

Maija Jurvelin

**VERKKONEUVOTTELUN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN PALVELU-
MUOTOILUA HYÖDYNTÄEN**

CASE: OULUN OSUUSPANKKI

VERKKONEUVOTTELUN ASIAKASKOKEMUKSEN KEHITTÄMINEN PALVELU- MUOTOILUA HYÖDYNTÄEN

CASE: OULUN OSUUSPANKKI

Maija Jurvelin
Opinnäytetyö
Kevät 2022
Liiketoiminnan kehittäminen, Master
tutkinto
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Tekijä: Maija Jurvelin
Opinnäytetyön nimi: Verkkoneuvottelun asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilua hyödyntäen, Case Oulun Osuuspankki
Työn ohjaaja: Jaakko Sinisalo
Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2022
Sivumäärä: 77 +10 liitettä

COVID19-pandemian rajoitusten myötä maaliskuussa 2020 pankeissa siirryttiin hyvin nopealla aikataululla neuvottelemaan täysin etäkanaviin: puhelimeen ja verkkoon. Pandemian hellittäessä toimeksiantajan tavoitteena on tarjota asiakkaille palvelua kaikissa palvelukanavissa: puhelin-, verkko- ja konttorineuvottelu. Kuitenkaan Oulun Osuuspankin henkilöasiakasrahoitustimissä verkkoneuvottelu ei ole ollut suosittu neuvottelutapa.

Verkkoneuvottelu on kahden tai useamman henkilön online-tapaaminen. Samanaikaisen ääni- ja videoyhteyden ohella toimihenkilö voi jakaa materiaalia asiakkailleen. Verkkoneuvottelusovellus uudistettiin Oulun Osuuspankissa Teams-pohjaiseen joulukuussa 2021.

Tämä opinnäytetyö tutki palvelumuotoilun keinoin, miten verkkoneuvottelu vaikutti asiakaskokemukseen. Tietoperusta keskittyi käsittelemään asiakaskokemuksesta monesta eri näkökulmasta. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin asiakaskyselyä ja toimihenkilöille haastattelua sekä havainnointia. Tuotoksena luotiin tyypilliset verkkoneuvottelun käyttäjäprofiilit, asiakkaan nykyinen ja uusi palvelupolku service blueprint-tekniikalla sekä arvolupauskanvaasi. Opinnäytetyön tavoitteena on, että tämän kehittämistehtävän avulla OP Oulun henkilöasiakasrahoitustiimi vastaa verkkoneuvotteluiden osalta asiakkaan tarpeisiin yhä paremmin.

Suurin osa tutkimustuloksista ja johtopäätöksistä ovat salaisia. Opinnäytetöitä tehtiin kaksi: toinen on julkinen ja toinen salattu. Salatussa versiossa tutkimustuloksia ja aineistoa sekä johtopäätöksiä on käsitelty laajemmin ja ne ovat käytettävissä vain OP-Pohjola ryhmän pankeissa.

Tutkimustulosten mukaan asiakaskokemukset verkkoneuvottelusta olivat suurelta osin erinomaiset tai hyvät. Tutkija kehitti kolmivaiheisen portaikon esihenkilöille, jonka avulla toimihenkilöitä voi motivoida verkkoneuvottelemaan ja tarjoamana kaikkia kolmea palvelukanavaa asiakkailleen. Asiakkaat vastaavasti pääsevät asioimaan mieleisessä palvelukanavassa ja asiakaskokemus paranee.

Asiasanat: asiakaskokemus, verkkoneuvottelu, palvelumuotoilu

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Development

Author: Maija Jurvelin

Title of thesis: Developing the customer experience of web conferencing by utilizing service design,
Case Oulun Osuuspankki

Supervisor: Jaakko Sinisalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2022

Number of pages: 77 + 10 appendices

Due to the restrictions of the COVID-pandemic in March 2020, banks started to hold customer meetings completely remotely: either via telephone or online. This had to be done on a very tight schedule. As the pandemic eases, the client of this thesis aims to offer customers its services through all service channels: via telephone, online as well as in offices. At Oulun Osuuspankki's retail finance team, however, online meetings have not been popular.

An online conference is a virtual meeting of two or more people. In addition to simultaneous audio and video connections, the bank employee is able to share material with their customers. At Oulun Osuuspankki, the web conferencing application was renewed in December 2021 and has since been Teams-based.

By utilizing service design, the thesis examines how web conferencing has affected customer experience. The methods used were a customer survey and an interview as well as observation of bank employees. The outcome of this thesis is to identify and describe typical web conferencing user profiles. Furthermore, the customer's current service path is taken into consideration in order to design a new service paths as well as their value proposition canvas. With the help of this thesis, the retail finance team at Oulun Osuuspankki will meet the customer needs for online conferencing better.

Two versions of this thesis have been made: one is public and the other is confidential. Research material, outcomes and conclusions have been studied more extensively in the confidential version which can exclusively be utilized in Op Group banks

Keywords: customer experience, web conference, service design

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön aiheen taustaa	7
1.2 Mikä verkkoneuvottelu on?	8
1.3 Mitä opinnäytetyö tutkii?.....	8
1.4 Tutkijan pohdintaa opinnäytetyöstä.....	9
2 ASIAKASKOKEMUS	11
2.1 Asiakaskokemuksesta suurin osa on tunnetta.....	13
2.2 Asiakkaan palvelupolku	15
2.2.1 Palvelupolun kontaktipisteet.....	16
2.2.2 Palvelutuokiot.....	19
2.2.3 Totuuden hetket	20
2.3 Asiakaskokemuksen kehittäminen.....	22
2.3.1 Asiakaskokemuksen kehittämisen seitsemän kulmakiveä	24
2.3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen	26
2.3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen	27
2.4 Työyhteisökokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen	32
2.5 Digitaalisten palveluiden merkitys asiakaskokemukseen	34
2.5.1 Digiainana johtaminen	36
2.5.2 Pankkien digiosaaminen kilpailuetuna muuttuvassa toimintaympäristössä.....	37
3 TUTKIMUKSEN LÄHESTYSMISTAVAT JA MENETELMÄT SEKÄ KEHITTÄMISTEHTÄVÄN METODOLOGISET VALINNAT.....	40
3.1 Tapaustutkimus	40
3.2 Palvelumuotoilu	40
3.3 Aineistonkeruumenetelmät.....	42
3.4 Luotettavuuden arviointi	43
3.5 Eettiset kysymykset	44
4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA TULOKSET TUPLATIMANTTI PROSESSIMALLIA HYÖDYNTÄMÄLLÄ.....	47

4.1 Löydä.....	48
4.1.1 Asiakaskyselyt.....	49
4.1.2 Haastattelut.....	50
4.1.3 Havainnointi	51
4.2 Määrittele.....	52
4.2.1 Miten aineistoa lähdettiin analysoimaan?.....	53
4.2.2 Samankaltaisuuskaavio.....	54
4.2.3 Nykyinen palvelupolku.....	55
4.3 Kehitä	62
4.3.1 Uusi palvelupolku	62
4.3.2 Arvolupauskanvaasi	62
4.4 Toimita.....	65
5 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET	66
6 POHDINTA	69
6.1 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi	70
6.2 Jatkokehittämissuositukset	72
LÄHTEET.....	73
LIITTEET	

1 JOHDANTO

1.1 Opinnäytetyön aiheen taustaa

COVID19-pandemian rajoitusten myötä maaliskuussa 2020 pankeissa siirryttiin hyvin nopealla aikataululla neuvottelemaan täysin etäkanaviin: puhelimeen ja verkkoon. Pandemian hellittäessä toimeksiantajan tavoitteena on tarjota asiakkaille palvelua kaikissa palvelukanavissa: puhelin-, verkko- ja konttorineuvottelu. Kuitenkaan OP Oulussa verkkoneuvottelu ei ole ollut suosittu neuvottelutapa henkilöasiakasrahoitustimissä. Ennen kehittämistehtävän aloittamista tammi-syyskuussa 2021 verkkoneuvotteluita neuvoteltiin henkilöasiakasrahoitustimissä vain kolme prosenttia kaikista neuvotteluista. (OP Oulu 2021.)

Näyttää vahvasti siltä, että pandemian jälkeenkin pankin asiakkaat haluavat asioida etäyhteyksin. Etuna etäkanavissa asiakkaille on niiden helppous: kesken työpäivän voi hoitaa lainaneuvottelun etäyhteyksin, eikä tarvitse etsiä lapsille hoitajaa tai lähteä ajamaan ruuhkassa ja etsimään parkkipaikkaa.

Tutkija on käytännön työn kautta verkkoneuvottelemalla todennut, että verkkoneuvottelu antaa asiakkaalle puhelinneuvottelua enemmän lisäarvoa. Verkkoneuvottelussa asiakas saa kasvot pankille, henkilökohtaista juuri hänelle suunnattua palvelua. Näin ollen neuvottelijan ja asiakkaan välille syntyy puhelinneuvottelua parempi side, kun asiakas näkee hänet ja tietää kenen kanssa asioi. Vuorovaikutus ja myynnin paikat parantuvat, kun toimihenkilö voi selkeyttää omaa esitystään jakamalla tuotelehtiä, laskelmia tai muuta materiaalia asiakkaille.

Toimeksiantaja Oulun Osuuspankki on tutkijan pitkäaikainen työnantaja jo 14 vuoden ajalta. Oulun Osuuspankki on toiminut Oulun talousalueella asiakkaitaan varten jo yli 100 vuoden ajan. Se on täyden palvelun pankki, joka tarjoaa ainutlaatuisen pankki- ja vakuutuspalveluiden kokonaisuuden helposti saman katon alta. (OP Oulun kotisivut 2021.)

1.2 Mikä verkkoneuvottelu on?

Verkkoneuvottelu on kahden tai useamman henkilön online-tapaaminen tietokoneen, tabletin tai älypuhelimien ja Internet-yhteyden välityksellä. Samanaikaisen ääni- ja videoyhteyden ohella toimihenkilö voi jakaa materiaalia asiakkaalle. OP:n verkkoneuvottelu on toistaiseksi käytössä vain OP:n asiakkaille ja neuvotteluun voi osallistua asiakas yhdellä älylaitteella. Pankki voi halutessaan lisätä useampia pankin edustajia neuvotteluun. Verkkoneuvottelu käydään Teams-sovelluksessa. Tabletilla tai älypuhelimella tarvitaan sekä OP-mobiili että Teams-sovellus. Tietokoneelle voi ladata Teams-sovelluksen, mutta neuvotteluun pystyy osallistumaan myös koneen selaimella. Teamsiin ei tarvita erillistä tunnusta. (OP:n verkkoneuvottelu 2022.)

Toimihenkilöt tarjoavat tai heidän tulisi tarjota asiakkailleen neuvottelua eri kanavissa: konttoritapaamista, puhelin- ja verkkoneuvottelua. Jos ajatus verkkoneuvottelusta lähtee asiakkaasta, hän voi varata ajan verkosta tai ottaa yhteydessä pankkiin joko verkkoviestillä tai soittamalla. Kun verkkoneuvottelu on varattu, asiakkaan tulee ladata tarvittavat sovellukset älylaitteelle. Hetki ennen neuvottelua asiakkaan tulee kirjautua op.fi:n tai op-mobiiliin ja liittyä neuvotteluun. Neuvottelun aluksi asiakas saa toimihenkilöltä tunnusteen verkkoneuvotteluun. Näin asiakas tunnistetaan ja verkkoneuvottelu on turvallista aloittaa. (OP:n verkkoneuvottelu 2022.)

1.3 Mitä opinnäytetyö tutkii?

Opinnäytetyö tutkii miten verkkoneuvottelu vaikuttaa asiakaskokemukseen palvelumuotoilun keinoin. Menetelminä käytetään asiakaskyselyä ja toimihenkilöille haastattelua sekä havainnointia. Opinnäytetyön tuotoksena luodaan tyypilliset verkkoneuvottelun käyttäjäprofiilit ja asiakkaan nykyinen ja uusi palvelupolku service blueprint-tekniikalla sekä arvolupauskanvaasi. Opinnäytetyön tavoitteena on, että tämän kehittämistehtävän avulla OP Oulun henkilöasiakasrahoitustiimi vastaa verkkoneuvotteluiden osalta asiakkaan tarpeisiin yhä paremmin.

Kehittämistehtävän tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten verkkoneuvottelu vaikuttaa asiakaskokemukseen?

- Miten asiakkaita voidaan palvella paremmin verkkoneuvottelun eri vaiheissa?

1.4 Tutkijan pohdintaa opinnäytetyöstä

Tutkija on pohtinut syitä vähäiseen määrään. Suurin syy liittyy tekniikkaan: verkkoneuvotteluja pystyi tekemään vain op-mobiilissa ei esimerkiksi tietokoneen tai älypuhelimien kautta, yhteydet eivät aina toimineet tai ne katkeilivat ja taustaa ei pystynyt sumentamaan (hankaloittaa kotona etänä neuvottelemista). Lisäksi tutkija on todennut, että toimihenkilöillä on koulutuksen, verkkoneuvottelumateriaalien ja harjoittelun puutetta. Jos verkkoneuvottelumääriä seurattaisiin aktiivisesti esi-mies- ja talotasolla, niin se kannustaisi tarjoamaan asiakkaille verkkoneuvottelua puhelinneuvottelun sijaan.

Uusi verkkoneuvottelusovellus otettiin käyttöön Oulun Osuuspankissa joulukuussa 2021. Osa yllä mainituista haasteista on huomioitu uudessa sovelluksessa. Muutoksia tulee olemaan uudessa Teams-pohjaisessa verkkoneuvottelumallissa se, että verkkoneuvotteluun pääsee osallistumaan älypuhelimien ja tabletin lisäksi tietokoneenkin kautta, taustan sumentaminen on mahdollista ja tapaamiseen voi yhdistää useita henkilöitä fyysisesti eri paikoista. Vaikka itse sovellus kehittyy, niin se ei yksin riitä muutoksen läpi viemiseen. Lisäksi tehtävää jää paljon esihenkilöille ja itse neuvottelijoille, jotta verkkoneuvottelujen tarjoaminen ja neuvottelemisen tulee luontevaksi osaksi toimihenkilöiden arkipäivää sekä täydentää asiakkaiden palvelupolkua muuttuvassa toimintaympäristössä.

Suurin osa pankeista tarjoaa laina-asiakkailleen verkkoneuvotteluja. Iso kysymys kuuluukin, miten niitä tarjotaan vai tarjotaanko niitä ylipäätään kaikille asiakkaille? Miten saadaan verkkoneuvottelu toteutettua niin, että asiakas kokee saavansa WOW-elämyksen?

Yrityksen on tärkeää tuntea asiakkaat ja heidän käyttäytymisensä, jotta asiakkaiden ostoprosessi pystytään hahmottamaan. Näin yritys tietää missä kanavissa sen tulee olla läsnä, jotta tavoittaa

nämä potentiaaliset asiakkaat. (Blomster, Kurtti, Määttä & Sinisalo 2020, 49.) Tämä kehittämistehtävä syventyy näiden asioiden äärelle ja pyrkii löytämään keinoja, jotta asiakaskokemus verkkoneuvotteluissa paranee.

2 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemuksen rakentamisen olennaisimpia elementtejä on palvelu. Arkikielessä asiakaskokemus tarkoittaaakin palvelukokemusta. Palvelu herättää tunteita. Hyvä palvelu jää edullista hintaa paremmin mieleen. Se jättää ihmiselle muistijäljen tunnekokemuksen kautta. (Gerdt & Korhikoski 2016, 101.)

Jo 1950-luvulla Abbott (1955) ja Alderson (1957) keskittyivät laajempiin käsityksiin siitä, että "se, mitä ihmiset todella haluavat, eivät ole tuotteita, vaan tyydyttäviä kokemuksia". Vuonna 2015 Schmitt, Brakus ja Zarantonello linjasivat, että jokainen palveluvaihto johtaa asiakaskokemukseen sen luonteesta ja muodosta riippumatta. Asiakaskokemus sisältää asiakkaan kognitiiviset, emotionaaliset, aistilliset, sosiaaliset ja käyttäytymiseen liittyvät tapahtumat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Tutkijat ja lääkärit ovat päässeet yksimielisyyteen siitä, että asiakaskokemus on juuri yllä mainitun kaltainen moniulotteinen rakennelma. (Lemon & Verhoef 2016, 70-71.)

Taulukossa yksi esitelty miten kognitiiviset (havaitseminen, ajattelu ja muisti), emotionaaliset (tunteet), aistilliset (mitä asiakas näkee tai kuulee) ja sosiaaliset (perheen ja läheisten paine/vaikutukset) sekä toimihenkilön käyttäytyminen vaikuttavat asiakaskokemukseen verkkoneuvottelussa.

TAULUKKO 1. Asiakaskokemukseen vaikuttavat osa-alueet verkkoneuvottelussa.

	ASIAKASKOKEMUKSEEN VAIKUTTAVAT OSA-ALUEET VERKKONEUVOTTELUSSA
KOGNITIIVINEN (havaitseminen, ajattelu ja muisti)	<ul style="list-style-type: none"> - Millainen kuva Oulun Osuuspankista asiakkaalle on syntynyt jo ennen neuvottelua esim. brändin tuottamat mielikuvat sekä omat ja tuttavien kokemukset pankista. - Onko sovittu aika hyvä asiakkaalle, jotta hän voi keskittyä neuvotteluun? - Onko ohjeet verkkoneuvottelulinjoille pääsyyn olleet riittävät? - Keskusteleeko toimihenkilö asioista sillä tasolla, että kuulija ymmärtää mistä puhutaan?
EMOTIONAALINEN (tunteet)	<ul style="list-style-type: none"> - Kuunteleeko toimihenkilö asiakasta? - Onko toimihenkilö aidosti läsnä? - Onko toimihenkilö empaattinen?
AISTILLINEN (mitä asiakas kuulee ja näkee?)	<ul style="list-style-type: none"> - Verkkoneuvottelu kuuluu ja näkyy asiakkaalle hyvin - Jaetaan näytöllä selkeitä ja keskusteluun liittyviä materiaaleja. - Toimihenkilö puhuu rauhalliseen tahtiin, ei hätäile.
SOSIAALINEN (läheisten ja ystävien paine / vaikutukset)	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakas kokee olevansa osa OP ryhmää ja Oulun Osuuspankkia. (Kun liittyy omistajajäseneksi hän saa keskittämisetuja kuten: op-bonuksia ja näitä saa käyttää pankki- ja vakuutusmaksujen maksamiseen). - Asiakas voi miettiä, että hänen muu perheensä (esimerkiksi vanhemmat ja sisaret) ovat jo OP: n asiakkaita. Hänkin haluaa heidän tavoin OP: n asiakkaaksi.
KÄYTTÄYTYMINEN (toimihenkilön käyttäytyminen)	<ul style="list-style-type: none"> - Käyttäytykö toimihenkilö asiallisesti? Esimerkiksi verkkoneuvottelussa pukeutuu ja käyttäytyy tehtävään sopivalla tavalla, puhuu rauhallisesti ja antaa puheenvuoroja asiakkaalle riittävästi.

Asiakaskokemus on se mielikuva ja tunne, joka asiakkaalle muodostuu kaikista kohtaamisista yrityksen kanavien, palveluiden ja edustajien kautta. Toisaalta asiakaskokemukseen vaikuttavat vahvasti yrityksen brändi ja tunnepohjaiset seikat. Jos asiakkaan tunneside brändiin on vahva, hän voi usein joustaa

asiakaskokemuksen suhteen. Asiakas antaa helpommin anteeksi, jos asiakkaalla on vahva tunne-side yrityksen brändiin ja arvomaailmaan tai jos tuote on yliverlainen. Se tapa, jolla yrityksen edustaja kohtaa asiakkaan ja kohtelee häntä eri kanavissa, palvelun luotettavuuden aste, eli miten se toimii, sekä kokemus siitä, millaisia tunteita palveluiden käyttö herättää koko palvelupolun aikana, aina ostamiseen liittyvästä ajatuksesta ostamiseen ja ostamisesta suositteluun – kaikki tämä vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee tarjotun palvelun. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2021, 9-10.)

Korkiakosken (2019, 19) mukaan: "Digitaalisaation myötä kosketuspisteitä on entistä enemmän, mutta ne eivät ole aina yrityksen omistuksessa, saati sen hallittavissa. Yritys ei esimerkiksi voi hallita siitä käytyä keskustelua Vauva.fi:n keskustelupalstalla tai Facebookissa. Nimenomaan tällaisissa kanavissa esille tuodut mielikuva ja tunteet saattavat asiakaskokemuksen lähelle mainetta ja brändiä. Ajatuksen voi pelkistää sanomalla, että brändi lupaa ja asiakaskokemus lunastaa."

Hyvän asiakaskokemuksen luomiseen liittyy vahvasti asiakasymmärrys. Tuottaessamme arvoa ja ratkaisuja erilaisiin tarpeisiin keskeiseksi nousee ymmärrys ihmisten tarpeista ja toiminnan motiiveista eli asiakasymmärrys. Yritysten on tunnettava asiakkaidensa todelliset motiivit, mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä odotuksia heillä on. (Tuulaniemi 2011, 67, 71.)

2.1 Asiakaskokemuksesta suurin osa on tunnetta

Asiakkaalle hyvä kokemus tarkoittaa helppoutta, tehokkuutta ja tunnetta. Tämä tulisi huomioida, kun yritys pohtii ja arvioi oman asiakaskokemuksensa kehityssuunnitelmaa ja strategiaa. (Korkiakoski 2019, 49.) Gerdin ja Korkiakosken (2016, 143) mukaan asiakaskokemuksesta 70 prosenttia on tunnetta ja loput 30 prosenttia teknistä toimivuutta.

Tehokkuus on yrityksen sisäisten prosessien toimivuutta ja sujuvuutta: se miten asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa eli rahalle vastinetta. Tehokkuus konkretisoituu esimerkiksi siten, että mobiiliverkko toimii, tuotteet tekevät mitä lupaavat, asiakastiedot ovat oikein ja ravintolaruoan maku vastaa odotusta. (Korkiakoski 2019, 49-50.)

Toinen asiakaskokemuksen elementti helppous nousee usein päällimmäiseksi, kun asiakkailta kysytään, millainen on hyvä asiakaskokemus. Sen sanotaan myös olevan keskeinen erottava tekijä. Keskeisiä tekijöitä helppouden kokemuksen syntymiselle ovat helppo saavutettavuus, nopeus ja asioinnin miellyttävyys. Helppoutta kuvaa myös prosessien sujuvuus esimerkiksi asioita ei tarvitse toistaa moneen kertaan ja ne tulevat kerralla kuntoon. (Gerdt & Korhonen 2016, 229; Korhonen 2019, 50.)

Asiakaskokemuksen kolmas elementti, tunne, on haastavin ja samalla myös merkityksellisin, sillä tutkimusten mukaan asiakaskokemuksesta 2/3 on tunnetta. Tunne on lopputulos, joka asiakkaalle muodostuu yksittäisistä kohtaamisista tai koko asiakassuhteesta. Tunne konkretisoituu esimerkiksi siten, että asiakas kokee tullessa huomioduksi henkilökohtaisesti ja asiakkaan odotukset ylitetään. Valintatilanteissa ensimmäiseksi vaikuttavat siis tunteemme, tämän jälkeen perustelemme valintaamme tukeaksemme tunteiden pohjalta tehtyä päätöstä ja lopulta toimimme. Kouluttamalla henkilökuntaa voidaan parantaa asiakkaan tunne-elämyksen kokemusta. Yritys voi kouluttaa henkilökuntaa kohtaamaan asiakas entistä henkilökohtaisemmin ja tunnistamalla ne palvelupolun kosketuspisteet, joissa panostetaan erityisesti henkilökohtaiseen vuoropuheluun. (Tuulaniemi 2011, 47; Korhonen 2019, 51.)

TAULUKKO 2. Asiakaskokemuksen elementit verkkoneuvottelussa.

ASIAKASKOKEMUKSEN ELEMENTTI	TEHOKKUUS	HELPPOUS	TUNNE
MITEN ILMENEE?	Ovatko ominaisuudet kohdallaan?	Onko käyttö helppoa?	Millainen tunne asiakaskokemuksesta jää?
KEINOT TOTEUTTAA ASIAKKAILLE OP:N VERKKONEUVOTTELUSSA	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakastiedot ovat oikein - Tuotteet ja palvelut toimivat: verkko-neuvottelu toimii teknisesti hyvin - Toimihenkilö osaa asiansa, jotta asiat etenee 	<ul style="list-style-type: none"> - Helppo saavutettavuus: <ul style="list-style-type: none"> *verkkoneuvottelun saapumishjeet selkeät * kirjautuminen helppoa - Nopeus: <ul style="list-style-type: none"> *verkkoneuvottelu ajan saa lyhyen ajan päähän asiakkaalle mieleiseen ajankohtaan - Prosessien sujuvuus: <ul style="list-style-type: none"> *tietoja ei tarvitse toistaa moneen kertaan *toimihenkilö on tutustunut luottihakemukseen etukäteen - Miellyttävä asiointi: <ul style="list-style-type: none"> *toimihenkilö kuuntelee ja on läsnä * toimihenkilö osaa käyttää sovelluksia *neuvottelua on helppo seurata 	<ul style="list-style-type: none"> - Asiakas kokee tullessaan huomioituksi: <ul style="list-style-type: none"> *neuvottelija on hyvin valmistautunut *huolellinen tarvekartoitus *räätälöity tarjous *neuvottelija ammattitaitoinen ja ystävällinen *toimihenkilö pysyy aikataulussa - Odotukset ylitetään: <ul style="list-style-type: none"> *verkkoneuvottelussa annetaan tarjous asuntolainasta ja korko-suojasta. *neuvottelussa mukana vakuutusneuvoja, joka tekee räätälöidyn vakuutus-tarjouksen verkkopankkiin

Yksinkertaistettuna voidaan todeta, että asiakaskokemustasoa pitäisi pyrkiä nostamaan satunnaisesta tasalaatuiseseen, jolloin asiakkaan kokemus ei ole enää riippuvainen yksittäisestä työntekijästä tai kanavasta, jossa hän sattuu asioimaan. Jotta kohtaamisista voidaan tehdä asiakkaiden käytäytymistä paremmin vastaavia, on asiakkaiden ostopolut ymmärrettävä ja mittaaminen systematisoitava. (Gerdt & Korhikoski 2016, 45.)

2.2 Asiakkaan palvelupolku

Asiakas etenee ostopolulla päämääränä ostotapahtuma. Jotta eteneminen kohti ostotapahtumaa sujuisi mutkattomasti, yrityksen prosessien tulee edetä sujuvasti myös kulisseissa eli asiakkaalle näkymättömissä osissa. Palvelupolun voi nimetä palvelukokonaisuuden kuvaukseksi. Asiakkaan kokema palvelun polku kuvataan vaiheittaisena prosessikaaviona, jotta sitä on helpompi analysoida. (Tuulaniemi 2011, 78; Komulainen 2018, 57-58.)

Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe –ennakko-osto – sisältää kaikki kohdat asiakkaan vuorovaikutuksesta brändin, tuotteen ja ympäristön osalta ennen ostotapahtumaa. Käytännössä kuitenkin tämä vaihe kattaa asiakkaan kokemuksen alusta alkaen tarpeen tunnistamisesta tarpeen tyydyttämisen harkintaan. (Lemon & Verhoef 2016, 76.)

Toinen vaihe – osto – kattaa kaiken asiakkaan vuorovaikutuksen brändin ja sen ympäristön kanssa sekä itse ostotapahtuman. Ominaisia käyttäytymismalleja ovat valinta, tilaus ja maksu. (Lemon & Verhoef 2016, 76.)

Viimeinen vaihe on oston jälkeinen – jälkiosto – käyttö ja kulutus, oston jälkeinen sitoutuminen ja palvelupyyntö. Tämä vaihe voi teoriassa ulottua ajallisesti ostosta asiakkaan elämän loppuun asti. Oston jälkeisessä vaiheessa voi tapahtua laukaisu, joko johtaa asiakasuskollisuuteen (takaisinosto ja lisäsitoumus) tai aloittaa prosessin uudelleen asiakas palaa esiestovaiheeseen ja harkitsee vaihtoehtoa. (Lemon & Verhoef 2016, 76.)

Palvelupolku tarjoaa elävän mutta jäsenneilyn visualisoinnin palvelun käyttäjän kokemuksesta. Kontaktipisteitä, joissa käyttäjät ovat vuorovaikutuksessa palvelun kanssa, käytetään usein polun rakentamiseen. Asiakaskokemus muodostuu palvelupolun lisäksi palvelutuokioista ja kontaktipisteistä. (Schneider & Sticdorn 2011, 158; Komulainen 2018, 58.)

2.2.1 Palvelupolun kontaktipisteet

Asiakaskokemus koostuu yksittäisistä kontakteista, joissa yritys ja asiakas kohtaavat palvelun eri vaiheissa. Palvelun kontaktipisteitä kutsutaan myös kosketuspisteiksi ja niitä on lukemattomasti. Ne voivat olla konkreettisia asioita, joiden kautta palvelu koetaan kuten esineet, tilat, vuorovaikutusprosessi tai ihmiset. Näiden kokemusten kautta asiakas muodostaa käsityksensä palvelusta. (Miettinen 2011, 56; Tuulaniemi 2011, 80.)

On erittäin tärkeää tunnistaa kosketuspisteet, joissa käyttäjät ovat vuorovaikutuksessa palvelun kanssa. Kun kosketuspisteet on tunnistettu, ne voidaan liittää yhteen visuaaliseksi esitykseksi kokonaiskokemuksesta. Tämän yleiskatsauksen tulee olla visuaalisesti tarpeeksi houkutteleva, jotta se on helposti kaikkien saatavilla, mutta sen tulee sisältää myös tarpeeksi yksityiskohtia, jotta se antaa todellista tietoa näytetyistä matkoista. (Stickdorn & Schneider 2011, 158.)

Asiakaskokemuksen ja asiakaspolun ymmärtäminen on ajan mittaan muuttunut yrityksille kriittiseksi. Marketing Science Institute näkee asiakkaan kokemukset yhdeksi tärkeimmistä tutkimushaasteista tulevina vuosina, todennäköisesti juuri lisääntyvien kontaktipisteiden määrän ja monimutkaisuuden vuoksi. Lisäksi uskotaan siihen, että kun luodaan vahvoja ja positiivisia kokemuksia asiakasmatkalla, niin se johtaa suorituskyvyn paranemisiin asiakaspolulla ja parannuksiin lopputuloksessa. (Lemon & Verhoef 2016, 69-70.)

Miten yrityksen tulee huomioida asiakkaan ostopolku? Ensinnäkin yritysten tulee pyrkiä ymmärtämään sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmaa ostopolulla ja tunnistamaan tärkeimmät kohdat jokaisessa vaiheessa. Toiseksi yritysten pitäisi alkaa tunnistaa tiettyjä elementtejä ja kosketuspisteitä, joita esiintyy koko matkan aikana. Kolmanneksi yritysten tulisi yrittää tunnistaa tietyt käynnistyskohdat, jotka saavat asiakkaat jatkamaan tai lopettamaan ostopolkuaan. (Lemon & Verhoef 2016, 76.)

Asiakaspolkua tarkasteltaessa on huolellisesti pohdittava, mitkä pisteet on järkevää jättää asiakkaan itsensä hoidettavaksi ja missä tilanteissa asiakas kaipaa ja olettaa saavansa apua. Hyvä palvelu maksaa, eikä huonoa asiakasta kannata ylipalvelua. Toisaalta huono palvelu tulee yritykselle aina kaikkein kalliimmaksi. (Gerdt & Korhonen 2016, 52.)

Ostoprosessin muutos on johtanut siihen, että myyjien osaamisen pitäisi myös muuttua ja kehittyä. Nykyajan asiakas tietää yhä enemmän tuotteesta ja palvelusta jo etukäteen. Myyjän pitäisi kuitenkin tuottaa lisäarvoa ostoprosessiin. Näin ollen myyjistä on tultava asiantuntijoita tuote- ja ratkaisuosajien sijaan. (Gerdt & Korhonen 2016, 131.)

Verkkoneuvotteluun liittyy useita tärkeitä kontaktipisteitä. Tärkein kontaktipiste on itse verkkoneuvottelu, jossa on loistava hetki näyttää asiantuntijuutta valmistautumalla hyvin neuvotteluun muun

muassa tutustumalla asiakkuuteen ja hakemukseen etukäteen sekä tekemällä ajankohtaiset materiaalit. Aika on rahaa ja kun asiakas antaa aikaa toimihenkilön käytettäväksi, on aika toimia. Asiakkaalla on jokin tarve kuten asunnon vaihto. Hän etsii itselleen – yleensä eri pankkeja vertaamalla – parhaan kokonaisvaltaisen ratkaisun, jotta unelma toteutuu.

Asiakkaat arvioivat jatkuvasti asiakaspalvelijan onnistumista eri kohtaamispaikoissa kolmesta eri näkökulmasta:

1. Päästiinkö kohtaamispaikassa tavoitteeseen?
2. Kuinka helposti tavoitteisiin päästiin?
3. Millaisia tunteita asiakaskohtaaminen herätti? (Ahvenainen, Gyllin & Leino 2021, 10.)

Olemassa olevat tutkimukset viittaavat siihen, että asiakaspolun sisällä voidaan tunnistaa neljä eri kosketuspistettä: brändin omistama, kumppanin omistama, asiakkaan omistama ja sosiaalinen/ulkoinen/riippumaton. Riippuen tuotteen tai palvelun luonteesta tai asiakkaan matkasta, kosketuspisteluokka voi vaihdella kussakin vaiheessa. (Lemon & Verhoef 2016, 76.)

Brändin omistamat kosketuspisteet

Nämä kosketuspisteet ovat asiakasvuorovaikutuksia kokemuksen aikana, jotka on suunniteltu ja yrityksen hallinnoimia ja yrityksen hallinnassa. Niihin kuuluvat kaikki brändin omistamat mediat (esimerkiksi mainonta ja verkkosivustot) ohjelmat ja kaikki brändiohjatut markkinoinnin elementit (esimerkiksi tuotteen attribuutit, pakkaus, palvelu, hinta, mukavuus ja myyntihenkilöstö). Markkinoinnin mallintajat ovat tutkineet laajasti näiden kosketuspisteiden vaikutuksia myyntiin ja markkinaosuuteen. (Lemon & Verhoef 2016, 76-77.)

Kumppanien omistamat kosketuspisteet

Nämä kosketuspisteet ovat kokemusten aikana muodostuneita asiakasvuorovaikutuksia. Nämä ovat yrityksen suunnitteleimia ja hallitsevia. Yhteistyökumppaneita voivat olla markkinointitoimistot sekä monikanavaiset jakelu- ja viestintäkanavakumppanit. (Lemon & Verhoef 2016, 77.)

Asiakkaan omistamat kosketuspisteet

Nämä kosketuspisteet ovat asiakkaan toimet, jotka ovat osa yleistä asiakaskokemusta, mutta joihin yritys, sen kumppanit tai muut eivät voi vaikuttaa. Esimerkkinä voisivat olla asiakkaat, jotka ajattelevat omia tarpeitaan tai toiveitaan ennen ostoa. Oston yhteydessä asiakkaan valitsema maksutapa on ensisijaisesti asiakkaan oma kosketuspiste. Asiakkaan omistamat kosketuspisteet ovat kriittisimmät ja yleisimmillään oston jälkeen, kun yksilöllinen kulutus ja käyttö on keskipisteessä. (Lemon & Verhoef 2016, 78.)

Sosiaaliset tai ulkoiset kosketuspisteet

Koko kokemuksen ajan asiakkaat ovat ulkoisten kosketuspisteiden ympäröimiä (esimerkiksi muut asiakkaat, vertaisvaikuttajat, riippumattomat tietolähteet ja ympäristö). Nämä kaikki elementit voivat vaikuttaa prosessiin. (Lemon & Verhoef 2016, 78.)

Kilpailijoiden toiminta ja ulkoinen ympäristö vaikuttavat myös asiakaskokemukseen

Mikäli kilpailijat keksivät merkittävästi paremman tuotteen tai palvelun, niin se muokkaa asiakaskokemusta. Esimerkiksi suoratoistopalvelujen tultua markkinoille, videovuokraamot poistuivat katukuvasta. Asiakkaan dynaamisessa ulkoisessa ympäristössä voi olla merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen. Tästä esimerkkinä oluen lisääntynyt myynti helteellä. (Lemon & Verhoef 2016, 79.)

2.2.2 Palvelutuokiot

Jokainen palvelu koostuu keskeisistä kohtaamisista tai päävaiheista, joissa tapahtuu palvelun tuotanto sekä asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus. Näitä päävaiheita kutsutaan palvelutuokioiksi. (Miettinen 2011, 49.)

Jokainen palvelutuokio koostuu joukosta kontaktipisteitä. Kontaktipisteiden avulla pystytään muotoilemaan jokainen palvelutuokio tavoitteiden ja strategian mukaiseksi sekä asiakkaan odotuksia ja tarpeita vastaavaksi. Suunniteltaessa tiettyä palvelutuokiota on tarkkaan mietittävä, mitkä kontaktipisteet ovat asiakkaan kannalta tärkeitä ja oleellisia. Toisaalta on järkevää tutkia, mitkä kontaktipisteet tuovat asiakkaalle runsaasti arvoa vähin kustannuksin. (Miettinen 2011, 53.)

Verkkoneuvottelu on kokonaisuutena yksi palvelutuokio, se muodostuu useista kontaktipisteistä kuten neuvottelun varaaminen, tekstiviesti verkkoneuvottelun ennako-ohjeista ja ZEF-kysely (asiakkaalle lähtee ennen verkkoneuvottelua tekstiviesti, jossa johdatellaan asiakkaan ajatuksia lainan turvaamiseen, kodin vakuuttamiseen ja jatkuvaan rahastosäästämiseen), saapuminen linjoille ja tunnistautuminen sekä itse neuvottelu.

2.2.3 Totuuden hetket

Asiakkuuden elinkaareen kuuluvat olennaisesti henkilökohtaiset palvelutilanteet. Osa niistä on niin tärkeitä, että niiden epäonnistumiset vaikuttavat olennaisesti asiakassuhteen jatkuvuuteen tai sen päättymiseen. Tämän vuoksi niitä sanotaan "totuuden hetkiksi". Asiakaskohtaamisissa totuuden hetkien aikana, palvelu tuotetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Jos totuuden hetket eivät tuota asiakkaalle sitä arvoa, mitä hän niiltä odottaa, on koko asiakkuuden jatkuminen vaaka- laudalla. Jos asiakassuhteessa on useita epäonnistuneita totuuden hetkiä peräkkäin, mielikuva palvelun tuottajasta väistämättä heikkenee. Päinvastaisissa tilanteissa asiakas yllättyy positiivisesti saadessaan enemmän lisäarvoa palvelutilanteessa kuin mitä hän oli odottanut. (Järvinen & Ylikoski 2011, 108.)

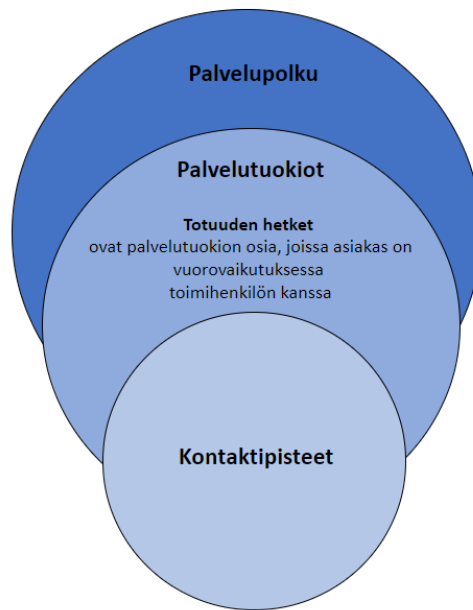
Toimihenkilöillä on tärkeä rooli verkkoneuvottelussa kuunnella asiakasta ja esittää ratkaisu selkeästi mutta asiakkaan näköisellä tavalla. Palvelupolun totuuden hetkissä tulisi tapahtua jotain sellaista, millä voi erottua kilpailijoista. Mitä ne asiat voivat olla? Tutkijalle tulee mieleen seuraavat asiat: hyvä valmistautuminen, mukava kiireetön tunnelma neuvottelussa, asiantuntijuus ja asiakkaan näköinen visuaalinen esitys, sovituissa aikatauluissa pysyminen sekä tietysti kilpailukykyinen

tarjous. Kun näihin asioihin on satsattu, ollaan jo erittäin pitkällä onnistumisen polulla.

Kiireetön tunnelma saadaan varmasti parhaiten aikaan konttorineuvottelussa. Jos kuitenkin ver-rataan puhelinta ja verkkoneuvottelua, niin tutkija uskoo, että juuri verkkoneuvottelussa pysähdytään asian äärelle. Asiakas miettii, mikä olisi sopiva ja rauhallinen paikka lainakeskuste-luille ja ruudun jaolle.

Palvelutapahtuman jälkihoitoon liittyy asiakkaan näkökulmasta kriittisiä hetkiä. On tärkeää toimittaa luvattu tarjous tai vahvistaa tehdyt sopimukset asiakkaalle juuri sovittuna ajankohtana. Mikäli luvat-tua yhteydenottoa ei tule tai sopimukset ovat puutteellisia, asiakkaan mieli pahoittuu hyvin onnis-tuneestakin palvelutapahtumasta, koska sitä ei viety loppuun asti. (Ylikoski & Järvinen 2011, 110-111.)

Kuvioon 1 on esitetty palvelupolun, palvelutuokion, totuuden hetkien ja kontaktipisteiden suhde toisiinsa. Palvelupolku muodostuu palvelutuokioista. Palvelutuokion osat, niin sanotut kriittiset het- ket, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa toimihenkilön kanssa nimetään totuuden hetkiksi. Nämä palvelutuokiot ja totuuden hetket koostuvat joukosta kontaktipisteistä.



KUVIO 1. Palvelupolun, palvelutuokion ja totuuden hetkien sekä kontaktipisteiden suhde toisinsa (mukaillen Komulainen 2018, 58; Järvinen & Ylikoski 2011, 108; Miettinen 2011, 53.)

2.3 Asiakaskokemuksen kehittäminen

Asiakaskokemuksen kehittämisessä on aina lähdettävä asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Asiakaskokemustyö on hyvä muistaa ulottaa läpi organisaation lähes kaikkiin toimintoihin. Asiakaskokemuksen kehittäminen ei ole yksittäinen projekti vaan jatkumo, joka koostuu erilaisista asiakaspolun osa-alueita ja vaiheita kehittävästä projekteista. (Gerdt & Eskelinen 2018, 41.)

Gerdt ja Eskelinen (2018, 171) kiteyttävät asiakaskokemuksen ja digitaalisen muutoksen pankkialalla ja näiden johtamisen seuraavasti:

Kuten muillakin sektoreilla, asiakaskeskeisyyden pitää myös pankkialalla olla liiketoimintaa ohjaava punainen lanka ja koko henkilöstön tulee työskennellä asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kokemuksen pitää olla saumaton: organisaation ja järjestelmien tulee toimia yhdessä. Digitaalisen muutoksen pitää kannustaa, nähdä se mahdollisuutena tavoittaa asiakkaat uudella tavalla ja luoda parempaa palvelua henkilökohtaisen palvelun tilanteessa.

Suunnittelun ja toiminnan pitäisi pyöriä asiakkaan ja asiakastiedon, ei pankin portfolioissa olevien tuotteiden ympärillä.

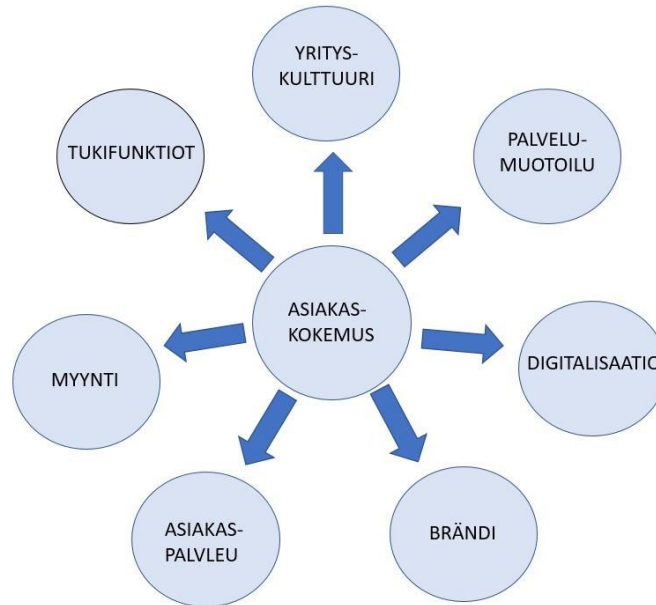
Vuoden 2017 “Asiakaskokemus ja palvelu suomalaisessa pörssiyrityksissä” -tutkimuksessa tutkittiin jo toistamiseen 125 suomalaisen pörssiyrityksen asiakaskokemuksen tilaa Suomessa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka tärkeänä yritykset pitävät asiakaskokemusta, onko asiakaskokemuksen kehittäminen otettu mukaan yrityksen strategiaan ja onko tällä vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksissa havaittiin, että noin joka neljännessä suomalaisessa pörssiyrityksessä asiakaskokemus on sisällytetty osaksi yrityksen visiota, arvoja ja missiota. Prosentuaalisesti eniten asiakaskokemuksella koettiin olevan merkitystä rahoituksessa, tietoliikennepalveluissa, kulutuspalveluissa ja teknologiassa, joissa kaikissa asiakaskokemus esiintyi yli neljäosassa toimialan yritysten strategioissa. (Ahvenainen ym. 2021, 18-19.)

Ahvenainen, Gylling & Leino (2021, 20) tarkastelevat asiakaskokemuksen roolia yrityksille ja he nostavat esille kolme keskeistä asiaa:

1. Asiakaskokemus luo yritykselle kilpailuetua.
2. Digitalisaatio tuo uusia mahdollisuuksia asiakaskokemukselle.
3. Asiakaskokemus tuo yritykselle liiketoimintamahdollisuuksia.

Asiakaskokemuksen kehittämisen tulisi lähteä yrityksen kulttuurista, sisäisten kyvykkyyksien tunnistamisesta ja hyödyntämisestä, brändin vahvistamisesta, prosessien parantamisesta sekä mitaamisesta. Kehittämisen apuvälineet löytyvät usein uusista teknologioista. Juuri teknologian nopean kehityksen myötä asiakaskokemuksen painopiste on siirtynyt prosesseihin ja sisäisten kyvykkyyksien kehittämiseen asiakaskokemuksen perustana. (Gerdt & Eskelinen 2018, 236.)

2.3.1 Asiakaskokemuksen kehittämisen seitsemän kulmakiveä



KUVIO 2. Asiakaskokemuksen kehittäminen liittyy organisaatiossa luontevasti seuraaviin rakenteisiin ja osaamisiin (Korkiakoski 2019, 43).

Yrityskulttuurin muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi vie aikansa, mutta henkilöstökokemuksen kehittäminen rakentaa polkua uudelle asiakaskeskeiselle yrityskulttuurille. Asiakaskokemuksen näkökulmasta on tärkeää, että huomiota kiinnitetään myös osaamisen kehittämiseen esimerkiksi rekrytoinnin ja koulutuksen kautta. (Korkiakoski 2019, 45.)

Palvelumuotoilu on ollut viimeisen vuosikymmenen menestystarina Suomessa. Palvelumuotoilua käytetäänkin usein asiakaskokemuksen synonyymina. Siinä nostetaan kovat ja pehmeät arvot tasavertaisiksi osapuoliksi. Yritykset ovat huomanneet, että niiden tulee ymmärtää paremmin asiakkaiden muuttuneita päätös- ja ostoprosesseja sekä muuttaa liiketoimintaansa vastaamaan näitä muuttuneita tarpeita. Palvelumuotoiluosaaminen onkin lisääntynyt yrityksissä voimakkaasti. Tämä luo hyvän pohjan muutokselle kohti asiakaskeskeisempää toimintaa. (Korkiakoski 2019, 45; Tuulaniemi 2011, 95.)

Ilman investointeja teknologiaan on täysin mahdotonta rakentaa erinomaista asiakaskokemusta digitalisoituvassa yhteiskunnassa. Digitalisaation potentiaalin hyödyntäminen on vihdoinkin noussut Suomessakin yritysten työlle. Yritysten päättäjien on tärkeää muistaa, että siihen panostaminen ei automaattisesti tarkoita, että asiakaskokemus paranisi. Asiakaskokemus on enemmän kuin pelkkää digikehittämistä, mutta harmillisen moni yritys näkee asiakaskokemuksen kehittämisen digitalisaatiohankkeena. (Korkiakoski 2019, 43; Gerdt & Eskelinen 2018, 17.)

Usein asiakaskokemus nähdään myös uudenaikaisena tapana markkinoida ja rakentaa brändiä. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta olisi erityisen tärkeää, että brändi uudistetaan aidosti asiakaskeskeisemmäksi. Brändikokemus muodostuu sekä tiedostamattomista että tiedostetuista elementeistä. Brändin lunastumiseen osallistuvat kaikki työntekijät ja siihen valjastetaan kaikki digitaaliset rajapinnat, joiden kautta asiakkaat kohtaavat yrityksen. (Ahvenainen ym. 2021, 44; Korkiakoski 2019, 44.)

Digitaalisen viestinnän ja vuorovaikutuksen tehtävä ei ole korvata kasvotusten tapahtuvaa kanssakäymistä, vaan päinvastoin tukea ja rikastaa fyysistä kohtaamista (Ahvenainen ym. 2021, 56). Tyypillisesti asiakaspalvelu on nähty kustannuksena, joka on pyritty ulkoistamaan mahdollisimman edulliselle kumppanille. Viime vuosina yritykset ovat ymmärtäneet asiakaspalvelun merkityksen asiakaskokemuksen muodostumisessa. Digitaalisuuden lisääntyessä on entistä tärkeämpää tehdä asiakaspalvelijan ja asiakkaan kohtaamisesta niin laadukas, että asiakas haluaa asioida yrityksessä uudelleen. (Korkiakoski 2019, 45.)

Myyntien edustajia otetaan harmillisesti hyvin harvoin asiakaskokemuksen kehittämisen hankkeisiin mukaan, mutta asiakaskokemustutkimusten mukaan juuri myyntien tulisi olla mukana asiakaskokemuksen kehittämisessä. Moni myyntiorganisaatio on pyrkinyt parantamaan "asiakaskokemustaan", mikä useimmiten tarkoittaa sitä, että myyntiviestejä, myyntien prosesseja tai kloussaamista muutetaan jollain tapaa. Myyntihenkilöt tulisi kuitenkin sitouttaa tiukemmin yrityksen pitkän tähtäimen asiakaskokemuksen tavoitteisiin, mittareihin ja palkitsemiseen. (Korkiakoski 2019, 45.)

Tukifunktiot unohdetaan usein, kun puhutaan asiakaskokemuksen kehittamisestä. Kuitenkin tukifunktiot – esimerkiksi laskutus ja logistiikka – voivat vastata tärkeistä kosketuspisteistä ja jopa merkittävästä osasta kaikkia asiakaskohtaamisia. Asiakkaiden ostopolkujen kuvaaminen auttaa yritystä tunnistamaan ne kosketuspisteet, joihin tulee kiinnittää huomiota. Yllättävän usein juuri nämä ovat jääneet johdolta piiloon. (Korkiakoski 2019, 46.)

2.3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Nykypäivänä puhutaan paljon asiakaskokemuksesta ja sen johtamisesta eli CEM:istä (Customer Experience Management). Tämä pitää sisällään merkityksellisten kokemusten luomista asiakkaille, jotta nämä haluvat jatkaa asiakkuuttaan. (Hämäläinen & Patjas 2018, 123.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa oleellista on saada työntekijät ymmärtämään, että asiakkaille tulee pyrkiä tuottamaan kokemuksia, joita hän arvostaa ja jotka hän kokee merkityksellisiksi. Kun tämä toteutuu, asiakas ostaa varmemmin yrityksestä jatkossakin ja ehkä ensi kerralla jopa kalliimpia tuotteita tai palveluita entistä useammin. Tällainen asiakas on yritykselle erittäin tuottoisa, ja hänen tarpeisiinsa kannattaa pyrkiä vastaamaan. Tyytyväinen asiakas usein myös suosittelee yritystä toisille, eli tavallaan hän hoitaa yrityksen markkinointia. (Hämäläinen & Patjas 2018, 123.)

Asiakaskokemuksen johtamisessa haastavinta on rakentaa yrityskulttuuria, jossa henkilöstö ottaa aidosti vastuuta asiakkaiden palvelemisesta. Etenkin isoissa organisaatioissa pallo on helppo vierittää seuraavalle, jolloin kysymykset katoavat jonnekin koneiston rattaisiin ja reagointiaika vain pitenee. Ylivoimainen asiakaskokemus syntyy vasta kulttuurissa, jossa jokainen kokee olevansa vastuussa asiakkaalle ja ottaa itse vastuun hänen palvelemisestaan. Jotta jokainen yksilö pystyy ymmärtämään, miten oma toiminta vaikuttaa asiakaskokemuksen synnyttämisessä, tarvitaan läpinäkyvyyttä, prosessien pitää olla riittävän yksinkertaisia ja organisaation jäseniä pitää kouluttaa ymmärtämään, miten oma työtehtävä vaikuttaa palveluketjun onnistumiseen. (Fischer & Vainio 2014, 9; Gerdt & Korkiakoski 2016, 55.)

Asiakaskokemuksen arvostus yrityksissä kasvaa vuosi vuodelta. Accenturen ja Forresterin vuoden 2015 tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksen parantaminen sai ensimmäisen ranking-sijan, kun johtajilta kysyttiin heidän johtamisen prioriteeteista seuraaville 12 kuukaudelle. Useilla yrityksillä kuten KPMG:llä, Amazonilla ja Googlella on nykyään asiakaskokemusjohtajat tai -päälliköt, jotka ovat vastuussa asiakkaansa kokemuksen luomisesta ja hallinnasta. (Lemon & Verhoef 2016, 69.)

2.3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Yhdeksi asiakaskokemuksen kehittämisen osa-alueeksi tulisi nostaa tutkijan mielestä myös mittaamisen, sillä kuuntelemalla ja mittaamalla asiakkaita voidaan kehittää palveluita heille mielekkääseen suuntaan. Gerdt & Korkiakoski (2016, 160) kiteyttävät hyvin: "Haluatko tietää miten yrityksellä menee? Tilinpäätös kertoo eilisen, asiakkaat nykytilanteen ja henkilökunta näyttää huomisen."

Ettei asiakaskokemuksen kehittäminen jää liian pintapuoliseksi tulee tehtyjä muutoksia pystyä mittaamaan ja kytkemään se liiketaloudellisiin tuloksiin. Mittaaminen kannattaa aloittaa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Ripeä aloitus auttaa ymmärtämään seuraavia asioita: Mistä on lähdetty liikkeelle? Mikä on mittaamisen merkitys? Ei siis kannata jäädä odottamaan täydellistä tai juuri sitä oikeanlaista mittaria. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 157.)

Tärkeintä on kouluttaa työntekijät ymmärtämään, mistä asiakaskokemuksessa ja sen mittaamisessa on kysymys. Tällä pienimuotoisella toiminnalla voidaan saavuttaa sisäinen hyväksyntä, joka puolestaan varmistaa, että laajempienkin kokonaisuuksien käyttöönotto onnistuu. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 157.)

Mittausmallin suunnittelun tulee lähteä asiakkaan näkökulmasta – asiakkaan kohtaamisista ja ostopolusta. Mittausmallin suunnittelun kannalta on olennaista pystyä tunnistamaan asiakkaan kosketuspisteet yrityksen kanssa. Lisäksi tulisi tunnistaa kosketuspisteistä keskeisimmät, koska erityisesti ne tulisi huomioida mittausmallissa. Tämä ei tarkoita sitä, että mitaus tulisi keskittää vain tärkeimpiin tai eniten käytettyihin kosketuspisteisiin. Mutta tärkeää on varmistaa, että keskeiset kosketuspisteet tulevat huomioitua. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 163.)

Mitkä ovat oikeita mittareita erilaisiin asiakaskohtaamisiin? Mittausmallin suunnittelussa tulee huomioida liiketaloudelliset tavoitteet, tavoiteltu asiakaskokemus ja sen kohtaamisen luonne, jossa mitaaminen tapahtuu. Ensimmäisenä tulee päättää, millaisia liiketoiminnallisia tuloksia halutaan mitata (tulostittarit) kuten uusintaosto tai elinkaaren arvon kasvattaminen. Välttämättä aina ei löydy keinoja mitata liiketaloudellisia tuloksia; silloin täytyy mitata toimenpiteitä, jotka ennustavat taloudellisia tuloksia. (Gerdt & Korhikoski 2016, 164.)

Asiakaskokemuksen kehittäminen liittyy aina tehokkuuteen, helppouteen tai tunteeseen. Asiakaskokemuksen mittarit tulisi valita näiden tuntemusten pohjalta (kokemusmittarit). Asiakaspalvelijan asenne puhelinpalvelussa tai kaupassa vaikuttaa suoraan asiakkaalle muodostuvaan tunteeseen palvelusta, mikä puolestaan vaikuttaa lopulta liiketaloudellisiin mittareihin. (Gerdt & Korhikoski 2016, 164.)

Kolmannella tasolla ovat (toiminnan mittarit). Näitä voivat olla esimerkiksi tuen tarve, asiakaspalvelun jonotusaika tai asiakkaiden määrä myymälässä. Mittausmallissa pyritään löytämään yhteys toimintojen ja liiketaloudellisen tuloksen, kuten asiakaspoistuma, välillä. (Gerdt & Korhikoski 2016, 164.)

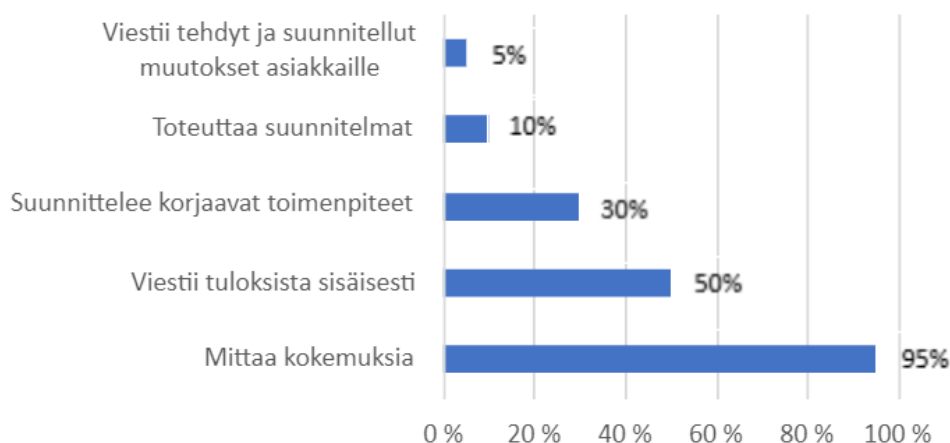
Vuonna 2012 mitattiin ensimmäisiä kertoja asiakaskokemuksen liiketoiminnallisia hyötyjä. Vuonna 2015 toteutettiin päivitetty analyysi, jossa oli mukana Standard & Poor'sin 500 suurinta pörssilistattua amerikkalaisyhtiötä. Lähtökohtana tutkimukselle oli näiden yritysten kumulatiivinen tulos vuosilta 2007-2014. Kumulatiivista tulosta oli verrattu Forresterin Custotomer Experience-indeksiin (CXi) tuloksiin, joissa asiakaskokemusta arvioitiin ostamisen nautinnollisuuden, helppouden ja tarpeen tyydyttämisen näkökulmasta. Vertailu osoitti selvästi, että asiakaskokemukseltaan parhaat yritykset (Customer Experience Leaders) voittivat vertailujakson sekä asiakaskokemuksen tasolla heikoimmat yritykset (Customer Experience Laggards) että S&P 500-indeksiin yritykset. Parhaiden yritysten tuotto tutkimuksen aikana oli jopa kolminkertainen verrattuna heikoimpiin yrityksiin. (Gerdt & Korhikoski 2016, 16.)

Jotta asiakaskokemuksen mittaamisessa päästään käytännön tasolle ja mittaamaan muu-
tosta, Forrester on laatinut seuraavanlaisen tarkistuslistan.

1. Priorisoi ja määrittele ensin asiakassegmentit.
2. Valitse, millaisia kokemuksia haluat mitata.
3. Määritä mittarit kullekin kokemukselle.
4. Suunnittele tiedonkeruun strategia.
5. Aseta tarkat tavoitteet kullekin mittarille.
6. Identifoi ja priorisoi kokemusten kehityskohteet ja tee tarvittavat toimenpiteet.
7. Jaa sisäisesti tietoa ja huomioita mittaamisesta. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2021, 31.)

Alla oleva kuvio kuvaa, miten hyvin yritykset ovat erään tutkimuksen mukaan omasta mielestään onnistuneet asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tutkimukseen vastanneista 95 prosenttia oli mielestään onnistunut hyvin kokemusten mittaamisessa. Muilla osa-alueilla tulokset olivat yllättäviä. Saadun tiedon pohjalta uusia toimenpiteitä suunnittelee ainoastaan 30 prosenttia ja vain 10 prosenttia vastanneista on omasta mielestään onnistunut toteuttamaan tekemänsä suunnitelmat. Lopulta vain viisi prosenttia vastaajista kertoi viestinneensä onnistuneesti asiakkailleen, mitä tulosten perusteella on tehty tai on suunnitelmissa tehdä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 176-177.)

Asiakaskokemuksen systemaattinen kehittäminen



KUVIO 3. Asiakaskokemuksen systemaattinen kehittäminen (Gerdt & Korkiakoski 2016, 177).

Suomessa suosittu malli asiakastyytyvyyden ja -kokemuksen mittaamiseen on Net Promoter Score-suositteleva kysymys. Siinä kysytään asiakkaan halukkuutta suositella tuotetta, yritystä tai brändiä asteikolla 1-10. Tyypillisimmin NPS:ää mitataan kysymällä kyselyissä tai palaute-lomakkeissa seuraava kysymys: “Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystämme ystäville tai kollegoillesi?” NPS on yksinkertainen, hyvä mittari ja laaja-alaisesti hyödynnettävissä. (Tuulaniemi 2011, 241; Gerdt & Korhonen 2016, 166; Ahvenainen ym. 2021, 24.)

Net Promoter Score (NPS) lasketaan seuraavasti:

Suosittelijat – Arvostelijat

_____ = NPS

(Vastaajien määrä) * 100

Asiakkaat antavat arvion palvelusta tai yrityksestä asteikolla 1-10. Lopullinen luku voi sijoittua mihin tahansa asteikolla -100 - +100. Taulukkoon 3 on kuvattu Net Promoter Score vastausten perusteella tulevat kuvaukset asiakkaista: suosittelijat, neutraalit ja arvostelijat. (Ahvenainen ym. 2021, 24-25.)

TAULUKKO 3. Kuvaukset erilaisista Net promoter Score (NPS) asiakkaista (Ahvenainen ym. 2021, 24).

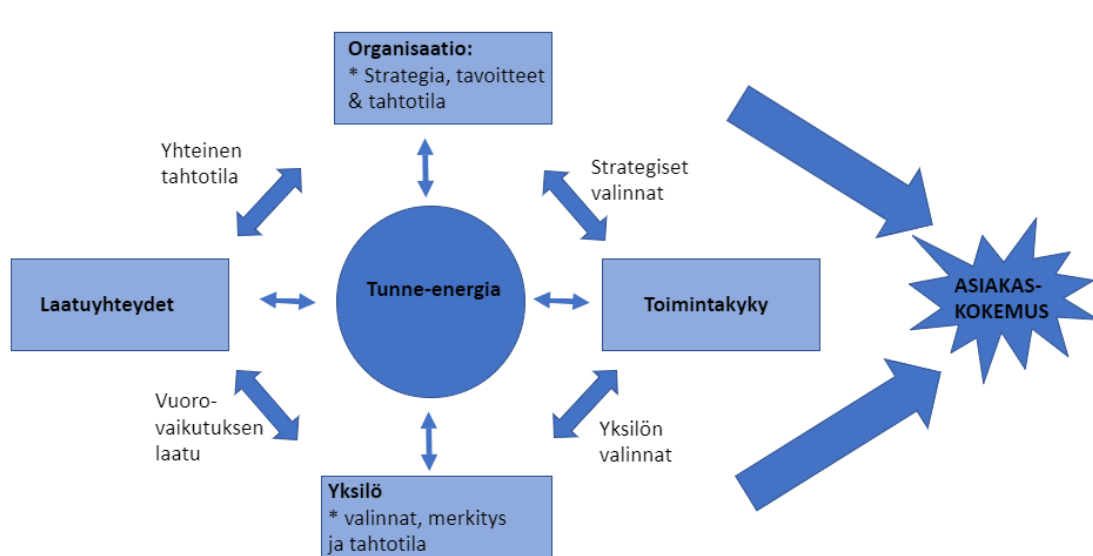
Millainen asiakas?	NPS arvosana	Kuvaus asiakkaasta
Suosittelijat (<u>promoters</u>)	9-10	Suosittelijat ovat lojaaleja asiakkaita, jotka ostavat yrityksen tuotteita tai palveluita ja suosittelevat yritystä lähipiirilleen.
Neutraalit (<u>passives</u>)	7-8	Neutraalit ovat tyytyväisiä, mutta eivät sitoutuneita asiakkaita, jotka voivat vaihtaa helposti palveluntarjoaja, mikäli vastaan tulee kiinnostavampi tarjous tai toimija.
Arvostelijat (<u>detractors</u>)	0-6	Arvostelijat ovat tyytymättömiä asiakkaita, jotka voivat vahingoittaa brändiä kertomalla epämiellyttävistä kokemuksistaan eteenpäin. Tämä joukko on myös samalla suurin oppimisen lähde yritykselle.

Malli herättää ristiriitoja, mutta sen voima piilee ohjattavuudessa ja suoraviivaisuudessa. Numeron perusteella on helppo löytää toiminnan hyvät ja huonot kohdat. Tämän jälkeen tulisi muistaa kysyä asiakkaalta tarkemmin, miksi asiakas on antanut tämän numeron. Voidaankin sanoa, että NPS mittaa asiakkaan kuumeen, mutta taudinkuva löytyy sitten avoimista vastauksista. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 166.)

Jos suosittelukysymys esitetään jossain tietyssä kosketuspisteessä, on hyvä pitää kysely lyhyenä ja vain tähän kosketuspisteeseen liittyvänä. Tässä kohtaa ei kannata yrittää tehdä laajaa asiakas-suhteeseen liittyvää kyselyä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 166-167.)

2.4 Työyhteisökokemus vaikuttaa asiakaskokemukseen

Jotta yksilön ja yhteisön potentiaali tulee esiin, tarvitaan yhteisön ja siinä olevien yksilöiden keskinäistä välittämistä ja hyväksyntää. Kun yksilön kokemus organisaatiossa on, että hänestä aidosti välitetään, synnyttää se hänelle positiivista merkitystä ja tunne-energiaa. Laatuhyteydet synnyttävät sekä parempia liiketoimintatuloksia että hyvinvoivia yksilöitä ja toimivia organisaatioita. (Fischer & Vainio 2014, 11.)



KUVIO 4. Tunne-energia vahvistaa toimintakykyä ja asiakaskokemusta (Fischer & Vainio 2014, 12).

Kuvio neljä on yhteenveto siitä, miten työyhteisökokemus muokkaa asiakaskokemusta. Yliver-
tainen kilpailukyky palveluliiketoiminnassa syntyy silloin, kun kaikki kuvan elementit tukevat
positiivista tunne-energian synnyttämistä. Tämä vastaavasti luo organisaatiolle toimintakyvyn
antaa parhaimpansa asiakaskohtaamisissa. Merkityksellisyyden kokemus on yhteinen nimittäjä
kuvan neljän eri toimijuuden välillä ja yksilön kokema merkityksellisyys synnyttää positiivista tunne-
energiaa. Yksilölle syntyy merkityksellisyyden tunne omien valintojen ja vuorovaikutuksen kautta
sekä kokemuksesta olla toteuttamassa jotain isompaa tavoitetta. (Fischer & Vainio 2014, 12-13.)

Johdon vastuulla on luoda yritykselle sellainen strategia, joka kuvaa yhteistä tahtotilaa ja antaa organisaatiolle suunnan. Strategiaviestintä on onnistunut, jos yksittäinen työntekijä ymmärtää, miten hänen päivittäiset tehtävänsä tukevat strategian toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Kun yksilö kokee, että hänen työpanoksensa tukee organisaation tavoitteita, synnyttää se hänessä positiivista tunne-energiaa ja tukee toimintakykyä, joka vie eteenpäin ja synnyttää lopulta positiivisen asiakaskokemuksen. (Fischer & Vainio 2014, 13.)

Kysymys ei enää ole vain palkkauksesta, vaan myös yrityksen arvoista ja yrityskulttuurista. Jokainen epäonnistunut tai onnistunut rekrytointi vaikuttaa yrityksen mahdollisuuteen rakentaa onnistuneita asiakaskokemuksia ja erottua kilpailijoista. Ison osan asiakaskokemuksesta luovat työntekijät. Motivoituneet ja osaavat työntekijät palvelevat asiakkaita paremmin. Tyytyväiset asiakkaat tuottavat yritykselle enemmän rahaa. Tässä asiassa on kuitenkin suurta eroa toimialojen välillä. Toimialoilla, joilla työntekijät ovat päivittäisessä vuorovaikutuksessa suoraan asiakkaiden kanssa, kuten kaupan alalla, yhteys työntekijä- ja asiakaskokemuksen välillä on positiivinen. Näillä aloilla jopa 60 prosenttia asiakaskokemuksesta muodostuu työntekijäkokemuksesta. (Korkiakoski 2019, 23; Huhta & Myllyntaus 2021, 23.)

Ahvenainen, Gylling ja Leino (2021, 76-77) kuvaavat henkilöstökokemusta termillä työpäiväkokemus. He nostavat asian ytimeksi ajatuksen, että jokaisen yrityksen tulisi laittaa työntekijät etusijalle, jotta työntekijät pitävät huolen sekä toisistaan että asiakkaistaan. Kuten lentokoneessakin, myös asiakaskokemuksen rakentamisessa pätee seuraava sääntö ”happinaamari” tulee ensin asettaa itselle, jotta voimme kohdella asiakkaitamme erinomaisesti ja kohdata heidät oikeanlaisella energialla ja asenteella.

Organisaatio, joka asettaa työntekijät etusijalle, tuottaa lopulta parempaa asiakaskokemusta kuin organisaatio, joka asettaa asiakkaat etusijalle. Hyvä asiakaskokemus ei ole sellaista, että jossakin vaiheessa voisi vain päättää, että nyt olemme asiakaslähtöisiä. Asiakaslähtöisen asenteen ja palveluhalukkuuden pitää olla juurrutettuna yrityskulttuuriin. (Ahveinanen ym. 2021, 77.)

Asiakas- ja henkilöstökokemus vaikuttavat yrityksen taloudelliseen menestymiseen eri tavoin. Accenturen Employee Experience Reimagined-tutkimuksen mukaan asiakaskokemuksen keskeinen taloudellinen vaikutus näkyy asiakaslojaliteetin kasvuna: se

kasvoi Accenturen tutkimuksessa 21 prosenttia. Hyvä asiakaskokemus kasvattaa myös yrityksen myyntiä, tämän tutkimuksen mukaan tuotot kasvoivat 11 prosenttia. Henkilöstökokemus sen sijaan vaikuttaa enemmän tuottavuuteen. Accenturen tutkimus toteaa tämän näkyvän esimerkiksi yritysten menestymisessä pörssissä. (Korkiakoski 2019, 28.)

Työntekijäkokemuksesta ei voi erottaa asiakaskokemusta. Oleellisia prosessin sisäisiä kehityskohteita ovat sisäisten kyvykkyyksien kasvattaminen ja organisaatiokulttuurin muutos. Ihan ensimmäinen askel on johdon tuki ja sitoutuminen asiakaskokemustyöhön. Tämän jälkeen yrityksen ja organisaation tulee keskittyä tarvittavan osaamisen kehittämiseen, hankkimiseen ja ennen kaikkea sen kiinni pitämiseen. Organisaation kehittämisen tulisi rakentua kahden kivijalan varaan: asiakkaan ja työntekijän tarpeiden täyttämiseen. (Gerdt & Eskelinen 2018, 238; Huhta & Myllyntaus 2021, 54.)

Harvard Business Review-lehden artikkelin mukaan yksi suuri vähittäispankki alkoi vaatia jokaista johtoryhmän ja hallituksen jäsentä soittamaan viidelle tyytymättömälle asiakkaalle kuukaudessa. Tämä on yksinkertainen ja tehokas esimerkki tavasta, miten myös johdon ajattelu saadaan pysymään tukevasti asiakaskokemuskysymyksissä. (Rawson, Duncan & Conor, 2013.)

2.5 Digitaalisten palveluiden merkitys asiakaskokemukseen

Digitaalinen palvelukokemus syntyy, kun käyttäjä hyödyntää mitä tahansa päätelaitetta, johon palvelu on digitaalisesti tuotettu, suorittaakseen halutun operaation tai osan siitä. "Kaikki mikä voi digitalisoitua, digitalisoituu" kuvaa kaikkien toimialojen tilannetta, ja siksi pelkästään nykyisten kilpailijoiden seuraaminen ei ole riittävä toimenpide. Asiakkaiden ostoprosessien kuvaaminen auttaa yritystä löytämään mahdolliset uudet toimijat. (Filenius 2015, 18; Gerdt & Korkiakoski 2016, 38.)

Digitalisaatiossa ei ole kyse ainoastaan teknologisista innovaatioista, vaan se mullistaa koko liiketoiminnan perustan: sen miten asiakkaalle voidaan luoda arvoa. Digitalisaatio on aikakaudellamme suurin muutosvoima. Se muuttaa radikaalisti ihmisten tapaa hankkia informaatiota, kuluttaa palveluita, ostaa tuotteita, jakaa kokemuksiaan ja olla vuorovaikutuksissa muiden kanssa. Se sekoittaa yritysten kilpailuympäristöä. Se pakottaa yrityksiä uudistamaan osaamistaan ja

toimintatapojaan. Digitalisaatio koskettaa toimialasta riippumatta jokaista yritystä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13; Komulainen 2018, 15.)

Digitalisaatio auttaa yrityksiä tavoittamaan uusia asiakkaita, palvelemaan paremmin, myymään enemmän sekä toimimaan tehokkaammin. Mahdollisuuden lisäksi digitalisaatio on nykyihmiselle myös välttämättömyys. Asiakkaiden muuttuneisiin odotuksiin reagoiminen ja kilpailussa menestyminen edellyttävät yrityksiltä uudistumista ja digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämistä. Suurin uhka yrityksille on aliarvioida digitalisaation vaikutus ja voima. Nykyistä toimintaa täytyy kyseenalaistaa. Uusiin mahdollisuuksiin tulisi suhtautua uteliaasti. Uusia digitaalisen ajan palveluita, tuotteita ja toimintatapoja pitää kokeilla aktiivisesti. Vaikka yritys olisikin jo ottanut merkittäviä askeleita digitalisaatiossa, ei pidä tyytyä nykytasoon. Sen sijaan tulee pysyä kokoajan asian suhteen hereillä, sillä vauhti on kiihtyvää. (Ilmarinen & Koskela 2015, 14, 16.)

Pankkipalvelujen digitalisaatio muokkaa pankkien liiketoimintaa monella tavalla. Uudet finanssiteknologian innovaatiot parantavat asiakaskokemusta ja pidemmällä aikajänteellä niistä voi tulla myös kustannussäästöjä. Digitalisaatio houkuttelee toimialalle uusia kilpailijoita sekä nostaa kyberturvallisuuden ja tietoturvan merkitystä. Näin ollen digitalisaatio tuo pankkitoimialalle mukanaan sekä uhkakuvia että mahdollisuuksia. (Mustonen 2017, 1.)

Vaikka pankkitoimialan digitalisaatio on edennyt viime vuosina, digitalisaation eri ulottuvuudet kuten tekoäly, mobiilit päätelaitteet, pilvipalvelut ja data-analyysi sekä sosiaalinen media voivat vielä uudistaa pankkipalveluja merkittävästi. Esimerkiksi lähivuosina kännykkämaksamisen odotetaan korvaavan käteisen käyttöä Suomessa. Tekoälyä voidaan hyödyntää asiakaspalvelun automatisoinnissa. Tällöin ihmisten kanssa keskustelevat esimerkiksi tietokoneohjelmat eli chatbotit tai neuvoa antavat mobiilisovellukset. (Mustonen 2017, 1.)

Pankkipalvelujen muutoksen taustalla on teknologian kehittyminen, mutta myös asiakastarpeiden muutos. Palvelukokemuksen halutaan jatkuvan saumattomasti siirryttäessä yhdestä käyttöliittymästä toiseen ilman, että kertaalleen annettuja tietoja tarvitsee antaa uudelleen. (Mustonen 2017, 1.)

Digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämisessä ohjenuoriksi voidaan nostaa nopea kokeileminen, jonka uudet teknologiat mahdollistavat, tarkka seuranta ja mahdollisten virheiden analysointi. Huonot päätökset voidaan aina korvata joukolla uusia. Tärkeintä on päästä muutoksissa alkuun ja pysyä mukana kehityksessä. (Gerdt & Eskelinen 2018, 234.)

2.5.1 Digiainkaka johtaminen

Hyvää ihmisten johtamista ei voi korostaa liikaa digitalisaationkaan yhteydessä. Digitalisaatio on moniulotteinen ilmiö, ja se vaatii johdolta asioiden yksinkertaistamista. Muutokseen liittyy epävarmuustekijöitä, ja siksi johdon on pystyttävä rauhoittamaan ihmisiä. Kaikkien yrityksessä on myös pystyttävä henkilökohtaisesti uudistumaan enemmän kuin koskaan ennen. Varsinkin tässä johdon oma esimerkki on tärkeää. (Ilmarinen & Koskela 2015, 234.)

Digitaalisen kyvykkyyden kehittämisessä johdon osallistuminen on olennaista. Ilman johdon systemaattista tukea yritys ei pysty pitkälle kehittymään digitaalisissa toimissaan, vaikka työntekijöillä olisikin tarvittava halu ja osaaminen kehittämiseen. (Blomster ym. 2020, 42.)

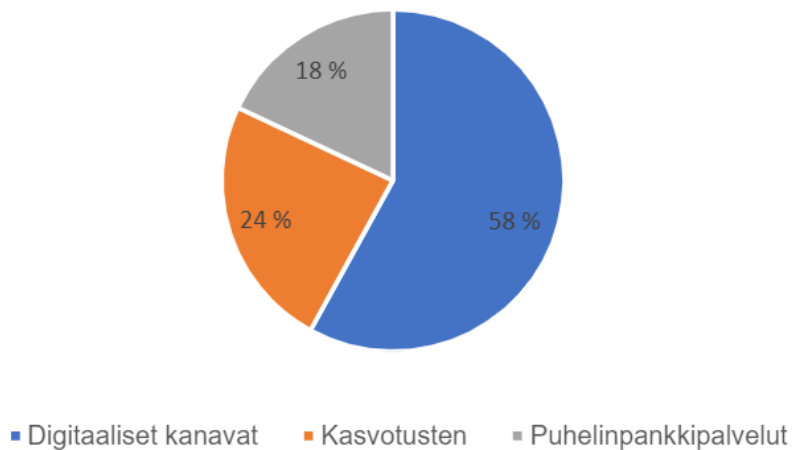
Käytännössä johdon osallistumiselle voidaan määrittää kolme erityisen tärkeää osa-aluea. Ensinnäkin johdon tehtävä on mahdollistaa kehitymisprosessi. Mikäli osaamista halutaan todella parantaa ja lisätä, siihen tulee olla varattuna henkilöresursseja. Toinen tärkeä johtamisen osa-alue on, että osaamisen kehittyessä korkeammalle tasolle, johdon tulee mahdollistaa organisaation kehittyminen laajemminkin. Silloin koko yrityksen tasolla tukea tulee antaa uuden osaamisen hankintaan ja kouluttautumiseen. Tärkeää on myös panostaa käytössä oleviin työkaluihin. Ostettujen resurssien käytöstä on hyvä tehdä strategisia valintoja, riippuen siitä mitä osaamista yritys haluaa pitää ja kehittää itse ja mihin se toivoo kumppanuutta eri yrityksestä. (Blomster ym. 2020, 42.)

Kun kehittämisprosessit on saatu käyntiin, on johdon tarpeellista seurata tehtyjen toimenpiteiden onnistumista ja vaikuttavuutta. Toimenpiteitä tulee seurata säännöllisesti ja rutiinomaisesti, jotta onnistumista on mahdollista arvioida. Liian tiheää seurannan ei kannata kuitenkaan olla, sillä toimialasta riippuen tuloksissa voi olla esimerkiksi sesongeista johtuvaa luonnollista vaihteluväliä. (Blomster ym. 2020, 42.)

2.5.2 Pankkien digiosaaminen kilpailuetuna muuttuvassa toimintaympäristössä

Digitaalinen muutos on yksi huipputrendeistä vähittäispankkialalla. Onnistunut digitaalinen muutos alkaa kuluttajien käyttäytymisen, mieltymysten ja valintojen ymmärtämisellä. CGI:n tilaaman kuu-teen länsimaahan toteutetun tutkimuksen mukaan digitaaliset kanavat koetaan ylivoimaisesti mieluisimmaksi tavaksi olla yhteydessä pankkiin kaikissa ikäryhmissä, ei vain nuorempien joukossa. Asiakkaat ovat tottuneet tekemään taloudellisia päätöksiä milloin vain, ei ainoastaan pankkivirkailijan kanssa käydyn keskustelun jälkeen. Kyselytutkimus tehtiin 1244 kuluttajalle Yhdysvalloissa, Kanadassa ja neljässä Euroopan maassa (Ranska, Saksa, Ruotsi ja Iso-Britannia). CGI Suomen pankkiliiketoiminnan asiantuntija Tapani Karttunen katsoo, että muun muassa ruotsalaisten kuluttajien mielipiteitä kartoittaneen tutkimuksen tulokset ovat yleistettävissä myös Suomeen. (CGI 2014, 3; CGI tietopankki uutinen 2014.)

Missä kanavassa kuluttajat haluavat hoitaa rahoitusasioitaan?



KUVIO 5. Missä kanavassa kuluttajat haluavat hoitaa rahoitusasioitaan? (CGI 2014, 9.)

Kuten yllä oleva kuvio viisi osoittaa, ihmiset ovat edelleen kiinnostuneita kasvokkain tapahtuvasta vuorovaikutuksesta ja puhelinpalvelusta. Monikanavainen strategia on siksi ratkaisevan tärkeää

onnistuneen asiakaskokemuksen takaamiseksi. Yritysten tulee varmistaa, että pankin palvelut ja toiminta vastaa kuluttajan elämäntapaa sen sijaan, että pankki pakottaisi kuluttajan sopeutumaan sen organisatorisiin tapoihin. Tutkimuksissa todettiin myös se, että kaikissa asiointikanavissa, kuluttajat haluavat muutakin kuin nimettömän pankkisuhteen. He haluavat olla tunnettuja ja saada henkilökohtaista huomiota, tukea ja palveluita. (GGI 2014, 10, 15.)

Vaikka palvelu sähköisissä kanavissa lisääntyy jatkuvasti, kasvokkain tapahtuva asiakaspalvelu on edelleen monelle mieleisin palvelumuoto. Sanattoman viestinnän merkitys korostuu kasvokkain tapahtuvassa kohtaamisessa. Asiakas muodostaa asiakaspalvelijasta ja koko yrityksestä mielikuvan hyvin nopeasti. On useita asiakasryhmiä, jotka joko eivät halua tai eivät osaa käyttää sähköisiä palvelukanavia esimerkiksi ikäihmiset arvostavat kasvokkain tapahtuvaa asiakaspalvelua. Ensivaikutelman luo asiakaspalvelijan ulkoinen olemus, eleet, ryhti ja ilmeet. Asiakaspalvelijan on hyvä tiedostaa, että hän on koko ajan ikään kuin edustamansa yrityksen käyntikortti. Olemuksen tulisi olla helposti lähestyttävä ja positiivinen, sillä ensivaikutelma syntyy ennen kuin asiakasta on edes tervehditty. (Hämäläinen & Patjas 2018, 73.)

Tämä sama pätee verkko- neuvotteluun. Toimihenkilön tulee olla neuvottelussa ajoissa ja valmistautuneena. Siististi pukeutuneena ja huoliteltuna. Jakaessa omaa kuvaa katsekontakti tulisi pysyä suurimmaksi osaksi asiakkaaseen päin, eikä katsoa vain omia muistiinpanoja. Virheitä ei saisi tulla ruudun jaossa ja materiaalien sekä keskustelun tulisi olla ajankohtaisia, juuri tälle asiakkaalle sopivaa.

Fileniuksen (2015, 18) mukaan digitaalisten palveluiden yleistyessä myös asiakkaat ovat valveutuneet ja odotusarvot yrityksiä kohtaan ovat yhä korkeammalla. Oletuksena on, että yrityksen palvelut ovat saatavissa myös digitaalisessa kanavassa, samassa laajuudessa ja yhtä hyvällä laadulla. Asiakas valitsee ajan, paikan ja päätelaitteen.

Yrityksen johto laatii usein yrityksille sähköisen tai digitaalisen strategian. Lähestymistavan ongelma on, että se katsoo asioita liian puhtaasti yrityksen ja sen tuotteiden näkökulmasta sekä usein rajoittuu vain digitaalisiin kanaviin. Tärkeää olisi muistaa asiakkaan kasvava valta sekä erityi-

sesti se, että asiakas vaihtaa asiointikanavaa omien mielihalujensa mukaan. Yrityksen strategia onkin laadittava asiakkaan näkökulmasta. (Filenius 2015, 30.)

Kun kilpailevat yritykset, palvelut ja tuotteet muistuttavat yhä enemmän toisiaan, pienet yksityiskohdat ovat ainoa keino erottautua muista kilpailijoista. Digitaalisissa kanavissa kilpailija-analyysi on helppoa tehdä ja hyvät ideat kopioidaan nopeasti. Kysymys ei enää ole siitä, mitä palveluja tarjoat – vaan miten niitä tarjoat. (Filenius 2015, 34.)

Tämä on juuri kehittämistehtävän ydin. Suurin osa pankeista tarjoavat laina-asiakkailleen verkkoneuvotteluja, mutta iso kysymys kuuluu, että miten niitä tarjotaan vai tarjotaanko niitä ylipäättään kaikille asiakkaille? Miten saadaan verkkoneuvottelu toteutettua niin, että asiakas kokee saavansa WOW-elämyksen?

Yrityksen on tärkeää tuntea asiakkaat ja heidän käyttäytymisensä, jotta asiakkaiden ostoprosessi pystytään hahmottamaan. Näin yritys tietää missä kanavissa sen tulee olla läsnä, jotta tavoittaa nämä potentiaaliset asiakkaat. (Blomster, Kurtti, Määttä & Sinisalo 2020, 49.)

Digitaalisiaatio antaa yrityksille todella tehokkaat työkalut tuottaa elämyksellisiä, "WOW"-tunnetilan herättäviä asiakaskokemuksia. Näiden kokemusten avulla yritykset voivat luoda pysyvää kilpailuetua. Hyvä on kuitenkin muistaa, että elämyksen tuottaa usein kuitenkin ihminen tai ihmisen ja teknologian yhdistelmä. Tällöin palvelupolulla yhdistetään saumattomasti perinteinen analoginen ja digitaalinen maailma asiakaskokemuksen maailmaksi. (Ahvenainen ym. 2021, 11.)

3 TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAVAT JA MENETELMÄT SEKÄ KEHITTÄMISTEHTÄVÄN METODOLOGISET VALINNAT

3.1 Tapaustutkimus

Kehittämistehtävän lähestymistapana käytetään tapaustutkimusta.

Tapaustutkimus (case study) on hyvin tyypillinen tutkimusstrategia esimerkiksi liiketaloustieteissä, ja sen lähtökohdat ovat tieteellisen tutkimuksen traditiossa. Tapaustutkimus soveltuu hyvin myös kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tutkimuksen kohde eli tapaus (case) voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. (Ojasalo; Moilanen & Ritalahti 2014, 52.)

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta. Kehittämistyössä tapaustutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilannetta ja tehtävänä on tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämissuhteita tai ratkaista siellä ilmennyt ongelma. (Ojasalo ym.2014, 37.)

Tähän kehittämistehtävään sopii tapaustutkimus hyvin, sillä tutkimuksen kohde on yrityksen palvelu: verkkoneuvottelu, johon pyritään saamaan kehittämissuhteita ja ideoita. Kehittämistehtävässä tutkitaan, miten verkkoneuvottelu vaikuttaa asiakaskokemukseen. Miten asiakkaita voidaan palvella paremmin verkkoneuvottelun eri vaiheissa? Tutkimuksen pohjalta luodaan tyypillisiä verkkoneuvottelun käyttäjäprofiileja, asiakkaan laaja nykyinen ja uusi palvelupolku service blueprint-tekniikalla sekä muodostetaan arvolupauskanvaasi. Tämän kehittämistehtävän pohjalta toimeksiantaja voi vastata laina-asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin yhä paremmin.

3.2 Palvelumuotoilu

Kehittämistehtävän toisena lähestymistapana käytetään palvelumuotoilua. Palvelumuotoiluprosessi alkaa asiakasymmärryksen kasvattamisella. Palvelumuotoilu auttaa havaitsemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja luomaan palveluita, jotka luovat arvoa asiakkaille ja ovat strategisesti järkeviä. Palvelumuotoilu auttaa myös tunnistamaan ne liiketoimintapaikat, joissa palvelut

tukevat parhaiten asiakkaan ja organisaation arvomuodostusta. Palvelumuotoilu on prosessi, joka auttaa havaitsemaan missä, milloin ja kuinka organisaatio voi tehdä palvelunsa arvokkaammaksi itselleen sekä asiakkailleen. (Miettinen 2011, 31; Tuulaniemi 2011, 96.)

Palvelumuotoilu auttaa innovoimaan jotain uutta tai parantamaan olemassa olevia palveluita niin, että niistä tulee entistä haluttavampia asiakkaille ja tehokkaampia organisaatioille. Palvelusuunnitteluprosessin lopputuloksena voi olla hyvin eri tyyppisiä muotoja: melko abstrakteja organisaatiorakenteita, toimintaprosesseja, palvelukokemuksia ja jopa konkreettisia fyysisiä objekteja. (Stickdorn & Schneider 2011, 14; 30.)

Palvelumuotoilijalle muotoiluajattelu (design thinking) on erittäin tärkeä ajattelutapa. Muotoiluajattelijoiden on kyky tuntee empatiaa muita kohtaan, huomata asiat, joita muut eivät huomaa sekä hyödyntää näitä asioita innovaation lähteenä. (Miettinen 2011, 27.)

Muotoilu ei rajoitu muodon, materiaalien, toiminnan, tuotannon ja käytön suunnitteluun. Suunnittelu keskittyy tuotteiden, ihmisten ja teknologian välisen vuorovaikutuksen suunnitteluun. Tämän avulla tuotetaan palveluja ja mieleenpainuvia kokemuksia. Ihmisten tarpeet ja haasteet muuttuvat sosiaalisen, taloudellisen ja teknologisen elinympäristön muuttuessa. Palvelumuotoilu antaa työvälineitä vastata näihin muutoksiin. (Miettinen 2011, 26.)

Palvelukokemusta ei itsessään voi suunnitella, koska kokemus on subjektiivinen ja tapahtuu asiakkaan mielessä. Palvelumuotoilun tavoitteena on optimoida asiakkaan palvelukokemus. Tämä tapahtuu keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin määrittelemällä paras mahdollinen palveluprosessi, tilat, työtavat ja vuorovaikutus sekä pyrkiä poistamaan palvelua häiritsevät asiat. (Tuulaniemi 2011, 26.)

Palvelumuotoilussa visualisoidaan ja mallinnetaan koko palvelun ekosysteemi. Tähän ekosysteemiin kuuluu kaikki palveluun liittyvät organisaatiot, ympäristöt, toimijat ja kontaktipisteet. Mallinnuksen avulla yrityksessä voidaan havaita asiakkaille palvelusta puuttuvat elementit ja poistaa ar-

voa tuottamattomat turhat elementit. Kun asiakkaiden odotukset ja tarpeet on ymmärretty, olemassa olevaa palvelua voidaan kehittää vastaamaan asiakkaiden ja palveluntuottavan organisaation tarpeita entistä paremmin. (Tuulaniemi 2011, 99.)

Palvelumuotoiluun on kehitetty useita erilaisia prosessimalleja. Yhteistä niille kaikille ovat laaja tiedonhankinta, yhteisöllinen ideointi sekä erilaisten mallien luominen ja nopea testaus, analysointi ja uudelleen määrittely oppimisen pohjalta. Palvelumuotoilun prosessi eroaa suoraviivaisista ongelmanratkaisuprosesseista siten, että sen vaiheet toistuvat yleensä useaan kertaan ja nopeasti. Toinen oleellinen ero tavanmukaisiin palvelun suunnitteluprosesseihin on se, että ideointivaiheeseen, josta aiemmin on tyypillisesti lähdetty liikkeelle, siirrytään vasta syvällisen asiakasymmärryksen jälkeen. (Ojasalo ym. 2014, 74.)

3.3 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä käytettiin toimihenkilöhaastatteluita ja havainnointia sekä asiakkaille tehtävää kyselyä. Kun aineistot oli kerätty tutkija paneutui niihin ja litteroi ne, jonka jälkeen aineisto pelkistettiin. Näistä pelkistetyistä sanonnoista etsittiin samankaltaisuuksia, mutta myös poikkeuksia ja kehitysehdotuksia. Esiin tulleista asioista teemoiteltiin kokonaisuuksia samankaltaisuuskaavion avulla. Aineiston perusteella muodostettiin nykyinen palvelupolku service blueprint-tekniikalla ja fiktiivisten henkilökuvien käyttäjäprofiilit, jotka kuvaavat konkreettisesti asiakkaita.

Kerätyn aineiston ja tutkijan johtopäätösten avulla tehdään uusi service blueprint –palvelupolku ja arvolupauskanvaasi (value proposition canvas). Arvolupauskanvaasi kokoaa yhteen kehittämistyön tulokset: asiakkaiden tarpeet ja tavoitteet, hyödyt sekä haasteet ja ratkaisut ongelmiin. Johtopäätöksissä tulkitaan tutkimustuloksia ja muodostetaan niistä vastaukset tutkimuskysymyksiin.

3.4 Luotettavuuden arviointi

Opinnäytetyön tutkimustulosten pitää olla luotettavia niin, että jos niitä käytetään päätöksenteon pohjana, tehdyt päätökset perustuvat totuudenmukaisiin tutkimustuloksiin. Luotettavuus on tieteellisen tiedon oleellisin tunnusmerkki. Kysymys luotettavuudesta kohdistuu tutkimusprosessiin, tutkimusmenetelmiin- ja tutkimustuloksiin. Määrällisissä tutkimuksissa luotettavuutta on perinteisesti lähestytty reliabiliteetin (luotettavuuden ja toistettavuuden) ja validiteetin (pätevyyden) käsitteiden avulla. Sen sijaan laadullisessa tutkimusorientaatiossa käytetään vakuuttavuuden käsitettä. Kehittämistehtävässä luotettavuus tarkoittaa kuitenkin ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Ei riitä, että kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvä tieto on todenmukaista, vaan sen tulee olla hyödyllistä toimeksiantajalle. Kaikkia kolmea luotettavuuden näkökulmaa voidaan soveltaa kehittämistoimintaan. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122; Kananen 2017, 69-70.)

Tässä kehittämistehtävässä toimihenkilöille tehdään kvalitatiivinen tutkimus haastattelun muodossa. Asiakkaille tehdään Mixed Methods -menetelmällä tutkimus, joka on kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistelmä. Yhdistämällä kahta tutkimusmenetelmää, saadaan kerättyä monipuolisempaa ja toisiaan tukevaa aineistoa.

Asiakkaille tehtävän tutkimuksen alkumetreillä tulee paneutua validiteettiin eli tutkimuksen pätevyteen. On hyvä pysähtyä heti alussa, että mitataanhan tutkimuksissa sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Tärkeää on asetella tutkimuksen kysymykset niin, että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin.

Molemmissa tutkimuksissa tulee panostaa luotettavuuteen. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuuden näkökulmaan kuuluu toistettavuus. Mikäli sama kysely tehtäisiin eri asiakkaille, tutkimustulokset olisivat samantyyppiset. Koska tutkimus toimihenkilöille on laadullinen, luotettavuutta kuvaa vakuuttavuus. Tutkijan tulee olla perehtynyt asiakaskokemuksen teoriaan ja verkkoneuvottelusovellukseen, jotta hän osaa puhua toimihenkilöiden kanssa oikeista asioista. Samoin johtopäätökset tulee olla asiallisia ja johdonmukaisia, jotta vakuuttavuus toteutuu. OP Oululle tehtävän kehittämistehtävän aineisto ja siihen liittyvä pohdinta tulee esitellä toimeksiantajalle opinnäytetyössä mahdollisimman avoimesti. Opinnäytetyötä tehtiin kaksi: toinen on julkinen ja

toinen on salattu. Salatussa versiossa tutkimustuloksia ja aineistoa sekä johtopäätöksiä on käsitelty laajemmin ja ne ovat käytettävissä vain OP-Pohjola ryhmän pankeissa.

OP Oululle tehtävän kehittämistehtävä on työelämälähtöinen. Toimeksiantaja haluaa kuulla toimihenkilöiden näkemyksiä uudesta verkkoneuvottelusovelluksesta, jotta mahdolliset haastavat asiat huomataan heti ja sovellus jää jokapäiväiseksi lainaneuvotteluiden laadukkaaksi työkaluksi. Samoin halutaan kuulla asiakkaiden kehitysideoita ja ajatuksia verkkoneuvottelusta, jolla varmistetaan miellyttävä asiakaskokemus. Tärkeää on paneutua siihen, että asiakkailta ja toimihenkilöiltä kysytään oikeita asioita. Näin tutkimustuloksista ja niiden johtopäätöksistä tulee hyödyllisiä sekä käyttökelpoisia.

3.5 Eettiset kysymykset

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan tutkimustyössä tulee noudattaa tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli tarkkuutta, rehellisyyttä ja yleistä huolellisuutta. Tutkimuksessa tulee soveltaa tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Tutkimustuloksia julkaistaessa tulee noudattaa avoimuutta ja vastuullisuutta sekä huomioida tietosuojaa koskevat kysymykset. Tutkija kunnioittaa muiden tutkijoiden tekemää työtä ja viittaa heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla ja antaa heidän saavutuksilleen niille kuuluvan arvon. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021.)

Kehittämistehtävän tietoperustassa tullaan huomiomaan hyvään tieteelliseen käytäntöön liittyvät periaatteet eli rehellisyys, yleinen huolellisuus sekä asianmukainen viittaaminen muiden tutkijoiden ja asiantuntijoiden julkaisuihin. Aineistonkeruussa käytetään eettisesti kestäviä tutkimusmenetelmiä ja tiedonhankintaa sekä arviointimenetelmiä. Tutkimukselle pyydettiin lupa OP Oulun hallinnosta. Toimihenkilöiltä ja asiakkailta, joille tutkimus tehtiin, pyydettiin erikseen lupa tiedon hyödyntämiseen. Henkilötietoja käsiteltiin huolellisesti ja vastaukset tutkittiin anonymisti ja tietosuoja-asiat huomioitiin. Tulosten raportoinnissa noudatettiin hyvää tieteellistä käytäntöä ja tulokset ovat osittain julkaistu. Työhön liittyy salassa pidettäviä elementtejä. Vuorovaikutus

tutkimukseen osallistuvien kanssa on kunnioittavaa ja luottamusta herättävää. Tutkija vastaa siitä, että tutkittavaa kohdetta tutkitaan objektiivisesti.

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen peruslähtökohta on tutkittavien henkilöiden luottamus tieteeseen ja tutkijoihin. Luottamus säilyy vain, jos tutkimuksiin osallistuvien henkilöiden oikeuksia ja ihmisarvoa kunnioitetaan. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2019, 7.)

Tietoon perustuva suostumus osallistua tutkimukseen on ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen keskeinen eettinen periaate. Tutkittavien tulee saada osallistua vapaaehtoisesti mutta myös kieltäytyä osallistumasta sekä keskeyttää osallistumisensa milloin tahansa ilman kielteisiä seurauksia hänelle itselleen. Lisäksi tutkittavat saavat peruuttaa suostumuksensa osallistua tutkimukseen milloin tahansa. Heillä on myös oikeus saada tietoa tutkimuksen sisällöstä, henkilötietojen käsittelystä ja tutkimuksen käytännön toteutuksesta kuten siitä, mitä tutkimukseen osallistuminen konkreettisesti tarkoittaa. Informaatio annetaan tutkittavan ymmärtämällä kielellä kirjallisessa tai sähköisessä muodossa aina, kun se on mahdollista. Tutkittavan tulee saada ymmärrettävä ja totuudenmukainen kuva tutkimuksen tavoitteista sekä osallistumisesta mahdollisesti koituvista haitoista ja riskeistä. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2019, 8-9.)

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tietoja ei yleensä ole tarkoituksenmukaista julkaista niin, että tutkimuksessa mukana olleet henkilöt voisi tunnistaa. Poikkeuksen tekevät merkittävää valtaa käyttävät tai käyttäneet julkisuuden henkilöt, joiden yksityisyys on kapeampi kuin muilla yksityishenkilöillä. Tutkittaville ei tule luvata täyttä tunnistamattomuutta, ellei se ole toteutettavissa. Esimerkiksi tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden nimettömyys tutkimusjulkaisussa ei välttämättä estä näiden tunnistamista sellaisten henkilöiden toimesta, jotka tuntevat tutkimuskohteena olevan organisaation toimintaa. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2019, 12-13.)

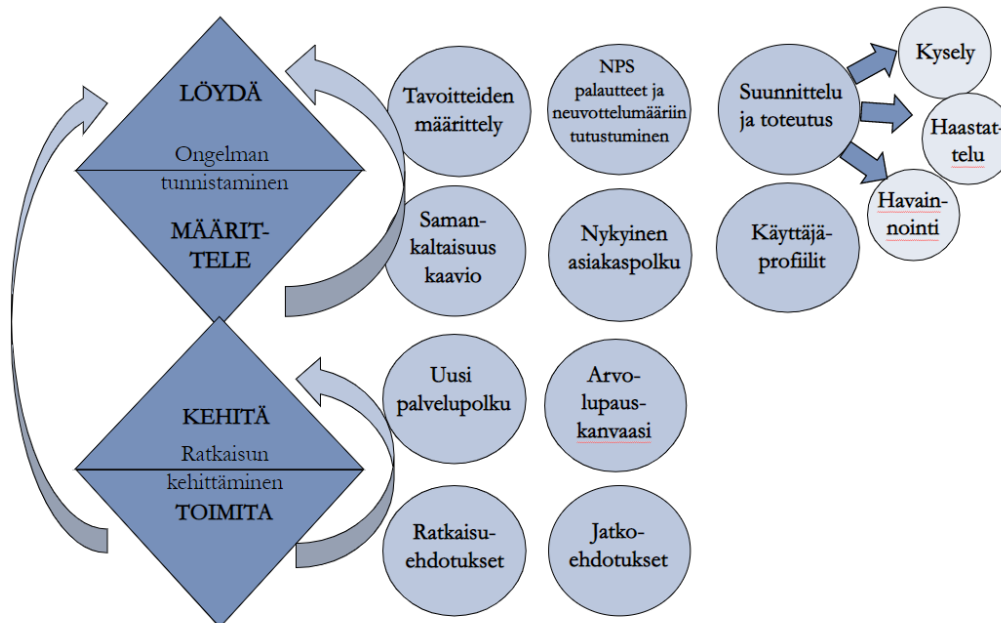
Henkilötietoja sisältävän tutkimusaineiston käsittelyä ohjaavia keskeisiä periaatteita ovat vastuullisuus, suunnitelmallisuus ja lainmukaisuus. Suunnittelussa on otettava asianmukaisesti huomioon tutkimusaineiston käsittelyyn liittyvät riskit tutkittavien ja muiden henkilöiden kannalta. Vastuu koskee tutkimusaineiston ja tutkimuksen koko elinkaarta. Tutkija noudattaa voimassa olevan

lainsäädännön lisäksi oman organisaationsa tutkimusta koskevia tietosuojaohteita. (Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2019, 11.)

Toimihenkilöille kerrottiin tutkimuksesta kirjallisesti lähettämällä heille sähköpostilla verkkoneuvottelupilotin aloitus-, välivaihe- ja päätösviesti. Pilottiin osallistuminen oli täysin vapaaehtoista kaikille osapuolille ja milloin tahansa siitä pystyi jättäytymään pois. Haastattelujen aluksi toimihenkilöille kerrottiin, että haastattelu nauhoitetaan ja että tutkittavia sekä heidän vastauksiaan käsitellään anonyymisti. Lisäksi tutkija esitteli toimihenkilöille, mihin tutkimustuloksia käytetään.

Samoin asiakkaille lähetetty asiakaskysely (LIITE 1) piti sisällään tiedon, mihin tutkimustuloksia hyödynnetään, vastaaminen tapahtuu anonyymisti eikä vastaajista muodosteta rekisteriä. Sähköpostissa oli myös linkki OP Ryhmän finanssiyritysten asiakasrekisteriin ja tietosuojaselosteeseen. Tutkija teki suurimman osan asiakaskyselyistä puhelimitse. Tällöin hän esitteli itsensä ja edustamansa ammattikorkeakoulun ja yrityksen. Tutkija kertoi myös, mihin kyselyn tuloksia hyödynnetään anonyymisti.

4 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TOTEUTUS JA TULOKSET TUPLATIMANTTI PROSESSIMALLIA HYÖDYNTÄMÄLLÄ



KUVIO 6. Tuplatimanttimallin eteneminen kehittämistehtävässä.

Design Council lanseerasi tuplatimantti (Double Diamond) palvelumuotoilun prosessimallin vuonna 2004. Tuplatimantti malli on selkeä, visuaalinen ja kattava kuvaus suunnitteluprosessista. Se on jaettu neljään erilliseen vaiheeseen: löydä (Discover), määrittele (Define), kehitä (Develop) ja toimita (Deliver). (Design Council A 2015, 6; Design Council B 2015.)

Ensimmäinen timantti laajenee "Löydä-vaiheessa", joka auttaa ihmisiä ymmärtämään ongelman sen sijaan, että se vain olettaisi. Se sisältää puhumisen ja ajan viettämisen ihmisten kanssa, joihin ongelmat vaikuttavat. Tässä vaiheessa korostuu asiakasymmärrykseen syventyminen ja toimintaympäristöön tutustuminen. Löydä-vaiheeseen kuuluu yleensä eniten aikaa, ja se kannattaa tehdä huolellisesti, sillä koko kehitysprosessi perustuu pitkälti asiakkaiden tilanteiden, tarpeiden, käyttäytymisen, arvojen yms. ymmärtämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 74; Design Council B 2015.)

“Määrittele-vaiheessa” määritellään, aiemman löytämisvaiheessa kerätyn tiedon ja oivallusten pohjalta, tutkimusongelma tarkemmin. Timantti supistuu eli tällöin tutkittavan asian ydinongelmat, onnistumiset ja helmet alkavat selvitä. (Design Council B 2015.)

Toisen timantin ensimmäinen vaihe on “Kehitä”. Tässä vaiheessa rohkaistaan ihmisiä antamaan erilaisia vastauksia selkeästi määritellyn ongelmaan, etsimään inspiraatiota muualta ja suunnittelemaan yhdessä erilaisten ihmisten kanssa. “Kehitä-vaiheessa” palvelua konkretisoidaan visuaalisomalla sitä erilaisin keinoin esimerkiksi asiakkaiden palvelupolut sarjakuvina. Aineettoman palvelun konkretisointi erilaisiksi kokeellisiksi malleiksi mahdollistaa eri osapuolten kuten asiakkaiden ja työntekijöiden mukaanoton testaukseen. Näin saadaan nopeasti selville, ollaanko kehittämässä toimivaa palvelua, ja voidaan tarvittaessa suunnata kehitystyötä uudelleen ilman, että käytetään turhaa aikaa ja resursseja liian tarkkaan suunnitteluun liian varhain. (Ojasalo ym. 2014, 76; Design Council B 2015.)

Viimeinen vaihe on “Toimita”. Toimituksessa testataan erilaisia ratkaisuja pienessä mittakaavassa, hylätään ne, jotka eivät toimi, ja parannetaan niitä, jotka toimivat. (Design Council B 2015.)

Tuplatimantti ei ole lineaarinen prosessi, kuten kaavion nuolet osoittavat. Monet oppivat lisää taustalla olevista ongelmista, mikä voi lähettää ne takaisin alkuun. Varhaisen vaiheen ideoiden tekeminen ja testaaminen voi olla osa löytöä. Jatkuvasti muuttuvassa ja digitaalisessa maailmassa mikään idea ei ole koskaan "valmis", sillä yritykset saavat jatkuvasti palautetta tuotteiden ja palveluiden toimivuudesta ja yritykset pyrkivät parantamaan niitä jatkuvasti. (Design Council B 2015.)

4.1 Löydä

Kehittämistehtävän palvelumuotoiluprosessin aluksi “Löydä-vaiheessa” määritellään tavoitteet ja käydään läpi tämän hetken neuvottelumäärät OP Oulun henkilöasiakasrahoitustiimissä. Lisäksi tutkitaan Teams-verkkoneuvottelun aiempia arvosteluita OP Oulun NPS (Net Promoter Scores) vapaista palautteista. Suunnitellaan ja toteutetaan asiakaskysely (LIITE 2) ja haastattelut (LIITE 3) sekä havainnoinnit.

Kehittämistehtävässä muodostettiin seitsemän hengen pilottiryhmä rahoitusta tekevästä toimihenkilöistä. Pilottiryhmään otettiin kaksi vahvistusta Online-tiimistä, jotka neuvottelevat ainoastaan puhelimesta ja verkossa vastuutettujen asiakkaiden parissa.

Pilottiryhmä muodostettiin 24.1.2022, jolloin lähetettiin ryhmäläisille tervehdys sähköpostiin. Sähköpostissa kerrottiin opinnäytetyön tavoitteista ja siitä, mitä ryhmäläisiltä odotetaan. Pilottiryhmäläisten tehtävänä on varata verkkoneuvotteluita kalenteriinsa ja aina verkkoneuvottelun päätteeksi lähettää sähköposti (LIITE 1) asiakkaille. Kun uudella Teams-pohjaisella verkkoneuvottelusovelluksella neuvotteluita on takana vähintään kolme kappaletta, niin neuvottelija ottaa yhteyttä tutkijaan ja sovitaan haastattelu. Havainnointi on vapaaehtoinen.

Koska asiakaskyselyitä oli tullut helmikuun puoliväliin mennessä todella vähän (vain neljä kappaletta), tutkija ehdotti kehittämistehtävän OP Oulun yhteyshenkilölle, että saisiko tutkija itse soittaa verkkoneuvotteluasiakkaita läpi ja toteuttaa asiakaskyselyt puhelimitse. Tämä sopi OP Oululle. Näin ollen tutkija soitti asiakkaille 3.3.2022 – 4.3.2022. Kyselyihin saatiin vastauksia yhteensä 18kpl. Pilottiryhmäläisille ilmoitettiin aikataulu, jonka mukaan asiakaskyselyitä lähetetään asiakkaille 18.3.2022 saakka. Kuitenkaan tuohon päivään mennessä kyselyiden vastauslukumäärä ei ollut noussut 18kappaleesta ylöspäin. Näin ollen tutkija pyysi pankilta uuden listan ja soitti vielä 12 asiakkaalle 22.3.2022 – 23.3.2022 Näin vastausmäärä saatiin nostettua 30 kappaleeseen, joka on riittävä. Haastattelut toteutettiin viikolla 12 - 13, jonka jälkeen verkkoneuvottelupilotti päättyi. Havainnoinnit tutkija toteutti viikolla 17.

4.1.1 Asiakaskyselyt

Yksi yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa suosituimmista tiedonkeruun menetelmistä on kysely. Kyselytutkimusten etu on se, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto suurelta määrältä ihmisiä. Kysely on menetelmänä tehokas ja nopea. Kyselyt tuottavat tyypillisesti paljon numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. Heikkoutena on se, ettei pystytä arvioimaan, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökumista ja miten

vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Yleisen tulkinnan mukaan kvantitatiivisilla menetelmillä saadaan pinnallista mutta luotettavaa tietoa ja kvalitatiivisilla menetelmillä syvällistä mutta huonosti yleistettävää tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 121.)

Tässä kehittämistehtävässä OP Oulun verkkoneuvottelu asiakkaille tehtiin Mixed Methods -menetelmällä tutkimus, joka on kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistelmä. Yhdistämällä kahta tutkimusmenetelmää, saatiin kerättyä monipuolisempaa ja toisiaan tukevaa aineistoa.

Asiakaskysely (LIITE 2) koostuu 23 kysymyksestä, joista kahdeksaan on avoimia kysymyksiä. Kysely toteutettiin kahdessa osassa. Aluksi asiakkaita lähestyttiin sähköpostitse asiakaskyselyllä, mutta kyselyihin tuli vain 4kpl vastauksia, joten tutkija teki loput 26kpl kyselyistä puhelimitse. Liitteessä kolme on myös kaikki asiakkaiden vastaukset määrällisiin kysymyksiin.

4.1.2 Haastattelut

Haastattelu toimii erityisesti silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, joka koskee mielipiteitä, havaintoja, asenteita, käsityksiä ja arvoja tai kokemuksia. Haastattelu voi olla rakenteeltaan strukturoimaton, puolistrukturoitu tai täysin strukturoitu. (Huhta & Myllyntaus 2021, 108.)

Haastatteluja ei välttämättä tarvita montaa. Sen sijaan haastatteluihin tulee valita henkilöitä harkiten. Jokaista kohderyhmän edustajaa ei tarvitse haastatella, vaikka kohderyhmä olisikin pieni. Riittää, että mukana on monipuolinen kattaus erilaisia taustoja ja näkemyksiä. Kun samanlaiset vastaukset alkavat toistua, voidaan päätellä että tietynlainen saturaatiopiste on saavutettu. Haastatteluilla saadaan kehittämistyön kohteesta aitoa käytännönläheistä tietoa, joka auttaa ymmärtämään ilmiötä ja ilmiön kanssa toimivia ihmisiä. Haastattelut tapahtuvat yleensä kasvotusten tutkittavien ja tutkijan välillä. Tänä päivänä haastattelut voidaan toteuttaa myös internetin eri kommunikaatiovälineillä kuten Teamsilla. (Kananen 2017, 48; Huhta & Myllyntaus 2021, 109.)

Toimihenkilöille tehdyssä tutkimuksessa haastateltiin viittä OP Oulun henkilöasiakasrahoitustiimin toimihenkilöä liittyen verkkoneuvottelun käyttökokemuksiin. Haastattelut olivat puolistrukturoituja eli kaikilta haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset ja lisäksi haastattelija kysyi mielenkiintoisista teemoista lisäkysymyksiä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 108.)

Näillä tarkentavilla lisäkysymyksillä saatiin haastatteluun syvyyttä ja keskustelun omaista rentoa tunnelmaa. Haastateltavia oli vain viisi, sillä ideana oli paneutua syvällisemmin toimihenkilöiden näkemyksiin uudesta Teams-pohjaisesta verkkoneuvottelusovelluksesta. Haastateltaville tehtiin LIITTEEN 3 mukainen 19 avoimen kysymyksen haastattelu Teamsilla, joka nauhoitettiin.

4.1.3 Havainnointi

Havainnointi (observation) on hyödyllinen tutkimuksellinen kehittämistyön menetelmä. Havainnoimalla pyritään ymmärtämään ilmiötä ja siihen liittyvää toimintaa. Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä ja miten ihmiset käyttäytyvät. Havainnointi mahdollistaa pääsyn tapahtumien luonnollisiin ympäristöihin, ja sen avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, toimivatko ihmiset siten kuin sanovat toimivansa. Havainnointi sopii hyvin esimerkiksi kehittämistehtäviin, joiden kohteena on vuorovaikutus toisten kanssa ja yksilön toiminta. Havainnointi onkin erittäin tyypillinen menetelmä palvelumuotoilussa. (Ojasalo ym. 2014, 114; Kananen 2017, 45.)

Havainnointi tuottaa autenttista tietoa ilmiöstä reaaliajassa, mutta tutkija joutuu itse tulkitsemaan sen, mitä havainnoinnin tulokset tarkoittavat. Aina on olemassa väärän tulkinnan mahdollisuus, joka voidaan välttää täydentämällä havainnoinnin tuloksia esittämällä tarkentavia kysymyksiä. (Kananen 2017, 48.)

Havainnoinnissa tulkintaan liittyy olennaisesti ymmärtäminen eli kerätyn aineiston punaisen langan löytäminen. Kehittäjän on pystyttävä perustelevaan tarinan juoni aineiston perusteella. Havainnoinnin tieteellisyys edellyttää määriteltyä havainnointijaksoa ja havainnoinnin dokumentointia (havainnointipäiväkirjaa). (Ojasalo ym. 2014, 119; Kananen 2017, 45.)

Havainnoinnin muotoja ovat: toteutuksen mukainen jaottelu (tekninen havainnointi esimerkiksi videotallenteet, face to face-havainnointi, online-havainnointi), piilohavainnointi, suora havainnointi ja osallistuva havainnointi sekä osallistava havainnointi (Kananen 2017, 45).

Havainnoinnin toteutusmuotoja sisällön mukaan ovat yleisluontoisena havainnointina (strukturoimaton) ja strukturoitu havainnointi. Jos tiedetään mihin seikkoihin kiinnitetään huomiota, on kysymyksessä strukturoitu havainnointi. Tällöin havainnointipäiväkirjaan kirjataan seurattavat tekijät. Jos taas havainnoinnissa ei tiedetä mihin kohteessa pitäisi erityisesti kiinnittää huomiota, puhutaan yleisluontoisesta havainnoinnista, jossa kirjataan havainnointijaksolta ylös mahdollisimman paljon asioita ymmärryksen saamiseksi ilmiöstä. (Kananen 2017, 46-47.)

Havainnointi menetelmänä sopii erittäin hyvin tähän kehittämistehtäviin, sillä tutkimuksen kohteena on nimenomaan vuorovaikutus toisten kanssa ja yksilön toiminta. Tällä havainnoinnilla pyrittiin ymmärtämään verkkoneuvotteluilmiötä ja siihen liittyvää toimintaa. Tutkimuksessa havainnointi toteutettiin pyytämällä haastattelun yhteydessä lupa toimihenkilöltä katsoa hänen ja asiakkaan välinen Teams -verkkoneuvottelu. Havainnoinnin toteutus riippui täysin toimihenkilöistä – antoi-vatko he luvan sille. Tutkija sai havainnoitavaksi kaksi ensiasunnon verkkoneuvottelua. Havainnoinnin avulla saatiin tutkimukseen lisätietoa palvelupolun vaiheista, tärkeimmistä kontaktipisteistä sekä asiakkaan kokemuksista verkkoneuvottelun aikana. Havainnointi toteutettiin strukturoituna.

4.2 Määrittele

Kehittämistehtävssä tuplatimantin toisessa “määrittele-vaiheessa” kiteytetään asioita eli “timantti” supistuu. Aiemmassa vaiheessa saatujen tietojen pohjalta tehdään samankaltaisuuskaavio, nykyinen palvelupolku service blueprint tekniikalla ja tyypillisiä käyttäjäprofileja.

4.2.1 Miten aineistoa lähdettiin analysoimaan?

Laadullisen analyysin voi määritellä aineiston tiivistämiseksi ja jalostamiseksi käsitteelliseen tai teoreettiseen muotoon. Mitään yleispätevää kaavaa siihen ei ole. Kuitenkin pääideana on, että aineiston pinnasta tulisi päästä syvemmälle analyysissa ja pienestä yksityiskohtaisesta tiedosta pitäisi saada aikaan jotakin suurempaa. Usein puhutaankin tulkinnasta. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja, Johdanto: analyysi ja tulkinta.)

Laadullisen tutkimuksen analyysi syntyy yleensä kahdessa limittäisessä vaiheessa. Ensimmäinen vaihe on pelkistäminen, jolloin havainnot yhdistetään. Toinen vaihe on tulosten tulkitsemista. Tärkeää on muistaa, ettei kerätty aineisto ole ratkaisu kehittämistehtävään vaan materiaalia, jolle kehittämistyö perustuu. (Ojasalo ym. 2014, 119.)

Aineiston analyysi on monivaiheinen prosessi. Tutkija aloittaa analyysiin tutustumalla aineistoon ja muodostamalla kokonaiskuvan siitä. Aineiston teknisen käsittelyn avulla on tarkoitus valmistautua varsinaiseen analyysiin, sillä teksti- ja puhemassan hallitseminen luonnistuu paremmin, kun aineisto on muutettu tekstimuotoon, eikä sitä tarkastella vain ääninauhoina. Tässä vaiheessa puhutaan usein litteroinnista, jolla tarkoitetaan esimerkiksi nauhoitetun puhemuotoisen aineiston tai tutkimukseen osallistuneiden vastaajien omalla käsialallaan kirjoittamien tekstien puhtaaksi kirjoittamista. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja, Johdanto: analyysi ja tulkinta.)

Tässä tutkimuksessa tulosten analysointi lähti siitä, että tutkija kuunteli tarkasti jokaisen haastattelun ja litteroi ne tekstimuotoon. Tunnelma kaikissa haastatteluissa oli lämmin ja avoin. Muutamassa kohtaa tutkija otti kantaa asioihin eikä pysynyt täysin neutraalina aiheelle. Asiakaskyselyiden avointen kysymysten osalta tutkija listasi vastaukset ja ryhmitteli saman tyyppiset vastaukset lähekkäin. Havainnointien osalta tutkija kirjoitti havainnointipäiväkirjan.

Kun aineisto on muutettu tutkittavaan muotoon, siirtyy tutkija analysoimaan valitsemansa menetelmän avulla aineistoa: lukemaan sitä huolellisesti, jäsentelemään ja pohtimaan. Analyysi ei ole siten pelkästään aineiston teknistä järjestämistä vaan se on etsivää luentaa, jota ohjaa uteliaisuus siihen,

millaisia tulkintoja siitä voisi tehdä. (Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja, Johdanto: analyysi ja tulkinta.)

Haastattelun litteroinnin jälkeen tutkija syventyi vastauksiin ja alkoi ryhmitellä niistä pelkistettyjä ilmauksia. Jokaisessa pelkistetyssä ilmauksessa kulkee mukana haastateltavan numero. Näin olen on helppo palata alkuperäisiin lähteisiin.

4.2.2 Samankaltaisuuskaavio

Samankaltaisuuskaaviossa aineistosta etsitään samankaltaisuuksia eli tuloksissa esiin tulevia aiheita ja teemoja. Toisiinsa liittyvät tulokset jäsennetään aiheittain. Ryhmät otsikoitiin ja järjesteltiin suurempiin ryhmiin. Tämän tulisi nostaa esiin selkeästi yhdelle paperille käyttäjille olennaisia ja merkityksellisiä aiheita sekä ongelmia ja tarpeita. Tämä helpottaa tutkijan suunnittelua ja on hyvä menetelmä käyttäjätiedon tulkitsemiseen. (Miettinen 2011, 75; Tuulaniemi 2011, 154.)

Kaavion tekeminen aloitetaan kirjoittamalla muistiinpanot tai ideat pienille uudelleen liimattaville lapuille (post-it). Nykyään tämän voi toteuttaa sähköisesti esimerkiksi tietokone ohjelmalla Miro. Nämä laput kiinnitetään yksi kerrallaan seinälle ripustetulle suurikokoiselle paperille tai Miro ohjelman työpöydälle. Lappuja ei jaotella ennalta määrättyihin kategorioihin. Sen sijaan kategoriat pyritään muodostamaan yksittäisten lappujen perusteella. Jokaista uutta lappua lisättäessä yritetään löytää muita lappuja, jotka kuuluisivat yhteen lisättävän lapun kanssa. Näin muodostetaan yhteenkuuluvista lapuista ryhmiä. Kun ryhmään kerääntyy enemmän kuin neljä lappua, se voidaan tarvittaessa hajottaa kahdeksi tai useammaksi ryhmäksi. Ryhmille merkitään otsikot tietyn värisillä post-it-lapuilla. Ryhmiä voidaan myös organisoida ylempien tasojen otsikoiden alle. (Miettinen 2011, 75.)

Tässä kehittämistehtävässä samankaltaisuuskaavion rakentaminen lähti siitä, että tutkimuskysymykset laitettiin paperin keskelle: Miten verkkoneuvottelu vaikuttaa asiakaskokemukseen? Miten asiakkaita voidaan palvella paremmin verkkoneuvottelun eri vaiheissa? Kaaviossa käytetään tee-

mojen lisäksi apuna värikoodeja. Vihreä on positiivinen asia, punainen negatiivinen ja sininen kehitysehdotus. Tutkija laittoi pelkistettyjä ilmauksia sokin sokin Miron työpöydälle, josta hiljalleen alkoi muodostua pienempiä ryhmiä eri teemojen ympärille.

Samankaltaisuuskaavio helpottaa tutkijan työtä löytämään niin asiakkaille kuin toimihenkilöille merkitykselliset asiat ja huomaamaan eri asioiden väliset yhteydet ja vaikutukset sekä kehityskohdat.

4.2.3 Nykyinen palvelupolku

Service blueprint-tekniikasta käytetään suomen kielessä termiä palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus. Siinä kartoitetaan koko palvelutoimituksen prosessia sisäisistä prosesseista asiakasvuorovaikutukseen. Järjestelmässä kuvataan asiakkaalle näkyvien osien ja palveluiden lisäksi toimenpiteet ja tapahtumat, jotka sijaitsevat takahuoneen puolella (palvelun näkyvyysrajan takana), mutta ovat perustavanlaatuisia palvelulle. Asiakasmatka-analyysin tulisi ymmärtää ja kartoittaa matka asiakkaan näkökulmasta ja siksi vaatii siis myös asiakkaiden kuuntelemista ja panostusta. (Miettinen 2011, 58; Lemon & Verhoef 2016, 79.)

Palvelujärjestelmän visuaalinen kuvaus tarjoaa sisällöltään jäsenneilyn visualisoinnin palvelun käyttäjän kokemuksesta. Kontaktipistettä, jossa käyttäjät ovat vuorovaikutuksessa palvelun kanssa, käytetään usein "matkan" rakentamiseen – heidän kokemuksiinsa perustuvan mukaansa-tempaavan tarinan luomiseen. Tämä tarina kertoo heidän palveluvuorovaikutuksistaan ja niihin liittyvistä tunteistaan erittäin helposti lähestyttävällä tavalla. (Scneider & Stickdorn 2011, 158.)

Kun kosketuspisteet on tunnistettu, ne voidaan yhdistää visuaaliseksi esitykseksi kokonaiskokemuksesta. Tämän yleiskatsauksen tulee olla visuaalisesti tarpeeksi houkutteleva, jotta se on helposti kaikkien saatavilla, mutta sen tulisi sisältää myös tarpeeksi yksityiskohtia, jotta se antaa todellista tietoa asiakkaan kulkemasta matkasta. (Scneider & Stickdorn 2011, 158.)

Salattuun opinnäytetyöhön rakennettiin nykyinen lainaneuvottelun palvelupolku. Ylimmällä blueprint-radalla kuvataan palveluketjun asiakkaalle näkyvät toiminnot. Ensimmäinen rata paljastaa

koko sen arvoketjun, jonka palvelutarjoja asiakkailleen tuottaa. Toisella uimaradalla kuvataan toimihenkilön palveluun toteuttamat asiat, jotka eivät näy asiakkaalle. Kolmannella radalla kuvataan se osa palvelutuotantoa – tukitoiminnot – jotka eivät näy asiakkaalle, mutta jotka ovat välttämätöntä vuorovaikutteisen palvelutuotannon toteuttamisessa. (Tuulaniemi 2011, 211.)

4.2.4 Verkkoneuvottelun tyypilliset käyttäjäprofiilit

Löydä-vaiheessa hankittu asiakasymmärrys kiteytetään rakentamalla käyttäjäprofiileja (persona). Käyttäjäprofiilit ovat tyypillisesti kerättyyn tietoon pohjautuvia fiktiivisiä henkilökuvia, jotka konkreettisella tasolla kuvaavat asiakkaiden käyttäytymismallia, tarpeita, motiiveja, elämäntilanteita jne. Kuvitteellisesta asiakkaasta tehdään yleensä visuaalinen kuvaus: hänelle annetaan nimi, ikä, kasvot (piirros tai valokuva), tyypillinen sanonta sitaateissa (eli motto, joka kuvaa arvomaailmaa tai elämäntilannetta), sekä taustatiedot, käyttäytymismalli, toiminnan motiivit, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaan arvonmuodostusta. Asiakasprofiilien avulla pystytään aidosti ideoimaan palvelua asiakkaan näkökulmasta. Näin pystytään eläytymään asiakasryhmään, astutaan ulos markkinoijan roolista ja nähdään asiakkaan silmin olosuhteet, jotka johtavat ostajan päätöksentekoprosessiin. (Tuulaniemi 2011, 153; Ojasalo ym. 2014, 77; Komulainen 2018, 44.)

Profiileja muodostettiin kolme. Ensimmäinen on rakentaja perhe Moilaset, toinen englannin kielinen asiakas: Sofia, joka on tulossa sijoitusasuntolainan yksityiskohtaneuvotteluun ja kolmas Niilo etäasiakas, joka on hankkimassa ensiasuntoa.

Profiili 1: Rakentaja perhe Moilaset



TAUSTATIEDOT: Perheeseen kuuluu äiti Anna 32 vuotta, isä Lasse 35 vuotta sekä lapset Oliver 6 vuotta ja Otso 1vuotta. Riitta on sairaanhoitaja ja Lauri on sähköalan yrittäjä. Riitalla on vuorotyö ja yrittäjän päivät ovat pitkiä, joten perheen vapaa-aika tulee suunnitella tarkkaan. Riitta harrastaa juoksua ja pilatesta sekä soittaa piano. Lauri tykkää hiihtää ja kalastaa. Molemmat vanhemmat pitävät puutarhan hoidosta. Oliver pelaa jalkapalloa.

Annan vanhemmat ja isovanhemmat ovat aina olleet Osuuspankin asiakkaita, niin myös Annalle avattiin tili ja tehtiin omistaja-asiakkuus jo vauvana Oulun Osuuspankkiin. Lasse siirtyi ensiasunnon oston myötä OP Oulun omistaja-asiakkaaksi, Lassen yrityksen asiointi on vielä toisessa pankissa. Oliverilla ja Otsolla on meillä käyttötilit.

VANHEMPIEN PERSONAT: Anna on ulospäinsuuntautunut ja joustava persoona. Lasse taas on looginen, introvertti ja määrätietoinen.

HAAVEET: Vanhemmat haaveilevat omakotitalon rakentamisesta ja omasta pihasta, jonne saa istuttaa puita, kukkia ja kasvimaan. Perheen miehet haaveilevat lemmikkikoirasta.

PANKISSA ARVOSTAVAT: omaa asiantuntevaa yhteyshenkilöä, haluavat kasvat palvelulle. Lisäksi pariskunta arvostaa ajansäästöä ja helppoutta.

MIKÄ TURHAUTTAA? Lasse toivoi neuvottelun agendaä etukäteen tutustuttavaksi

TAUSTATIE TOJEN HANKINTA: Lasse sähköalan asiantuntija, joten rakentaminen on tuttua. Lisäksi Lasse ollut auttamassa ystäväperhettä hartiapankki rakennusprojektissa.

MIKÄ INNOSTAA? Neuvottelemine n kotoa käsin, sillä aika on rajallinen. Pienten lasten kanssa toimistossa istuminen on suorastaan mahdotonta. Pankkiin pääsisi vain toinen vanhemmista. Molemmat haluavat olla mukana elämän suurimman hankinnan neuvottelussa.

TAVOITTEET JA MOTIVAATIO NEUVOTTELULLE: saada rakennettua unelmien omakotitalo kaupungin vuokratontille. Perhe on ottanut ensiasuntolainansa 7 vuotta sitten OP Oulusta. Nyt he hakevat itselleen parasta ja kokonaisvaltaista pankkipalveluratkaisua. Projekti on iso, joten asiakkaat luonnollisesti kilpailuttavat pankkeja.

2.profiili: Sofia (englanninkielinen asiakas lainan yksityiskohtaneuvottelussa)



TAUSTATIEDOT: Sofia on tullut vaihtoon Japanista Oulun yliopistolle ja sai sieltä tutkijan työn. Hän on 31-vuotias ja asuu avopuolison asunnossa ja haluaa ostaa oman sijoitusasunnon. Sofia harrastaa pianon soittoa, kiipeilyä ja fantasiakirjallisuutta. Tällä hetkellä OP Oulussa käyttötili, jatkuva tuottotili, kortti, verkkopalvelu, rahastosäästöjä ja omistajaasiakkuus.

HAAVEET: saada oma perhe Japanista käymään talvella Oulussa ja Lapissa. Toinen haave ostaa joskus miehen kanssa omakotitalo Oulusta.

ARVOSTAA PANKISSA: asiantuntijuutta ja luotettavaa yhteyshenkilöä. Luonnollinen tapa koronavuosiensa jälkeen neuvotella verkossa.

TAUSTATIETOJEN HANKINTA: Ensimmäinen tarjous sijoitusasuntolainasta saatu pari kuukautta sitten kahden puhelinneuvottelun jälkeen. Nyt pitäisi tarkasti käydä läpi millainen sopimus allekirjoitetaan, kun kohde on tiedossa.

MIKSI VERKKONEUVOTTELU? Teams tuttu väline. Käyttää sitä päivittäin työssä ja pitää yhteyttä perheeseen ja ystäviin Japanissa digikanavien kautta.

MIKÄ INNOSTAA? Kohtaamiset uusien ihmisten kanssa. Arvostaa, että näkee toimihenkilön.

MIKÄ TURHAUTTAA? Harmittaa, kun tunnistautuminen verkkoneuvotteluun ei meinannut onnistunut. Ennakkotiedot olivat puutteelliset.

TAVOITTEET JA MOTIVAATIO NEUVOTTELULLE: Sijoitusasunnon ostaminen vieras asia, toivoo asiantuntijuutta ja hyviä neuvoja.

3. Profiili: Niilo ensiasunnon ostaja (etäasiakas)



TAUSTATIEDOT: Haukiputaalta kotoisin oleva vasta valmistunut IT-insinööri Niilo (24v.) sai heti valmistuttuaan työn Rovaniemen Elektrobiltä ohjelmistoarkkitehtinä. Koeaika on päättynyt ja hän haluaa ostaa ensiasunnon Rovaniemeltä, jonka mahdollisesti laittaa vuokralle, jos palaa takaisin Oulun seudulle jossain vaiheessa. Tällä hetkellä OP Oulussa tili, kortti, verkkopalvelu, 6000e opintolaina sekä omistaja-asiakkuus. Harrastaa kalastusta ja metsästystä sekä Play Station-pelejä.

ARVOSTAA PANKISSA: Nykyaikaisia toimintatapoja, helppoutta ja asiantuntevaa palvelua.

PERSOONA: tarkka, positiivinen ja introvertti.

HAAVEET: Haaveissa joskus ostaa kesämökki tai jopa muuttaa takaisin kotiseudulle Haukiputaalle

MIKÄ TURHAUTTAA?

Jos yhteydet ei pelaa verkkoneuvottelussa tai asiantuntija ei osaa asiaansa.

MIKÄ INNOSTAA?

Näppärä hoitaa laina-asiaa verkkoneuvotellen Rovaniemeltä käsin, säästää aikaa.

TAVOITTEET JA MOTIVAATIO NEUVOTTELULLE:

Saada hyvä lainalupaus ja ajankohtaisia vinkkejä ensiasunnon ostoon.

MIKSI VERKKONEUVOTTELU?

Elektrobitillä suurin osa kommunikoinnista tapahtuu digitaalisesti työkavereiden kanssa. Näin ollen Teams on erittäin luonnollinen tapa neuvottelulle.

Kaikki kolme käyttäjäpersoonaa - Rakentaja perhe Moilanen, englanninkielinen asiakas Sofia (lainan yksityiskohtaneuvottelussa) ja etäasiakas ensiasunnon ostaja Niilo - kuvastavat tutkimusaineiston perusteella parhaiten potentiaalisia verkkoneuvottelusovelluksen käyttäjiä.

Asiakaskyselyn ensimmäisistä kuudesta kysymyksestä oli hyötyä tyypillisten verkkoneuvottelun käyttäjäprofiilien luomisessa. Niissä kysyttiin muun muassa: ikää, sukupuolta, asemaa työmarkkinoilla, omistaja- ja etäasiakkuutta. Tukea näihin kohtiin antoivat toimihenkilöt haastattelukysymyksessä neljä kertomalla omasta mielestään tyypillisimpiä verkkoneuvotteluprofiileja. Asiakaskyselyn avoimet kysymykset kuten kysymys 9. (Mitä odotuksia Sinulla oli verkkoneuvotteluun?) ja kysymys 23. (Millainen kokemus verkkoneuvottelu Oulun Osuuspankissa oli?) antoivat laadullista syväsiempää tietoa määrällisten lukujen lisäksi asiakkaiden ajatuksista ja odotuksista verkkoneuvotteluun. Näitä tietoja pystyttiin kätevästi hyödyntämään käyttäjäprofiilien muodostamisessa.

Asiakasprofiilien muodostamiseen hyödynnettiin toimihenkilöhaastatteluista kysymystä 3. (Kuinka usein ehdotat / varaat asiakkaalle verkkoneuvotteluajan?) ja 12. (Millaiseen lainaneuvotteluun verkkoneuvottelu mielestäsi sopii parhaiten?). Toimihenkilöt korostivat molemmissa vastauksissa, että verkkoneuvotteluihin sopii parhaiten: rakennuslainat, lainan yksityiskohtaneuvottelut ja ensiasuntolainaneuvottelut sekä englanninkieliset neuvottelut. Rakennuslainoihin verkkoneuvottelu sopii, sillä ne ovat monimutkaisimpia lainakokonaisuuksia, joten on hyvä nähdä neuvottelukumppani ja jakaa tarvittaessa selkeyttäviä materiaaleja näytöllä. Lainan yksityiskohtaneuvotteluissa tehdään päätöksiä, jolloin on hyvä olla myynnin apuna laskelmia, tarjous ja tuotelehtiä. Lisäksi vuorovaikutus paranee, kun asiakas ja toimihenkilö näkevät toisensa eikä tyydytä vain puhelinsoittoon. Ensiasuntolainasiakkaat pyydetään pääasiassa konttorille. Jos se ei onnistu, neuvotellaan verkossa. Heille laina-asioissa on niin paljon uutta asiaa, että kasvatusten joko konttorilla tai verkossa kohdatessa vuorovaikutus paranee ja jakamalla materiaalia he ymmärtävät ja keskittyvät asioihin paremmin. Englanninkieliset neuvottelut ovat samoin järkevää hoitaa joko konttorilla tai verkossa, sillä usein kumpikaan osapuoli – neuvottelija tai asiakas – ei puhu äidinkielenään englantia. Näin ollen vuorovaikutusta parantaa se, että näkee toisen eleet ja ilmeet.

Tutkijan kysyessä neuvottelijoilta kysymyksessä 5: Kieltäytyykö joku asiakasryhmä verkkoneuvottelusta? Esille nousi iäkkäämmät ihmiset. Näin ollen iäkkäämpiä ihmisiä ei valittu tyypillisimpiin käyttäjäprofileihin. Lisäksi esille nousi yhdellä toimihenkilöllä ajatus siitä, että kieltäytyminen voi johtua ajasta eikä niinkään asiakasryhmästä. Mikäli asiakas on päivällä esimerkiksi töissä, niin hän ei varmastikaan halua jakaa näyttöä. Tämä näkökulma on hyvä muistutus siitä, että verkkoneuvottelu ei sovi kaikille eikä joka tilanteeseen.

4.3 Kehitä

Tässä kehittämistehtävässä Kehitä-vaiheessa timantti jälleen laajenee ja tutkija hyödyntää aiempien vaiheiden asiakasymmärrystä ja tietoja luomalla uuden palvelupolun service blueprint – tekniikalla, johon on lisätty eri käyttäjäprofiilien kontaktipisteet. Lisäksi tutkija tekee arvolupauskanvaasin verkkoneuvottelusta (LIITE 4).

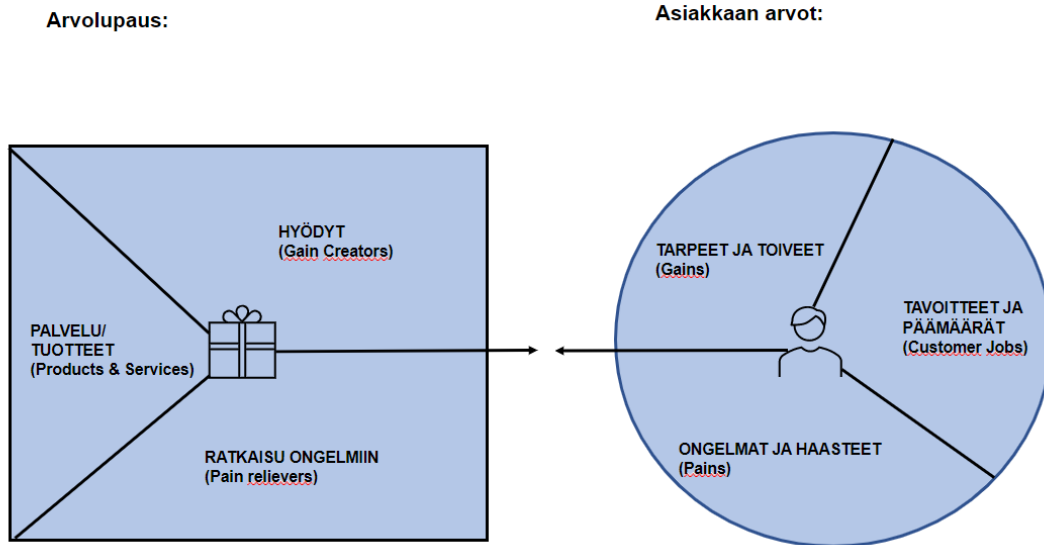
4.3.1 Uusi palvelupolku

Salattuun opinnäytetyöhön muodostettiin tutkimusaineistoon perustuva uusi lainaneuvottelun palvelupolku service blueprint-tekniikalla.

4.3.2 Arvolupauskanvaasi

Yksi liiketoiminnan keskeisistä asioista on arvolupaus. Arvolupaus määrittelee sen, miten erotutaan kilpailijoista ja tiivistää sen, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Arvolupaus kuvaa ja määrittelee tuotteen sekä tuotteen erottautumistekijät. Lisäksi se kuvaa kenelle tuote on tarkoitettu ja erittelee asiakashyödyn. (Tuulaniemi 2011, 33.)

Arvolupauskanvaasi



KUVIO 7. Arvolupauskanvaasi (mukaillen Ostwalder ym. 2015, 85.)

Value Proposition Canvas eli arvolupauskanvaasi on yksinkertainen malli, jolla esitetään tuotteen tai palvelun arvolupaus. Canvas keskittyy siihen, miten asiakkaille luodaan arvoa yrityksen palvelulla tai tuotteella. Mallissa tuodaan esiin hyödyt joita asiakkaat tavoittelevat sekä haitat, joiden kanssa asiakkaat kamppailevat. Arvolupauskanvaasiin kuvataan tavat, joilla helpotetaan asiakkaan haittoja sekä kuvataan palvelun asiakkaalle tarjoamat edut. (Ostwalder ym. 2015, 85.)

Arvolupauskanvaasi jaetaan nelilöön ja ympyrään. Molemmat kuviot jaetaan kolmeen osaan. Neliössä esitetään arvoa luovat tuotteet ja palvelut (Products & Services), miten tuotteet tai palvelut auttavat ratkaisemaan asiakkaan ongelmia (Pain Relievers) sekä miten nämä ongelmia ratkaisevat palvelut tai tuotteet tuottavat asiakkaille hyötyä (Gain Creators). Ympyrä vastaavasti jaetaan kolmeen osaa asiakkaan tavoitteet (Customer Jobs), ongelmat (Pains) ja tarpeet (Gains). (Ostwalder ym. 2015, 85.)

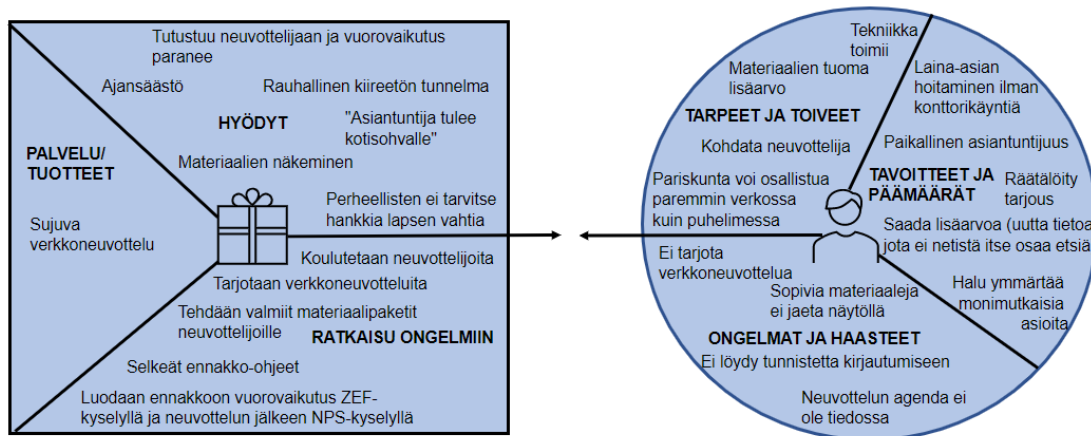
Arvolupauskanvaasia käytettiin tässä kehittämistehtävässä kartoittamaan niitä asiakkaan tarpeita, ongelmia ja päämääriä, joita asiakkaat arvostavat tai kokevat haasteelliseksi verkkoneuvotteluissa

ja joihin voidaan tarjota ratkaisua kehittämistehtävän tutkimustiedon valossa. Arvolupauskanvaasista nähdään yksinkertaistettuna ne asiat, joihin toimeksiantajan kannattaa kiinnittää huomiota verkkoneuvottelun toteuttamisessa ja kehittämisessä.

Arvolupauskanvaasi: Sujuva verkkoneuvottelu Oulun Osuuspankissa

Arvolupaus: Olemme asiantunteva ja nykyaikainen elämäkumppani kaikissa palvelukanavissa

Asiakkaan arvot: haluan helppoa ja asiantuntevaa palvelua minulle sopivassa palvelukanavassa



KUVIO 8. Arvolupauskanvaasi: sujuva verkkoneuvottelu Oulun Osuuspankissa

Palveluksi nimettiin sujuva verkkoneuvottelu. Asiakkaille verkkoneuvottelun hyötyjä ovat: asiakas tutustuu neuvottelijaan, vuorovaikutus asiakkaan ja toimihenkilön välillä paranee, ajansäästö, rauhallinen kiireetön tunnelma ja materiaalien näkeminen sekä asiantuntijuuden tuleminen "kotisohvalle". Perheelliselle hyötynä on se, ettei tarvitse hankkia lasten vauhtia.

Arvolupauskanvaasiin koottiin ratkaisuksi ongelmiin seuraavat asiat: koulutetaan neuvottelijoita, tarjotaan verkkoneuvotteluita, tehdään valmiit materiaalipaketit neuvottelijoille (joihin toki neuvottelijat voivat täysin muokata mieleisikseen), selkeät ennakko-ohjeet asiakkaille, luodaan ennakkoon vuorovaikutusta asiakkaisiin ZEF-kyselyllä ja neuvottelun jälkeen NPS-kyselyllä. Näistä suurin osa nousi esille suoraan aineistosta ja osa on tutkijan omaa päättelyä tutkimustuloksista.

Asiakaskyselyistä nousi asiakkaiden toiveiksi materiaalien tuoma lisäarvo, toimiva tekniikka, parempi vuorovaikutus toimihenkilön kanssa ja se, että pariskunta voi osallistua paremmin

verkossa kuin puhelimessa. Asiakkaan tavoitteiksi nousi aineiston pohjalta laina-asian hoitaminen ilman konttorikäyntiä, halu ymmärtää monimutkaisia asioita ja paikallinen asiantuntijuus sekä räätälöity tarjous. Lisäksi esille tuli se, että asiakas saa lisäarvoa neuvottelusta kuten jotain uutta tietoa, mitä hän ei netistä itse osaa etsiä sekä halu ymmärtää monimutkaisia asioita. Asiakkaan ongelmiin kirjattiin aineistosta nousseet asiat. Toimihenkilöt eivät tarjoa asiakkaille verkkoneuvottelua, sopivia materiaaleja ei jaeta näytöllä ja asiakas ei löydä ennakko-ohjeista tunnistetta kirjautumiseen sekä se, ettei neuvottelun agenda ole tiedossa.

4.4 Toimita

Palvelumuotoilun prosessi päättyy palvelun lopulliseen konseptointiin, jolloin timantti jälleen supistuu ja on löydetty ratkaisut tutkimusongelmiin. Tässä vaiheessa tutkija tekee johtopäätökset ja pohdinnan, johon kokoaa tutkimuskysymyksiin vastauksia ja jatkoehdotuksia aineiston perusteella. Lopullinen testaus jää OP Oulun henkilöasiakasrahoitustiimille.

5 TUTKIMUKSEN JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä osiossa etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin yhdistämällä kehittämistehtävän tutkimustuloksia ja teoriaa. Salatusta opinnäytetyössä tutkimustulokset ja niiden johtopäätökset on esitelty laajemmin. Tämä kehittämistehtävä auttoi ymmärtämään, missä kanavassa OP Oulun laina-asiakkaat tällä hetkellä pääosin asioivat ja sen tärkeimmän, että missä kanavissa he ovat valmiita neuvottelemaan jatkossa ja miksi.

Kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää, miten verkoneuvottelu vaikuttaa asiakaskokemukseen? Asiakaskokemus on se mielikuva ja tunne, joka asiakkaalle muodostuu kaikista kohtaamisista yrityksen kanavien, palveluiden ja edustajien kautta. (Ahvenainen ym. 2021, 10.)

Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa kuvattiin, asiakaskokemus sisältää asiakkaan kognitiiviset, emotionaaliset, aistilliset, sosiaaliset ja käyttäytymiseen liittyvät tapahtumat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. (Lemon & Verhoef 2016, 70-71.) Opinnäytetyön taulukossa yksi on kuvattu, miten nämä asiat vaikuttavat verkoneuvotteluun. Lisäksi asiakkaille onnistunut asiakaskokemus merkitsee tehokkuutta, helppoutta ja tunnetta. Tutkija on listannut taulukkoon kaksi, kuinka nämä asiat näkyvät asiakkaille verkoneuvottelussa. Toimihenkilöiden tulee panostaa, keskittyä ja kehittää omaa osaamistaan näillä kaikilla osa-alueilla, jotta verkoneuvottelun asiakaskokemus muodostuu erinomaiseksi. Toimeksiantajan tehtävänä on tukea toimihenkilöitä kohti näitä päämääriä.

Verkkoneuvottelu luo onnistuessaan Oulun Osuuspankista ihmisläheistä, paikallista elämäntunnetta, joka kuuntelee asiakasta ja osaa muuntautua eri toimintaympäristöihin ja tilanteisiin ammattitaitoisesti ja rohkeasti. Asiakaskyselyn vastanneista 87 % mielestä verkoneuvottelu oli erinomainen tai hyvä kokemus.

“Luonnollinen tapa neuvotella koronavuosien jälkeen.”

“Positiivinen kokemus: helppouden ja vaivattomuuden sekä asiantuntijuuden näkökulmasta.”

“Asia sujui helpommin kuin kuvittelin”

“Erinomainen kokemus. Hommat hoitui ja asiantuntija osasi vastata kysymyksiin.”

Tutkimuksen mukaan asiakkaat pitävät verkkoneuvotteluista, mutta tutkimustuloksista nousi myös se, että asiakkaat ja tilanteet ovat erilaisia. Näin ollen on tärkeää tarjota kaikkia kolmea palvelukanavaa kaikille asiakkaille.

Toinen tutkimuskysymys oli, miten voimme palvella asiakkaita paremmin verkkoneuvottelun eri vaiheissa? Jotta verkkoneuvotteluista tulee laadukkaita, hyvä ihmisten johtaminen korostuu verkkoneuvottelun lanseerauksessa toimihenkilöille. Kuten kehittämistehtävän teoriassa kerrottiin: Digitaalisen kyvykkyyden kehittämisessä johdon osallistuminen on olennaista. Ilman johdon systemaattista tukea yritys ei pysty pitkälle kehittymään digitaalisissa toimissaan. (Blomster ym. 2020, 42.)

Tutkija kehitti kolmivaiheisen portaikon esihenkilöille, jonka avulla toimihenkilöitä voi motivoida verkkoneuvotteluun ja tarjoamaan kaikkia kolmea palvelukanavaa asiakkailleen. Asiakkaat vastaavasti pääsevät asioimaan mieleisessä palvelukanavassa ja asiakaskokemus paranee. Toimihenkilöiden lanseerauksessa voi hyödyntää tämän opinnäytetyön tuotoksia kuten palvelupolkuja, käyttäjäprofileja sekä arvolupauskanvaasia.

Ilmarinen & Koskela (2015, 16) muistuttaa että nykyistä toimintaa täytyy kyseenalaistaa. Uusiin mahdollisuuksiin tulisi suhtautua uteliaasti. Uusia digitaalisen ajan palveluita, tuotteita ja toimintatapoja pitää kokeilla aktiivisesti. Vaikka yritys olisikin jo ottanut merkittäviä askeleita digitalisaatiossa, ei pidä tyytyä nykytasoon. Sen sijaan tulee pysyä kokoajan asian suhteen hereillä, sillä vauhti on kiihtyvää.

Johtopäätösten loppuun tutkija vielä pohti, mitkä asiat on hyvä nostaa ensimmäiselle sijalle miettäessä verkkoneuvottelun asiakaskokemuksen muodostumista? Tutkija korostaa helppouden, tehokkuuden ja tunteen merkitystä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Näiden kaikkien osalueiden – erityisesti tunteen – tulee olla kunnossa, jotta onnistunut asiakaskokemus syntyy. Gerdin ja Korkiakosken (2016, 143) mukaan asiakaskokemuksesta 70 prosenttia on tunnetta ja loput 30 prosenttia teknistä toimivuutta. Vaikka tekniikka välillä pettää tai katkeilee, mutta neuvottelija on täysillä hyvällä asenteella mukana, hän osaa kääntää neuvottelun parhain päin ja asiakkaalle jää

hyvä maku neuvottelusta. Toisin päin ajatellen, jos tekniikka on kilpailijoita huikeampaa, mutta se tärkein tunteen luoja eli lämmin läsnäoleva asiantuntija puuttuu, jää kokemus viileäksi ja useimmiten uusintaostoa ei tule.

Ahvenainen, Gylling & Leino (2021, 11) kiteyttävät hyvin: "Digitaalisaatio antaa yrityksille uskomattoman tehokkaat työkalut tuottaa elämyksellisiä, "WOW"-tunnetilan herättäviä asiakaskokemuksia. Näiden kokemusten avulla voimme luoda pysyvää kilpailuetua. Hyvä on muistaa, että elämyksen tuottaa usein kuitenkin ihminen tai ihmisen ja teknologian yhdistelmä. Tällöin palvelupolulla yhdistetään saumattomasti perinteinen analoginen ja digitaalinen maailma asiakaskokemuksen maailmaksi."

6 POHDINTA

Kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää asiakkaiden ja toimihenkilöiden näkemyksiä ja toiveita sekä haasteita uudesta verkkoneuvottelusovelluksesta ja havainnoida verkkoneuvotteluita, jotta saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin: Miten verkkoneuvottelu vaikuttaa asiakaskokemukseen? Miten asiakkaita voidaan palvella paremmin verkkoneuvottelun eri vaiheissa?

Pankin sisäisiin tilastoihin tutustuttuani huomasin, että verkkoneuvotteluiden määrä suhteessa muihin neuvotteluihin on vain muutamia prosentteja. Oli mielenkiintoista lähteä selvittämään syitä tähän vähäiseen määrään ja etsiä keinoja niiden kasvattamiseen, mikäli tutkimustulosten ja teorian valossa se on järkevää.

Teoriaan perehdyttyä huomasin, että verkkoneuvottelu aiheena oli ajankohtainen ja asiakkaille tarpeellinen. Digitalisaatio koskettaa jokaista toimialasta riippumatta. Asiakkaan muuttuneisiin odotuksiin vastaaminen ja kilpailussa menestyminen edellyttävät yrityksiltä uudistumista ja digitaalisten mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Ilmarinen & Koskela 2015, 13-14.) Onnistunut digitaalinen muutos alkaa kuluttajien käyttäytymisen, mieltymysten ja valintojen ymmärtämisellä. Kehittämistehtävässä esitetyn tutkimusten mukaan 58% länsimaisista pankkiasiakkaista haluaa asioida digitaalisissa kanavissa ja loput puhelimessa tai kasvotusten (CGI 2014, 9). Tämän opinnäytetyön asiakaskyselyn mukaan jopa 70% kyselyyn vastanneista asiakkaista oli valmis hoitamaan tarvittaessa kaikki laina-asiansa verkkoneuvottellen. Tästä voi päätellä, että digikanavien suosio on noussut viime vuosina entisestään pankkialalla.

Digitaalisuus on tullut jäädäkseen pankkitoimialalle ja COVID-19-pandemia vauhditti muutosta. Kehittämistehtävän valmistuttua alkukesästä 2022 COVID-19-pandemia näyttää toistaiseksi helpottavan, mutta pandemia on tuonut tullessaan trendin, jossa asioita hoidetaan kotisohvalta. Ihmiset tilaavat lomamatkat, vaatteet ja ruokaostokset kotoa käsin. Posti toimittaa ostokset joko kotiin tai lähikauppaan. Aika on nykypäivänä rahaa ja ihmiset arvostavat helppoutta. Nyt on viimeistään hyvä hetki herätä tähän toimintaympäristön muutokseen ja ryhtyä tarjoamaan rohkeammin verkkoneuvotteluita asiakkaille ja mennä siihen kanavaan, jossa asiakkaat jo ovat tai haluaisivat olla.

Käytetty lähestymistapa palvelumuotoilu rakentuu hyvin vahvasti asiakasymmärryksen ympärille. Aluksi tutustuttiin nykyisiin verkkoneuvottelumääriin, vapaisiin NPS-palautteisiin, asiakaskyselyn, toimihenkilöhaastattelun ja havainnoinnin tuloksiin, jolloin ymmärrettiin asiakasta ja hänen tarpeitaan yhä paremmin. Näiden tietojen pohjalta koottiin samankaltaisuuskaavio, joka auttoi hahmottamaan laajaa aineistoa paremmin. Aineiston pohjalta oli hyvät lähtökohdat lähteä rakentamaan nykyinen palvelupolku service blueprint-tekniikalla ja tyypilliset käyttäjäprofiilit. Tämän jälkeen mietittiin, miten asiakkaiden tarpeita ja tavoitteita voisi palvella paremmin verkkoneuvottelun eri vaiheissa ja rakennettiin uusi palvelupolku service blueprint-tekniikalla. Lopuksi koottiin aineiston ydinasiat arvolupauskanvaasille: asiakkaiden tarpeet, tavoitteet, ongelmat ja hyödyt sekä ratkaisut ongelmiin. Johtopäätöksissä esiteltiin tarkemmin vastaukset tutkimuskysymyksiin.

6.1 Eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Kehittämistyön tekijä työskentelee toimeksiantaja yrityksessä. Tästä huolimatta tutkija pysyi objektiivisena ja tarkasteli asioita kriittisesti ja laaja-alaisesti asiakkaan näkökulmasta unohtamatta toimihenkilöitä ja toimeksiantajaa. Kaikki kehittämistyön vaiheet dokumentoitiin luotettavasti ja asianmukaisesti. Koko kehittämistehtävän ajan tutkimusmenetelmien valinnasta, tutkimusprosessiin ja tuloksiin on tehty tarkkaa ja huolellista työtä. Tämän kehittämishankkeen luotettavuutta lisäsi useiden eri tutkimusmenetelmien yhteiskäyttö ja asiakaskyselyihin sekä haastatteluihin riittävä osallistujamäärä. Opinnäytetyön tutkimustulokset ovat luotettavia, jotta toimeksiantaja voi hyödyntää tuloksia ja niiden johtopäätöksiä käytännössä.

Tutkimuksessa käytettiin kolmea aineistonkeruumenetelmää: asiakaskyselyä, toimihenkilöhaastattelua ja verkkoneuvottelun havainnointia. Asiakaskysely on kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen sekoitus. Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta lähestytään reliabiliteetin eli toistettavuuden näkökulmasta. Sisällöltään asiakaskyselyt pyrittiin muodostamaan niin, että kysymykset olivat ymmärrettäviä ja selkeitä sekä niissä kysyttiin oikeita asioita. Tuloksissa alkoi näkyä samankaltaisuuksia, eli otos oli riittävän suuri (30kpl). Haastattelu ja havainnointi ja asiakaskyselyn

avoimet kysymykset olivat laadullisia, joissa käytetään vakuuttavuuden käsitettä. Kehittämistoiminnassa luotettavuus tarkoittaa kuitenkin ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Ei riitä, että kehittämissuorituksen yhteydessä syntyvä tieto on todenmukaista, vaan sen tulee olla hyödyllistä. Kaikkea kolmea luotettavuuden näkökulmaa voidaan kuitenkin soveltaa kehittämistoimintaan. (Toikko & Rantanen 2009, 121-122.) Nämä kolme menetelmää olivat hyviä valintoja tähän kehittämistehtävään, jotta aineiston tulokset olivat käyttökelpoisia toimeksiantajalle ja hyvin sovellettavissa käytäntöön.

Koska palvelumuotoilussa on keskeistä käyttäjälähtöisyys ja toimintaympäristö- ja asiakasymmärryksen hankkiminen, palvelun käyttäjät olivat mukana kehittämistyössä. Tutkimukseen osallistuneet toimihenkilöt ja asiakkaat ovat edustaneet kehittämistoiminnan kannalta keskeisiä henkilöitä, ja heillä on ollut tiedossaan tarvittavat tiedot antaakseen oikeaa aineistoa tutkimukseen. Aineistoa kerätessä pyrittiin ymmärtämään ja kuulemaan tutkittavia henkilöitä ja ilmiöitä.

Kehittämistehtävän toimeksiantajayritys Oulun Osuuspankki toimii finanssialalla, joten sitä sitoo pankkialaisuus eli pankkitoiminnassa noudatettava asiakastietojen luottamuksellisuuden periaate. Aineistosta ei pysty päättelemään vastaajien henkilöllisyyksiä. Tutkimukseen vastanneiden henkilöiden yhteystiedot salattiin eikä tutkimus loukkaa heidän yksityisyyttä. Haastattelun osalta toimihenkilöille kerrottiin, mitä yritystä ja koulua tutkija edustaa, mihin haastattelutietoja käytetään ja että vastaajat pysyvät anonyymeina.

Haastattelun ensimmäinen kysymys oli: Kuinka pitkään toimihenkilö on tehnyt rahoitusta? Tutkimuksen edetessä tutkija päätti, ettei julkaise tätä tietoa, jotta toimihenkilöt pysyvät anonyymeina myös toimeksiantaja yrityksessä. Tämän tiedon perusteella toimeksiantaja yrityksen sisältä voitaisiin arvata, kuka vastaaja on kysymyksessä.

6.2 Jatkokehittämisehdotukset

Luonnollisesti tämän kehittämistehtävän johtopäätökset eivät ole lopullisia, vaan asiakkaiden tarpeita, toiveita ja ongelmia tulee tarkkailla säännöllisesti. Tarvittaessa tulee olla valmiina kehittämään lainaneuvotteluprosessia sekä itse verkkoneuvottelua yhä asiakasystävällisempään suuntaan.

Tuplatimantti malli oli onnistunut valinta tähän kehittämistehtävään ja tätä mallia voi hyvin käyttää jatkossakin rahoitustiimin palveluiden kehittämiseen. Tuplatimantin alussa sukkellettiin asiakkaan maailmaan ja kerättiin asiakasymmärrystä ja kartoitettiin toimintaympäristöä. Tämän jälkeen pystyttiin määrittelemään tarkemmin tutkimusongelma. Aineiston perusteella kehitettiin ratkaisu ja toimeksiantaja voi jatkojalostaa sitä tai hyödyntää sellaisenaan. Tuplatimantti malliin kuuluu oleellisesti se, että voi tarvittaessa palata edelliseen osioon tarpeen vaatiessa. Tässä kehittämistehtävässä palattiin prosessissa palvelupolkuun ja muokattiin siitä asiakkaiden tarpeiden mukainen.

Opinnäytetyön kehittämistyön johtopäätöksissä kehitetään toimeksiantajan nykyistä toimintatapaa ja muistutetaan, ketä varten pankkityötä tehdään – asiakkaita. Heidän tarpeita tulee kuunnella ja pyrkiä tarjoamaan jokaiselle asiakkaalle hänen näköinen palvelukokonaisuus. Näin saamme tarjotua sellaisen asiakaskokemuksen, johon asiakas on tyytyväinen, suosittelee palvelua ystävilleen ja tulee asiakkaaksemme yhä uudelleen.

LÄHTEET

Ahvenainen, Perttu, Gylling, Janne & Sani, Leino. 2021. Viiden tähden asiakaskokemus. Tee asiakas-
kaistasi faneja. Helsinki: Hansa Print Oy.

Blomster, Miikka, Kurtti, Jonna-Riikka, Määttä, Mika & Sinisalo, Jaakko. 2020. Digitaalisen markki-
noinnin käsikirja. Opas mikro ja PK-yrityksille. Oulu: Oulun ammattikorkeakoulu.

CGI 2014. Understanding Financial Consumers in the Digital Era. A Survey and Perspective on
Emerging Financial Consumer Trends. Hakupäivä 6.3.2022:

[br_fs_consumersurveyreport_final_july_2014.pdf \(cgi.com\)](#)

CGI tietopankki uutinen 2014. Tutkimus: pankkien tulevaisuus rakentuu paremmille palveluille. Ha-
kupäivä 6.3.2022:

<https://www.cgi.com/fi/fi/uutiset/tutkimus-pankkien-tulevaisuus-rakentuu-paremmille-palveluille>

Design Council A. 2015. Design methods for developing services. Hakupäivä 2.5.2022:

[DesignCouncil Design methods for developing services.pdf](#)

Design Council B. 2015. The Design Process: What is the Double Diamond.

Hakupäivä 2.5.2022.

<http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond>

Filenius, Marko 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa.
Jyväskylä: Docendo Oy.

Fischer, Merja & Vainio, Satu 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Järvinen, Raija & Ylikoski Tuire 2012. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Gerdt, Belinda & Eskelinen, Sanna 2018. Digiajan asiakaskokemus. Oppia kansainväliseltä hui-pulta. Helsinki: Alma Talent.

Gerdt, Belinda & Korhikoski, Kari 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.

Hämäläinen Marjo; Patjas Liisa-Maria 2019. Palvelun taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ilmarinen, Vesa & Koskela Kai 2015. Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Alma Talent Bisneskirjasto. Hakupäivä 17.2.2022. <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezp.oamk.fi:2047/teos/IACBGXC-TEB#kohta:Digitalisaatio/piste:ta> Vaatii käyttöoikeuden.

Kananen, Jorma 2017. Kehittämistutkimus Interventiotutkimuksen muotona – Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Komulainen, Minna 2018. Menesty digimarkkinoinnilla.Virola Zone OU.

Korkiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja, Johdanto: analyysi ja tulkinta. Hakupäivä 21.4.2022.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

Lemon, Katherine & Verhoef, Peter 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing: AMA/MSI Special Issue, Vol.80. November 2016. 69-96.

Miettinen, Satu 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Mustonen, Saara 2017. Finanssivalvonta: Digitalisaatio lisää kilpailua pankkialalla. Hakupäivä 8.3.2022: https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/14660/Digitalisaatio_lisaa_kilpailua_pankkitoimialalla.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu & Ritalahti Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

OP Oulun kotisivut 2021. Tervetuloa asioimaan. Hakupäivä 21.4.2022.

[Pankin esittely - OP Oulu - Osuuspankit | OP](#)

OP:n verkkoneuvottelu 2022. Hakupäivä 4.4.2022.

[Verkkoneuvottelu - Asiakaspalvelu | OP](#)

Ostwalder, Alex, Pigneur, Yves, Bernarda, Greg, Smith, Alan & Papadacos, Trish 2015. Value Proposition Design. How to create products and services customer want. Journal of Business Models (2015), Vol. 3, No. 1, pp. 81–92. Hakupäivä 3.5.2022. <http://journalofbusinessmodels.com/media/1043/vol-3-no-1-pp-81-92.pdf>

Rawson, Alex, Duncan, Ewan & Conor, Jones 2013. The Truth About Customer Experience. Harvard Business Review september issue. Hakupäivä 6.3.2022. <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>.

Schneider, Jakob & Stickdorn, Marc 2011. This is service design thinking. Basics – Tools – Cases. Amsterdam: BIS Publisher.

Toikko, Timo & Rantanen Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2021. Hakupäivä 19.4.2022. [Hyvä tieteellinen käytäntö \(HTK\) | Tutkimuseettinen neuvottelukunta \(tenk.fi\)](#)

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Hakupäivä 19.4.2022.

[Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa \(tenk.fi\)](#)

Tuulaniemi, Juha 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

LIITTEET

- Liite 1 Toimihenkilön valmistautumisohje ja sähköpostimalli asiakaskyselystä
- Liite 2 Asiakaskyselyn kysymykset ja määrällisten kysymysten vastaukset
- Liite 3 Haastattelukysymykset toimihenkilöille
- Liite 4 Arvolupauskanvaasi

1) Verkkoneuvottelun lopuksi toimihenkilö kertoo asiakkaalle:

- Sinulle tulee hetken kuluttua kaksi asiakaskyselyä pankilta: toinen on perinteinen NPS – asiakaspalaute tekstiviestillä ja toinen verkkoneuvotteluun liittyvä asiakaskysely. Verkkoneuvotteluun liittyvä kysely on ainutkertainen, keräämme tietoa vain helmi-maaliskuun ajan.
- Verkkoneuvottelun asiakaskysely tulee sinulle minun sähköpostistani. Se on suojattu ja turvallinen avata.
- OP Oulu arvostaa, jos ehdit vastata molempiin kyselyihin.

2) Toimihenkilö lähettää asiakkaalle salatun sähköpostin, jossa kopio alla olevasta viestistä:

Asiakaskysely OP:n verkkoneuvottelusta talvella 2022

Kyselytutkimus liittyy Oulun ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijan Maija Jurvelinin tekemään Master opinnäytetyöhön, jonka hän tekee OP Ryhmälle. Olet käynyt Oulun Osuuspankin toimihenkilön kanssa verkkoneuvottelun hiljattain. Haluaisimme saada sinulta palautetta tästä neuvottelusta ja verkkoneuvottelusta yleensä tämän kyselyn kautta, jotta voimme parantaa entisestään palvelukokemusta.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti eikä vastaajista muodostu rekisteriä. Osoitelähde: OP Ryhmän finanssiryitysten asiakasrekisterit. Lue lisää [henkilötietojen käsittelystä](#) ja tutustu [tietosuojaselosteeseen](#).

Kyselyyn vastaaminen kestää alle viisi minuuttia. Linkin löydät alapuolelta. Oulun Osuuspankki arvostaa palautettasi suuresti!

[Asiakaskysely aukeaa tästä](#)

Ystävällisin terveisin,

Maija Jurvelin

asiakkuuspäällikkö

OP Oulu

k1juma01@students.oamk.fi

ASIAKASKYSELYN KYSYMYKSET JA MÄÄRÄLLISTEN LIITE 2

KYSYMYSTEN VASTAUKSET

Tähdellä merkityt pakollisia.

1. Minkä ikäinen olet?*

- A) 18-29 vuotias
- B) 30-39 vuotias
- C) 40-49 vuotias
- D) 50-59 vuotias
- E) Yli 60 vuotias

2. Mikä on sukupuolesi?*

- A) Mies
- B) Nainen
- C) Muu

3. Mikä on asemasi työmarkkinoilla?*

- A) Työntekijä / toimihenkilö
- B) Ylempi toimihenkilö
- C) Keskijohto
- D) Ylin johto
- E) Yrittäjä
- F) Opiskelija
- G) Työtön

4. Oletko Oulun Osuuspankin omistaja-asiakas?*

- A) Kyllä
- B) En

5. Oletko Oulun Osuuspankin etäasiakas eli asut toimialueemme (Oulu, Pyhäntä, Muhos, Kempele, Ii) ulkopuolella?*
- A) Olen etäasiakas
 - B) En ole etäasiakas
6. Olet ollut lähiaikoina Oulun Osuuspankin verkkoneuvottelussa. Montako henkilöä osallistui kyseiseen verkkoneuvotteluun pankin edustajien lisäksi?*
- A) Yksi
 - B) Kaksi
 - C) Kolme tai enemmän
7. Miten päädyit verkkoneuvotteluun puhelin- tai konttorineuvottelun sijaan?*
- A) Pankkitoimihenkilö suositteli
 - B) Ehdotin aikaa itse / varasin ajan itse
 - C) Tuttava kertoi
 - D) Sain idean jostain muualta
8. Jos vastasit D) Sain idean jostain muualta. Kertoisitko mistä sait idean verkkoneuvotteluun?*
9. Mitä odotuksia sinulla oli verkkoneuvotteluun?
10. Sujuiko neuvottelu teknisesti hyvin (esimerkiksi pääsit linjoille sujuvasti, kuva näkyi hyvin eikä pätkenyt jne.)?*
- A) Kyllä
 - B) Ei
11. Jos vastasit edelliseen kysymykseen B) Ei, niin missä kohtaa neuvottelua oli haasteita?*

12. Mikä on mielestäsi isoin hyöty verkkoneuvottelussa puhelinneuvotteluun verrattuna?*
- A) Helppous
 - B) Ajansäästö
 - C) Vuorovaikutus toimihenkilön kanssa on parempaa
 - D) Joku muu
 - E) En näe hyötyjä
13. Jos vastasit edelliseen kysymykseen D) Joku muu, kerro mitä hyötyjä sinusta verkkoneuvottelussa on puhelinneuvotteluun nähden?*
14. Mikä on mielestäsi isoin hyöty verkkoneuvottelussa konttoritapaamiseen verrattuna?*
- A) Helppous
 - B) Ajansäästö
 - C) Turvallisuus: tapaaminen on koronaturvallinen
 - D) Joku muu
15. Jos vastasit edelliseen kysymykseen D) Joku muu, niin mikä on verkkoneuvottelussa isoin hyöty verrattuna konttorineuvotteluun?*
16. Onko verkkoneuvottelussa mielestäsi jotain parannettavaa? Jos on, niin mitä?
17. Mitä lainoihin liittyviä asioita neuvottelet mielellään verkkoneuvotellen? Voit valita useita vaihtoehtoja.*
- A) Kulutuslainoja
 - B) Asuntolainoja
 - C) Rakennuslainoja
 - D) Lainan yksityiskohtaan liittyviä asioita
 - E) Tarvittaessa näitä kaikkia
 - F) En mitään näistä

18. Kaipaako jotain asioita verkkoneuvottelussa verrattuna tapaamiseen konttorissa?*
- A) En
 - B) Kyllä
19. Jos vastasit edelliseen kysymykseen B) Kyllä, niin mitä jäit kaipaamaan konttorineuvottelusta?*
20. Onko sinulle selvää, miten pankkiasian hoitaminen jatkuu verkkoneuvottelun jälkeen?*
21. Kuinka todennäköisesti suosittelet ystävällesi / tuttavallesi verkkoneuvottelua?* Arvosanalla: 1-10
22. Miten asiantuntija mielestäsi onnistui verkkoneuvottelussa?* Arvosanalla: 1-10
23. Millainen kokemus verkkoneuvottelu Oulun Osuuspankissa oli?

HAASTATTELU 3/22: VERKKONEUVOTTELU RAHOITUSNEUVOJIEN ARJESSA

Haastateltava nro: 1 / 5

1. Miten kauan olet ollut OP Oulussa töissä rahoituksen parissa?

2. Monta verkkoneuvottelua on takana uudella Teams-pohjaisella sovelluksella?

3. Kuinka usein ehdotat/varaat asiakkaalle verkkoneuvottelua?

A) Aina

B) En koskaan

C) Tietylle asiakasryhmälle / tilanteen mukaan

Mille asiakasryhmälle tarjoat verkkoneuvottelua?

Missä tilanteessa?

4. Kertoisitko tyypillisimpiä verkkoneuvottelu asiakasprofileja?

- Perheellinen / sinkku

- Ikähaitari

- Työelämässä/Työtön

- Omistajajäsen

- Etäasiakas?

5. Kieltäytyykö joku tietty asiakasryhmä neuvottelemaan verkossa?

Mitä luulet miksi ja missä kanavassa he haluavat asioida?

6. Missä vaiheessa varaat asiakkaalle ajan? Esim. saadessasi luottihakemuksen/sähköpostin. Voisiko joku muu varata ajan puolestasi? (Luottihakemusten jakaja / asiakas)

7. Varaatko suoraan verkkoneuvottelun asiakkaalle vai kysytkö häneltä ensin, että sopiiko tämä aika hänelle?

8. Jäävätkö asiakkaat tulematta verkkoneuvotteluun? Osaatko eritellä syitä? Kysytäänkö syytä? Soitatko perään?

9. Oletko saanut koulutusta uuden Teams-pohjaisen verkkoneuvottelun käyttöön?

A) Kyllä

B) Ei

10. Haluatko lisää koulutusta verkkoneuvotteluun? Millaista?

11. Minkälaisia haasteita näet verkkoneuvottelussa?

12. Millaiseen lainaneuvotteluun verkkoneuvottelu mielestäsi sopii parhaiten? (Voit raksia useita)

A) Kulutuslainaneuvotteluun

B) Asuntolainaneuvotteluun

C) Rakennuslainaneuvotteluun

D) Lainan yksityiskohtien neuvotteluihin

E) Lisämyyntisoihtoihin

F) Kartoituspuheluun

G) Johonkin muuhun, mihin?

H) Ei mihinkään näistä. Miksi mihinkään neuvotteluun verkkoneuvottelu ei sovi?

13. Jos valitsit A-G, niin miksi verkkoneuvottelu sopii kyseiseen/kyseisiin neuvotteluihin hyvin?

14. Millaisena koet verkkoneuvottelut myynnin ja/tai lainanneuvottelun välineenä?

15. Saatko siitä lisäarvoa omaan työhösi puhelinneuvotteluun verrattuna?

16. Pystytkö mielestäsi antamaan lisäarvoa asiakkaalle verkkoneuvottelussa puhelinneuvotteluun verrattuna? Jos pystyt, niin millaista lisäarvoa?

17. Näetkö verkkoneuvottelussa etuja konttorineuvotteluun nähden?

18. Minkälaisista palautetta olet saanut asiakkaalta kolmesta viimeisestä verkkoneuvottelusta?

19. Tuleeko jotain muuta mieleen, jota haluat kertoa verkkoneuvotteluihin liittyen?

Arvolupauskanvaasi: Sujuva verkkoneuvottelu Oulun Osuuspankissa

Arvolupaus: Olemme asiantunteva ja nykyaikainen elämäkumppani kaikissa palvelukanavissa

Asiakkaan arvot: haluan helppoa ja asiantuntevaa palvelua minulle sopivassa palvelukanavassa

