestaan nousseet huomattavasti vuonna 2011. (Epsi Rating pankkityytyväisyys 2011). Vuonna 2012 tehdystä Epsi Ratingin pankkien asiakastytyväisyystutkimuksesta ilmenee, että vuonna 2012 kuluttajien keskuudessa on imago kokenut kolahduksia ja laskenut. Tähän syyksi koetaan lähinnä suurten pankkien huonoksi nähty vastuullisuus ja asiakaspalvelun laatu. Asiakastytyväisyyteen on asiakaspalvelulla entistä suurempi vaikutus. Epsi Rating 2012 –tutkimustuloksista on nähtävissä, että ystävällistä ja henkilökohtaista pankkipalvelua tarjoavat pankit pärjäävät asiakastytyväisyydessä parhaiten (kuva 6, alla). (Epsi Rating 2012).

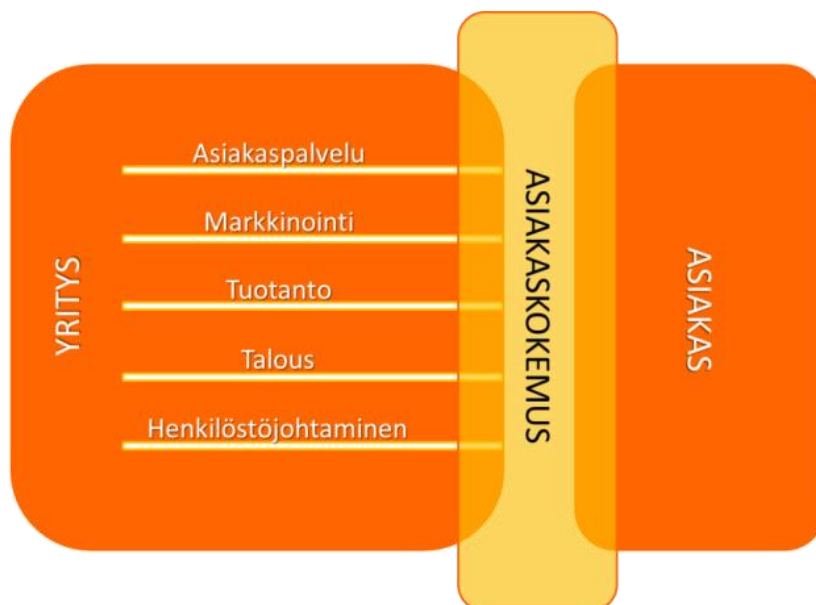
Palvelulaatu	2011	2012	Muutos
POP Pankki	87,6	88,5	0,9
Säästöpankki	86,5	87,9	1,4
Handelsbanken	87,7	87,1	-0,6
Aktia	86,0	85,4	-0,6
S-Pankki		84,9	N/A
OP-Pohjola	81,3	82,6	1,3
Sampo Pankki	80,8	79,1	-1,7
Nordea	80,1	77,0	-3,1
Toimiala	81,8	81,0	-0,8

KUVA 6. Pankkien palvelulaatu suhteessa asiakastytyväisyyteen. (Kuvakaappaus, Epsi Rating 2012)

3.3 Asiakaskokemus

Tuulaniemi (2011, 74) kirjoittaa, että asiakkaan kokemus palvelusta on keskeistä palveluiden tuottamisessa ja kuluttamisessa. Jotta palvelua voidaan suunnitella ja kehittää, täytyy tutkia, millaisia kokemuksia asiakkaat missäkin tilanteessa saavat. Haaparannan & Oeschn (2002, 16) mukaan kokemus on hetkellinen elämys, joka on poikkeuksellisen voimakas, mieleenpainuva ja merkityksellinen. Se voi vahvistaa, horjuttaa tai jopa muuttaa kokijan identiteettiä.

Löytänä & Korteso (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemusta seuraavasti: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Edellä mainittu määritelmä kiteyttää hyvin sen, mistä asiakaskokemuksessa on kyse: kokonaisvaltaisesta kokemuksesta, joka muodostuu yrityksen toimista useilla eri osa-alueilla, useissa eri kontaktipisteissä (kuva 7, alla), ja johon asiakkaan tunteet ja alitajuntaiset tulkinnat vahvasti vaikuttavat. Tämän vuoksi yrityksessä ei voida täysin vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas saa. Yritys voi kuitenkin pyrkiä tuottamaan haluamansa tyyppisiä asiakaskokemuksia. (Löytänä & Korteso 2011, 15, 113). Tuulaniemi (2011, 74) lähestyy asiakaskokemuksen määrittelyä samankaltaisin näkemyksin kuin Löytänä ja Korteso. Hän kirjoittaa asiakaskokemuksen kattavan yrityksen koko tarjooman. Se koostuu ennen palvelua tapahtuvista kontakteista kuten markkinoinnista, sekä palvelun laadusta ja ominaisuuksista, palvelun käytön helppoudesta ja palvelun luotettavuudesta. Asiakaskokemusta voidaan tarkastella myös ydinkokemuksen ja laajennetun kokemuksen näkökulmasta. Tällöin tulee tarkastella palvelupaketin (katso kappale 3.4.1.) elementtejä.



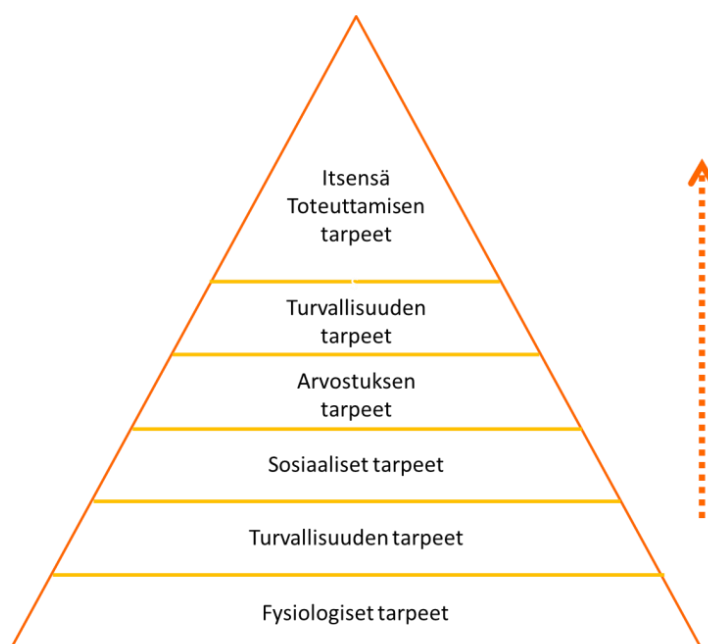
KUVA 7. Asiakaskokemus on useiden tekijöiden summa asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa. (Löytänä & Korteso 2011, 15)

3.3.1 Asiakkaan persoonan vaikutus asiakaskokemukseen

Ymmärtääkseen asiakkaita tulee ymmärtää asiakkaan ostokäyttäytymistä ja siihen vaikuttaneita tekijöitä, sekä erilaisten asiakkaiden rooleja palveluprosessissa. Tässä luvussa tarkastellaan edellä mainittuja tekijöitä.

Ostamisen taustalla on aina sekä demografisia, psykologisia, että sosiaalisia tekijöitä. Demografisia tekijöitä ovat väestötekijät, kuten ikä, sukupuoli, koulutus, tulot, perhesuhteet, elämäntilanne, asuinpaikka ym. Ne ovat tekijöitä, jotka ovat helposti selvitettävissä ja mitattavissa. (Ylikoski 1999, 49-50; Bergström & Leppänen 2009, 102-103).

Ostamiseen liittyviä psykologisia tekijöitä ovat tarpeet, motiivit, arvot ja asenteet, oppiminen ja innovatiivisuus. Asiakkaan tarpeet ovat luonnollinen lähtökohta palvelun kuluttamiselle. Yli 50 vuotta vanha Maslow'n tarveportaitko erittelee erilaiset asiakkaan tarpeet (kuva 8, alla). Tarvehierarkia perustuu ajatukseen, jonka mukaan ihmisen tulee ensin voida täyttää fysiologiset tarpeensa, jotta voi alkaa tavoittelemaan turvallisuuden tarpeiden täyttämistä. Kun taas turvallisuuden tarpeet on tyydytetty, voidaan keskittyä sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Täten alemman tarpeen tultua tyydytetyksi voidaan alkaa tavoittelemaan seuraavaa tarveryhmää. Palveluntarjoajan tulee tietää, mitä tarpeita kukin asiakas on tyydyttämässä ja mitä tarpeita juuri kyseisillä palveluilla voidaan tyydyttää. (Lahtinen&Isoviita 2001, 21-24).



KUVA 8. Maslow:n tarvehierarkia. (Mukaillen Lahtinen & Isoviita 2001)

Motiivi on syy kuluttaa tuotetta tai palvelua. Se voi olla tiedostettu tai tiedostamaton; järki- tai tunneperäinen. Motiivit voidaan jakaa välineellisiin-, sisällöllisiin- ja tilannemotiiveihin. Välineellisessä motiivissa palvelun kuluttamista tai ostamista ohjaavat sosiaaliset tilanteet, kuten saadut kehut tai mahdollinen negatiivinen palaute. Sisällöllisellä motiivilla asiakas saa palvelua kuluttamalla jonkinlaista käyttöarvoa tai sen tuomaa hyötyä, esimerkiksi merkkiuskollisuuden tuoma tuotetuntemus tai tietyn tyyppinen imago. Tilannemotiivissa on kyse ulkoisten tekijöiden vaikutuksesta ostohalukkuuteen. Hyvänä esimerkkinä tilannemotiivista voidaan pitää vaikkapa alennusmyyntiä. Tarpeen ja motiivin lisäksi asiakkaalla tulee olla arvot, jotka ohjaavat hänen tapojansa toimia ja kuluttaa yrityksen tuotteita tai palveluita. Lisäksi asiakas tarvitsee myönteisen asenteen yrityksen tarjoamaa kohtaan, jotta halu kuluttaa yrityksen tuotetta tai palvelua syntyy. Asenteella on tärkeä rooli ostamiseen liittyvissä psykologisissa tekijöissä. Oppimisen ja innovatiivisuuden kannalta asiakkaita voidaan jaotella sen mukaan, millainen asiakas on oppijana: esimerkiksi mallioppija tai korkeatasoinen oppija; tai kuinka halukas asiakas on kokeilemaan uusia tuotteita ja palveluita tai ottamaan hankinnoissaan tietoisia riskejä. Innovatiivisuuden puitteissa asiakkaat voidaan jaotella lähinnä edelläkävijöihin, mielipidejohtajiin, määränemmistöön ja ”matti myöhäsiin”. (Bergström & Leppänen 2009, 109-116; Lahtinen & Isoviita 2001, 22-25,35).

Sosiaaliset tekijät vaikuttavat osaltaan asiakkaan kuluttamiseen. Asiakkaan tapaan toimia vaikuttavat usein erilaiset sosiaaliset ryhmittymät. Vaikkapa kuuluminen johonkin jäsenryhmään, ihanneryhmään kuulumisen tavoittelu tai ryhmät, joihin ei haluta kuulua, voivat radikaalisti vaikuttaa asiakkaan haluun ostaa tuote tai kuluttaa palvelua. Erilaiset viiteryhmätkin vaikuttavat ostamiseen liittyviin sosiaalisiin tekijöihin. Näitä viiteryhmiä ovat muun muassa erilaiset kulttuurit, sosiaaliluokka ja luokkatietoisuus. Elämäntyyli vaikuttaa osaltaan asiakkaan haluun ostaa tuote tai palvelu. Elämäntyyli on kokonaisuus, joka muodostuu demografisista, psykologisista ja sosiaalisista tekijöistä. Asiakkaan elämäntyyliin vaikuttavat vahvasti henkilön arvot. Osaltaan tietynlaista ostokäyttäytymistä voidaan perustella henkilön elämäntyyliä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 25-27,35; Bergström & Leppänen 2009, 116-137).

Asiakkaat voidaan karkeasti jaotella roolinsa mukaan sisäisiin asiakkaisiin, kansalaisasiakkaisiin ja potilasasiakkaisiin, sekä ulkoisiin kuluttaja-asiakkaisiin, eli yritys- ja yksityisasiakkaisiin. Sisäinen asiakas on uusi termi Suomessa. Sillä tarkoitetaan toimintoja, jotka eivät suoranaisesti ole yhteydessä yrityksen varsinaisiin asiakkaisiin, vaan jotka palvelevat yrityksen muita yksiköitä omalla asiantuntemuksellaan ja omilla resursseillaan. Sisäisiä asiakkaita ovat esimerkiksi työntekijät HR-yksikölle. Kansalaisasiakkaita puolestaan ovat kaikki. Kansalaisasiakkuutta ovat hoidettujen ja valaistujen katujen käyttäminen, kirjastopalveluiden käyttäminen jne. Potilasasiakkuus on vastaava kuin kansalaisasiakkuus. Kaikki ovat myös potilasasiakkaita, ainakin jossain määrin. Kansalais- ja potilasasiakkuuksille tyypillistä on se, että asiakkaat eivät voi varsinaisesti päättää käyttääkö hän näitä palveluita vai ei. Ei myöskään usein voi vaihtaa palveluntarjoajaa toiseen. Yrityisasiakkuuden asiakaskokemukselle tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa asiakassuhteen pitkäkestoisuus ja monimutkainen päätöksentekoprosessi. Yrityisasiakkaan tuotteella tai palvelulla on yleensä useita käyttäjiä, ja asiakaskokemuksen kannalta tunnetasolla on vähemmän yrityisasiakkaan päätöksentekoon kuin yksityisasiakkaalla. (Löytänä & Korteso 2011, 121-128). Kuluttaja-asiakkaan rooliin tyypillisiä piirteitä käsitellään aikaisemmin tässä työssä.

3.3.2 Odotukset ylittävä asiakaskokemus

Odotukset ylittävä asiakaskokemus syntyy, kun palvelupaketin ydinpalvelun luoma ydinkokemus, sekä liitännäispalveluiden luoma laajennettu kokemus ylitetään lisäämällä palveluun elementtejä, jotka ylittävät asiakkaan odotukset. Asiakaskokemus, joka ylittää odotukset on: ”henkilökohtainen, yksilöllisyyden mahdollistava, aito, olennainen, räätälöity, oikea-aikainen, jaettava, kestävä, selkeä, selkeästi ja näkyvästi arvokas, arvokas ennen kauppaa, arvokas kaupan jälkeen, tunteisiin vetoava, yllättävä ja tuottava” (Löytänä & Kortesus 2011, 64.) (Löytänä & Kortesus 2011, 61-64).

Asiakaskokemuksen henkilökohtaisuus ja aitous ovat asioita, joita lähes poikkeuksetta me kaikki haluamme. Emme halua olla osa suurta joukkoa tai asiakassegmenttiä, vaan toivomme että meidät huomioidaan yksilöinä. Henkilökohtaisen ja aidon asiakaskokemuksen luomiseksi yritysjohdon tulee työskennellä määrätietoisesti ja systemaattisesti. Tämä vaatii paljon taustatyötä ja tarkasti mietittyjä prosesseja ja strategisia linjauksia yrityksen puolelta. Kun yritys kykenee luomaan henkilökohtaisia asiakaskokemuksia, on se pitkällä odotusten ylittävien asiakaskokemusten luomisessa ja tarjoamisessa. (Löytänä & Kortesus 2011, 65-66). Rahoitusalan asiantuntijaryhmästä vastaava Petri Heinonen konsulttiyritys Deloitteesta muistuttaa vuonna 2008 julkaistussa Talouselämä-lehden artikkelissa pankki- ja palveluiden henkilökohtaisuuden tärkeydestä: luottamus lisääntyy henkilökohtaisen kontaktin avulla. Samoin asiakas on tyytyväisempi saamaansa palveluun ja pysyy uskollisena pankilleen, kun palvelu on henkilökohtainen. (Talouselämä, 2008.)

Kokemuksen olennaisuuden kriteerinä voidaan pitää sitä, että asiakaskokemus vastaa asiakkaan ydintarpeita (Löytänä & Kortesus 2011, 66.) Voidaan siis ajatella esimerkiksi pankin verkkopalvelun olevan olennainen sellaiselle asiakkaalle, joka haluaa hoitaa pankkiasioitaan kellon ympäri omasta kodistaan käsin. Julia Huovisen (Talouselämä, 2008) mukaan pankit ovat ohjanneet asiakkaitaan konttorissa asiointiin sijaan käyttämään yrityksen verkkopalveluita. Perusasiakas asioi Huovisen mukaan pankissa yhtä harvoin kuin kirkossa.

Löytänä & Kortesus (2011, 69) painottavat asiakaskokemus räätälöimisen tärkeyttä asiakkaalle sopivaksi juuri kyseiseen tilanteeseen. Räätälöinnin avulla asiakkaalle voidaan tarjota henkilökohtaisempaa ja yksilöllisempää palvelua. Jotta palvelua voidaan räätälöidä, tulee yrityksen antaa prosesseissaan joustovaraa sopivassa määrin. Kokemuksen tulisi olla myös oikea-aikainen asiakkaan tarpeisiin nähden. Nykyihminen odottaa usein yhtäaikaisesti nopeaa ja korkealaatuista, hyvää palvelua. Emilia Kullas kirjoittaa Talouselämä-lehdessä (2012), että nykyasiakasta on vaikea miellyttää. Jaakko Asparan, Risto Rajalan ja Virpi Kristiina Tuunainen ovat Kullaksen mukaan kirjoittaneet ”The Future of Banking Services” –raportissa, että nykynuoret karttavat pankissa asiointia viimeiseen hengenvetoon saakka. Pankkiin tullaan asioimaan vain äärimmäisessä pakkotilanteessa. Lisäksi verkkopalveluiden tulee toimia aina moitteettomasti, tai muutoin pankin vaihto tulee kyseeseen hyvinkin pian ja palaute palvelun toimimattomuudesta jaetaan pian netissä.

Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen jaettavuus luo uusia mahdollisuuksia niin asiakkaalle kuin yrityksellekin. Hyvän kokemuksen saanut asiakas jakaa kokemustaan usein lähipiirissään. Myös huonon kokemuksen saanut asiakas on yritykselle mahdollisuus, jos asiakas jakaa kokemuksensa eteenpäin ja tieto yrityksen epäonnistumisesta tulee yrityksen tietoon esimerkiksi reklamaation muodossa. Kokemuksen kestävyys on olennaisessa osassa kokemuksen luomisessa. Kokemusten luomisessa tulee täten pyrkiä kestävään ja pitkäkestoiseen kokemukseen. (Löytänä & Korteso 2011, 70-71).

Löytänä & Korteso (2011, 70-72) kirjoittavat, että kokemuksen selkeys voi itsessään olla kokemus asiakkaalle. Esimerkiksi markkinoinnissa yrityksen selkokieliisyys voi luoda asiakkaalle positiivisen, odotukset ylittävän asiakaskokemuksen. Epäselvä, hankala kieli puolestaan voi tuottaa pettymyksen ja ajaa asiakkaan pois palvelusta. Kun asiakkaalle selkeästi ja näkyvästi luodaan viesti kokemuksen arvosta, se voi luoda odotukset ylittävän asiakaskokemuksen. Esimerkiksi kustannussäästö tai asiakkaalta säästynyt aika voivat toimia konkreettisina mittoina kokemuksen arvolle. MicroPC -lehden vuonna 2010 julkaisemassa Sari Samulin kirjoittamassa artikkelissa on kiinnitetty huomiota verkkopankin käytettävyyteen. Artikkelissa kirjoitetaan, että elegantti yksinkertaisuus on pankin sivuissa parasta, mitä voi tarjota, sillä käytettävyydessä tärkeintä on selkeys. "Vähemmän on enemmän": tällöin pääasia ei jää ylimääräisten linkkien ja artikkelien varjoon, kirjoittaa Samuli (Samuli, S. 2010. Mistä hyvä verkkopankki).

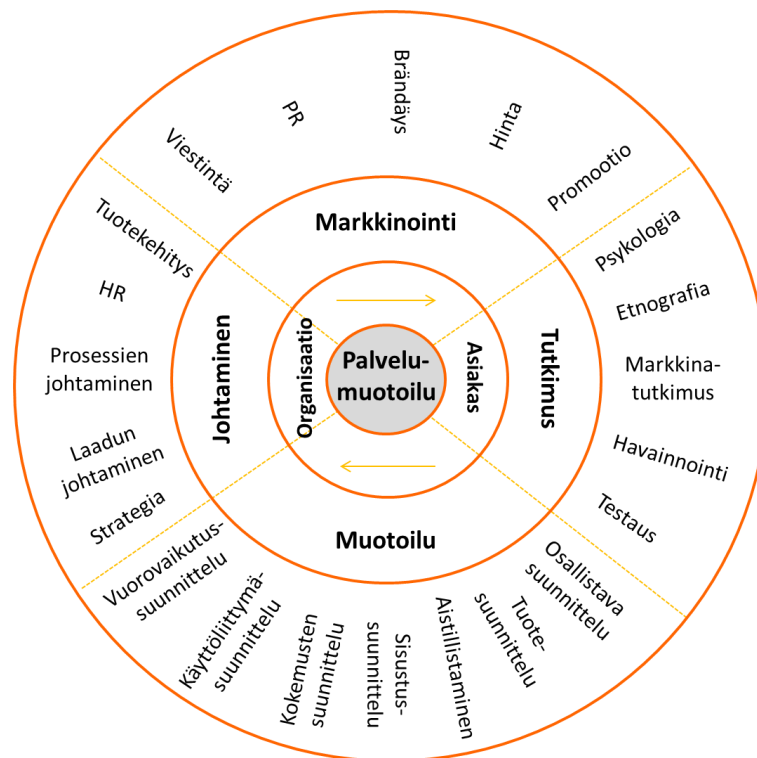
Kokemuksen arvokkuus ennen kauppaa ja kaupan jälkeen voivat osaltaan toimia odotukset ylittävät kokemuksen luojina. Ennen kauppaa tuottava arvo voi ilmetä yrityksen palvelussa esimerkiksi ilmaisena verkkopalvelun kokeilumahdollisuutena. Todellisuudessa tällaisen kokemuksen luomisessa kauppa on suoritus ennen kauppaa saadusta arvosta. Myös kaupan jälkeen arvoa tuottavan kokemuksen kohdalla voidaan menetellä samoin. Kaupan jälkeen arvoa tuottava kokemus voi ilmentyä esimerkiksi huolto- tai lisäpalveluna. (Löytänä & Korteso 2011, 71-72). Sari Samuli (2010) konkretisoi arvon tuottavuutta ajanvarausmahdollisuudella verkon kautta, sekä pankki- ja vakuutusasioiden hoitamisen mahdollisuutta yksinkertaisesti verkkopankin välityksellä.

Tunteisiin vetoamalla voidaan luoda asiakkaalle kokemus, jota on vaikea unohtaa. Todellisuudessa ihmiset harvoin muistavat tarkalleen mitä tapahtui tai mitä kukin sanoi, mutta tunnetila joka tapahtumasta on jäänyt, kestää pitkään. Esimerkiksi pankeilla on hurjasti erilaisia mahdollisuuksia tunteisiin vetoavien kokemusten luomiseen, muun muassa nimipäiväkorttien muodossa. Yllätetty asiakas on aina tyytyväinen, ja hänen odotuksensa on ylitetty. Yllättämisen kanssa yrityksen tulee kuitenkin olla jokseenkin varovainen, jotta välttyään ylilyönneiltä. Asiakas tulisi saada yllätettyä hienotunteisesti, jopa aivan yksinkertaisilla asioilla, joita asiakas arvostaa ja jotka luovat asiakkaalle lisäarvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 72-73). Karo Hämäläinen muistuttaa Arvopaperi -lehdessä (2010) ettei pankkiasiointi useinkaan synnytä intohimoja kuin tilanteissa, jolloin asiointissa ilmenee ongelmia. Tämä todistaa sen, että olipa kokemuksesta jäänyt tunne positiivinen tai negatiivinen, on se usein pysyvä olotila.

Yrityksen luomien asiakaskokemusten tulee olla yritykselle myös tuottavia. Ylipalveleminen luo yritykselle ylimääräisiä kustannuksia ja on pidemmän päälle kallista. Täten yrityksen tulee pyrkiä luomaan kokemuksia pienin elkein. Optimaalisimman lopputuloksen saavuttamiseksi yritys joutuu tasapainoilemaan asiakaskokemuksen luomisen edellytysten ja ylipalvelamisen välillä. Tuottavuuden näkökulmasta yritykselle usein koostuu tietynlaista hävikkiä pienestä asiakasryhmästä, joka hyödyntää palveluntarjoajan ylipalveluherkkyyttä. (Löytänä & Korteso 2011, 73-74). Tavallisen henkilöasiakkaan kannalta pankkien palveluissa ei ole merkittävän suuria eroja, eivätkä palveluhinnastoissa ilmenevät erotkaan ole niin suuria, että ne johtaisivat pankin vaihtoon. Perinteisesti suomalainen pankkisuhde on kestävä ja sitkeä. Näin ollen pankkia vaihdetaan usein enemmän pankissa tapahtuneiden muutosten, kuin rahan takia, muistuttaa Karo Hämäläinen Arvopaperi-lehdessä julkaistussa artikkelissaan (2010.)

3.4 Asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Palvelumuotoilu on osa isompaa kokonaisuutta, jossa yhdistellään vanhoja asioita uudella tavalla, asiakkaan näkökulmasta. Palvelumuotoilu on ”konkreettista toimintaa, joka yhdistää sekä käyttäjien tarpeet ja odotukset että palveluntuottajan liiketoiminnalliset tavoitteet toimiviksi palveluiksi” (Tuulaniemi 2011, 25). ”Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Asiakkaan ymmärtäminen ja käyttäjätiedon hankinta auttaa löytämään uusia kaupallistamisen mahdollisuuksia” (Miettinen 2011, 18.) Palvelumuotoilun avulla pyritään systemaattisesti tuottamaan palvelutuotteita, jotka ovat ekologisesti, taloudellisesti ja sosiaalisesti kestäviä. (Tuulaniemi 2011, 25; Miettinen 2011, 13.) Moritzin esittämä kuvio (2005, 49) (kuva 9, alla) kuvaa hyvin palvelumuotoilun kokonaisuutta ja liiketoiminnallisia osa-alueita, joihin sitä voidaan hyödyntää.



KUVA 9. Palvelumuotoilun hyödyntäminen. (Mukaien Moritz 2005, 49)

Palveluprosessia voidaan lähestyä palvelun tuottajan, palvelun kuluttajan tai mahdollisten kolmansien osapuolten näkökulmasta. Palvelun tuottajan prosessi syntyy eri toimijoiden ja funktioiden yhteistyössä. Palvelun tuottamiseksi

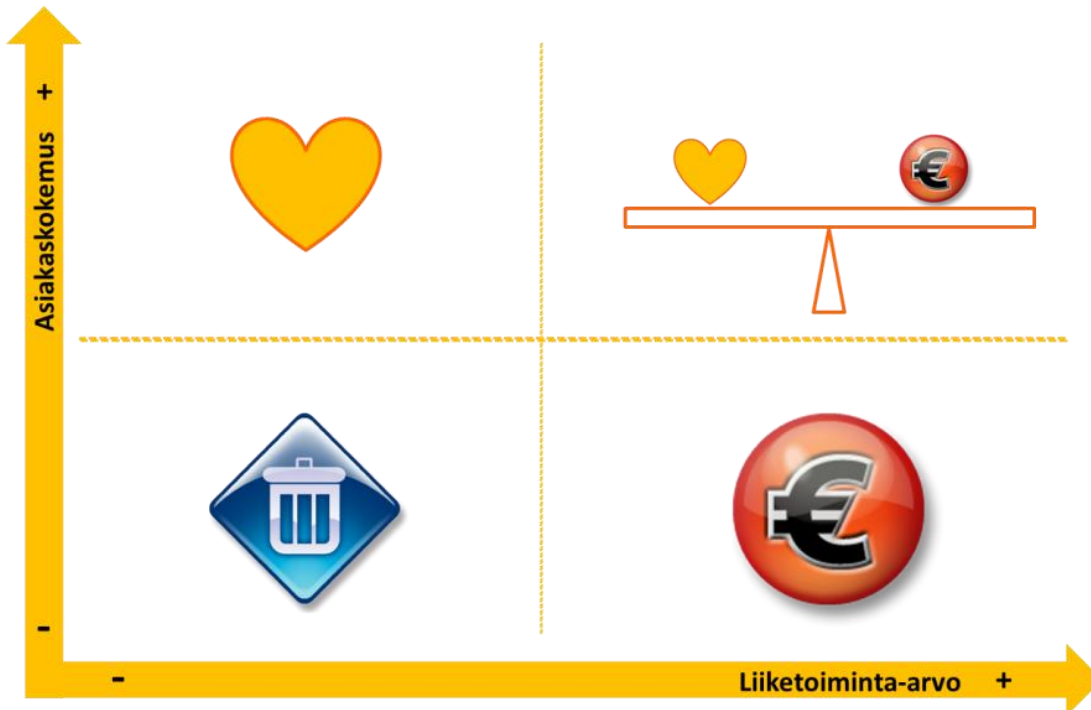
yrittäjien täytyy tehdä muun muassa tuotekehittelyä, myyntiä ja johtamista (kuva 9, 23). Asiakkaan prosessi puolestaan koostuu hieman erilaisista toiminnoista ja funktioista kuin yrityksen prosessi. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset psykologiset tekijät. Palveluprosessiin liittyy usein myös erilaisia kolmansia osapuolia, kuten alihankkijoita ja kumppaneita. Service Blueprintingin, eli palveluprosessin yksityiskohtaisen kuvaamisen avulla voidaan palveluprosessista erotella palvelun osat ja näin ollen havaita myös paikat, joissa lisäpalveluille olisi tarvetta (liite 1) (Toivonen 2010). Liitteen 1 kaltaista prosessikaaviota voidaan hyödyntää myös pankkipalveluiden prosessikuvauksessa.

Service Blueprintingin ajatuksena on kuvata palveluprosessia vahvasti asiakasnäkökulmasta. Kyseisen menetelmän avulla voidaan palvelusta nostaa esille sellaisia tekijöitä, joihin yrityksen tulisi panostaa paremman asiakaspalvelun laadun ja paremman asiakaskokemuksen tuottamiseksi asiakkailleen. (Toivonen 2010). Palvelumuotoilun avulla voidaan palveluprosessia kehittää asiakkaiden tarpeita ja toiveita vastaavaksi ja luoda näin asiakkaalle niitä vastaava asiakaskokemus (Miettinen 2011, 31).

Tuulaniemen (2012, 51) mukaan asiakaslähtöisyys ja tuloshakuisuus palvelumuotoilussa tarjoavat yritykselle enemmän uusia strategisia mahdollisuuksia, kuin perinteiset brändin visuaaliset ilmentymät. Palvelumuotoilu perustuu jatkuvaan kehittämiseen ja palautteeseen reagointiin, jotka mahdollistavat brändiviestin arvioinnin kussakin palvelun kontaktipisteessä. Palveluprosessiin voidaan sisällyttää yrityksen strategisia bränditavoitteita. Bränditavoitteiden asettamisessa yksi keskeisistä kysymyksistä on brändin ainutlaatuisuus, ja sen välittyminen asiakaskokemukseen.

Palvelumuotoilun avulla voidaan yrityksen toimintaa kehittää vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita, arvoja ja motiiveita, sekä yrityksen strategisia tavoitteita. Palvelumuotoilu pureutuu asiakkaan ja yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden tasapainoon (kuva 10, 25), ja tuo näin ollen lisäarvoa molemmille osapuolille. Palvelumuotoilun keinoin voidaan muun muassa vähentää yrityksen kehittämiskustannuksia, kun kehittämisprosesseissa voidaan ottaa konkreettiset muotoiluseikat huomioon heti prosessin alusta alkaen. Palvelumuotoilu mahdollistaa myös palveluratkaisujen testaamisen ja kannattavaksi toteamisen ennen palvelun varsinaista käyttöönottoa. Tämä on mahdollista muun muassa erilaisten simulaatiotestien ja käyttäjäpalautteiden keräämisten avulla. (Tuulaniemi 2012, 96-98).

”Palvelumuotoilu suunnittelee ja tulkitsee koko palveluun liittyvää tila- ja esineympäristöä sekä vuorovaikutusta ja on näin merkittävässä asemassa brändisuhteen luomisessa” (Tuulaniemi 2012, 99). Palvelumuotoilun voimin voidaan luoda syvempiä asiakassuhteita ja voimallistaa organisaation brändiviestiä (Tuulaniemi 2012, 99).



KUVA 10. Asiakaskokemuksen ja liiketoiminta-arvon tasapaino. (Tuulaniemi 2012, 106)

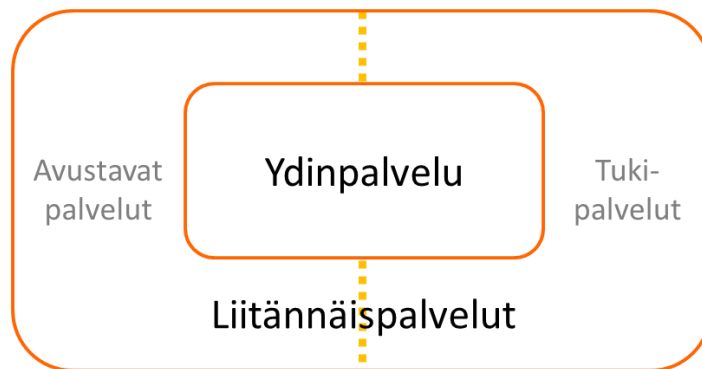
Palvelumuotoilu perustuu käytännön toimien osalta koko olemassa olevan palvelujärjestelmän mallintamiseen ja visualisointiin, mukaan lukien palvelussa mukana olevat henkilöt, toimintaympäristöt, organisaation ja palvelukokemuksen kontaktipisteet. Mallinnuksen avulla voidaan palvelupolun osat hajauttaa irrallisiksi osioiksi, ja niitä tarkastelemalla voidaan havaita palvelun puutteet ja kehittämiskohteet. Kun yrityksessä on ymmärretty asiakasnäkökulma, ottaen huomioon asiakkaan tarpeet ja odotukset, voidaan palvelua kehittää entistä paremmaksi. Palvelun pilkkomisella pienempiin osiin, kontaktipisteisiin, voi olla myös merkittävä vaikutus uuden palvelun luomisessa tai kehittämisessä. (Tuulaniemi 2012, 99-100).

Palvelumuotoilulle tyypillisiä peruseriaatteita ovat käyttäjänäkökulma, yhteistyö, sarjoittaminen, palvelun havaittavaksi tekeminen ja kokonaiskuvan hahmottaminen. Koska palvelun käyttäjä on aina ihminen, on palveluita tarkasteltava käyttäjänäkökulmasta. Käyttäjänäkökulma palvelumuotoilun periaatteena tarkoittaa, että palvelua täytyy tarkastella huomioiden käyttäjään liittyvät tekijät, kuten sosiaalinen ympäristö jossa käyttäjä elää, sekä käyttäjän motivaatio käyttää palvelua. Yhteistyöperiaatteen mukaisesti palvelumuotoiluprosessiin tulee osallistuttaa kaikki palvelun osapuolet. Tämän periaatteen takana on ajatus siitä, että erilaiset ihmiset tuovat palvelun suunnitteluun ja toteutukseen eroavaisia näkökulmia, joista voidaan yhdistää kaikista toimivimmat ratkaisut. Tämä myös sen vuoksi, että vuorovaikutus asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä luo asiakkaan näkökulmasta palvelulle lisäarvon ja sitouttaa asiakkaan palveluun. Sarjoittamisella pyritään palveluprosessin jatkuvuuteen, jotta palvelua voidaan tarkastella yhtenäisenä kokonaisuutena. Palveluprosessin tulisi aina sisältää jokin havaittava osa, esimerkiksi kuitti palvelusta. Havaittavan osan tarkoitus on jättää asiakkaalle muistikuva palvelutapahtumasta ja edistää palvelun uudelleenostoa. Viimeinen palvelumuotoilun peruseriaate, kokonaisuuden hahmottaminen, luo pohjan palvelukokonaisuuden suunnittelulle, toteutukselle ja arvioinnille. (Stickdorn & Schneider 2011, 36-45; Tuulaniemi 2011, 71-74).

”Kun palvelu halutaan nähdä käyttäjien silmin, tarvitaan uusia tapoja jäsentää palveluja. Palvelutuokiot, palvelupolku ja palvelun kontaktipisteet tekevät tämän mahdolliseksi” (Miettinen 2011, 49). Miettisen lause kiteyttää hyvin kaikki edellä kuvatut palvelumuotoilun osa-alueet, joita tarkastelemalla voidaan pureutua palvelumuotoilun tarjoamiin näkökulmiin entistä syvemmin. Lisäksi on perehdyttävä palvelupakettiin eli palvelun lopputulokseen sekä asiakkaan kokemukseen saatuaan palvelupaketin ja kuljettuaan palvelupolun päästä päähän.

3.4.1 Palvelupaketti

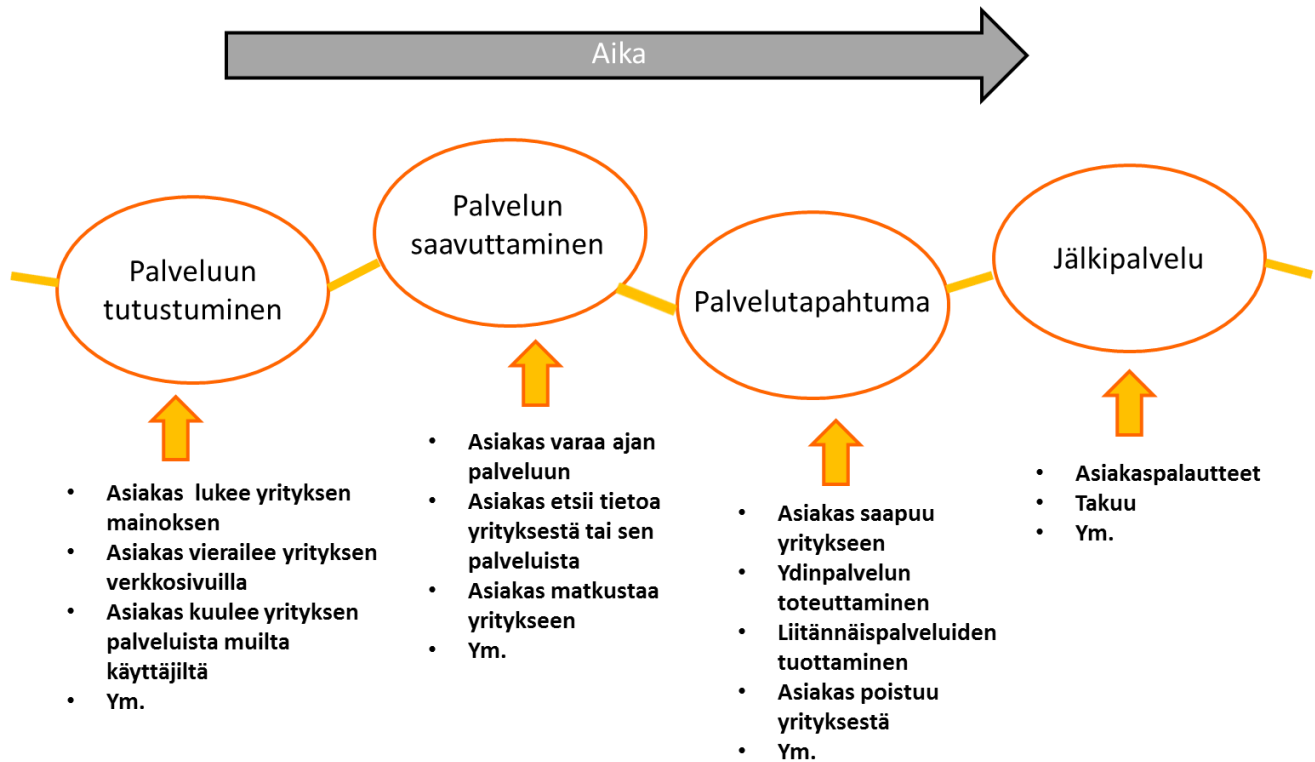
Palvelupaketti kuvaa sitä mitä asiakkaalle kokonaisuudessaan tarjotaan, eli sen mitä asiakas palvelun lopputulemana saa. Palvelupaketti voidaan jaotella ydin- ja liitännäispalveluihin. Ydinpalvelu nimensäkin mukaan on se osa palvelusta, joka vastaa asiakkaan todelliseen ostotarpeeseen ja tuottaa asiakkaalle varsinaisen arvon, minkä vuoksi sen tuottaminen tulisi taata kaikissa olosuhteissa. Ydinpalvelu on myös perusta liiketoiminnalle, sen kehittämiselle ja johtamiselle. Muut palvelupaketin osat rakentuvat ydinpalvelun ympärille (kuva 11, alla). Liitännäispalvelut jaetaan edelleen avustaviin- ja tukipalveluihin. Avustavilla palveluilla on olennainen ja suorastaan välttämätön rooli ydinpalvelun kuluttamisen kannalta. Tukipalveluilla puolestaan on palvelun arvoa kohottava ja kilpailijoista erottava merkitys. Ne tekevät usein ydinpalvelun käyttämisen miellyttävämmäksi. (Miettinen 2011, 43-45; Grönroos 2000, 119-120; Pesonen ym 2002, 29-33). Esimerkiksi pankkipalveluissa ydinpalvelu voi olla rahan nostaminen tililtä, avustava palvelu pankkikortti ja tukipalvelu pankin odotustilassa luettaviksi tarkoitetut lehdet.



KUVA 11. Palvelupaketti koostuu ydin- ja liitännäispalveluista. (Mukaiillen Pesonen Ym. 2002, 30)

3.4.2 Palvelupolku

Kuten alussa todettiin, on palvelu sarja tekoja. Tästä syystä palvelun kuluttaminen on ajassa etenevä prosessi, joka koostuu useista palvelutuokioista, jotka voidaan asettaa järjestykseen aikajanalle. Nämä palvelutuokiot muodostavat yhdessä palvelupolun (kuva 12, alla) (Tuulaniemi 2011, 78-79).



KUVA 12. Palvelutuokiot ja niiden kontaktipisteet palvelupolulla. (Mukaillen Tuulaniemi 2011, 79 ja Löytänä & Korteso 2011, 115)

Palvelupolku voidaan jakaa vaiheisiin myös sen asiakkaalle muodostaman arvon perusteella. Tällöin palvelupolun jakautuu esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. Esipalvelua on esimerkiksi, kun asiakas soittaa yritykseen ja varaa ajan palveluun. Ydinpalvelun aikana asiakas saa varsinaisen arvon ja jälkipalvelua ovat muun muassa asiakaspalautteet. Palvelupolku muodostaa palvelukokonaisuuden, joka näin ollen tuottaa asiakkaalle asiakaskokemuksen ja palvelun arvon. (Tuulaniemi 2011, 78-79; Miettinen 2011, 49).

Jotta asiakkaan kokemaa palvelupolkua voidaan analysoida ja suunnitella, täytyy palvelupolkua tarkastella vaihe vaiheelta, palvelutuokioittain. Palvelutuokioilla on lukuisia kontaktipisteitä, joiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun kaikkien aistiensa (näkö, kuulo, haju, maku, tunto) voimin. Niiden kautta asiakas näkee, kokee ja tuntee palvelun ja sen brändin. Kontaktipisteitä ovat esineet, ympäristöt, ihmiset ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, 79-81; Miettinen 2011, 51).

Osana palveluita ovat yleensä jonkinlaiset fyysiset esineet. Nämä fyysiset tavarat tai laitteet mahdollistavat palvelun kuluttamisen, sillä asiakkaat joko käyttävät niitä itse, saavat ne omakseen kuluttaessaan palvelua tai niitä käytetään palvelun tuottamiseen asiakaspalvelijan toimesta, mutta niillä on olennainen ja merkittävä vaikutus asiakkaan palvelukokemukseen (esimerkiksi tietokone pankissa). Esineillä on usein myös palvelun käyttöoikeuteen liittyvä tarkoitus. Esimerkiksi verkkopankkitunnusten hallussapito todistaa sen haltijalla olevan oikeuden käyttää verkkosopimukseen liitettyjä tilejä. Asiakkaat tekevät usein myöskin johtopäätöksiä palvelun laatuun liittyen erilaisten esineiden perusteella, koska palvelua ei voida kokeilla ennen sen käyttöä. (Tuulaniemi 2011, 82; Miettinen 2011, 52).

Palvelut tapahtuvat aina jonkinlaisessa ympäristössä, joko fyysisessä tilassa tai virtuaalisessa, digitaalisessa palveluympäristössä. Ympäristö voi olla myös aineeton, esimerkiksi kun puhutaan puhelinpalvelusta. Fyysisillä ympäristöillä puolestaan tarkoitetaan paikkaa tai tilaa, kuten pankkisalia ja digitaalisella ympäristöllä esimerkiksi internetiä. Fyysisillä ympäristöillä on asiakkaita ohjaava merkitys, sillä ne ohjaavat asiakkaan käyttäytymistä ja vaikuttavat asiakkaan mielialaan. Fyysisten tilojen suunnittelulla pystytään muun muassa ohjaamaan asiakasta palvelutilanteen aikana niin, että asiakas ohjautuu palvelun aikana tarkoituksenmukaiseen tilaan, ei esimerkiksi pankissa asioidessaan taustatiloihin. Virtuaalisissa tiloissa käyttöliittymä, kuten internet on olennaisessa osassa palvelun kuluttamisen kannalta. Useimmat palvelut ovat kuitenkin monikanavaisia. Palveluiden monikanavaisuudella tarkoitetaan sitä, että palvelu tuotetaan monien ympäristössä olevien kontaktipisteiden yhteistyönä. Fyysisissä tiloissa kontaktipisteinä vaikuttavat näin ollen esimerkiksi äänet, tuoksut ja valaistus. Kaikki nämä tekijät yhdessä vaikuttavat asiakkaan saamaan palvelukokemukseen. (Tuulaniemi 2011, 81-82; Miettinen 2011, 51-52). Julia Huovinen muistuttaa konttorikäynnin onnistumisen tärkeydestä ja merkityksestä asiakkaiden tyytyväisyyteen. Hänen mukaansa tulevaisuuden pankkikonttori on lähellä kotia, eikä siellä ole painavia ovia vaan automaattiset ovet, joista kulkeminen on helppoa. Tulevaisuuden pankin visuaalinen ilme on trendikäs ja houkutteleva, luottamusta herättävä, eikä liian räikeä. Perinteisistä pankkitiskeistä on tulevaisuuden pankissa luovuttu kokonaan: asiakas ja asiakaspalvelija istuvat vastakkain pyöreän pöydän äärellä. Tulevaisuuden pankissa asiakas voi lisäksi soittaa pankkiin myöhään illalla ja varata ajan puhelin- tai videoneuvotteluun pankkineuvojansa kanssa. (Huovinen, J., 2008).

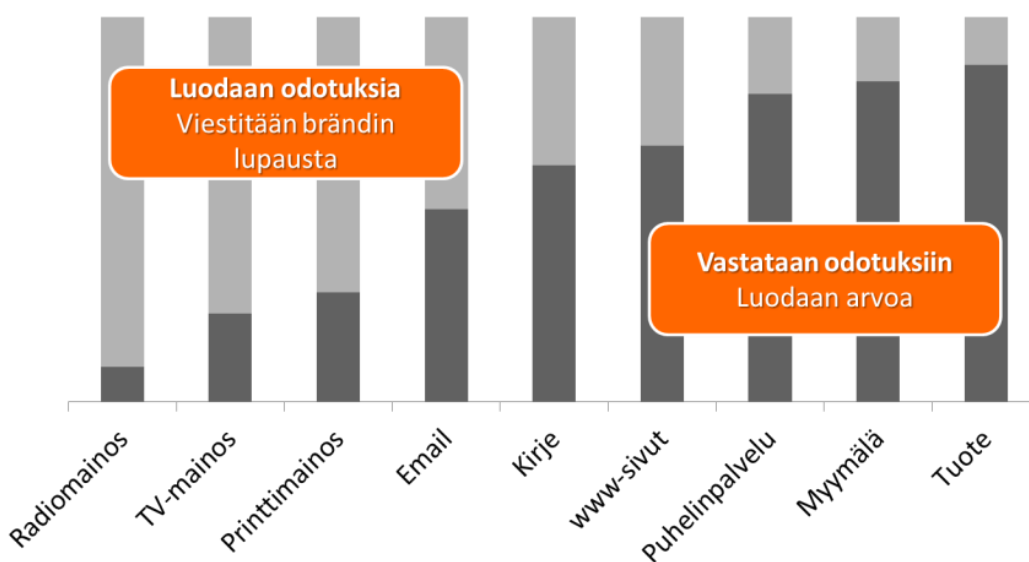
Ihmiskontaktipisteet tuottavat ja kuluttavat palveluita, eli ovat näin ollen itselleen arvoa tuottava asiakas ja palvelun toinen osapuoli, asiakaspalvelija. Palvelumuotoiluprosessissa pyritään suunnittelemaan ja luomaan asiakkaalle ja asiakaspalvelijalle halutut roolit ja toimintamallit, sekä palveluntarjoajalle tarkoituksenmukainen palvelupolku. Ihmiskontaktipisteiden suunnittelussa on huomioitava esimerkiksi asiakaspalvelijoiden tarkoituksenmukainen ja oikea työrooli sekä se, kuinka suuressa osassa asiakas on palvelun toteutumisen kannalta; onko kyseessä enemmän asiantuntijapalvelu- vai itsepalvelutilanne. Palvelumuotoilun keinoin pyritään myös valikoimaan asiakaspalvelutehtäviin sellaisia henkilöitä, jotka luonteeltaan tai ulkonäöltään sopivat palveluyrityksen brändiin, sekä määrittelemään muun muassa palveluntarjoajan brändiin soveltuvat työasut ja käyttäytymiskoodit. Ihmiskontakteja suunniteltaessa voidaan myöskin määrittää erilaisia asiakkaiden käyttäjäprofileja, luoda erilaisia ohjeistuksia ja työkaluja asiakaspalvelutilanteisiin, joiden avulla asiakaspalvelijat pystyvät ohjaamaan asiakaspalvelutilannetta haluttuun suuntaan. Ihmiskontaktipisteitä suunniteltaessa ei voida myöskään unohtaa muiden asiakkaiden merkitystä yksittäisen asiakkaan saamaan asiakaskokemukseen. (Tuulaniemi 2011, 81; Miettinen 2011, 52-53). Talouselämä-lehden artikkelissa Julia Huovinen (2008) kirjoittaa tulevaisuuden pankkikonttorista. Tulevaisuuden konttorissa kiertää asiakaspalvelija, joka ottaa asiakkaat vastaan ilman jonotusnumeroita. Asiakaspalvelija esittelee ripeästi, mutta kattavasti pankin tuotteet ja palvelut kuunneltuaan ensin asiakkaan elämäntilannetta. Asioinnin jälkeen tulevaisuuden konttorissa asiakas voi jäädä kuuntelemaan ja katselemaan videoita tai luentoja asiointinsa aiheeseen liittyen. Myös lisätietojen hakeminen tietokoneelta on mahdollista asioinnin jälkeen tulevaisuuden konttorissa. Tuulaniemi (2011, 81) ja Miettinen (2011, 52-53) tarkoittavat toimintatavoilla suunniteltuja ja sovittuja palveluun kuuluvia käyttäytymismalleja. Kaikkia palvelun rutiineita ja prosesseja voidaan yksityiskohtaisesti määrittää palvelueleiden avulla. Palvelueleitä voivat olla erilaiset sovitut käytännöt, esimerkiksi pankissa asiakaspalvelija kutsuu ja toivottaa tervetulleeksi palveluun seuraavan asiakkaan edellisen poistuttua palvelutilanteesta. Yksittäinen palveluele on hyvin pienessä osassa palvelun tuotannon kannalta, mutta sillä saattaa olla hyvinkin merkittävä rooli asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Koska kaikki kontaktipisteet näyttäytyvät asiakkaalle yhden palveluntarjoajan tuotteina tai palveluina, tulisi kontaktipisteiden olla tasapainossa toisiinsa, yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin nähden. Asiakkaalle huonon vaikutelman palveluntarjoajan brändistä antaa esimerkiksi huonosti toimiva tietotekninen järjestelmä, vaikka palveluntarjoaja olisikin ostanut tietotekniset ratkaisunsa jälleen ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Kontaktipisteiden tulisi näin ollen muodostaa selkeä, johdonmukainen ja yhtenäinen kokonaisuus. (Tuulaniemi 2011, 80-81; Miettinen 2011, 53).

3.4.3 Odotukset kontaktikanavissa ja -pisteissä

Kuten aikaisemmin todettiin, on asiakaskokemus summa kohtaamisia, mielikuvia ja tunteita. Löytänen & Korttesuo (2011, 96) mukaan kohtaamiset voivat tapahtua useissa eri kanavissa, kuten esimerkiksi radiossa, tv:ssä, internetissä, puhelimesta tai henkilökohtaisessa tapaamisessa. Kaikissa asiakaskohtaamisissa luodaan odotuksia ja viestitään brändin lupausta, sekä osaltaan vastataan odotuksiin ja luodaan arvoa, eli luodaan mielikuvia ja tuntemuksia. Odotusten ja niiden lunastamisen tulisi olla tasapainossa keskenään sekä sen kanssa, mitä odotuksia yrityksessä voidaan todellisuudessa toteuttaa.

Kuten kuvasta 13 voidaan todeta, vastataan odotuksiin usein hyvin erilaisissa kohtaamisissa, kuin missä varsinaisen odotusten luominen tapahtuu. Esimerkiksi TV-mainoksessa yritys voi luoda erilaisia odotuksia ja viestiä brändin lupauksista, jotka sittemmin lunastetaan henkilökohtaisemmassa kohtaamisessa, kuten konkreettisella käynnillä yrityksessä.

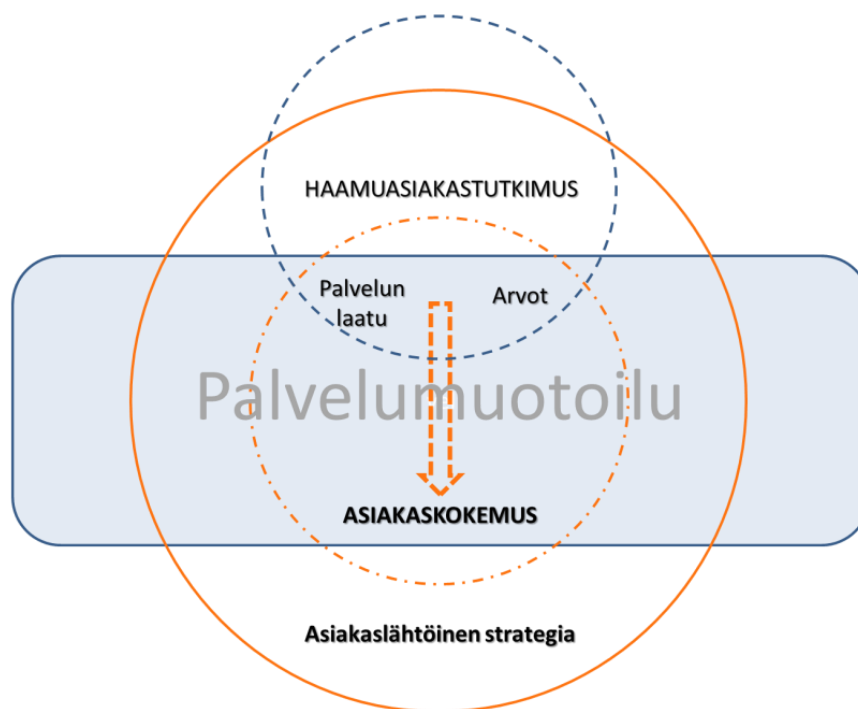


KUVA 13. Odotukset eri kontaktikanavissa. (Löytänä & Korttesuo 2011, 96)

Asiakaskokemukset syntyvät palvelupolun kontaktipisteissä (kuva 13), joissa asiakkaat kohtaavat yrityksen tarjoamia palveluita. Eri kontaktipisteissä asiakkailla on erilaisia odotuksia. Löytänä & Korttesuo (2011, 117-118) kirjoittavat "peak-end rule" -teoriasta, jonka on kehittänyt Nobel-palkittu psykologi Daniel Kahneman. Teorian mukaan asiakaskokemus muodostuu valtaosin palvelutapahtuman huippukohtaan ja lopun perusteella. Huippukohtalla tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakaskokemuksen positiivista tai negatiivista huippua. Kontaktipisteitä ja palvelupolkua suunnitellessa tulee näin ollen kiinnittää erityistä huomiota huippukohtiin ja palvelupolun loppuun. (Löytänä & Korttesuo 2011, 117-118).

3.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Työn teoreettinen viitekehys kuvattiin allaolevan kuvan (kuva 14) avulla. Teoreettisessa viitekehyksessä kaiken lähtökohta on asiakaslähtöisessä strategiassa, joka keskittyy asiakaskokemukseen. Jotta saatua asiakaskokemusta voidaan tutkia, täytyy selvittää millainen arvomaailma asiakkaalla on, ja millaisia laatuodotuksia asiakkaalla on ollut ennen asiointia. Asiointien jälkeen tulee tarkastella, miten asiointi vastasi asiakkaan odotuksia palvelun laadusta ja kuinka hyvin se täytti asiakkaan arvo-odotukset. Asiakaskokemuksen tutkimisen taustalla on pidetty palvelumuotoilun näkökulmaa, joka jakaa tutkimuskentän pienempiin osa-alueisiin. Kaikkien edellä mainittujen tekijöiden tutkimismetodina käytetään haamuasiakastutkimusta.



KUVA 14. Työn teoreettinen viitekehys

4 HAAMUASIAKASTUTKIMUS POHJOIS-SAVON OSUUSPANKISSA

Asiakaskokemusta voidaan mitata monella eri tavalla. Yleisesti voidaan puhua passiivisista ja aktiivisista asiakaskokemuksen mittaamisen keinoista. Keinojen aktiivisuudesta tai passiivisuudesta kertoo hyvin se, kuinka tieto asiakkaan kokemuksesta saadaan; aktiivisesti kysymällä vai asiakkaan omasta aloitteesta. Passiivisia keinoja ovat muun muassa asiakkaan spontaanisti antama palaute, erilaiset palautelomakkeet, reklamaatioiden analysointi ja sosiaalisen median seuraaminen. Aktiivisia keinoja puolestaan ovat asiakastyytyväisyystutkimukset, asiakaspaneelit, haamuasiakastutkimukset ja jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä. (Löytänä & Kortesus 2011, 188.) Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, millaisen asiakaskokemuksen Pohjois-Savon Osuuspankin asiakkaat saavat asiointistaan. Tutkimuksen metodiksi asiakaskokemuksen mittaamiseksi on valittu haamuasiakas- eli mystery shopping – tutkimus. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää muun muassa yrityksen sisäisten prosessien kehittämisessä ja henkilöstön koulutuksessa.

Tutkimusmetodiksi valikoitui haamuasiakastutkimus, koska se mahdollistaa niin kvantitatiivisen kuin kvalitatiivisenkin tutkimisen. Tämä oli tärkeää tämän tutkimustyön jälkeen asiakaspalvelijoille annettavan henkilökohtaisen palautteen vuoksi. Haamuasiakastutkimus mahdollisti myös tutkittavan aiheen, asiakaskokemuksen kannalta oleellisia seikkoja, kuten aiheeseen tutustumisen asiakasnäkökulmasta. Haamuasiakastutkimuksen toteutus myös mahdollisti kokonaisvaltaisemman työn toteutuksen, kuin esimerkiksi haastattelututkimus, jossa olisi vain muutamia haastateltavia.

Haamuasiakastutkimus eli mystery shopping eli koeostaminen on Yhdysvalloissa 1970 –luvulla yleistynyt menetelmä, joka on kasvattanut suosiotaan myös Suomessa viime vuosina (Mystery shoppaaja tuo asiakkaan äänen kuuluviin, 2011.) Haamuasiakastutkimuksessa tutkijat asioivat tavallisen asiakkaan tavoin jossakin palvelun kosketuspisteessä ja havainnoivat yrityksen toimintaa ennalta määritettyjen kysymysten perusteella. Perinteisesti asiointeja tehdään myynti- ja asiakaspalvelupisteissä, sekä puhelimitse ja sähköpostitse. Haamuasiakastutkimuksen avulla voidaan asiakaskokemuksen mittaamisen näkökulmasta varmistaa prosessien ja toimintatapojen toteutuminen käytännössä. Kyseisen tutkimusmetodin avulla voidaan havaita yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Haamuasiakastutkimuksessa tutkijat perehdytetään yrityksen toimintatapoihin ja tavoitteisiin, minkä vuoksi heidän tunnekokemuksensa eivät ole suoraan verrannollisia todellisiin asiakkaisiin nähden. Todellinen hyöty haamuasiakastutkimuksessa tulee siitä, kun kohdeyritys saa konkreettista tietoa ja palautetta siitä, kuinka sovitut prosessit ja toimintatavat toteutuvat eri kontaktipisteissä. (Löytänä & Kortesus 2011, 197-198).

Tutkimustulokset tarjoavat yritysjohdolle arvokasta näkemystä siitä, kuinka asetetut tavoitteet käytännössä toteutuvat asiakasrajapinnassa, sekä mitkä asiat palvelussa toimivat ja mitkä vaativat kehittämistä. Koska pankkia lähestytään palvelumuotoilun näkökulmasta, näyttelevät asiakkaan odotukset ja asiakaskokemus tärkempiä rooleja tutkimuksen osalta. Tutkimus on enimmäkseen kvantitatiivinen, eli määrällinen kyselytutkimus. Tutkimuskysymykset pitävät sisällään myös kysymyksiä, jotka ovat kvalitatiivisia, laadullisia. Näiden kysymysten tarkoitus on toimia myöhemmin tapahtuvassa laadullisessa tarkastelussa asiakaspalvelijoille jaettavaa henkilökohtaista palautetta varten. Toimeksiantajan tekemät tai teettämät aikaisemmat tutkimukset ovat olleet viime aikoina pääasiassa kvantitatiivisia, eli määrällisiä. Tämän työn pohjalta on tarkoitus tehdä myös erillisenä työnä henkilökohtaisen palautteen antamista päivittäispalveluissa työskenteleville toimihenkilöille, joiden luona haamuasiakkaat ovat asioineet. Tästä syystä tutkimuskysymykset sisältävät myös sellaisia kysymyksiä, jotka eivät ole tämän tutkimuksen kannalta olennaisia.

4.1 Tutkimuskohteen rajaus

Tutkimuskohde oli tarkoitus alunperin rajata siten, että asiointeja suoritetaan kaikissa yhdeksässä Pohjois-Savon Osuuspankin konttorissa ja asioinneista annettaisiin asiakaspalvelijoille henkilökohtaista palautetta. Lähtöajatuksen taustalla oli tieto, että haamuasiointeja toteuttamaan saataisiin lähemmäs sata henkilöä. Henkilömäärän typistyttyä 63 henkilöön jouduttiin tutkimuskohdetta rajaamaan niin, että asiointeja suoritetaan Keskustan ja Puijonlaakson konttoreiden päivittäisissä palveluissa. Lisäksi mukaan otettiin muutama henkilö, jotka asioivat puhelimesta Pohjois-Savon Osuuspankin verkko- ja puhelinyksikössä. Tämä siitä syystä, että verkko- ja puhelinyksikön saumaton yhteistyö päivittäisten pankkipalveluiden yksikön kanssa on tärkeää ylivertaisen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Mikäli puhelinpalvelussa ilmeni asioinnin kannalta oleellisesti asiakaskokemukseen negatiivisesti vaikuttavia seikkoja, tulisivat nämä ilmi tutkimustuloksissa. Tutkimuskohde rajattiin koskemaan päivittäisiä pankkipalveluita siksi, että ne ovat jokaisen asiakkaan saatavilla. Lisäksi muun muassa aikaisempien tutkimusten ja tehtyjen havaintojen perusteella voidaan sanoa, että päivittäispalvelut ovat kenties se pankin kriittisin paikka hyvän asiakaskokemuksen tarjoamisen kannalta. Lopullisen vastaajaryhmän jäätyä vain 45 henkilöön luovuttiin henkilökohtaisen palautteen antamisesta asiakaspalvelijoille. Henkilökohtaiset palautteet annetaan myöhemmin tämän työn ulkopuolisena toimeksiantona. Tutkimustulokset käsitellään tästä syystä yhtenä kokonaisuutena.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteutus aloitettiin teoreettisen taustatiedon keräämisestä ja taustatilannekyselyn luomisesta. Taustatilannekyselyn tarkoituksena oli kartoittaa tulevaa haamuasiakasjoukkoa, ja kyselytulosten pohjalta jaettiin sittemmin tehtävät haamuasiointeja varten. Haamuasiakkaita rekrytoitiin Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden keskuudesta käymällä kertomassa luennoilla tulevasta tutkimuksesta, sekä satunnaisesti tavallisista ihmisistä. Tutkimukseen osallistujista osa oli Osuuspankin asiakkaita, osa jonkin kilpailevan pankin asiakkaita. Tutkimukseen ilmoitettiin vastaamalla taustatilannekyselyyn (liite 2). Sähköpostilinkki taustatilannekyselyyn ja taustatietoja tutkimuksesta ja toimeksiantajasta lähetettiin luennoilla vierailemisen jälkeen sähköpostitse noin 120-henkiselle ihmisjoukolle. Tästä joukosta kyselyyn vastasi kahden muistutussähköpostin jälkeen 63 henkilöä, joista muodostui haamuasiakasjoukko. Edellä kuvatussa sähköpostiviestissä myös kerrottiin, että pankki on luvannut palkita tutkimukseen osallistuneet henkilöt, ja mahdolliset pankin palvelumaksut hyvitetään heille (kuitenkin enintään 10 €/henkilö. Lisäksi ilmoittautuneilla henkilöillä oli mahdollisuus saada prepaid -liittymä käyttöönsä, mikäli tarvitsivat sitä tutkimuksen toteutuksessa. Kukaan ei kuitenkaan ilmoittanut tarpeestaan prepaid -liittymälle, vaikka sellaista tarjottiin.

Haamuasiakastutkimuksen kysely (liite 3) tehtiin kerätyn ja kirjoitetun teoria-aineiston pohjalta. Kyselystä, kuten myös kaikista tutkimukseen liittyvistä ohjeistuksista ja viesteistä haluttiin tehdä mahdollisimman selkeät ja yksinkertaiset. Tästä syystä kaikki sellainen tieto, joka ei ollut välttämätöntä tutkimuksen toteutusta varten, karsittiin niin ohjeistuksista kuin itse kyselyistä pois. Samasta syystä kysely myös toteutettiin niin, että vastaajille näkyi kyselyssä kerrallaan ainoastaan yksi kysymys tai kysymykseen vastaamista helpottava lyhyt ohjeistus/teoriaosuus.

Haamuasiakastutkimukseen ilmoittautuneiden henkilöiden toivomukset ja tarpeet asiointien suhteen huomioiden edettiin tehtävien jakamiseen. Tehtäväjaosta ilmoitettiin sähköpostitse tutkimukseen ilmoittautuneille henkilöille niin, että jokainen sai tiedon vain omasta tehtävästään. Sähköpostissa kerrottiin haamuasiakastutkimuksen toteutuksesta ja viestin liitteenä oli jokaiselle haamuasiakkaalle oma tehtävänanto/ohjeistus asiointia varten. Liitteessä oli myös linkki varsinaiseen kyselyyn, johon haamuasiakkaiden tuli asiointin jälkeen vastata internetissä. Tehtävänantoja/ohjeistuksia oli yhteensä 11 erilaista, jokaiseen asiointipisteeseen omansa. Nämä 11 erilaista tehtävänantoa sisälsivät myös ne ohjeistukset, joiden sisältö oli muutoin keskenään sama, mutta niissä oli ohjeistettu haamuasiakasta menemään tietyn toimihenkilön luo asiomaan. Asiointipisteitä olivat seuraavat: Pohjois-Savon Osuuspankin puhelinpalvelu, Kuopion konttorin kassapalvelu, Kuopion konttorin info, Kuopion konttorin asiakasneuvojat jotka ottavat asiakkaita vastaan lähinnä ajanvarauksen kautta (solussa), Puijonlaakson konttorin info, sekä Puijonlaakson konttorin kassapalvelu. Paikan lisäksi ohjeistuksessa oli kerrottu, mitä asioita juuri siinä pisteessä voi toteuttaa, johon asiakas oli ohjeistettu asiointilleen. Esimerkiksi Kuopion kassapalvelun ohjeistuksessa kerrottiin, että siellä voidaan hoitaa muun muassa rahan nostot ja panot tilille, valuutan vaihdot, sekkien ostot, sekä laskujen maksamisen käteisellä tai tilityltä. Tehtävänannoissa oli jokaiselle haamuasiakkaalle esitetty kysymyksiä, joihin heidän tuli ennalta tutustua ennen asiointia. Näiden kysymysten tarkoituksena oli haamuasiakkaiden orientoiminen aiheeseen sekä se, että he kiinnittäisivät asiointien aikana oikeisiin asioihin huomiota.

Lomakkeen laatiminen

Kyselyssä (liite 3) vastaajien oli vastattava kaikkiin muihin tutkimuksen kannalta oleellisiin kysymyksiin, paitsi kysymykseen numero 26, mikä oli vapaaehtoinen. Palautteet tutkimuksesta ja koetusta palvelusta, sekä pankkiyh-teystietojen antaminen olivat myös vapaaehtoisia. Ensimmäiset kysymykset koskevat vastaajien henkilökohtaisia ominaisuuksia, joilla voi olla merkitystä asiakkaan kokemukseen saadusta asiakaskokemuksesta. Ensimmäiset kysymykset koskevat vastaajan ikää, sukupuolta, siviilisäätystä ja perhetilannetta. Näiden jälkeen kysytään vastaajan koulutustaustaa, jonka jälkeen kysytään vastaajan elämäntilannetta; millainen työtilanne vastaajalla on. Koulutusta ja elämäntilannetta kartoittaviin kysymyksiin vastaajien oli mahdollista valita useampi vaihtoehtoista. Ensimmäiset kuusi kysymystä antavat pohjan yhdessä seuraavien kahden kysymyksen kanssa sille, millainen persoona on asiointia suorittanut ja miten vastaajan henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat koettuun asiakaskokemukseen ja palvelun laatuun. Kysymyksessä ”Mitä seuraavista palvelun kuluttamiseen liittyvistä ominaisuuksista pidät tärkeänä kun asioit pankissa?” tuli vastaajien valita kolme tärkeintä ominaisuutta. Kysymykset numero 9 ja 10 tarjoavat osaltaan tietoa kyselyyn vastanneen taustasta ja arvomaailmasta.

Kysymys numero 10: ”Mielialani ennen asiointia: Olin..” toimii parina kysymyksen numero 24: ”Asioinnin jälkeen olin..” kanssa. Näiden kysymysten taustalla on ajatus siitä, millaisella mielialalla asiakas on ollut ennen ja jälkeen palvelukokemuksen. Kysymykset 11-12 ovat tarkoitettu henkilökohtaisen palautteen jakamiseen opinnäytetyöprosessin jälkeen. Tämä työ ei varsinaisesti käsittele henkilökohtaisen palautteen antamisosiota, vaan palautteet asiakaspalvelijoille jaetaan tämän työn ulkopuolisena toimeksiantona.

Seuraavat kysymykset kartoittavat asiakkaiden mielikuvaa yrityksestä, sekä sitä, minkä kanavan kautta imagokuva on syntynyt. Imagokuvan syntymiskanavia arvioitaessa voitiin valita kaksi tärkeintä. Yrityksen ja sen palveluiden saavutettavuudella on usein vaikutusta asiakkaan saamaan asiakaskokemukseen. Siksi seuraavaksi kysytäänkin palvelun saavutettavuutta. Viestinnässä annettujen lupauksen vaikutusta saatuun asiakaskokemukseen pyritään selvittämään väittämällä: ”Viestinnässä annetut lupaukset vastaavat saatua asiakaskokemusta”. Haamuasioinnin tarkoituksena on myös tarkkailla tekijöitä, joihin niin sanottu tavallinen asiakas ei tavallisessa asiointitilaisuudessa erityisesti kiinnitä huomiota. Yksi sellainen tekijä on palvelun fyysinen ympäristö. Tästä syystä fyysinen ympäristö on jaettu seuraavassa kysymyksessä pienempiin osatekijöihin. Asiakaspalvelijaan liittyvät tekijät ovat myöskin jaettuina pienempiin tekijöihin, jotta myöhemmin voidaan antaa henkilökohtaista palautetta asiakaspalvelijoille. Muilla asiakkaila asiakaspalvelutilaisuudessa on todetusti vaikutusta saatuun asiakaskokemukseen. Tästä syystä seuraavaksi kysytään muiden asiakkaiden vaikutusta saatuun kokemukseen. Tässä haluttiin myös mahdollistaa avoimen palautteen antaminen, mikäli muut asiakkaat vaikuttivat asiointiin negatiivisesti. Tämän kysymyksen vastauksia voidaan mahdollisesti tulevaisuudessa hyödyntää uusia palveluita suunnitellessa ja nykyisiä muokatessa.

Seuraavaksi haluttiin selvittää annettuja lupauksia. Pankkipalveluiden tuottamisen perusedellytyksenä on palvelun luotettavuus, minkä vuoksi haluttiin kartoittaa annettujen lupauksen toteutumista käytännössä. Koska toimeksiantajayrityksessä on pyritty systemaattiseen asiakaspalautteiden keräämiseen, haluttiin tutkimuksessa selvittää myös sitä, kuinka moni kyselyyn vastanneista asiointia suorittaneista henkilöistä oli asioidessaan huomionnut asiakaspalautteen antamismahdollisuuden ja kuinka monelle tästä oli kerrottu. Ydin- ja liitännäispalveluita kysyttiin, jotta voidaan tutkia, onko eri palveluita kuluttaneilla henkilöillä eroja saadun asiakaskokemuksen suhteen. Myös palve-

lumuotoilun näkökulmasta nämä tekijät tuli eritellä, jotta palveluita voidaan halutessa jatkossa kehittää saatujen tulosten pohjalta. Odotusten ylittymistä ja tarpeiden täyttymistä selvitetään seuraavaksi.

Seuraavalla kysymyksellä pyrittiin saamaan selville, millainen suhde asiointia suorittaneilla on OP-Pohjola – konseptiin. Kysymys: ”Oletko valmis suosittamaan Pohjois-Savon Osuuspankia tuttavillesi?” on yksi tutkimuksen kannalta jopa tärkeimmistä kysymyksistä. Tuttavien suosittelut ovat suomalaisessa kulttuurissa yksi tärkeimmistä ja tehokkaimmista keinoista imagokuvan luomisessa. Viimeiset kysymykset: Avoin palaute asiakaspalvelijalle ja avoin palaute tästä tutkimuksesta kuuluvat myöskin osaltaan tehtyyn tutkimukseen, vaikeivät suoranaisesti tähän opinnäytetyöhön kytkeydykään. Avoin palaute tähän työhön liittyen mahdollistaa työn objektiivisemmän luotettavuuden arvioinnin. Viimeisessä, avoimessa kysymyksessä pyydettiin haamuasiakkaita antamaan pankkiyhteystietonsa, mikäli pankissa asiointista oli koitunut kuluja. Tässä ilmoitetut kulut korvataan asiointin suorittaneelle henkilölle.

Asiointeja toteutettiin jokaisen haamuasiakkaan omalla aikataululla 10. huhtikuuta alkaen, kuitenkin niin että aluksi asioinneille asetettiin takarajaksi toukokuun viides päivä. Asiointien jälkeen jokainen haamuasiakas vastasi Webropol-verkko-ohjelmalla luotuun kyselyyn (liite 3), johon pääsi ohjeistuksessa olleen internet –linkin kautta. Toukokuun viidentenä päivänä vastauksia kyselyyn oli tullut 27 kappaletta, minkä vuoksi haamuasiakkaille lähetettiin tekstiviestit, joissa kerrottiin viikon jatkoajasta kyselyyn vastaamiselle. Viikon kuluttua vastauksia oli 34, joten haamuasiakkaita lähestyttiin uudemman kerran tekstiviestitse. Tekstiviestissä kerrottiin, että noin 20 henkilöä ei ole vielä vastannut kyselyyn, ja toivottiin pikaista reagointia, sekä yhteydenottoa mikäli asiointin tai kyselyyn vastaamisen kanssa on ilmennyt ongelmia. Tähän mennessä yksi haamuasiakas oli ilmoittanut, että hänellä oli ollut hankaluutta varata aika juuri tietylle henkilölle, joten hän suoritti asiointin alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen puhelimitse. Yksi haamuasiakas myös ilmoitti sairastuneensa, ja estyneen osallistumasta tutkimukseen. Lisäksi havainnoimalla jo saatuja tuloksia voitiin todeta, että joku oli myös epähuomiossa asiointin rahoituspuolella. Tiistaina 14.5 yksi haamuasiakas ilmoitti sairastuneensa ja estyneen tämän vuoksi asiointin toteuttamisesta. Henkilöihin, joilla oli ollut ongelmia tai esteitä asiointin suhteen, oltiin henkilökohtaisesti yhteydessä ja sovittiin toisenlaisesta toteutustavasta. Osa heistä jättäytyi kokonaan pois tutkimuksesta ja osa suoritti tutkimusta puhelimitse. Keskiviikkoon 15.5 mennessä vastauksia oli yhä vain 40 kappaletta. Aikataulullisista syistä johtuen haamuasiakkaita muistutettiin jälleen haamuasiointin toteuttamisesta, tälläkin kertaa tekstiviestitse. Tällä kertaa viestissä pyydettiin ilmoittamaan, missä vaiheessa asiointi on. Nyt 44 henkilöltä saatiin vastaus, jossa kerrottiin asiointin suoritettuna ja kyselyyn vastatuna. Henkilöitä, jotka ilmoittivat asiointin suoritettuna, kiitettiin tämän jälkeen henkilökohtaisesti asiointin suorittamisesta ja kerrottiin samalla, että luvatussa palkitsemisesta ilmoitettaisiin myöhemmin sähköpostitse. Tässä vaiheessa saaduista vahvistusviesteistä voitiin kerätä lista henkilöistä, jotka olivat asiointin suorittaneet, ja heidät kutsutaan myöhempänä ajankohtana palkitsemistilaisuuteen. Kysely suljettiin maanantaina 20.5, jolloin vastauksia oli kaikkiaan 45 kappaletta. Haamuasiakastutkimukseen ilmoittautuneista henkilöistä yhteensä 18 henkilöä jätti haamuasiakaskäynnin tekemättä ja kyselyyn vastaamatta. Kyselyn sulkemisen jälkeen ryhdyttiin tulosten purkamiseen. Tulosten purkamisen ja johtopäätösten jälkeen kirjoitettiin pohdinta, jonka jälkeen työ oli valmis esitettäväksi ja opponoitavaksi.

4.3 Tulosten käsittely

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt vastasivat kyselyyn Webropol-ohjelmiston internet-linkin kautta. Webropol-ohjelma tallensi jokaisen vastanneen vastaukset internet-järjestelmään, jonka avulla tuloksia käsiteltiin usealla eri tavalla. Tuloksia silmäiltiin ensin silmämääräisesti kauttaaltaan saadakseen kokonaiskuva vastauksista. Tämän jälkeen kysymyksiä tarkasteltiin yksitellen. Yhtäaikaisesti pohdittiin saatuja tuloksia ja niiden vastaavuutta odotettuihin tuloksiin nähden. Odotetuissa ja saaduissa tuloksissa oli paljon samankaltaisuuksia. Jokaisen kysymyksen kohdalla mietittiin, mihin tekijöihin kyseisellä kysymyksellä voisi olla kytkeytymiä tai vaikutusta, ja näiden ajatusten pohjalta suoritettiin ristiintaulukointia.

Ristiintaulukoinnin avulla tutkittiin asioiden vaikutusta toisiinsa. Esimerkiksi asiakkaiden kokemukset palvelun laatuun liittyvistä tekijöistä ristiintaulukoitiin asiakkaiden odotusten kanssa, ja saatujen tulosten perusteella voitiin tehdä johtopäätöksiä siitä, oliko asiakkaiden odotuksilla vaikutusta saatuun asiakaskokemukseen. Ristiintaulukointi mahdollistaa tutkimaan kahden luokitellun muuttujan välisen suhteen vaikutusta toisiinsa (Heikkilä 1999, 199). Ristiintaulukoinnin lisäksi käytettiin keskiarvon ja mediaanin laskemista sekä vaihteluvälin laskemista. Keskiarvot saatiin laskemalla havaintoarvojen summat niiden keskiarvoilla. Keskiarvojen lisäksi tarkasteltiin lukuarvojen vaihteluväliä, eli sen arvoasteikon laajuutta, mille havaintoarvot jakautuivat. Mediaanilla tarkoitetaan sitä, että saadut muuttuja-arvot laitetaan suuruusjärjestykseen ja niistä valitaan keskimäinen (Heikkilä 1999, 200).

4.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tulee olla hyödyllinen, eikä se saa aiheuttaa haittaa tutkimukseen vastaajille. Tutkimuksen tulee myös olla rehellisesti ja puolueettomasti suoritettu. Näin ollen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on tarkkailtava tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä ja reliabiliteettia eli luotettavuutta. (Heikkilä 1999,28).

Tutkimuksella tulee olla selkeät ennalta määritellyt tavoitteet, jotta tutkimuksessa voidaan tutkia oikeita asioita. Tutkimuskysymysten tarkoituksenmukaisuus ja teoria-aineiston tarkkaan harkitseminen luovat pohjan tutkimuksen pätevyydelle eli validiukselle. (Heikkilä 1999, 28). Reliabiliteetilla eli tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan saatujen tulosten tarkkuutta. Jotta reliabiliteettivaatimukset täyttyvät, on tutkimus pystyttävä toistamaan ja uusinta-tutkimuksesta saadut tulokset tulisi olla samanlaiset kuin alkuperäisen tutkimuksen. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on myös varmistettava, että saatu otoskoko on riittävä. Hyvän tutkimus on lisäksi puolueettomasti ja avoimesti tietosuojaan huomioon ottaen toteutettu, se on hyödyllinen, sekä toteutettu sopivalla aikataululla. (Heikkilä 1999, 29-31).

Voidaan sanoa, että tämä tutkimus olisi helppo toteuttaa uusintana. Voidaan myös sanoa, että saatu otoskoko oli riittävä lopulliseen tutkimuksen rajaukseen nähden. Mikäli alkuperäinen suunnitelma olisi jäänyt voimaan, ja asiointeja olisi toteutettu useammalla konttorilla, olisi vastaajia tarvittu enemmän. Vaikka osa tutkimuksessa mukana olleista haamuasiakkaista oli työn toteuttajalle entuudestaan tuttuja, saivat kaikki kyselyyn vastanneet yhdenvertaiset ohjeistukset ja viestit tutkimukseen liittyen. Näin ollen voidaan sanoa, että tutkimus oli puolueeton. Puolueettomuuden puolesta puhuu myös se tosiasia, että tutkimuksen toteuttanut toimihenkilö on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Hänen tuottamaansa asiakaskokemusta ei arvioitu tässä työssä. Tutkimuksen tietosuojasta on kerrottu haamuasiakasrekrytoinnin kohteena olleille henkilöille silloin, kun heille käytiin kertomassa tutkimuksesta. Samoin tässä yhteydessä heille kerrottiin tutkimuksen taustat ja tarkoitus, sekä tutkimuksen tarkoitus. Tehdyistä tutkimuksesta hyödyllisin osa toimeksiantajalle on tuleva henkilökohtaisen palautteen antaminen. Tämän työn osalta hyödyllisyydestä ja käyttökelpoisuudesta voidaan todeta, että paikallinen saadun asiakaskokemuksen tutkiminen ja arviointi ovat hyödyksi toimeksiantajayritykselle. Tutkimuksesta saatuja tuloksia voidaan myös käytännössä hyödyntää yrityksen strategisten tavoitteiden täyttämässä, eli näin ollen asiakaskokemuksen kehittämistyössä. Tutkimuksen aikataulu oli työn haasteellisin osa. Opiskelijoiden ollessa suuri osa vastaajajoukkoa, havaittiin ettei kevät ole paras mahdollinen ajankohta tämän tyyppiselle tutkimukselle. Mutta muilta osin aikataulu oli sopiva. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen toimeksiantajayrityksen näkökulmasta.

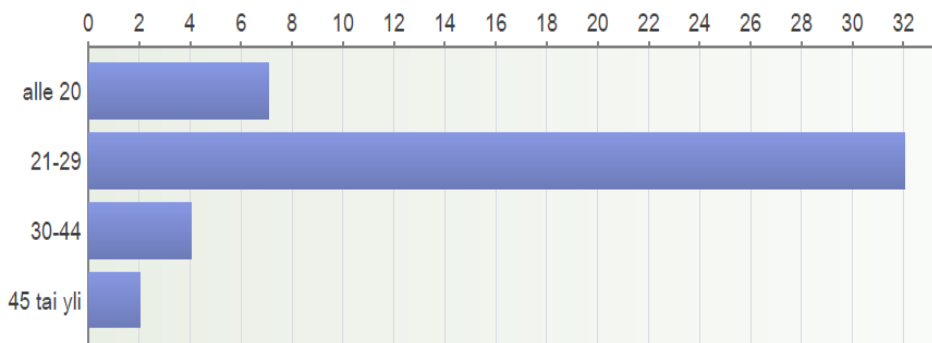
Otosta voidaan pitää luotettavana siitä huolimatta, että osa asiointeja toteuttaneista henkilöistä oli työn tekijän tuttuja. Asiointeja suorittaneista osa oli Osuuspankin asiakkaita, osa jonkin muun pankkiryhmän asiakkaita. Kenelläkään tutkimusta suorittaneista ei kuitenkaan ollut muunlaisia kontakteja toimeksiantajayritykseen kuin asiakkuussuhde. Myöskään työn tekijän työskentelyä ei työssä arvioitu tarkoituksenmukaisesti. Otoksesta suurin osa on ollut nuoria. Nuorilla ihmisillä on erilaisia odotuksia ja arvostuksia, kuin vanhemmilla henkilöillä, joten eri-ikäisyyden lisääminen tutkimuksessa olisi voinut tuoda lisäarvoa tutkimukselle. Toisaalta kuitenkin nuoret ovat tulevaisuuden asiakkaita, joten heidän saamansa asiakaskokemuksen mittaaminen antaa suuntaa tulevaisuuden pankkipalveluiden kehittämiseksi.

Kyselyn vastauksista voidaan päätellä, etteivät kaikki kyselyyn vastanneet ja asiointia suorittaneet henkilöt olleet kovin hyvin lukeneet annettua ohjeistusta. Eniten päänvaivaa aiheutui siitä, kun kyselyssä pyydettiin kirjoittamaan henkilöä palvelleeseen asiakaspalvelijan nimi tai vaihtoehtoisesti antamaan tuntomerkkejä asiakaspalvelijasta, kertomaan asiointiajan ajankohta ja lisäämään oma puhelinnumero, josta voidaan tarvittaessa tiedustella lisää tuntomerkkejä asiakaspalvelijan selvittämiseksi. Yksi haamuasiakas oli muun muassa vastannut kysymykseen: "Kuka Sinua palveli?", seuraavasti: " Nimeä en kerennyt ottamaan muistiin. 18.4 vaalea hiuksinen naishenkilö, oikein mukava. Asiointiaika oli puolilta päivin". Toinen puolestaan oli samaan kysymykseen vastannut: " Perjantai 3.5.2013 noin kello 14.30. Voi kun muistaisi", ja kolmas: " Ei ollut nimiä ei. Parikymppinen ruskea-hiuksinen. Kuun vaihteessa". Näistä vastauksista ei voinut mitenkään päätellä, kenen kanssa asiointi oli suoritettu.

Suurimmassa osassa vastauksia puolestaan oli erittäin hyvät, selkeät ja arvausten varaan mitään jättämättömät tuntomerkit, kuten:"Asioin Tiina Korhosen kanssa 3.5. klo 12:45 alkaen", tai " Asioin Puijonkadun konttorin infossa tiistaina 23.4.2013 klo 11:15-11:30 aikoihin. Minua palveli pitkä vaalea silmälasipäinen nainen, jolla oli kaksiosainen sukunimi, ja jonka sukunimen jälkimmäinen osa vaikutti ulkomaalaiselle. Puhelinnumeroni on XXX-XXXXXXX", sekä "Asioin Puijonlaakson konttorilla 10.5.2013 noin kello 9.40. Asiakaspalvelijoilla ei ollut nimikylttejä, enkä nimeä halunnut selvittää kysymällä. Minua palveli nuori tummaihoisen kaunis nainen, jolla oli pitkät tummat letit hiuksissa. puh. XXX-XXXXXXX". Tämänkaltaisten ongelmien ratkaiseminen on kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuoliseen toimeksiantoon liittyvä seikka. Vaikkakaan kaikki eivät edellä mainittuihin kysymyksiin olleet antaneet hyviä tuntomerkkejä, paljastui heidän vastauksistaan selkeästi, että he olivat todella käyneet itse paikanpäällä asioimassa. Tätä todistaa muun muassa kommentti: " Muuten kokemus meni hyvin, mutta minua ärsytti suuresti asiakaspalvelijoiden päällä olleet suomi pelipaidat. Varmasti on taas jonkun konsultin idea, mutta minusta sellaiset "rytkyt" eivät sovellu pankkiin. Lisäksi pankissa asioi myös ihmisiä, joita jääkiekko hypetys lähinnä inhottaa. Virkailijoille siistit vaatteet, kiitos!". Kyseiseen kommenttiin ei tässä yhteydessä oteta muutoin kantaa, kuin sen osalta, että tämän kommentin oli jättänyt henkilö, joka oli asioinut 18.4 vaaleahiuksisen naishenkilön, oikein mukavan, luona. Ja hänen asiointiajan kohtansa oli puolilta päivin. Tämä puhuu sen puolesta, että kyseinen henkilö on todella itse käynyt asioimassa, eikä ole vaan sattumanvaraisesti käymättä edes paikan päällä, vastannut kyselyyn.

4.5 Tutkimustulokset

Kysymyksiin vastasi 45 henkilöä, ellei muuta ole ilmoitettu. Henkilöön liittyviä tekijöitä tarkasteltiin kysymyksissä 1-8. Kyselyyn vastaajista suurin osa on iältään 21-29 –vuotiaita, kuten kuvio 1 osoittaa. Tähän ikäryhmään kuului 71% vastaajista. Koska vastaajista suurin osa oli samaa ikäluokkaa, ei työssä lähdetty analysoimaan asiakkaan iän vaikutusta saatuihin tuloksiin.



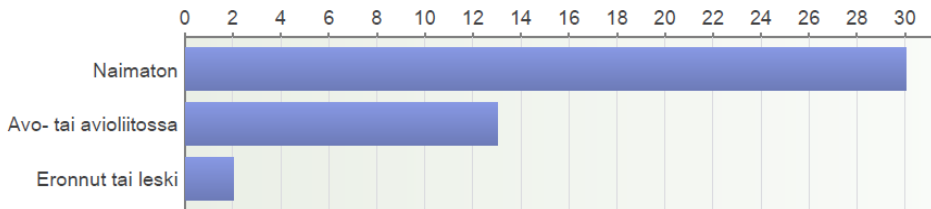
KUVIO 1. Vastaajien ikä

Vastaajien sukupuolta kysyttiin kysymyksessä numero 2. Vastaajista 35% oli miehiä ja 65% naisia. Tuloksista voitiin havaita naisten ja miesten välillä olevan eroja mielialassa ennen ja jälkeen asiointin. Asiakkaan mielialan vaikutusta muihin tekijöihin käsitellään myöhemmin tässä työssä. Voidaan kuitenkin taulukossa 1 (alla) esiintyvien tietojen mukaan todeta, että keskimääräisesti naiset ovat olleet paremmalla tuulella ennen asiointia kuin miehet, mutta asetelma on asiointin jälkeen päinvastainen. Molemmissa on selkeää nousua havaittavissa. Voidaan erityisesti todeta, että erittäin hyvällä tuulella asiointin jälkeen olleiden osuus on sekä naisten että miesten osalta lisääntynyt merkittävästi. Erittäin hyvällä tuulella olleita kuvaa taulukossa 1 numero viisi, numero yksi tarkoittaa erittäin huonolla tuulella olevia vastaajia.

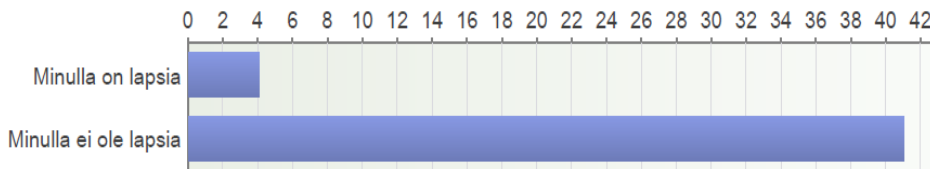
TAULUKKO 1. Vastaajien sukupuolen vaikutus asiakkaan mielialaan ennen asiointia sekä asiointin jälkeen

Mieliala	Ennen asiointia		Asiointin jälkeen	
	nainen (N=29)	mies (N=16)	nainen (N=29)	mies (N=16)
1	0 %	0 %	0 %	0 %
2	3 %	12 %	10 %	6 %
3	41 %	31 %	7 %	12 %
4	41 %	44 %	48 %	44 %
5	14 %	12 %	34 %	38 %
keskiarvo	3,66	3,56	4,07	4,12

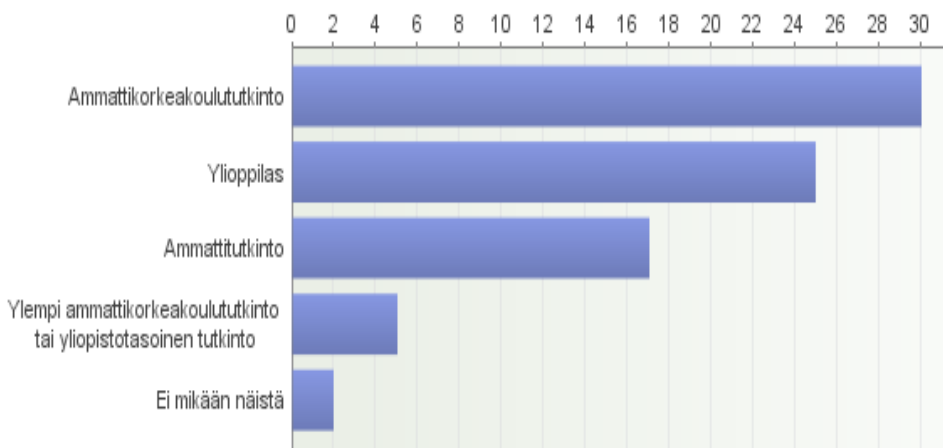
Kysymyksillä 3-6 pyrittiin selvittämään vastaajien elämäntilannetta (katso kuviot 2-5, alla). Suurin osa vastaajista oli naimattomia, lapsettomia ja opiskelemassa korkeakoulussa tai työelämässä. Vastaajien keskimääräisestä iästä voidaan päätellä suurimman osan vastaajista olevan aktiivisia ammattikorkeakoulun opiskelijoita, jotka tekevät koulun ohella myös töitä. Toiseksi eniten oli avo- tai avioliitossa asuvia, lapsettomia ylioppilastutkinnon tai ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita, jotka joko opiskelevat tai ovat työelämässä tai tekevät molempia edellä mainituista.



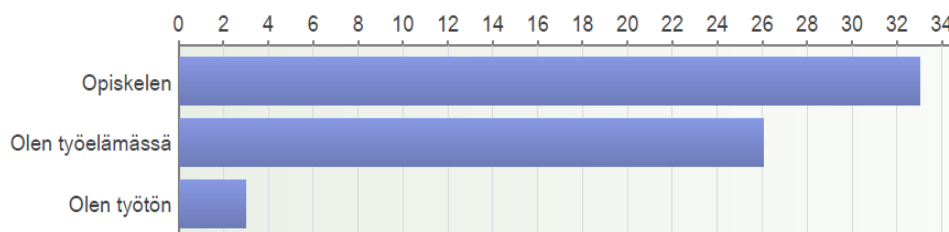
KUVIO 2. Vastaajien siviilisäät



KUVIO 3. Vastaajien perhetilanne

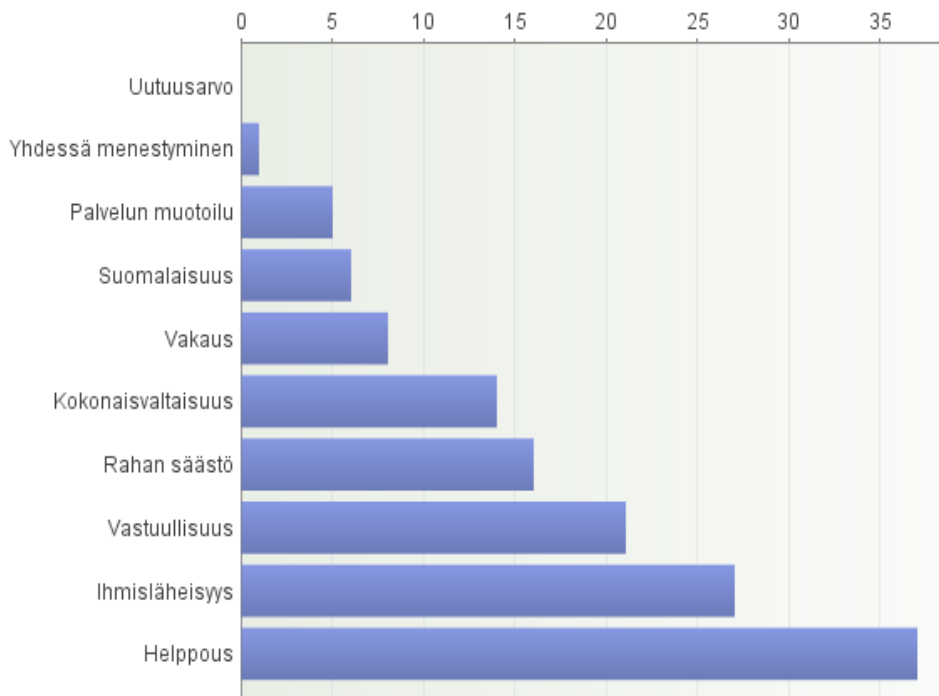


KUVIO 4. Vastaajien koulutus; olemassa oleva tai meneillään oleva



KUVIO 5. Vastaajien elämäntilanne

Kysymyksessä 7 (Kuvio 6, alla) tiedusteltiin kyselyyn vastanneiden henkilöiden arvomaailmaa. Nämä olivat taustatietoja, joiden perusteella asiointia suorittaneita henkilöitä voitiin paremmin kategorisoida vaikka ikä, sukupuoli, elämäntilanne ja muut henkilöön liittyvät tekijät eivät sitä mahdollistaisi. Vastaajien arvomaailman vaikutusta saatuun asiakaskokemukseen käsitellään myöhemmin tässä työssä. Asiakkaat arvostivat eniten asioinnin helppoutta, ihmisläheisyyttä ja vastuullisuutta. Puolestaan uutuusarvo ja yhdessä menestyminen eivät juurikaan ole herättäneet arvostuksen tuntemuksia vastaajissa.



KUVIO 6. Vastaajien arvot: mitkä ominaisuudet ovat tärkeitä pankkipalveluissa

Kuten aikaisemmin on todettu, on asiakkaan aikaisemmillä kokemuksilla ja odotuksilla suuri merkitys koettuun palvelun laatuun ja saatuun asiakaskokemukseen. Kysymyksessä 8 (taulukko 2) kartoitettiin vastaajien aikaisempia kokemuksia pankkiasioinneista. Asteikkovälillä yksi, erittäin negatiivisia ja viisi, erittäin positiivisia oli vastaajien keskiarvo 3,87. Vain kahdella vastaajista oli heikkoja aikaisempia kokemuksia. Suurin osa vastaajista oli antanut arvosanan neljä. Arvosanat kolme ja viisi olivat saaneet lähes yhtä monta ääntä. Tästä voidaan päätellä että yleisesti ottaen pankkipalveluita pidetään vähintäänkin jokseenkin tyydyttävänä ja jopa erittäin hyvinä. Naisten ja miesten välisiä eroja tarkasteltaessa voitiin huomata miesten arvostaneen naisia enemmän rahan säästöä ja helppoutta. Näissä syntyivätkin suurimmat eroavaisuudet miesten ja naisten välillä. Puolestaan naiset arvostivat miehiä enemmän niinsanottuja pehmeitä arvoja kuten suomalaisuutta, vakautta ja palvelun muotoilua.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, vaikuttiko saatu asiakaskokemus asiakkaan mielialaan. Lisäksi pyrittiin selvittämään oliko aikaisemmillä kokemuksilla yhteyksiä asiakkaan mielialaan asioinnin yhteydessä, sekä oliko näillä tekijöillä vaikutusta asiakkaan herkkyyteen suositella kyseistä palvelua tai palveluntarjoajaa. Taulukossa 4 (alla) kuvataan asiakkaan mielialaa ennen ja jälkeen asioinnin. Keskimääräisesti voidaan havaita mielialan nousseen asioinnin aikana. Ennen asiointia asiakkaiden keskimääräinen mieliala sai arvosanan 3,62. Numero yksi tarkoitti erittäin huonolla tuulella olemista ja numero viisi tarkoitti erittäin hyvällä tuulella olemista. Asiointien jälkeen keskiarvo oli puolestaan 4,09. Näin ollen nousua keskiarvossa oli 0,47 yksikköä. Huomattavaa on keskiarvon lisäksi myös vaihteluvälin muutos. 45 vastaajasta ennen asiointia numeron kolme antoi 17 henkilöä. Asioinnin jälkeen numeron kolme oli samasta vastaajamäärästä antanut vain neljä henkilöä. Puolestaan erittäin hyvällä tuulella, eli numeron viisi antaneita oli ennen asiointia kuusi henkilöä ja asiointien jälkeen huijat 16. Myös yhden henkilön voidaan havaita olleen asioinnin jälkeen huonommalla tuulella kuin ennen asiointia. Asioinnin jälkeisen mielialan vaihteluväliksi muodostui 3,83-4,35. Mediaani oli neljä pistettä täydestä viidestä.

TAULUKKO 4. Vastaajien mieliala ennen asiointia ja asioinnin jälkeen

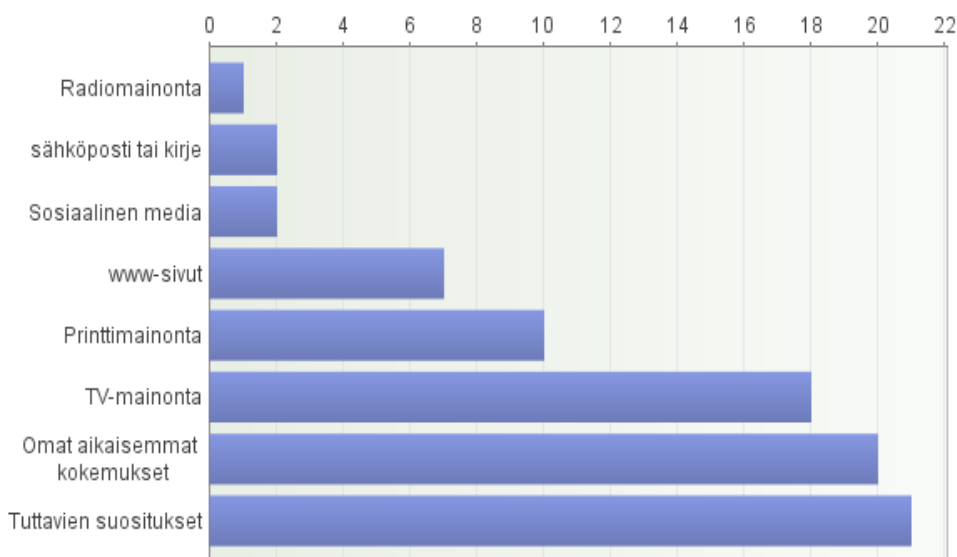
Mieliala	Ennen asiointia	Asioinnin jälkeen
1 = Erittäin huonolla tuulella	0	0
2	3	4
3	17	4
4	19	21
5=Erittäin hyvällä tuulella	6	16
keskiarvo	3,62	4,09

Ristiintaulukoimalla kysymysten 8, 10, 24, sekä 27 vastaukset voitiin todeta että asiakkaan aikaisemmillä kokemuksilla ja asiakkaan mielialalla ennen asiointia oli selkeä yhteys asiakkaan suosittelemisen ja asioinnin jälkeisen mielialaan. Vastaajamäärän ollessa 45 henkilöä voidaan todeta, että ennen asiointia suurimmalla osalla vastaajista oli hyviä aikaisempia kokemuksia ja suurin osa vastaajista oli hyvällä tuulella. He olivat myös asioinnin jälkeen hyvällä tuulella ja olivat valmiita suosittelemaan palveluita. Mitä paremmat lähtötilanteet asiakkaalla oli aikaisempien kokemusten tai mielialan suhteen, sitä parempi oli asioinnin lopputulos. Vastaajista ne, jotka olivat aikaisemmin saaneet keskiarvoista palvelua ja olivat ennen asiointia keskivertoisen hyvällä tuulella, olivat myöskin epäroivimpiä suosittelun suhteen. He halusivat selvästi lisää kokemuksia palveluista, ennenkuin lähtisivät suosittelemaan palveluita. Ne, jotka olivat aikaisemmin saaneet parhaat kokemukset ja olivat nyt käydyn asioinnin jälkeen parhaalla tuulella, olivat varmimpia palvelun suosittelijoita.

Taulukko 5. Imago

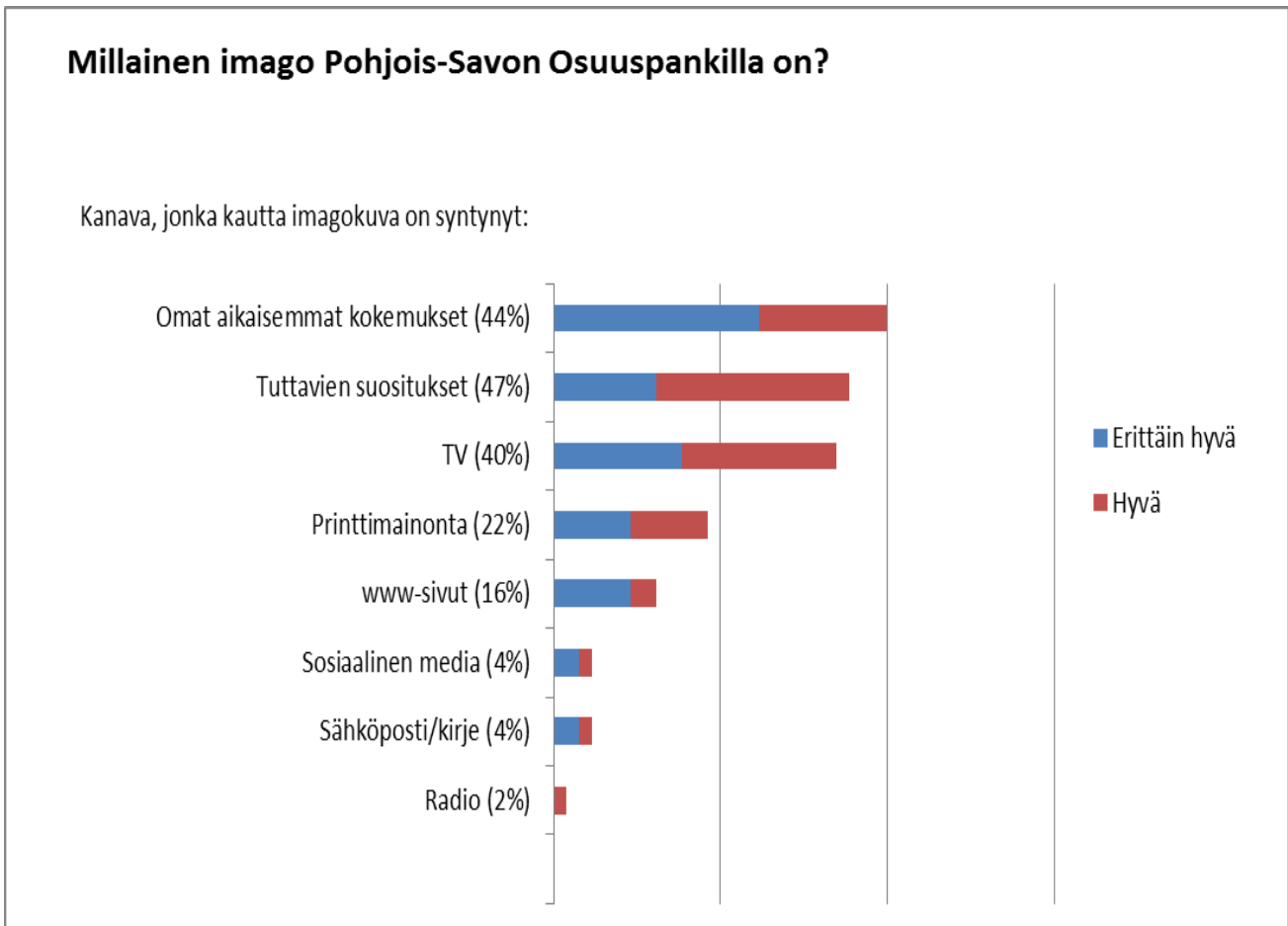
Imago	Vastauksia / Kpl	Keskiarvo
1= Erittäin huono	0	
2	1	
3	5	
4	26	
5=Erittäin hyvä	13	
Yhteensä	45	4,13

Kyselyn kysymykset 11, 12 ja 28 ovat työssä myöhemmin tapahtuvaa asiakaspalvelijoille annettavaa henkilökohtaista palautetta varten. Ne liittyvät tämän työn ulkopuoliseen, erillisellä aikataululla toteutettavaan toimeksiantoon, eikä niiden tuloksia siksi tässä käsitellä lainkaan. Kysymykset 13 ja 14 käsittelivät toimeksiantajan imagoa. Vastaajien mielestä Pohjois-Savon Osuuspankilla on keskimäärin vähintäänkin hyvä imago. Keskiarvoksi Pohjois-Savon Osuuspankki sai imagosta 4,13 arvosanan viisi ollessa paras mahdollinen (taulukko 5). Suurin osa vastaajista oli antanut arvosanaksi neljä, toiseksi eniten ääniä sai arvosana viisi eli erittäin hyvä. Vain yhteensä kuusi vastannutta oli antanut arvosanan kolme tai vähemmän. Jotta pystytään arvioimaan asiakkaiden odotuksia eri kontaktikanavissa ja kontaktipisteissä haluttiin selvittää, minkä kanavan kautta mielikuva yrityksestä oli syntynyt vastaajille. Kuten kuvio 7 osoittaa, on suurin osa vastaajista kokenut että tuttavien suositukset ja omat aikaisemmat kokemukset yhdessä TV-mainosten kanssa ovat luoneet taulukon 5 kuvaaman imagokuvan. Tästä syystä asiakkaiden suositteluherkkydellä voidaan perustella olevan merkitystä asiakaskokemuksen kannalta.



KUVIO 7. Imagokuvan syntykanava

Kuviosta 8 voidaan havainnoida imagokuvan suhdetta kanavaan, jonka kautta imagokuva on syntynyt. Voidaan sanoa, että oman aikaisemman kokemuksen saaneet henkilöt ovat suhteessa useammin pitäneet Pohjois-Savon Osuuspankin imagoa erittäin hyvänä. Tuttavien suositusten puolesta puhuvat puolestaan olivat sitä mieltä että Pohjois-Savon Osuuspankin imago on hyvä. Www-sivuja, sähköpostia tai kirjettä ja sosiaalista mediaa seuranneet pitivät myöskin useammin imagoa erittäin hyvänä tai keskivertona, kuin hyvänä. Ainoastaan Tv-mainonnan osalta imagokuvan koettiin olevan enemmän hyvä kuin erittäin hyvä.



KUVIO 8. Imagokuvan syntymiskanavan vaikutus imagokuvaan

Kysymyksessä 15 vastaajat arvioivat Pohjois-Savon Osuuspankin saavutettavuutta. Seuraavassa taulukossa (taulukko 6) kuvataan eri tekijöiden vaikutusta siihen, miten kyselyyn vastanneet henkilöt ovat kokeneet saavutettavuuden. Taulukossa 6 käsitellään sivilisäädyn, perhetilanteen ja elämäntilanteen vaikutusta koettuun saavutettavuuteen. Taulukon mukaan avo- tai avioliitossa olevat henkilöt pitivät palveluita parhaiten saavutettavina. Ottaen huomioon kunkin sivilisäädyn edustajien vastaajamäärät, voidaan havaita eniten hajontaa syntyneen naimattomien henkilöiden mielipiteissä palveluiden saavutettavuudesta. Taulukosta voidaan myös havaita, että valtaosa vastaajista oli keskivertaisen tyytyväisiä, tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä Pohjois-Savon Osuuspankin saavutettavuuteen. Saatu kokonaiskeskiarvo oli 3,77 arvosanan viisi ollessa paras mahdollinen. Suurin osa vastaajista piti saavutettavuutta hyvänä. Taulukon tulokset ovat jokseenkin yllättävät. Tästä voidaan nähdä, että henkilöt, joilla ei ollut lapsia, pitivät saavutettavuutta vain jonkin verran parempana kuin henkilöt, joilla oli lapsia. Odotuksena oli, että perheellisten ja perheettömien välinen ero olisi ollut suurempi. Elämäntilanteen osalta syntyivät tässä vertailussa suurimmat eroavaisuudet. Opiskelijat pitivät saavutettavuutta parempana kuin henkilöt, jotka olivat työelämässä tai työttömiä.

TAULUKKO 6. Henkilöön liittyvien tekijöiden vaikutus koettuun saavutettavuuteen

Palvelun saavutettavuus	Sivilisääty			Perhetilanne		Elämäntilanne		
	Naimaton	Avo- tai avioliitossa	Eronnut tai leski	Minulla on lapsia	Minulla ei ole lapsia	Opiskelen	työelämässä	Olen työtön
1 = Erittäin huonosti saavutettavissa	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
2	13 %	8 %	0 %	0 %	12 %	12 %	8 %	33 %
3	13 %	8 %	50 %	50 %	10 %	12 %	23 %	0 %
4	53 %	54 %	50 %	50 %	54 %	52 %	46 %	33 %
5 = Erittäin hyvin saavutettavissa	20 %	31 %	0 %	0 %	24 %	24 %	23 %	33 %
keskiarvo	3,8	4,08	3,5	3,5	3,9	3,88	3,85	3,67

Kysymys 16 (taulukko 7) käsitteli viestinnässä annettuja lupauksia. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, kuinka hyvin mainonnassa ja markkinoinnissa annetut lupaukset ja viestit toteutuivat käytännössä. Myös yrityksen saavutettavuudella katsotaan olevan tähän vaikutusta. Vastaajat olivat sitä mieltä, että viestinnän lupaukset ja todellinen, saatu asiakaskokemus, ovat samassa linjassa keskenään. Vastaajista enemmistö oli antanut arvosanaksi (hyvä) neljä. Keskiarvoksi muodostui 3,8. Vain kolme vastaajaa oli antanut selkeästi negatiiviseen suuntaan kääntyvän vastauksen.

TAULUKKO 7. Viestinnässä annettujen lupauksen suhde saatuun asiakaskokemukseen

Viestinnässä annetut lupaukset täytettiin	Vastauksia / Kpl	Keskiarvo
1 = Ei lainkaan hyvin	0	
2	3	
3	10	
4	25	
5 = Erittäin hyvin	7	

3,8

Taulukossa 8 (alla) käsitellään palvelun fyysistä ympäristöä. Siinä arvioinnin kohteena ovat asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus, konttorin tilat, tekniset laitteet, sekä ympäristössä olevat äänet. Ulkoiset tekijät, eli asiakaspalvelijoiden asut ja konttorin tilat saivat kyselyssä parhaat keskiarvot sekä vertailuryhmästä eniten parhaita arvosanoja. Asiakaspalvelijoiden asut ovat saaneet muutamilta vastaajilta heikompi tuloksia. Näistä olikin avoimen palautteen kohdalla mainintoja, joissa vastaajat olivat olleet tyytymättömiä työasuina jääkiekon MM-kisojen aikana olleisiin jääkiekkopelipaitoihin. Konttorin tiloja vastaajat ovat pitäneet siisteinä, eikä yksikään vastanneista ollut pitänyt tiloja epäsiisteinä. Muutamit vastaajista kaipasivat teknisiin laitteisiin uudistuksia tai päivityksiä. Pääsääntöisesti niihin oltiin kuitenkin tyytyväisiä. Eniten huomiota kehittämisen suhteen kuvion 18 mukaan kaipasi konttorin ja/tai puhelinpalvelun äänimaailman suunnittelu. Suurin osa vastaajista on antanut äänimaailmalle arvosanan kolme, joka tarkoittaa ettei asioinnin aikana ole ollut epämiellyttävää melua, muttei myöskään miellyttävää musiikkia.

TAULUKKO 8. Palvelun tarjoajan fyysinen ympäristö

Arvioitava tekijä	1 = paljon kehittämisen varaa	2	3	4	5 = Tässä onnistuttiin	Keskiarvo
Asiakaspalvelijoiden asut	1	2	9	12	21	4,11
Konttorin tilat	0	0	5	18	22	4,38
Tekniset laitteet	1	4	7	14	19	4,02
Äänisuunnittelu	2	4	20	14	5	3,36
Yhteensä	4	10	41	58	67	3,97

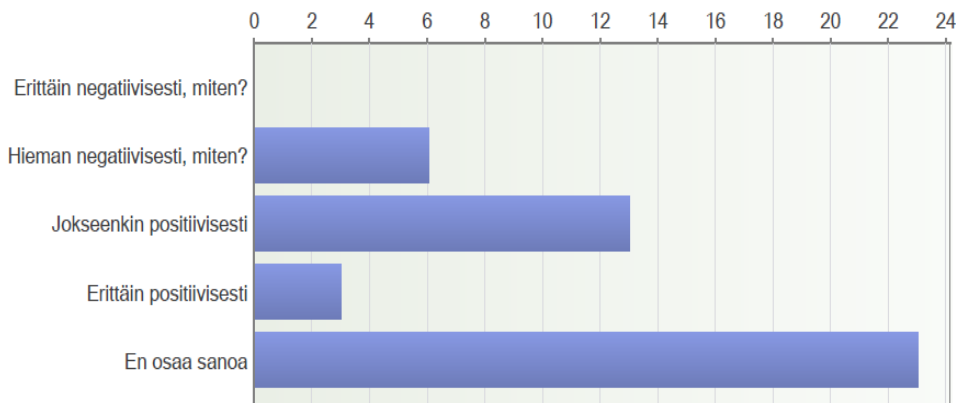
Kysymys 18 kartoitti palvelun laatuun liittyvien ominaisuuksien onnistumista. Taulukossa 9 (seuraavalla sivulla) on esitetty tästä kysymyksestä saadut tulokset. Parhaat keskiarvot näistä ominaisuuksista saivat palvelun luotettavuus ja turvallisuus sekä asiakaspalvelijan kohteliaisuus. Jaetulle kolmannelle sijalle tulivat asiakaspalvelijan pätevyys ja reagointialttius. Heikoimmat keskiarvot saivat palvelun uskottavuus ja asiakkaan tunteminen. Keskiarvoksi palvelun turvallisuudelle ja luotettavuudelle tuli 3,5. Arvosana neljä oli paras kaikista, arvosana viisi tarkoitti vastausvaihtoehtoa "en osaa sanoa". Taulukoitaessa ristiin asiakkaiden odotuksia ja palvelun laatuun liittyviä taulukon 9 mukaisia osa-alueita, voitiin havaita että asiakkaiden odotuksilla oli jonkin verran vaikutusta lopputulokseen. Havaittiin, että henkilöt jotka olivat odottaneet paljon palvelun oikea-aikaisuutta, olivat suurimmalta osin myös saaneet oikea-aikaista palvelua, ja pitivät myös asiakaspalvelijan reagointialttiutta enimmäkseen erittäin hyvänä. Suurin osa vastaajista oli reagointialttiutta odottanut jonkin verran, ja oli lisäksi keskivertaisen tyytyväinen asiakaspalvelijan reagointialttiuteen.

Asiakkaiden odotusten suhdetta tunteisiin vetoavuuden osalta asiakaspalvelijoiden kohteliaisuuteen verrattaessa voitiin havaita niiden henkilöiden, jotka olivat odottaneet palvelun tunteisiin vetoavuutta erittäin paljon, jokseenkin pettyneen koettuun palvelun kohteliaisuuteen. Puolestaan ne, jotka olivat vain jonkin verran odottaneet palvelun tunteisiin vetoavuutta, olivat tyytyväisempiä asiakaspalvelijan kohteliaisuuteen kuin edellä mainitut. Asiakaspalvelijan kohteliaisuuteen oltiin pääosin tyytyväisiä. Kukaan vastanneista ei ollut pitänyt asiakaspalvelijaa erittäin epäkohteliaana. Asiakaspalvelijoiden pätevyys, asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen, sekä palvelun uskottavuus olivat ainoat osa-alueet, joissa vastaajat olivat olleet tyytymättömiä ja kokeneet niissä olevan paljon parannettavaa. Asiakaspalvelijan pätevyyteen oli kuitenkin useampi vastanneista tyytyväinen, kuin asiakkaan tuntemiseen ja ymmärtämiseen tai palvelun uskottavuuteen. Asiakkaan tuntemiseen ja ymmärtämiseen tyytyväisimpiä olivat ne vastaajat, jotka olivat odottaneet palvelun henkilökohtaisuutta eniten. Puolestaan ne vastaajat jotka olivat palvelulta odottaneet vähintään henkilökohtaisuutta, olivat kaikkein tyytymättömiä asiakkaan ymmärtämiseen ja tuntemiseen. Palvelun luotettavuuteen ja turvallisuuteen oltiin keskimääräisesti kaikkein tyytyväisimpiä. Vastaajista suurin osa oli antanut palvelun luotettavuudelle ja turvallisuudelle täydet neljä pistettä. Toiseksi eniten ääniä sai arvosana kolme. Palvelun uskottavuudesta saadut pisteet olivat kaikista edellä mainituista ominaisuuksista tasaisimmin jakautuneet arvoasteikolle 1-4.

TAULUKKO 9. Arvio palvelun laadusta

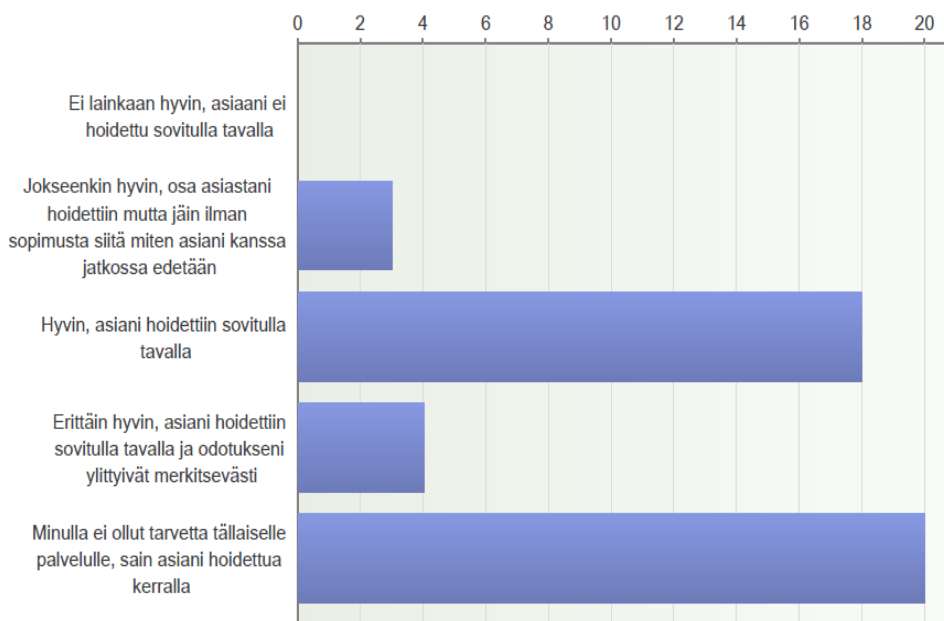
Arvioitava osatekijä	1 = paljon kehittämisen varaa	2	3	4	5 = tässä onnistuttiin	keskiarvo
Palvelun uskottavuus	2	9	14	14	6	3,03
Asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen	3	8	12	16	6	3,05
Asiakaspalvelijan reagointialttius	0	5	10	20	10	3,43
Asiakaspalvelijan pätevyys	1	3	12	21	8	3,43
Asiakaspalvelijan kohteliaisuus	0	6	8	22	9	3,44
Palvelun luotettavuus ja turvallisuus	0	2	14	20	9	3,5
Yhteensä	6	33	70	113	48	3,31

Muiden asiakkaiden vaikutusta saatuun asiakaskokemukseen tarkasteltiin kuvion 9 avulla. Kysymykseen muiden asiakkaiden vaikutuksesta saatuun asiakaskokemukseen ovat vastanneet kaikki 45 kyselyyn vastannutta henkilöä, mutta heistä vain 21 on osannut antaa mielipiteensä kyseisestä seikasta. Näistä 21 henkilöstä suurin osa, 13 vastaajaa, oli sitä mieltä, että muilla asiakkailla oli jokseenkin positiivinen vaikutus saatuun kokemukseen. Toiseksi eniten ääniä annettiin hieman negatiiviselle vaikutukselle. Syyksi tähän mainittiin jonotussysteemin epäselkeys ja muiden asiakkaiden epämiellyttävyyys, kuten "aulassa huutavat lapset" tai se, että pankissa oli "epäsiistejä asiakkaita".



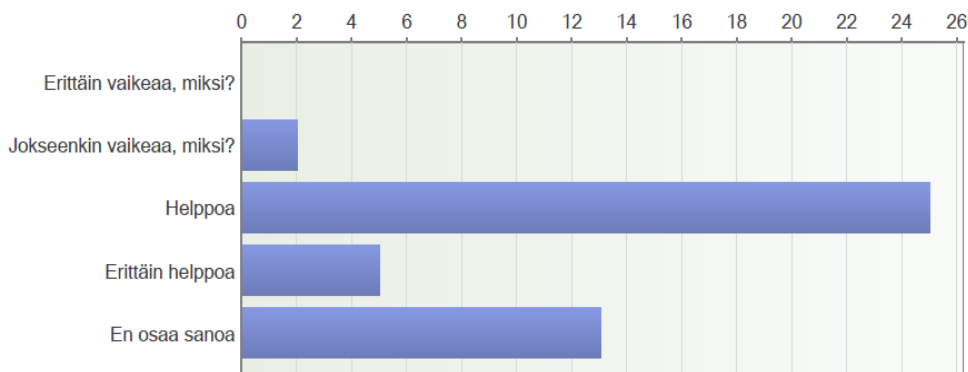
KUVIO 9. Muiden asiakkaiden vaikutus asiakaskokemukseen

Jälkipalveluista annettuihin lupauksiin olivat vastaajat enimmäkseen tyytyväisiä. Kuviosta 10 selviää, ettei vastaajista 20 :llä ollut tarvetta jälkipalvelulle. Palvelun helppoutta arvostavien asiakkaiden voidaan olettaa olevan tyytyväisiä siihen, että asiointi on saatu suoritettua kerralla, eikä jälkipalveluille ollut tarvetta. Vastaajista 18 oli sitä mieltä, että heidän asiansa oli hoidettu sovitusti. Vain kolme henkilöä oli jäänyt kaipaamaan lisätietoja tulevasta tai muutoin odottanut jälkipalveluiden toteutumista. Saaduista tuloksista voidaan päätellä, ettei tämän osa-alueen suhteen asiakkaiden odotuksia ole päästy ylittämään, mutta asiakkaat kuitenkin ovat olleet perustyytyväisiä siihen.



KUVIO 10. Jälkipalveluista annettujen lupauksen hoitaminen

Koska palautteen antaminen on ollut toimeksiantajayrityksessä viime aikoina polttava puheenaihe ja tärkeä strategian toteutuksen työväline, haluttiin tutkimuksessa kysyä kuinka asiakkaat kokivat palautteen antamisen mahdollisuuden (kuvio 11, alla). Suurin osa vastaajista piti palautteen antamista helppona; tätä mieltä oli 55,6 % vastaajista. Vastaajista vajaa kolmannes ei osannut ottaa kantaa tähän kysymykseen, tai todennäköisesti ei ollut kokenut palautteen antamista tarpeelliseksi asiointinsa aikana tai sen jälkeen. Kaksi henkilöä oli sitä mieltä, että palautteen antaminen oli jokseenkin hankalaa. Toinen edellisistä henkilöistä oli mahdollisesti kokenut ettei hänellä ole samantaisia vaikutusmahdollisuuksia kuin muilla asiakkailla, koska ei ole pankin jäsen. Näin voidaan päätellä saadusta avoimesta vastauksesta.



KUVIO 11. Kokemus palautteen antamisen helppoudesta

Haamuasioinnin merkeissä käytettyjä ydinpalveluita olivat muun muassa pankki- tai vakuutuspalveluista tiedustelu, pankkipalveluiden kilpailuttaminen, tilin avaaminen, normaaleiden kassapalveluiden käyttö, kuten laskun maksaminen ja rahan vaihtaminen. Liitännäispalveluista oli käytetty ainakin seuraavia: esitteiden tai muiden mainosmateriaalien lukeminen, lehtien lukeminen, asiakaspalautteen antaminen, liikuntarajoisille suunnatun kassapaikan käyttäminen, sekä taustamusiikin kuunteleminen. Useat olivat asiointinsa aikana kiinnittäneet huomiota konttorin tyylikkyyteen. Tämä ilmenee saaduista avoimista vastauksista liitännäispalveluiden osalta. Kuluttajien ydin- ja liitännäispalveluiden suhdetta tarpeiden ja odotusten täyttymiseen tarkasteltiin, jotta voitaisiin selvittää ovatko tietyt tyyppiset palvelut paremmin asiakkaiden tarpeita tai odotuksia tyydyttäviä kuin toiset.

Tutkimuksissa voitiin todeta, että henkilöt jotka olivat tiedustelleet pankki- tai vakuutuspalveluita, olivat kaikkein tyytyväisimpiä palveluun ja heidän odotuksensa ylittyivät ja tarpeensa täyttyivät kaikista parhaiten. Pääasiassa asiakkaiden tarpeet oli täytetty ja odotukset ylitetty hyvin tai erittäin hyvin. Ainoan poikkeuksen teki laskujen maksaminen tilitä. Laskun tilitään maksanut henkilö oli ollut keskimääräisen tyytyväinen odotusten täyttymiseen ja tarpeiden täyttämiseen. Myöskin rahan vaihdon suhteen tulokset poikkesivat päälinjasta. Rahan vaihtoa oli suorittanut viisi henkilöä. Heidän näkemyksensä tarpeiden täyttymisestä ja odotusten ylittymisestä jakoi mielipiteet. Vastaajista kolme oli sitä mieltä, että niissä oli kehittämisen varaa, kaksi puolestaan oli sitä mieltä että tarpeet täyttyivät ja odotukset ylittyivät jokseenkin hyvin. Palvelut joissa koettiin olevan kehittämisen varaa, ja joissa odotukset eivät ylittyneet, olivat rahan nosto tililtä, pano tilille, lahjasekin osto tai lunastus, rahan vaihtaminen isommaksi tai pienemmäksi, laskun maksaminen joko tililtä tai käteisellä, sekä verkkopankkitunnusten vaihtaminen.

TAULUKKO 10. Tarpeiden täyttämässä ja odotusten ylittämässä onnistuminen

Tarpeet täytettiin ja odotukset ylitettiin	Vastauksia / Kpl	Keskiarvo
1 = ei lainkaan hyvin	0	
2	5	
3	7	
4	24	
5 = erittäin hyvin, odotukset ylitettiin	9	
		3,82

Tarpeiden täyttymisestä ja odotusten ylittymisestä voidaan todeta seuraavaa (taulukko 10): keskiarvon ollessa 3,82 täydestä viidestä, olivat asiakkaat pääsääntöisesti tyytyväisiä palveluun. Vastaajista yli puolet, 53 % oli sitä mieltä että tarpeet täytettiin ja odotukset ylitettiin hyvin. 20 % vastaajista oli sitä mieltä, että odotukset ylitettiin erittäin hyvin. Kukaan vastaajista ei ollut täysin tyytymätön tarpeiden täyttymiseen ja odotusten ylittymiseen. Tarpeiden täyttymisen suhdetta siihen, olivatko vastaajat valmiita suosittelemaan Pohjois-Savon Osuuspankin palveluita tuttavilleen tarkasteltiin myös (taulukko 11, s.53). Taulukosta voidaan todeta, että ne henkilöt, jotka olivat kaikkein tyytyväisimpiä tarpeidensa täyttymiseen ja odotustensa ylittymiseen, olivat kaikkein valmiimpia suosittelemaan käyttämiään palveluita. Henkilöt, joiden odotukset eivät selkeästi ylittyneet, halusivat tutustua pankin palveluihin paremmin ennen kuin olisivat valmiita suosittelemaan palveluita. Ainoastaan yksi vastanneista oli sitä mieltä, että ”asioinnista jäi huono fiilis”, eikä hän olisi valmis suosittelemaan pankin palveluita.

TAULUKKO 11. Tarpeiden täyttymisen ja odotusten ylittymisen suhde vastaajan valmiuteen suositella palvelua

Oletko valmis suosittelemaan Pohjois-Savon Osuuspankkia?	Asiointi ei vastannut tarpeitani tai odotuksiani	Asiointi vastasi jonkin verran tarpeitani ja odotuksiani	Asiointin vastasi hyvin tarpeitani ja odotuksiani	Asiointi vastasi erittäin hyvin tarpeitani ja odotukseni ylitettiin
En missään tapauksessa (2%)	0 %	100 %	0 %	0 %
Ehkä, haluan ensin tutustua palveluihin itsekin paremmin (60%)	0 %	11 %	26 %	56 %
Kyllä, sen teen (38%)	0 %	6 %	0 %	53 %

Asiakkaiden arvomaailman vaikutusta siihen, olivatko vastaajat valmiita suosittelemaan pankin palveluita tutkittiin vertaamalla kahta kuviossa 6 (ks. sivu 43) eniten ääniä saanutta ja kahta vähiten ääniä saanutta palvelun kuluttamiseen liittyvää ominaisuutta siihen, olivatko asiakkaat valmiita suosittelemaan palveluita vai eivät. Palvelun kuluttamiseen liittyvistä ominaisuuksista uutuusarvoa ei tässä huomioitu, koska sitä ei kukaan vastaajista ollut kuvion 6 mukaan pitänyt tärkeänä. Vastaajien arvomaailman suhdetta valmiuteen suositella pankin palveluita kuvataan taulukossa 12 (alla). Vastaajia, jotka pitivät ihmisläheisyyttä tärkeänä arvona kuluttaessaan pankkipalveluita, oli yhteensä 27. Heistä 67 % oli sitä mieltä, että haluaa tutustua Pohjois-Savon Osuuspankin palveluihin paremmin ennenkuin on valmis suosittelemaan niitä tuttavilleen. Heistä 47% oli valmiita suosittelemaan palveluita, ja aikoivat niin tehdä. Näistä 27 vastaajasta yksi henkilö ei ollut valmis suosittelemaan palveluita. Kyseinen henkilö on kuitenkin avoimessa palautteessa kertonut, että asioi uudelleen mikäli tulee tarve. Yhdessä menestymistä tärkeänä arvona piti yksi vastaajista. Kyseinen henkilö oli ehdottoman valmis suosittelemaan pankin palveluita. Palvelun muotoilua tärkeänä piti viisi vastaajaa. Heidän mielipiteensä jakautuivat seuraavasti: 11 % halusi vielä tutustua palveluihin paremmin ennen suosittelamista ja 12 % oli valmiita suosittelemaan palvelua nyt. Taulukossa 12 esitetyistä pankkipalvelun kuluttamiseen liittyvistä ominaisuuksista 45:stä vastaajasta 37 piti asioinnin helppoutta tärkeänä. Helppous oli ylivoimaisesti arvostetuin ominaisuus. Palvelun helppoutta arvostaneista vastaajista 78 % halusi tutustua palveluihin paremmin ennen kuin oli valmis suosittelemaan palveluita. Puolestaan 88% helppoutta arvostaneista oli valmis suosittelemaan pankin palveluita.

TAULUKKO 12. Vastaajien arvomaailman ja suosittelevuuden suhde

Oletko valmis suosittelemaan Pohjois-Savon Osuuspankkia?	Pankissa asioidessa arvostan:			
	Helppoutta	Palvelun muotoilua	Yhdessä menestymistä	Ihmisläheisyyttä
En missään tapauksessa (2%)	100 %	0 %	0 %	100 %
Ehkä, haluan ensin tutustua palveluihin itsekin paremmin (60%)	78 %	11 %	0 %	67 %
Kyllä, sen teen (38%)	88 %	12 %	6 %	47 %

Asiakkaiden valmiutta suositella pankin palveluita tutkittaessa saatiin selville seuraavanlaisia tunnuslukuja: täydestä viidestä pisteestä keskiarvoksi muodostui 2,36 ja mediaaniksi 2. Vaihteluväli oli 2,20-2,51. Asiakkaiden arvomaailman suhdetta Pohjois-Savon Osuuspankin arvoihin tai palveluihin selvitettiin avoimella kysymyksellä, johon vastaajat pystyivät kirjoittamaan OP-Pohjola –konseptin mahdollistamista asioista, joita vastaaja halusi oppia, oivaltaa tai saavuttaa. Kysymys oli asetettu kyselyssä vapaaehtoiseksi. Kaikista 45 vastaajasta 31 henkilöä oli vastannut kyseiseen kysymykseen. Tästä voidaan päätellä, että suurimmalla osalle vastaajista OP-Pohjola –konseptin arvot herättävät ajatuksia tai tuntemuksia. Kysymystä oli kyselyssä selvennetty vastaajille siten, että heidän tulisi miettiä millainen asiakaskokemuksen merkitys on asiakkaalle; millainen yhteys saadulla asiakaskokemuksella on asiakkaan identiteettiin, elämäntapaan tai unelmiin. Saaduista vastauksista nostettakoon esille muutamia poimintoja. Useille vastaajista pankkipalveluiden turvallisuus, helppous, ajan säästö, sekä luottamus olivat asioita, jotka he kokivat tärkeiksi. Näiden tekijöiden koettiin olevan tärkeitä oman arjen sujumisen kannalta. Lisäksi moni koki pankkipalveluista lainanannon ja sijoitustoiminnan isompia unelmia ja suunnitelmia mahdollistavaksi. Niillä koettiin olevan vahva yhteys henkilön tulevaisuuteen ja omaan henkilökohtaiseen hyvinvointiin.

Asiointikanavan vaikutusta saatuun kokemukseen verrattiin ristiintaulukoinnin avulla. Saadun asiakaskokemuksen mittarina tässä yhteydessä käytettiin asiakkaan mielialaa asiointin jälkeen ja asiakkaan valmiutta suositella palvelua, (taulukko 13, alla). Taulukosta 13 voidaan havaita kontaktikanavalla olleen vaikutusta kyseisiin tekijöihin. Konttorilla asioineet ovat keskimääräisesti poistuneet palvelusta paremmalla mielellä, kuin ne henkilöt, jotka ovat asioineet puhelimesta. Samoin asiakkaiden valmiudessa suositella palveluita on eroja eri kontaktikanavien kesken. Konttorilla asioineet henkilöt olivat valmiimpia suosittelemaan palveluita kuin puhelimesta asioineet.

TAULUKKO 13. Kontaktikanavan vaikutus asiakkaan mielialaan ja valmiuteen suositella palvelua.

Asiointikanava:	Mieliala asiointin jälkeen: (1=erittäin huono, 5=erittäin hyvä)					keskiarvo:	Oletko valmis suosittelemaan palvelua?		
	1(0%)	2(9%)	3(9%)	4(47%)	5(36%)		En missään tapauksessa (2%)	Ehkä, haluan ensin tutustua palveluihin itsekin paremmin (60%)	Kyllä, sen teen (38%)
Konttori	0%	8%	10%	48%	35%	4,10	2%	60%	38%
Puhelin	0%	33%	0%	33%	33%	3,67	0%	67%	33%

TAULUKKO 14. Kontaktikanavan vaikutus asiakkaan tuntemiseen ja ymmärtämiseen.

Asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen	Asioin	
	Puhelimesta*	Konttorilla*
1 = erittäin paljon kehittämisen varaa	1	2
2 = jonkin verran kehittämisen varaa	1	7
3 = jokseenkin hyvä	0	11
4 = erittäin hyvä	1	14
Keskiarvo	2,33	3,09

* vastaajien määrä / kpl

Koska puhelimesta ja konttorilla asioiden henkilöiden mielialassa asiointin jälkeen sekä valmiudessa suositella palvelua oli eroja, selvitettiin oliko kyseisten kontaktikanavien välillä eroja siinä, millaiseksi vastaajat kokivat palvelun henkilökohtaisuuden. Tätä kysymystä purettiin asiakkaan tuntemisen ja ymmärtämisen avulla (taulukko 14). Tästä voidaan selkeästi nähdä, että puhelimesta asioiden henkilöiden kokemukset asiakkaan tuntemisestä ja ymmärtämisestä jakautuivat tasaisesti. Puolestaan konttorilla asioiden henkilöiden mielestä asiakkaan tuntemisessä ja ymmärtämisessä oltiin ansaittu keskimäärin parempia arvosanoja, kuin puhelimitse asioitaessa. Suurin osa vastaajista oli antanut asiakkaan tuntemisestä ja ymmärtämisestä neljä pistettä viidestä. Puhelimesta asioiden antama keskiarvo oli 2,33 ja konttorilla asioiden antama keskiarvo oli 3,09 täydestä viidestä. Tämä selittää sen, että konttoripalvelu koetaan henkilökohtaisemmaksi ja henkilökohtaisempaa palvelua ollaan valmiimpia suosittelemaan tuttaville ja henkilökohtainen palvelu myös herättää asiakkaassa positiivisia tuntemuksia.

5 PÄÄTELMÄT

Kuten työn teoriaosuudesta voidaan todeta, on asiakkaiden arvomaailmalla ja odotuksilla palvelun laadusta vaikutusta asiakkaiden kokemukseen palvelusta. Koska asiakkaat selkeästi odottivat ja arvostivat palvelun helppoutta, henkilökohtaisuutta ja merkityksellisyyttä on hyvä, että Pohjois-Savon Osuuspankki on strategiassaan keskittynyt asiakaslähtöisyyteen. Asiakaslähtöisen strategian avulla työssä tarkasteltiin asiakaskokemusta objektiivisesti asiakkaan näkökulmasta haamuasiakastutkimuksen keinoin.

Asiakkailla voitiin havaita olevan positiivisia aikaisempia kokemuksia pankkiasioinneista, mikä kuvaa sitä, että pankkipalveluita pidetään korkeatasoisina, tarpeet täyttävinä ja asiakkaan kannalta arvokkaina. Asiakasokemuksen tarkastelu palvelumuotoilun näkökulmasta mahdollisti hyvin asiakaskokemuksen purkamisen pienempiin, tarkoituksenmukaisiin osa-alueisiin palvelupolun ja palvelupaketin tarkastelun avulla (luvut 3.4.1 ja 3.4.2).

Palveluun tutustumisvaihetta tarkasteltaessa imagokuvan ja saavutettavuuden, sekä viestinnässä annettujen lupauksen selvittämisellä. Pohjois-Savon Osuuspankin imagon koettiin olevan hyvä, johtuen omista aikaisemmista hyvistä kokemuksista, tuttavien suosituksista ja onnistuneesta tv-mainonnasta. Nämä markkinointikanavat todettiin olevan kaikkein tehokkaimmat. Lisäksi viestinnässä annettujen lupauksen koettiin olevan samassa linjassa koetun asiakaskokemuksen kanssa. Palveluiden saavutettavuuteen asiakkaat olivat tyytyväisiä. Olipa asiakkaana sitten opiskelija, työtön, lapseton, korkeasti koulutettu tai jotain muuta, ei tällä ollut merkittävää vaikutusta saavutettavuuden kokemiseen. Pankin palvelut olivat asiakkaiden kannalta hyvin sijoitettuja ja ajoitettuja. Pohjois-Savon Osuuspankin hyvän imagokuvan uskotaan toimineen odotetun ja koetun palvelun laadun suodattimena, kuten luvussa 3.2 esitetään.

Palvelun vaiheita tarkastelemalla havaittiin asiakkaiden kokeneen konttorin tilat todella siisteiksi ja viihtyisiksi. Samoin asiakaspalvelijoiden työasuihin oltiin keskimäärin tyytyväisiä. Muutamit henkilöt tekivät tässä kysymyksessä poikkeuksen: Suomi-Leijona –pelipaidoille antoivat muutamit asiakkaat moitteita. Teknisten laitteiden kannalta mielipiteet olivat hieman hajanaiset. Osa piti teknisiä laitteita ajantasaisina, osa kaipasi niiden päivittämistä. Teknisten laitteiden päivittäminen tulee pian ajankohtaiseksi. Puolestaan konttorin ja puhelinpalvelun äänimaailman suunnittelulle olisi kysyntää.

Palvelun todettiin olevan turvallista ja luotettavaa, tapahtuvan ajallaan. Asiakaspalvelijoiden koettiin olevan päteviä työhönsä. Asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen sekä palvelun uskottavuus olivat asioita, joita Pohjois-Savon Osuuspankissa tulisi pyrkiä kehittämään. Muiden asiakkaiden koettiin lähinnä vaikuttavan positiivisesti saatuun asiakaskokemukseen. Jonotussysteemin selkeyttämistä kuitenkin kaivattiin. Imagokuvaa tarkasteltaessa voitiin huomata, että ne asiakkaat, joilla oli aikaisempia henkilökohtaisimpia kokemuksia tai tuttavien suositteluita mielessään, olivat kaikkein valmiimpia suosittelemaan Pohjois-Savon Osuuspankin palveluita tuttavilleen ja omasivat myös asioinnin jälkeen parhaan mielialan.

Jälkipalveluiden osalta voitiin todeta, että asiakkaat olivat tyytyväisiä lupauten pitämiseen. Mikäli asiakkaalla oli tarve jälkipalvelulle, oli asia pääsääntöisesti hoidettu sovitulla tavalla sovitussa ajassa. Asiakaspalautteen antamisesta oltiin montaa mieltä. Pääasiassa palautteen antamisen koettiin olevan helppoa, mutta se voisi olla entistäkin helpompaa. Vastikään käyttöön otettu ”happy or not” –asiakastyytyväisyysmittauslaite ja systemaattinen asiakaspalautteen kerääminen ovat vastaus tähän pyyntöön.

Tarkasteltaessa palvelupaketin osia, ydinpalveluita ja liitännäispalveluita, voitiin havaita että ne henkilöt, jotka kävivät tiedustelemassa pankki- tai vakuutuspalveluita pankin päivittäisissä palveluissa, olivat kaikkein tyytyväisimpiä saamaansa asiakaskokemukseen. Puolestaan kassalla asioimista suorittaneilla henkilöillä oli erilainen tarve ja erilaiset odotukset palvelun suhteen, mikä vaikutti asiakkaiden kokemukseen asiakaskokemuksesta. Kassa-asiointia suorittaneet asiakkaat kaipaivat palvelun kehittämistä, vaikkakin heidän tarpeensa oli täytetty. Voidaan ajatella, että henkilöt jotka ovat tiedustelleet pankki- tai vakuutuspalveluita, ovat kokeneet palvelun henkilökohtaisemmaksi ja asiakaslähtöisemmäksi, kuin ”rutiininomainen” kassapalvelu. Liitännäispalveluista eniten oli käytetty erinäisten lehtien ja mainosten lukemista ydinpalvelun kuluttamisen yhteydessä.

Vertailtaessa asiakkaiden mielialaa ennen ja jälkeen palvelun, havaittiin mielialan kohonneen. Voidaan siis todeta että Pohjois-Savon Osuuspankin tavoite; että asiakkaalle jäisi asioinnin jälkeen tunne ”kylläpä kannatti”, on toteutunut monessa asiakaskokemuksessa. Pankki on voinut tuottaa asiakkaalle kokonaisuudessaan hyvän asiakaskokemuksen, joka on osittain myös ylittänyt asiakkaan odotukset ja saanut asiakkaan hyvälle tuulelle. Kokonaisuutena asiakkaiden tarpeet ja odotukset oli täytetty varsin hyvin.

Tutkimukseen liittyneistä avoimista palautteista voidaan tarkastella muutamia usein toistuneita mietteitä. Asiakkailta oli tullut paljon myönteisiä kommentteja konttorin ulkoasusta ja asiakaspalvelijoiden ystävällisyydestä. Asiointi ja tutkimukseen osallistuminen oli saanut usean vastaajista pohtimaan asiakkuutensa suhdetta pankkiin entistä syvällisempi. Näin ollen voidaan todeta pankkiasioinnin olleen asiakkaalle arvokas. Avoimista kysymyksistä saadut vastaukset osoittivat, että asiointi oli tuottanut asiakkaalle arvon muodostumisen pyramidin mukaisen (ks. kappale 3.1) korkean arvon. Palvelun persoonattomuus kuitenkin sai monelta vastaajista ”pyyhkeitä”. Palvelun persoonallisuuden ja asiakkaan tuntemiseen liittyen oli tässäkin kohtaa kaivattu kehittämistoimenpiteitä.

6 POHDINTA

Työn toteutuksessa vastaan tulleista vaikeuksista huolimatta työn lopputulemana saatiin kuva siitä, mitkä asiat olivat asiakkaiden mielestä hyvin ja mihin tulisi kiinnittää huomiota ja millaisia käytännön toimia tulisi asiakaskokemuksen kehittämiseksi tehdä. Tämä täytti vaatimukset työn tarkoituksesta. Työn tarkoituksena oli tuoda esille konkreettisia kehittämistoimenpiteitä sekä kiitos hyvin tehdystä työstä ja strategian toteutuksesta talon väelle. Kiitos hyvästä työstä tullaan tuomaan esille toimeksiantajan oppimispalaverissa. Samalla kerrotaan konkreettiset kehittämisasiat.

Oppimisen kannalta työ oli hyvä. Työn toteutuksessa eteen tulleet haasteet antoivat opetuksen siitä, että tutkimuksen toteutuksen suhteen olisi aina hyvä tehdä varasuunnitelmia, eikä mitään tulisi olettaa. Työssä luotettiin liikaa siihen, että haamuasiakkain ilmoittautuneet henkilöt todella osallistuisivat asiointeihin. Odotettavissa oli kyllä, että noin 10 % henkilöistä tulisi jäämään lopullisesta tutkimuksen toteutuksesta pois, mutta lähemmäs kahdenkymmenen henkilön poisjäänti tuotti pienen pettymyksen. Tämä herätti kysymyksen siitä, millä keinoilla tutkimukseen ilmoittautuneet henkilöt olisi saatu paremmin sitoutettua tehtävään. Tutkimukseen osallistuneille henkilöille yhteydenottojen yhteydessä kuitenkin muistutettiin siitä, että osallistujia tullaan palkitsemaan toteutuksen jälkeen. Toteutukseen liittyvä henkilökohtaisen palautteen jakaminen, joka tämän työn jälkeen tehdään, tulee tukemaan tämän työn sisältöä. Tämä työn jatkotoimenpide tulee tuomaan vielä enemmän konkreettista näkökulmaa saadusta asiakaskokemuksesta ja toimii sen kehittämiseksi. Tämän työn pohjalta toimeksiantajalla on mahdollisuus tarttua toimiin asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Työ onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Se toimi kuten opinnäytetyön kuuluukin, osana oppimisprosessia.

Tutkimukseen osallistuneet haamuasiakkaat olivat tyytyväisiä tutkimukseen ja sen toteutukseen. Avoimista palautteista tutkimukseen liittyen voitiin havaita suurimman osan asiointeihin osallistuneista saaneen asioinneista uutta näkökulmaa ja monelle asiointi oli ollut myös hyödyllinen. Siitä, että tutkimukseen osallistuneiden palkitsemistilaisuudesta saadaan poimittua vielä lisää konkreettisia vinkkejä asiakaskokemuksen kehittämiseen, on vahvat oletukset. Tutkimusta suorittaneille 45 henkilölle kuuluu suuri kiitos asiointeihin osallistumisesta!

LÄHTEET

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2000. Yrityksen arvot & etiikka. Juva: WS Bookwell Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy/ Edita Prima Oy.

Berry, L., Parasuraman, A. & Zeithaml, V. 1990. *Delivering Quality Service* [verkkokirja]. New York: Free Press. [viitattu 14.3.2013]. Saatavissa: http://www.amazon.com/Delivering-Quality-Service-Valarie-Zeithaml/dp/1439167281#reader_1439167281

E-conomic: *Pankki – mitä tarkoittaa pankki?* [verkkojulkaisu]. [viitattu 22.4.2013]. Saatavissa: <http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/pankki>

Epsi Rating Finland:n www-sivu, 2011. Pankkityytyväisyys 2011 [verkkojulkaisu]. Epsi Rating Finland. [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa: <http://www.epsi-finland.org/images/stories/Reports/Banking/press%20release%20banking%202011%20epsi%20finland.pdf>

Epsi Rating Finland:n www-sivu, 2012. *Pankkityytyväisyys 2012* [verkkojulkaisu]. Epsi Rating Finland. [viitattu 25.3.2013]. Saatavissa: <http://www.epsi-finland.org/images/stories/Reports/Banking/banking%202012%20finland%20press%20release.pdf>

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WS Bookwell Oy. Suomentanut Maarit Tillman. 2000. Alkuperäinen englanninkielinen teos: *Service Management and Marketing. Managing the moments of truth in service competition.*

Grönroos, C. 2000. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy. Suomentanut Maarit Tillman 2003. Alkuperäinen englanninkielinen teos: *Service Management and Marketing. A customer relationship management approach.* John Wiley&sons, inc.

Grönroos, C. 2001. *Service Management and marketing.* Second edition. John Wiley & Sons Ltd.: Hanken Swedish school of Economics and Business Administration Finland.

Haaparanta, L & Oesch E. 2002. *Kokemus*, Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Heikkilä, T. 1999. *Tilastollinen tutkimus.* Helsinki: Edita.

Huovinen, J. 2008. *Konttori kuntoon tai asiakas lähtee* [verkkojulkaisu]. Talouselämä. [viitattu 13.3.2012]. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1447504>

- Hämäläinen, K. 2010. *Syrjähyppyjä pankkisuhteisiin?* [verkkajulkaisu]. Arvopaperi. [viitattu 13.3.2013]. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1626287>
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kullas, E. 2012. *Etäällä mutta lähellä* [verkkajulkaisu]. Talouselämä. [viitattu 13.3.2013]. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=2473292>
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lehtinen, J. 1983. Asiakasohjautuva palveluyritys. Espoo: Weilin + Göös.
- Lovelock, C. 2001. Service marketing. 4.p. USA.
- Löytänä, J & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus-palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Talentum.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Tampere: Tammerpint Oy. Teknologiainfo Teknova Oy. Teknologiateollisuus ry, Jyväskylän amk, Savonia-amk, Kuopion Muotoiluakatemia.
- Moritz, S. 2005. *Service Design. Practical access to an envolving field* [verkkajulkaisu]. London. [viitattu 6.2.2013]. Saatavissa: http://www.service-design-network.org/system/files/media/Practical_Access_to_Service_Design.pdf
- Osuuspankin www-sivu. *OP-Pohjola-ryhmän strategia* [verkkajulkaisu]. [Viitattu 18.3.2013]. Saatavissa: <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/strategia/arvot?id=80123&srcpl=8>
- Osuuspankin www-sivu. *Pohjois-Savon OP:n esittely* [verkkajulkaisu]. [viitattu 13.5.2013]. Saatavissa: <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/osuuspankit/pohjois-savon-osuuspankki?id=81201&pankno=560005>
- Pesonen, A., Lehtonen J. & Toskala A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ruti, P. 2011. Mystery Shoppaaja tuo asiakkaan äänen kuuluviin [verkkajulkaisu]. PalveluPlus Oy. [viitattu 22.3.2013]. Saatavissa: <http://www.palveluplus.fi/palvelujohtaminen/palvelupluslehdissa/mystery-shoppaaja-tuo-asiakkaan-aaenen-kuuluviin>
- Samuli, S. 2010. Mistä hyvä verkkopankki [verkkajulkaisu]. MicroPC. [viitattu 13.3.2013]. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=165167>

Stickdorn, M. Schneider, J. 2011. *This is Service Design Thinking, Basics – Tools – Cases*. Amsterdam: BIS Publishers.

Toivonen, M. 2010. *Service Blueprinting palveluliiketoiminnan kehittäjän työkaluna* [verkkójulkaisu]. Aalto Yliopisto. [viitattu 14.3.2013]. Saatavissa:

http://tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/serve/documents/seminaariaineistot/

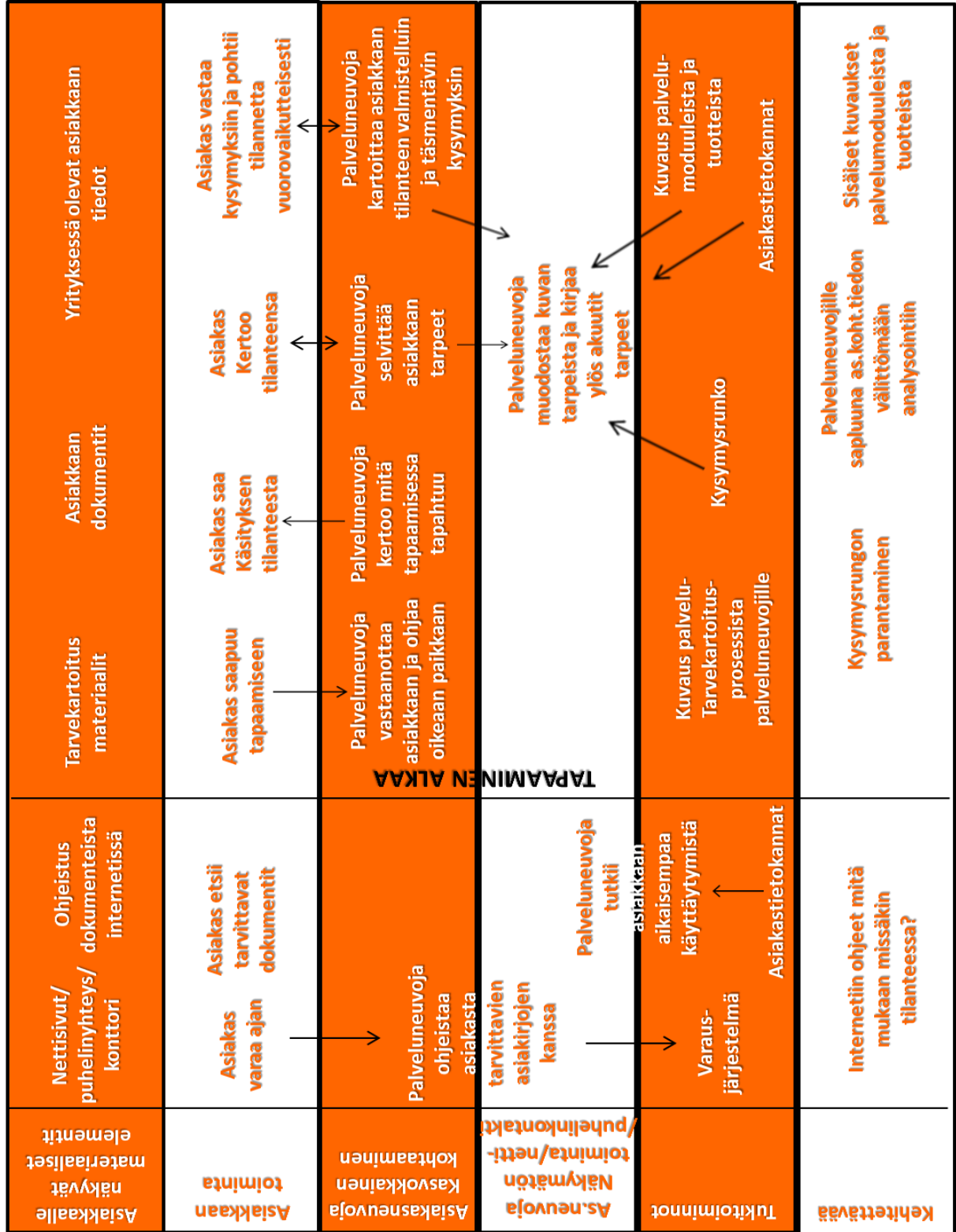
Tuulaniemi, J.2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Talentum.

Ylikoski, T. 1999. *Unohtuiko asiakas?* Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. Toinen uudistettu painos.

LIITE 1

Palvelutarvekartoituksen prosessi

Palvelutarvekartoituksen prosessi:



(Mukaihen Service Blueprinting palveluliiketoiminnan kehittäjän työkaluna, 3.6.2010).

LIITE 2

Haamuasiakastutkimuksen taustakysely



Haamuasiakastutkimuksen taustakysely

Tämän kyselyn tulosten pohjalta jaetaan tehtävät varsinaista haamuasiointia varten.

Aikaa kyselyyn vastaamiseen menee pari minuuttia.

Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastauksia käytetä muuhun kuin tässä mainittuun tarkoitukseen.

1. Yhteystiedot *

Etunimi

Sukunimi

Sähköposti

Puhelin

Asuinpaikkakunta

2. Oletko Osuuspankin asiakas? *

Kyllä, mikä Osuuspankin?

En, pankkini on..

3. Onko Sinulla käytössäsi jokin seuraavista Osuuspankin korttituotteista:

Visa Electron

Visa Debit

Visa Credit/Debit

4. Onko Sinulla Osuuspankin verkkopalvelutunnukset (=verkkopankki)?

kyllä

ei

5. Kuinka hyvin tunnet Osuuspankin palvelut? *

- En lainkaan
- Jonkin verran
- En osaa sanoa
- Hyvin
- Erittäin hyvin

6. Tähän voit esittää toivomuksesi haamuasiointiin liittyen. *

Esimerkiksi jos mielessäsi on jokin ajankohtainen pankkiasia tai haluaisit asioida vaikkapa Puijonlaakson tai Siilinjärven konttorilla, kerrothan siitä tässä. :) Tässä esiin tuodut toivomukset huomioidaan tutkimuksen suunnittelussa.

Kiitos! Haamuasiointit toteutetaan huhtikuun aikana, lisätiedot myöhemmin. Seuraathan sähköpostiasi.

LIITE 3

Haamuasiakastutkimuksen kysely



HAAMUASIAKASTUTKIMUS

TAUSTATIEDOT:

Ensimmäiset kahdeksan kysymystä koskevat henkilökohtaisia ominaisuuksiasi, joilla on merkitys tutkimuksen lopputulokseen.

1. Ikä? *

- alle 20
- 21-29
- 30-44
- 45 tai yli

2. Sukupuoli? *

- Nainen
- Mies

3. Sivilisaäty: *

- Naimaton
- Avo- tai avioliitossa
- Eronnut tai leski

4. Perhetilanne: *

Minulla on lapsia

Minulla ei ole lapsia

5. Koulutus: *

Merkitse suorittamasi tai meneillään olevat opintosi. Voit tarvittaessa valita myös useamman vaihtoehdon.

Ammattitutkinto

Ylioppilas

Ammattikorkeakoulututkinto

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto tai yliopistotasoinen tutkinto

Ei mikään näistä

6. Elämäntilanne: *

Voit valita useamman seuraavista vaihtoehdoista.

Opiskelen

Olen työelämässä

Olen työtön

7. Mitä seuraavista palvelun kuluttamiseen liittyvistä ominaisuuksista pidät tärkeinä, kun asioit pankissa? *

Valitse kolme tärkeintä.

- Ihmisläheisyys
- Suomalaisuus
- Palvelun muotoilu
- Helppous
- Uutuusarvo
- Kokonaisvaltaisuus
- Vakaus
- Yhdessä menestyminen
- Rahan säästö
- Vastuullisuus

8. Millaisia aikaisempia kokemuksia Sinulla on pankkiasioinnista? *

1 2 3 4 5

Erittäin negatiivisia Erittäin positiivisia

ASIOINTITILANTEeseen LIITTYVÄT ODOTUKSET

Palvelutilanteen aikana asiakkaalle syntyy aina jonkinlainen mielikuva ja odotus siitä, millaista palvelua tulee palveluprosessin aikana saamaan. Odotukset heijastuvat asiakkaan saamaan palvelukokemukseen.

9. Millaisia ominaisuuksia odotit palvelulta? *

PALVELUPOLUN VAIHEET

Palvelun kuluttaminen on ajassa etenevä prosessi, joka koostuu useista palvelutuokioista, jotka voidaan asettaa järjestykseen aikajanelle. Nämä palvelutuokiot muodostavat yhdessä palvelupolun. Palvelupolun palvelutuokiot voidaan luokitella kuuluvaksi esi-, ydin- tai jälkipalveluihin.

Räätälöinti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yllätyksellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Merkityksellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuottavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikea-aikaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mieleenpainuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helppous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mielialani ennen asiointia: Olin.. *

Valitse mielestäsi parhaiten kuvaava vaihtoehto.

	1	2	3	4	5	
Erittäin huonolla tuulella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvällä tuulella

11. Asioin: *

Voit tarvittaessa valita useamman vaihtoehdon. Jos kuitenkin valitset useamman, arvioi jatkossa käyttämäsi ydinpalvelua.

Puhelimessa

Verkkopankissa

Konttorilla, missä (Keskusta, Puijonlaakso)?

12. Kuka Sinua palveli? *

Mikäli asioit useamman henkilön kanssa, mainitse heidät kaikki. Mikäli et muista kanssasi asioineen henkilön nimeä, kerro käyntisi ajankohta, kuvaile asiakaspalvelijaa ja liitä vastaukseen puhelinnumerosi niin Sinuun voidaan tarvittaessa olla yhteydessä kanssasi asioineen henkilön selvittämiseksi.

PALVELUPOLUN VAIHEET: 1. Palveluun tutustuminen

13. Millainen imago Pohjois-Savon Osuuspankilla mielestäsi on? *

1
2
3
4
5

Erittäin huono

Erittäin hyvä

16. Viestinnässä annetut lupaukset vastaavat saatua asiakaskokemusta: *

Eli kuinka hyvin esimerkiksi mainosten antamat odotukset ja lupaukset toteutuvat käytännössä? Puhuiko asiakaspalvelija / mainos kieltä, joka oli ymmärrettävää? Kerrottiinko Sinulle palvelun hinta? Vakuutettiin Sinut siitä, että asiasi hoidetaan?

	1	2	3	4	5	
Ei lainkaan hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

PALVELUPOLUN VAIHEET: 2. Palvelutapahtuma

17. Arvioni fyysisestä ympäristöstä: *

	1	2	3	4	5	
Asiakaspalvelijoiden asut olivat epäsiistit ja/tai epäasialliset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Asiakaspalvelijoiden asut olivat siistit ja asialliset
Konttorin tilat olivat epäsiistit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Konttori oli siisti ja viihtyisä
Tekniset laitteet kaipaavat päivittämistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Tekniset laitteet olivat ajantasalla
Konttorissa/puhelimessa oli epämiellyttävää melua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Konttorissa/puhelimessa soi miellyttävä musiikki

18. Arvioni seuraavista tekijöistä: *

1 = Erittäin paljon kehittämisen varaa 2 = Jonkin verran kehittämisen varaa 3 = Jokseenkin hyvä 4 = Erittäin hyvä 5 = En osaa sanoa

	1	2	3	4	5
Palvelun luotettavuus ja turvallisuus (Oliko palvelu johdonmukainen ja virheetön? Saitko palvelun sovittuna ajankohtana? Veroitettiin Sinulta oikea määrä palvelumaksuja? Jääkö palvelusta turvallinen olo?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun uskottavuus (Oliko asiakaspalvelija persoonallinen? Miten palvelu myytiin Sinulle?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelijan pätevyys (Oliko asiakaspalvelijalla tarvittavat tiedot ja taidot? Saiko asiakaspalvelija tarvittaessa apua?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelijan kohteliaisuus (Oliko asiakaspalvelija ystävällinen, huomaavainen, Sinua ja omaisuuttasi kunnioittava?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen (Selvitettiinkö tarpeesi? Oliko palvelu yksilöllistä?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelijan reagointialttius (Tapahtuiko palvelu ajallaan? Saitko tarpeelliset asiakirjat? Otettiin Sinuun yhteyttä pian jos oli tarve? Oliko palvelu nopeaa?)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Miten muut asiakkaat vaikuttivat saamaasi asiakaskokemukseen? *

- Erittäin negatiivisesti, miten?
- Hieman negatiivisesti, miten?
- Jokseenkin positiivisesti
- Erittäin positiivisesti
- En osaa sanoa

PALVELUPOLUN VAIHEET: 3. Jälkipalvelu

20. Kuinka hyvin lupaukset jälkipalvelun suhteen pidettiin? *

Jälkipalveluilla tarkoitetaan tässä yhteydessä asiakaspalautteita ja niihin reagointia sekä sitä, kuinka asiiasi hoidettiin loppuun.

- Ei lainkaan hyvin, asiaani ei hoidettu sovitulla tavalla
- Jokseenkin hyvin, osa asiastani hoidettiin mutta jäin ilman sopimusta siitä miten asiaini kanssa jatkossa edetään
- Hyvin, asiaini hoidettiin sovitulla tavalla
- Erittäin hyvin, asiaini hoidettiin sovitulla tavalla ja odotukseni ylittyivät merkittävästi
- Minulla ei ollut tarvetta tällaiselle palvelulle, sain asiaini hoidettua kerralla

21. Kokemuksesi asiakaspalautteen antamisesta: palautteen antaminen oli... *

- Erittäin vaikeaa, miksi?
- Jokseenkin vaikeaa, miksi?
- Helppoa
- Erittäin helppoa
- En osaa sanoa

PALVELUPAKETIN OSAT

Palvelupaketti voidaan jaotella ydin- ja liitännäispalveluihin. Ydinpalvelu nimensäkin mukaan on se osa palvelusta, joka vastaa asiakkaan todelliseen ostotarpeeseen ja tuottaa asiakkaalle varsinaisen arvon. Liitännäispalvelut puolestaan tekevät usein ydinpalvelun käyttämisen asiakkaalle miellyttävämmäksi.

22. Mikä oli kuluttamasi ydinpalvelu? *

- Rahan nosto tililtä
- Rahan pano tilille
- Lahjasekin osto / lunastus
- Valuutan vaihto
- Rahan vaihtaminen isommaksi/pienemmäksi
- Laskun maksaminen tililtä
- Laskun maksaminen käteisellä
- Verkkopankkitunnusten vaihtaminen
- Pankkikortin tilaaminen
- Pankkipalveluiden kilpailuttaminen
- Tilin avaus
- Pankki- / vakuutuspalveluista tiedustelevinen
- Jokin muu, mikä?

23. Millaisia liitännäispalveluita kulutit asiointisi aikana? *

Liitännäispalveluilla tarkoitetaan kaikkea varsinaisen ydinpalvelun ympärille rakennettuja palveluita. Käytät niitä usein huomaamattasi ydinpalvelun yhteydessä.

- Luin lehtiä
- Luin esitteitä/muuta mainosmateriaalia
- Kuuntelin taustamusiikkia
- Käytin Internet -asiakaspäätettä
- Keskustelin muiden kuin minua palvelleeseen asiakaspalvelijan kanssa
- Asioin kassalla, joka on suunnattu liikuntarajoitteisille
- Annoin asiakaspalautetta
- Jotain muuta, mitä?

ASIOINNIN JÄLKEISIÄ MIETELMIÄ

24. Asiainnin jälkeen olin.. *

Erittäin huonolla tuulella 1 2 3 4 5 Erittäin hyvällä tuulella

25. Kuinka hyvin asiointi vastasi tarpeitasi ja odotuksiasi? *

Ei lainkaan hyvin 1 2 3 4 5 Erittäin hyvin, odotukseni ylitettiin

26. Miten OP-Pohjola -konsepti mahdollistaa asioita, joita haluat oppia, oivaltaa ja saavuttaa?

Kysymystä voidaan lähestyä miettimällä asiakaskokemuksen merkitystä Sinulle henkilökohtaisesti. Miten OP-Pohjola -konsepti mahdollistaa unelmiasi? Millainen sen suhde on elämäntapaasi ja identiteettiisi?

27. Oletko valmis suosittelemaan Pohjois-Savon Osuuspankkia tuttavillesi? *

- En missään tapauksessa, miksi?
- Ehkä, haluan ensin tutustua palveluihin itsekkin paremmin
- Kyllä, sen teen

RISUT JA RUUSUT:

28. Avoin palautteeni henkilölle jonka kanssa asioin:

Mikäli asioit useamman henkilön kanssa, mainitse kenelle mikäkin palaute kohdistuu.

29. Kommentteja tähän tutkimukseen liittyen:

30. Pankkiyhteystietosi mahdollisten palvelumaksujen korvaamiseksi:

Nimi:

IBAN:

BIC:

Palvelumaksujen summa (€):

Kiitos arvokkaasta työpanoksestasi haamuasioinnin merkeissä!

Sinuun ollaan myöhemmin yhteydessä tutkimukseen liittyen. Seuraa sähköpostiasi. Mikäli Sinulla on kysyttävää tutkimukseen liittyen, voit ottaa yhteyttä puhelimitse numeroon 0440565040 tai sähköpostitse: suvi.m.pasanen@edu.savonia.fi.