



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Pankki osaksi asiakkaansa elämää

- uuden asiakkaan palveluprosessin kehittäminen

Lahti, Kadri

2014 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Pankki osaksi asiakkaansa elämää
- uuden asiakkaan palveluprosessin kehittäminen

Lahti Kadri
Palveluliiketoiminnan
koulutusohjelma (Ylempi AMK)
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2014

Lahti, Kadri

Pankki osaksi asiakkaansa elämää - uuden asiakkaan palveluprosessin kehittäminen

Vuosi 2014 Sivumäärä 77 + 5

Tällä hetkellä asiakkailla on valittavanaan enemmän tapoja hoitaa pankkiasioitaan, kuin koskaan aikaisemmin. Kuluttaja-asiakkaat voivat hoitaa pankkiasioitaan useita erilaisia palvelukanavia hyödyntäen aikaan ja paikkaan katsomatta. Siitä huolimatta suomalaisten kuluttaja-asiakkaiden tyytyväisyys pankkipalveluita kohtaan on laskenut vuodesta 2011 alkaen. Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää, minkälaisia asioita suomalaiset kuluttaja-asiakkaat pankkipalveluiltaan haluavat ja kehittää saatujen tietojen pohjalta palveluprosessia valitussa kontekstissa asiakaslähtöisemmäksi.

Asiakasymmärrys on keskeinen tekijä asiakasarvon tuottamisessa. Palveluntarjoajan pyrkiessä kehittämään palveluita asiakaslähtöisemmäksi on ensiksi selvitettävä mistä tekijöistä asiakkaan tyytyväisyys palveluita kohtaan syntyy. Tätä tarkoitusta varten tulee tarkastella ei vain asiakkaan tapaa olla asiakkaana, vaan hänen tapaansa elää elämäänsä. Uusien palveluiden kehittäminen asiakkaalta toiveita kysyen on kuitenkin haasteellista, koska asiakas ei välttämättä osaa pukea tarpeitaan ja toiveitaan sanoiksi.

Palvelumuotoilun prosessi on suunnittelua, jolla palvelusta pyritään tekemään parempaa. Se osallistaa palvelun kaikki osapuolet yhdessä ensin ymmärtämään ja sen jälkeen kehittämään ja testaamaan palvelua, jotta se olisi mahdollisimman saumatonta ja sujuvaa asiakkaan palvelukokeman näkökulmasta. Palvelumuotoilu lähtee siitä, että kaikki osapuolet tulevat kuulluiksi, ja tämä puolestaan aktivoi ja motivoi entistä parempiin suorituksiin.

Perinteiset tutkimusmenetelmät eivät tarjoa riittävän laajaa kuvaa asiakasymmärryksen saamiseksi. Siksi tässä kehittämistyössä on hyödynnetty useita ihmiskeskeisiä tutkimusmenetelmiä, joiden pyrkimyksenä on paljastaa mitä asiakas sanoo, miten hän toimii ja mitä hän palveluilta haluaa. Kehittämistyön tuloksena on syntynyt ymmärrystä siitä, miten asiakas pankkipalveluiltaan toivoo. Asiakkaiden mielestä tärkeimmät asiat palvelussa ovat tavoitettavuus, helppous, käyttövarmuus, asiantuntijuus ja tiedottaminen.

Tulosten perusteella on palveluntarjoajalle tehty useita kehitysehdotuksia, joilla nykyistä palveluprosessia voidaan tehdä asiakaslähtöisemmäksi. Keskeisimmät kehitysehdotukset liittyvät palvelun toiminnalliseen laatuun, eli siihen, miten ja millaisella aikataululla palvelu asiakkaalle toimitetaan.

Asiasanat: Asiakasarvon tuottaminen, asiakasymmärrys, palveluprosessi, palvelun laatu, uudet asiakkaat

Lahti, Kadri

How the bank becomes a part of its customers life - developing a new customer service process

Year	2014	Pages	77 + 5
------	------	-------	--------

Customers have more service channels to take care of their banking services than ever before. Retail customers can take care of their banking services via several service channels when and where ever they are. Despite of that, the Finnish consumer satisfaction towards banking services has been declining since 2011. The purpose of this development project has been to find out what are the things that Finnish banking customers want and based on that information to develop the service process in the chosen context more customer oriented.

Customer understanding is the focal factor in producing customer value. Service providers have to find out how customer satisfaction in services emerges to develop their services more customer oriented. For that purpose the service provider needs to not only to study the way how a consumer is as a customer but also the way how the customer lives his/her life. However, it is challenging to develop new services by asking the customers wishes, because the customer can't necessarily express his/her needs and wishes.

Service design process is about making the service better. It engages all the parties first to understand and second to develop and test the service in order to make the service seamless and fluent from the customer experience perspective. Service design is about listening and engaging all the parties and that itself activatates the participants for even better results.

Traditional research methods fail to provide enough information to understand the customer. More human centric methods are needed in order to reveal what the customer says, how he/she acts and what the customer desires from the service. As a result of this, elaborated understanding has raisen about what the customer desires. According to customers the most important things in service are reachability, easiness, operational reliability, expertise and communication.

By exploiting that information many ideas to improve the service has been forwarded to the service provider in order to make the service process more customer centric. The key to a better service seems to lie on functional service quality i.e. how and in what schedule the service is provided to the customer.

Keywords: Customer value creations, customer understanding, service process, ser vice quality, new customers

Sisällys

1	Muuttuvatko pankkipalvelut, muuttuuko asiakas?.....	7
1.1	Kehittämistehtävän lähtökohdat, rajaus ja tavoite.....	10
1.2	Työn rakenne	11
1.3	Keskeisimpien käsitteiden määrittelyä.....	12
2	Asiakasymmärryksen ja asiakasarvon syntymisen perusta	12
2.1	Asiakasymmärrys	13
2.2	Tuotekeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen.....	14
2.3	Palvelukeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen	14
2.4	Asiakaskeineinen palvelulogiikka.....	16
2.5	Asiakkaan kokema arvo ja palveluntuottajan rooli arvon muodostuksessa	17
2.5.1	Arvon muodostumisen prosessi	20
2.5.2	Pankkien matka kohti asiakasarvon tuottamista on vielä kesken.....	21
2.6	Mitä on palvelu?	22
2.7	Palvelun ja asiakkaan arvokäsitteen välinen yhteys	23
2.8	Palvelun laatu muodostuu odotuksista ja kokemuksista	24
2.8.1	Palvelun laadun odotukset.....	24
2.8.2	Palvelun koettu laatu, tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus	26
2.9	Monikanavaisuudesta virtuaalisiin palvelualustoihin.....	27
2.10	Myös alan käsitteet muuttuvat	27
3	Tutkimuksen toteutus	28
3.1	Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään asiakasta	29
3.2	Tutkimuksen rajaus	30
3.3	Tapaustutkimus on täsmälääke	30
3.4	Palvelumuotoilulla kehitetään palvelua.....	31
3.5	Käytetyt menetelmät ja tutkimukseen osallistujat	33
4	Tutkimustulokset, luokitteluperusteet ja tulosten analysointi	42
4.1	Online etnografia.....	42
4.2	Haastattelut.....	44
4.3	Kriittinen tapahtuma	54
4.4	Picture Cards.....	56
4.5	Palvelukertomus ja tarinankerronta	58
4.6	Innovointityöpaja	59
5	Johtopäätökset	61
5.1	Kehittämisehdotukset	64
5.2	Pohdintaa	67
5.3	Jatkotutkimusaiheita	68
6	Tutkimuksen reabiliteetti ja validiteetti	70
	Lähteet	72

Kuvat	75
Kuviot	76
Taulukot	77
Liite 1 Tutkimustiedote	78
Liite 2 Innovointityöpajan aikataulu.....	79
Liite 3: Innovointityöpajan yksilötehtävä, menetelmän 1 vastaukset teemoiteltuna	80
Liite 4: Innovointityöpajan pienryhmätyö, menetelmän 2 tehtävänanto	81
Liite 5: Innovointityöpajan menetelmä 2 tuloksia taulukoituna.....	82

1 Muuttuvatko pankkipalvelut, muuttuuko asiakas?

Pitkään jatkunut talouden taantuma, elvytystoimien aiheuttama alhainen talletusten korkotaso, regulaatio, pankkiverotus - sekä luotonannon sääntöjen kiristäminen ja kova kilpailu ovat pakottaneet suomalaiset pankit sopeuttamaan liiketoimintaansa tekemällä mm. organisaatio- ja strategiamuutoksia. Suomalaisten kuluttaja-asiakkaiden tyytyväisyys pankkitoimintaan on vuodesta 2011 alkaen laskenut (EPSI Finland 2013, 2). Voidaankin todeta, että pankkien tekemillä sopeutustoimilla on ollut negatiivisia seurauksia asiakastyytyväisyyteen.

Euroopan komission eräissä hankkeessa vuonna 2008 on luodattu finanssialan tulevaisuuden näkymiä, joista on erotettu selkeästi kolme erilaista tulevaisuuden skenaariota: ensimmäisenä kestävien liiketoimintamallien löytäminen, toisena ”antaa mennä” -periaate ja kolmantena finanssialan aseman suhteellinen heikentyminen. Finanssialan kyvykkyudet 2020 -luotus tulevaisuuteen -raportin (2012, 14) mukaan nämä skenaariot ovat edelleen ajankohtaisia: Kaikista skenaarioista seuraa lyhyellä aikajänteellä henkilöstön kykyjen ja taitojen parantamisen tarvetta, sekä työllisyyden heikentymistä finanssialalla (Finanssialan Keskusliitto 2012, 14). Tämä onkin viime vuosien aikana näkynyt selvästi työntekijöiden vähentämistarpeena ja on varmasti vähintäänkin osasyynä siihen, miksi asiakkaiden tyytyväisyys pankkitoimintaa kohtaan on laskenut. Pankkitoiminnan muutoksiin ovat lisäksi viime vuosien aikana vaikuttaneet tietotekniikan kehittyminen, pankkitoimijoiden kansainvälistyminen, riskienhallinnan kehittyminen ja kilpailun lisääntyminen (Puustinen, Saarijärvi & Maas 2014, 46; Kontkanen 2011, 14).

Myös asiakkaiden palvelutarpeet, vaatimukset ja toimintatavat finanssialalla ovat muuttumassa (Finanssialan Keskusliitto 2012, 31). Asiakkaat ovat entistä itsenäisempiä ja itseohjautuvampia toimijoita. Yhä useampi asiakas hoitaa suurimman osan pankkiasioinnistaan verkon kautta aikaan ja paikkaan riippumatta. Pankin asiakaspalvelussa korostuu yhä voimakkaammin asiantuntijuuden ja neuvonnan rooli. (Kontkanen 2011, 14.)

Neuvonta, opastus ja tiedottaminen ovatkin yksi pankkitoiminnan keskeisimpiä tehtäviä tulevaisuudessa finanssilukutaidon ollessa yhtenä keskeisenä taitona ihmisten elämässä (Finanssialan Keskusliitto 2012, 30). Lisäksi toimintaympäristön ja palveluketjujen monimutkaistumisen myötä lisääntyy tarve hallita suuria tietomääriä, analysoida, sekä tehdä johtopäätöksiä ja esittää ne ilman pankin jargonia asiakkaalle (Finanssialan Keskusliitto 2012, 43).

Kuluttajien luottamus finanssialaa kohtaan on kuitenkin viimeisten vuosien aikana heikentynyt ja kuluttajat vaativat yrityksiltä entistä eettisempää ja vastuullisempaa toimintaa.

Myös taloudellisen ja fyysisen turvallisuuden tarve on korostunut. (Peverelli & de Feniks 2010, Finanssialan Keskusliiton 2012, 26 mukaan.) Finanssialalla henkinen valta on siirtynyt palvelun tuottajalta sen kuluttajalle, joka subjektiivisesti määrittää, mistä hyvä palvelu koostuu (Puustinen 2014, 48). Myös asiakkaiden asiointi- ja tiedonhankintatavat ovat muuttuneet. Kommunikointikanavat ovat monipuolistuneet, ja sosiaalisen median rooli asiakkaiden vertaisviestinnässä on suuri (King 2013, 242). Samalla myös kuluttajien luottamus vertaisarvioihin päätöksenteossa on lisääntynyt (Finanssialan Keskusliitto 2012, 26).

Vaikka kuluttajat ovatkin entistä vaativampia, kriittisempiä, osaavampia ja itseohjautuvampia on riskinä se, että he yliarvioivat omat taitonsa ja aliarvioivat riskejä. Tästä syystä finanssialan toimija voisikin ottaa vankemman roolin kuluttajan informoijana ja kouluttajana. (Finanssialan Keskusliitto 2012, 30.) Lisäksi asiakkaat ovat yhä heterogeenisempia, (Puustinen ym. 2014, 47; Finanssialan Keskusliitto 2012, 29) jolloin palvelujen räätälöinti ja asiakkaiden segmentointi käy yhä haasteellisemmaksi. Kilpailuedun säilyttäminen on siis haasteellisempää kuin koskaan aikaisemmin (King 2013, 386).

Pankkialan tulevaisuutta kuvaakin vain yksi sana: muutos. Muutos, joka on väistämätön, joka kiihtyy jatkuvasti ja on äärimmäisen voimakasta. (King 2013, 14.) Ainoa tapa pysyä oikealla tiellä on kuunnella miten asiakas haluaa tulla palvelluksi. Ymmärrys siitä, miten paras palvelu asiakaalle tulisi järjestää saadaan suoraan palveluiden käyttäjiltä (Finanssialan Keskusliitto 2012, 29). Pankin on poistettava kaikki esteet palveluprosessista ja annettava valta asiakasrajapinnassa olevalle henkilöstölle, jotta he voivat kehittää ja innovoida palveluita yhdessä asiakkaidensa kanssa (King 2013, 385). Palveluiden tulisi olla asiakaalle yksinkertaisia, selkeitä ja helppokäyttöisiä (Finanssialan Keskusliitto 2012, 26). Asiakasnäkökulman omaksuminen ja sitä kautta syntyvä asiakasymmärrys voivat parhaimmillaan avata uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja kilpailuetua (Puustinen ym. 2014, 43; Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2010, 545; Helkkula, Kelleher & Pihlström 2012, 69).

Uusia palveluita kehitetään kuitenkin asiakaslähtöisyyden sijaan palveluntarjoajalähtöisesti. Pankkien nykyinen, yhä tuotokeskeinen tarjooma ei tarjoa toimijoilleen muita kilpailustrategioita, kuin mahdollisuuden alentaa hintojaan toimintojaan uudelleenorganisoidulla ja kulujaan karsimalla. (Lähteenmäki & Nätti 2013, 334.)

Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna tuotteet tai palvelut eivät kuitenkaan ole merkityksellisiä, vaan niiden asiakaalle tuottamat hyödyt, (Grönroos 2009, 25) ja siksi asiakasnäkökulma onkin avaintekijä menestykseen tulevaisuudessa. Tuotteiden ja palveluiden myymisen sijaan pankkien tulisi keskittyä miettimään sitä, miten asiakkaan arvonmuodostusta voidaan tukea (Puustinen ym. 2014, 46). Nykyaikaisessa pankkitoiminnassa on olennaista

omata valmiudet vastata asiakkaiden toiveisiin missä ja milloin he sitä tarvitsevat (King 2013, 381). Pankin tulisi toimia yhä enemmän fasilitaattorina asiakkaansa elämässä ja tukea asiakasta milloin hän sitä esimerkiksi asuntoa ostaessaan tai autoa vaihtaessaan tarvitsee. (Puustinen, ym. 2014, 46).

Toimeksiantajapankki on Suomessa edelläkävijä monikanavapalveluiden hyödyntämisessä. Pankki on lanseerannut jo vuoden 2013 alussa verkkotapaamisen, jossa asiakas voi olla suorassa yhteydessä pankkiin vaikka kotisohvaltansa. Tavoitteena onkin, että asiakas kykenee hoitamaan kaikki pankkiasiansa, mukaan lukien sopimusten allekirjoittamiset sähköisesti paikkaan ja aikaan riippumatta. Tekniset valmiudet tähän ovat jo olemassa. Asiakkaiden valmiudet sähköisiin palveluihin eivät kuitenkaan kehity itsestään, ja erilaisten teknisten laitteiden ja ohjelmistojen täyteisessä yhteiskunnassamme myös väsymys jatkuvasti omaksuutta voi vähentää asiakkaan mielenkiintoa uusiutuvaa teknologiaa kohtaan. Olennainen kysymys onkin, miten uusi tapa hoitaa pankkiasioita saadaan implementoitua osaksi asiakkaiden elämää (Lähteenmäki & Nätti 2013, 335).

Palveluliiketoiminnan uusimmista teorioista on löydettävissä tukea tälle käynnissä olevalle muutokselle, jossa asiakas asetetaan liiketoiminnan keskiöön. Onnistuessaan tehtävässään asiakkaan ei enää tarvitse tulla osaksi pankin prosesseja, vaan pankki tulee osaksi asiakkaansa elämää.

1.1 Kehittämistehtävän lähtökohdat, rajaus ja tavoite

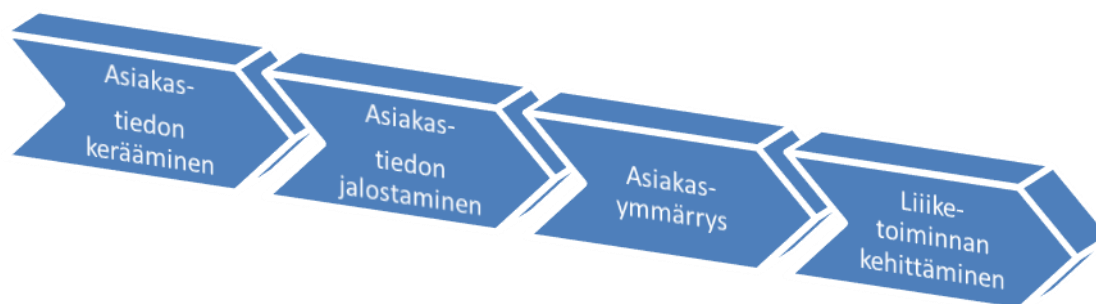
Keväällä 2013 toteutetun organisaatiouudistuksen myötä on uusien asuntolaina-asiakkaiden perehdyttäminen vastuutettu pankissa yhdelle yhteyshenkilölle. Yhteyshenkilö sekä perehdyttää asiakkaan eri palvelukanavien käyttöön että neuvoo ja opastaa asiakasta pankkipalveluissa kokonaisvaltaisesti. Pankin tavoitteena on, että asiakas oppii pankin asiakkaaksi tullessaan hyödyntämään pankin monikanavapalveluita, ja osaa myöhemmin käyttää niitä tehokkaasti omiin tarpeisiinsa aikaansa ja vaivaansa säästäen.

Nykyisessä prosessissa on kuitenkin heikkouksia. Ensinäkin prosessi on tuotteistamaton, eli yhteyshenkilöt saavat perehdyttää asiakkaansa parhaaksi katsomallaan tavalla ja siinä laajuudessa ja ajassa, jonka he kokevat tarpeelliseksi. Palveluprosessista ei myöskään viestitä asiakkaille, joten prosessi ei asiakkaan näkökulmasta ole tavoitteellinen. Lisäksi nykyinen palveluprosessi on kehitetty sisäisesti, eli asiakkaat eivät ole osallistuneet palveluprosessin kehittämiseen. Pankki halusikin selvittää, miten asiakkaat nykyisen prosessin kokevat ja mitä toiveita asiakkailla on, joilla perehdyttämistä voitaisiin tukea. Kehitystehtävän tavoitteena on, että prosessi tukisi nykyistä paremmin uuden asiakkaan siirtymistä pankin monikanavapalveluiden osaavaksi käyttäjäksi.

Palveluprosessin kehittämisen kannalta olennaisimmat kysymykset ovat:

1. Mitä asiakkaat pankkipalveluilta odottavat?
2. Mitkä asiat palvelussa tuottavat arvoa asiakkaalle?
3. Missä palveluissa asiakkaat tarvitsevat pankin tukea?
4. Miten varmistetaan, että asiakas oppii hyödyntämään eri palvelukanavia omiin tarpeisiinsa?
5. Poikkeavatko asiakkaiden käsitykset potentiaalisten asiakkaiden käsityksistä?

Arantola ja Simonen, (2009, 37) sekä Alakoski (2014, 53) toteavat, että asiakasymmärrys on palveluntuottajalle oppimisprosessi, jossa ensin kerätään tietoa siitä, millaisia asiakkaat ovat, ja sitten jalostetaan tätä tietoa. Tuloksena syntyy asiakasymmärrystä, jonka avulla kehitetään liiketoimintaa. Asiakasymmärrystä kuvaavilla ja lisäävillä palveluliiketoiminnan teorioilla on keskeinen asema kehittämistehtävän tutkimuksellisen viitekehyksen rakentamisessa.



Kuvio 1: Asiakastiedosta palveluliiketoiminnan kehittämiseen (Arantola ym. 2009, 39)

Asiakastietoa on kerätty Kuviossa 1 esitetyn mallin mukaisesti erilaisia tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä. Asiakkaan elämää on pyritty hahmottamaan monipuolisesti, jonka jälkeen tietoa on jalostettu asiakasymmärryksen saavuttamiseksi. Tätä ymmärrystä on hyödynnetty prosessin kehittämisessä ja se näkyy kehittämistyön tuotoksessa.

Kehittämistyössä ei pyritä yleistäviin tuloksiin, vaan lähtökohtana on ymmärtää yksittäisten asiakkaiden toimintaa syvällisesti valitussa kontekstissa. Tätä kautta halutaan löytää kytköksiä asiakkaan elämän ja pankin toiminnan välille, sekä kuroa umpeen mahdollista kuilua yrityksen tarjoaman ja asiakkaan palvelukokeman välillä. Kehittämistyön lopputuloksena on syntynyt ymmärrystä asiakasarvon tuottamiseen vaikuttavista tekijöistä ja näiden pohjalta on syntynyt asiakkaan arvonmuodostusta paremmin tukeva prosessi.

1.2 Työn rakenne

Kehittämistehtävä on toteutettu Tuulaniemen (2011, 126) palvelumuotoilun prosessia hyödyntäen. Palvelumuotoilu on useasta eri vaiheesta koostuva suunnitteluprosessi, jossa uuden palvelun kehittämisen keskiössä on asiakas. Palveluntuottajan liiketoiminnan tavoitteet ja resurssit ovat kaiken kehittämistyön lähtökohtana. Palvelumuotoilussa pyritään asiakasymmärrykseen, jonka kautta voidaan ideoida ja konseptoida uusia palveluja (Tuulaniemi 2011, 127). Teorialla on keskeinen rooli, jotta palveluprosessia voidaan kehittää asiakaslähtoisemmäksi. Sen avulla saadaan aikaiseksi käsitys siitä, mistä tekijöistä asiakasymmärrys muodostuu ja miten, sekä mistä sitä tulisi kerätä. Lisäksi teoria auttaa jäsentämään kehittämistehtävää.

Tämä opinnäytetyön raportti on jaettu kuuteen osioon. Ensimmäisessä luvussa on kuvattu kehittämistehtävän oikeutus, ajankohtaisuus ja kytkeytyminen laajempaan ilmiöön toimialalla, sekä työn taustat, lähtökohdat ja tavoitteet, sekä keskeiset käsitteet. Luvussa kaksi esitellään aiheen teoreettinen perusta, määritellään käsitteiden väliset suhteet, sekä mikä on kehittämistyön yhteys olemassa oleviin teorioihin. Kolmannessa luvussa kuvataan

tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut. Neljännessä luvussa esitellään tutkimustulokset, niiden analysointitavat, sekä palveluprosessin kehittämisehdotukset. Viidennessä kerrotaan tutkimuksen johtopäätökset, arvioidaan tulosten merkittävyyttä, sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita. Kuudennessa, eli viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

1.3 Keskeisimpien käsitteiden määrittelyä

Asiakasymmärrys on ymmärrystä asiakkaan arjesta ja valinnoista, sekä niiden taustalla vaikuttavista tekijöistä. Asiakasymmärrys on keskeinen elementti, jota ilman palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisemmäksi ei onnistu. (Heinonen ym. 2013, 110.)

Asiakaskeskeinen palvelulogiikka (Customer Dominant Logic) on näkökulma siihen, miten asiakas palvelua kuluttamalla luo arvoa itselleen (Heinonen ym. 2010, 535). Asiakaskeskeinen palvelulogiikka asettaa asiakkaan liiketoiminnan keskiöön.

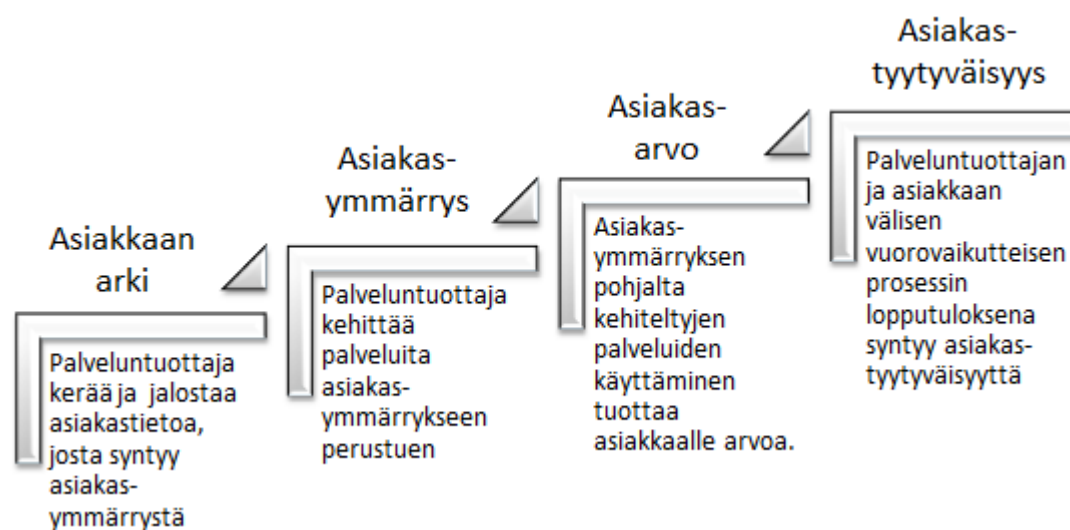
Palvelu on jotakin sellaista, mitä ei voi kokea konkreettisesti (Grönroos 2009, 77). Palvelu voi olla toimintaa, tai se voidaan myös käsittää näkökulmana joko asiakkaan arvontuotantoon tai palveluntarjoajan tekoihin (Grönroos 2008, 300). Liiketoiminnassa palvelu tarkoittaa arvon tuottamisen tukemista asiakkaan toiminnoissa (Grönroos 2011, 285, Grönroos 2009, 82).

Monikanavaisuus palveluissa tarkoittaa sitä, että palveluntarjoaja tarjoaa palveluitaan asiakkailleen vähintään kahden eri kanavan kautta. Kanavilla tarkoitetaan kaikkia niitä väyliä, joiden kautta asiakas voi olla yhteydessä palveluntarjoajaan, esimerkiksi konttori, puhelin tai sähköposti. Itsepalvelu puolestaan tarkoittaa sellaista palvelua, jonka asiakas voi palveluntarjoajan kanavien kautta tuottaa itse itselleen.

Etäpalvelu on palveluntarjoajan sellainen palvelu, jossa asiakas ei ole fyysisesti samassa tilassa palveluntarjoajan edustajan kanssa, mutta jossa palveluntarjoajan edustaja kuitenkin on vuorovaikutuksessa asiakkaaseen. Tällaista palvelua on esimerkiksi verkkotapaaminen ja puhelinpalvelu. Verkkotapaaminen puolestaan on pankin yksi palvelukanava, jonka kautta asiakas voi hoitaa pankkipalveluitaan paikkaan sitomatta.

2 Asiakasymmärryksen ja asiakasarvon syntymisen perusta

Kun tavoitteena on tehdä prosessista mahdollisimman asiakaslähtöinen on ensin ymmärrettävä, mistä tekijöistä asiakastyytyväisyys rakentuu. Pitää siis ymmärtää asiakasta ja niitä asioita, jotka vaikuttavat asiakkaan palvelukokemuksen syntymiseen.



Kuvio 2: Palveluntuottajan roolit asiakastytyväisyyden rakentumisessa (mukailen Arantola ym. 2009, 39)

Kuviossa 2 on esitelty kehittämistyön kannalta keskeiset käsitteet asiakastytyväisyyden muodostumisessa ja miten palveluntuottaja voi kytkeytyä siihen. Ensimmäisessä vaiheessa palveluntuottajan tulee suunnata mielenkiintonsa ja aktiviteettinsa asiakkaiden arjen ja elämän tutkimiseen. Asiakkaan elämästä saatavilla tiedoilla syntyy palveluntuottajalle monipuolista ymmärrystä asiakkaasta. Asiakasymmärrys varmistaa sen, että palveluntuottajan palveluita kehitetään asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Syntyneet palvelut puolestaan tukevat asiakkaan arvonmuodostusta. Kun palvelut sopivat mutkattomasti asiakkaan arvoihin ja tukevat näitä, on lopputuloksena palvelukokonaisuus, joka tuottaa asiakkaalle iloa ja tyydytystä, eli asiakastytyväisyyttä.

Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin niitä asioita, jotka vaikuttavat asiakkaan arvon muodostukseen ja sen seurauksena hänen odotuksiin ja kokemuksiin palvelusta. Nämä puolestaan vaikuttavat loppukädessä siihen, että asiakas kokee palveluntuottajan palveluita käyttäessään tyytyväisyyttä. Palvelun arvosta puhuttaessa kuulee usein puhuttavan ”hinta-laatu” -suhteesta. Asiakasymmärryksen saavuttamiseksi on syytä kyseenalaistaa tämä vallitseva ajattelutapa (Arantola 2009, 3). Etenkin, kun hinta ei asiakkaan näkökulmasta kuitenkaan useimmiten ole määräävin tekijä (Turunen 2013, 60).

2.1 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys on ymmärrystä siitä todellisuudesta, jossa asiakkaat elävät ja toimivat (Tuulaniemi 2011, 71). Asiakas ei kuitenkaan aina osaa ilmaista tarpeitaan, tai ymmärrä ongelmaansa. Palvelu yrityksellä on kyky tarjota ratkaisu asiakkaansa ongelmaan oikeanlaisen

asiakasymmärryksen kautta. Tämä edellyttää palveluntarjoajalta proaktiivista toimintaa asiakkaansa hyväksi. Palveluyrityksen tulee miettiä mikä on se hyöty tai tehtävä, jonka asiakas palveluntuottajalta tarvitsee. (Arantola 2009, 5.) Asiakkaan odotukset, tarpeet, tottumukset, tavat, arvot, toisten mielipiteet, palvelun hinta ja ominaisuudet ja muiden vastaavien palveluiden hinta ovat kaikki sellaisia asioita, jotka vaikuttavat asiakkaan ajatteluun ja toimintaan, ja joiden kautta asiakasta tulisi ymmärtää, jotta palveluntarjoaja voi rakentaa asiakaskokemuksesta onnistuneen (Tuulaniemi 2011, 72).

2.2 Tuotokeskeisyydestä palvelukeskeisyyteen

1900 -luvulla vallinnut teollinen ajanjakso suosi tuotteisiin pohjautuvaa ajattelumallia talous- ja markkinointitieteissä. Teollisen vallankumouksen jälkeisen vahvan talouskasvun ajan tärkein mittari oli tehokkuus, joten aineellisten hyödykkeiden, eli tuotteiden käyttäminen mm. tuotannon mittarina oli ymmärrettävää. (Vargo & Lusch 2004, 14-15.)

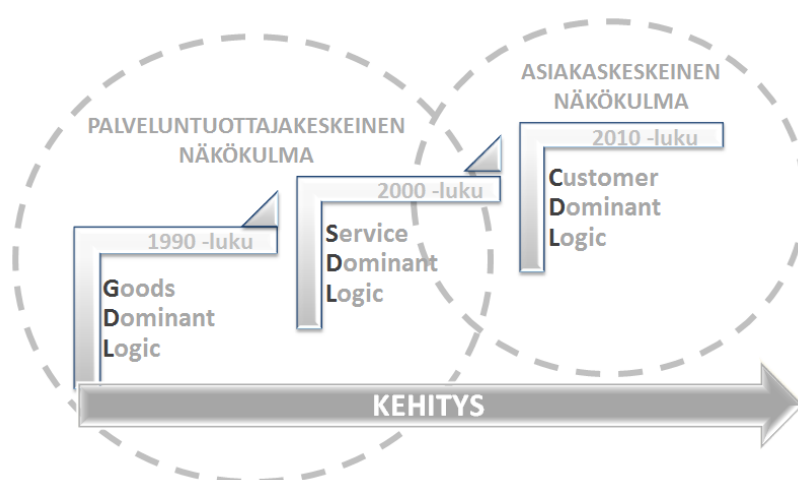
2000-luvulle siirryttäessä talouden suuret muutokset, kuten globalitoituminen, markkinoiden kylläytyminen, sekä kilpailun kiristyminen muuttivat tarpeita. Vaihdamman mittayksikkönä ei enää ollut järkevää käyttää tuotteita, jotka eivät läheskään aina olleet edes vaihdannan kohteena. Sen sijaan tarpeet kohdistuivat yhä voimakkaammin aineettomiin, jatkuviin ja dynaamisiin resursseihin, kuten kykyihin, tietoihin ja taitoihin. (Vargo & Lusch 2004, 15.) Markkinoinnin ydin muuttui tuotantokeskeisestä resurssikeskeiseksi, jolloin asiakkaan resurssit nähtiin palvelukehityksessä arvokkaina (Heinonen, Strandvik & Voima 2013, 104). Asiakkaasta tuli toimija palveluntarjoajan rinnalle aikaisemman passiivisen vastaanottajaroolin sijaan (Vargo & Lusch 2004, 7). Palveluntuottajan ei enää nähty olevan arvon tuottaja ja asiakkaan sen passiivinen vastaanottaja. Tämä ajattelutavan muutos oli merkittävä askel kohti asiakasnäkökulmaa.

2.3 Palvelukeskeisyydestä asiakaskeisyyteen

Sekä vanhassa tuotokeskeisessä liiketoimintalogiikassa että sitä seuranneessa Vargon & Luschin (2004) esittelemässä palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa (Kuvio 3) asiakas on kuitenkin nähty arvonluontiprosessissa korkeintaan palveluntuottajan kumppanina jättäen yrityksen edelleen tarkastelun keskiöön (Heinonen ym. 2010, 533). Molemmissa malleissa asiakas tyydyttää tarpeitaan palveluntarjoajan prosessin kautta (Heinonen ym. 2010, 536) palveluntarjoajan resurssien ollessa edelleen lähtökohtana asiakkaan arvokokemukselle (Voima ym. 2010, 4). Tämän palveluntuottajakeskeisen liiketoimintalogiikan heikkoutena on kuitenkin se, että se estää yritystä näkemästä sitä, mikä suhde sillä on asiakkaansa elämässä (Heinonen ym. 2010, 543). Vaihdamta-ajattelu, jossa tuote tai palvelu vaihtaa omistajaa rahan ollessa pääasiallinen vaihdannan väline on käynyt auttamattomasti liian kapea-alaiseksi

tarkastelumalliksi, jonka seurauksena yritys lankeaa helposti markkinaosuustaistelun ansaan, kun se määrittelee markkinansa tuotteensa mukaan (Nenonen & Storbacka 2010, 16). Tässä ajattelumallissa ajaututaakin usein hinta-laatu-suhde sudenkuoppaan.

Taloudellisen arvon saanti ei ole kuitenkaan ainoa ajuri asiakkaan elämässä (Puustinen ym. 2014, 44; Turunen 2013, 60). Heinonen ym. (2010, 543) ehdottavatkin siksi, että ymmärryksen vieminen asiakkaan arvontuotantoon edellyttää asiakaskeskeisen palvelulogiikan sisäistämistä. Asiakkaan käyttöarvoon perustuvassa toiminnassa arvo syntyy asiakkaan kuluttaessa tai käyttäessä tuotetta tai palvelua. Yrityksen tehtävänä on tukea tätä arvontuotantoa, tai tuottaa arvoa yhdessä asiakkaansa kanssa (Nenonen & Storbacka 2010, 16; King 2013, 386).



Kuvio 3: Liiketoimintalogiikan evoluutio palveluliiketoiminnassa (mukaillen Heinonen ym. 2010, 533 & Vargo & Lusch 2004, 14-15)

Palveluntuottajakeskeisyys näkyy kuitenkin edelleen vahvasti pankkialan toiminnassa (Lähteenmäki 2006, 142, Lähteenmäki & Nätti 2013, 335). Palveluiden kehittäminen on lisäksi vahvasti sisäinen prosessi. Syitä paikalleen jämähtämiseen ovat mm. pitkään jatkunut pankkitoiminnan sääätely, palveluvalikoiman heterogeenisyys, sekä monikanavaiseen palvelumalliin mukanaan tuomat haasteet (Lähteenmäki & Nätti 2013, 335). Heinosen ym. (2010, 532) mukaan niin kauan, kuin yritys ei ymmärrä siirtää fokusta yrityksestä asiakkaaseen, jää asiakasymmärrys ja asiakkaan arvontuotannon kannalta tärkeimmät asiat oivaltamatta. Siksi sekä asiakastyytyvyyden että kilpailuedun saavuttamiseksi tulisi liiketoiminnan kehittämisen fokus siirtää palveluntuottajasta asiakkaaseen.

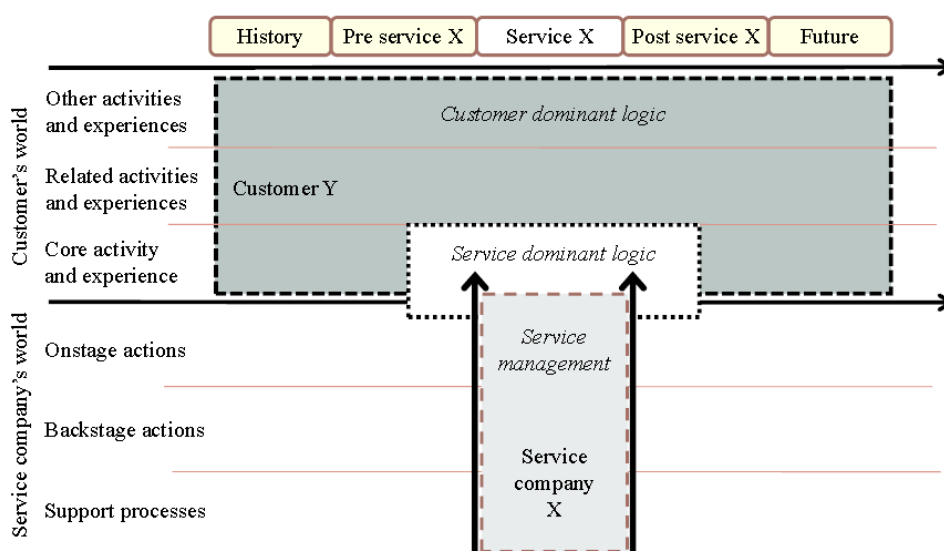
Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka asettaa palvelun liiketoiminnan keskiöön ja vaihdannan keskeisenä välineenä on tämän mukaan palvelu (Vargo & Lusch 2004, 6). Grönroosin (2008, 311) mukaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen suhde ja sen perusrakenne pitäisi

kuitenkin nähdä vuorovaikutuksena vaihdanta-ajattelun sijaan, koska vaihdanta-ajattelu kätkee palveluntarjoajan mahdollisuudet asiakkaan arvonluontiin ja samalla palveluntarjoaja menettää mahdollisuuden toimia asiakasarvon yhteiskehittäjänä. Grönroosin (2011, 285) mukaan vaihdanta-ajattelua ei kuitenkaan pidä kokonaan haudata, koska vaihdanta-ajattelussa palveluntarjoajan näkökulmasta vaihdannan välineenä nähdään muitakin kuin rahallista hyötyä, kuten esimerkiksi tietoa tai palveluiden kehittämistä.

2.4 Asiakaskeskeinen palvelulogiikka

Asiakaskeskeinen palvelulogiikka (Customer Dominant Logic) on näkökulma siihen, miten asiakas palvelua kuluttamalla luo arvoa itselleen. Perinteinen palveluliikkeenjohdon kirjallisuus keskittyy kehittämään nykyisiä palveluympäristöjä ja mittaamaan palvelun koettua laatua ja sen arvoa asiakkaalle. Tämä jättää kuitenkin suuren osan asiakkaan arvonluontiin vaikuttavista tekijöistä pois, jolloin palveluntarjoajan mahdollisuus ymmärtää asiakkaansa maailmaa jää vajaaksi. (Heinonen ym. 2010, 535.)

Heinosen ym. (2010, 353) esittelemä asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka siirtää tarkastelun yrityksestä ja sen toiminnoista asiakkaaseen sallien samalla koko asiakkaan elämän ja siihen vaikuttavien tekijöiden tarkastelun osana asiakkaan ja yrityksen välistä kanssakäymistä. Kuviossa 4 on havainnollistettu ero, joka vallitsee asiakaskeskeisen ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan välillä.



Kuvio 4: Asiakaskeskeisen ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan tarkastelun ero aikajanalla kuvattuna (Heinonen ym. 2010, 535)

Erityisesti pankkitoimialalla, jossa monet asiakkaan taloudellisesti suurimmat hankinnat tapahtuvat pankin rahoituksella on asiakasnäkökulman huomioiminen ja palveluiden rakentaminen tätä tukevaksi tärkeää. Silti alalla elää edelleen vahvana perinteinen vaihdanta-ajattelu (Lähteenmäki & Nätti, 2013, 335, Puustinen ym. 2014, 44).

Kuvio 4 havainnollistaa hyvin, kuinka paljon laajempi asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan tarkasteluajanjakso on. Se käsittää palvelutapahtuman lisäksi suuren osan asiakkaan muutakin elämää (Helkkula ym. 2012, 69). Asiakaskeskeinen palvelulogiikka keskittyy yksinomaan asiakkaan tarkasteluun. Tällainen tarkastelutapa avaa palveluntarjoajalle lukuisia uusia mahdollisuuksia löytää asiakkaalle merkittäviä arvolupauksia ja liiketoimintamahdollisuuksia ja avartaa ajattelua liiketoiminnan kehittämistä uusille urille (Helkkula ym. 2012, 69).

Asiakas on syrjäyttämässä yrityksen palvelutapahtuman keskiöstä ja palveluntarjoajan tehtävänä on fasilitoida asiakasta tämän arvontuotannossaan (Voima ym. 2010, 2; King 2013, 387). Tämän kehittämistehtävän teoreettinen perusta perustuu yllä kuvatun kehityksen viimeisimpään kehitysasteeseen ja siihen, kuinka sekä palveluntarjoaja että asiakas voivat kumpikin hyötyä asiakaskeskeisen liiketoimintamallin soveltamisesta pankkimaaailmassa.

2.5 Asiakkaan kokema arvo ja palveluntuottajan rooli arvon muodostuksessa

Voima ym. (2010, 4) toteavat arvon kokonaisvaltaisen käsitteellistämisen olevan hyvin haasteellista niin kauan, kuin yritys on tarkastelun keskiössä. Tämä onkin syynä siihen, miksi palveluntuottajakaskeisessa ajattelussa ei ole mahdollista optimoida asiakashyötyä ja miksi asiakkaan asettaminen keskiöön on tarpeen. On hyvä lisäksi tiedostaa, että myös sellaisen asiakkaan kokemukset, joilla ei ole suoraa yhteyttä palveluntarjoajaan vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelusta. Palveluntuottajan tulisi avartaa tarkastelunäkökulmaansa pohtimalla koko asiakkaansa elämää, koska vain näin se voi tarjota asiakkaalle tarpeellisia arvolupauksia (Heinonen ym. 2010, 545) ja tätä kautta itselleen menestyksellisiä uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Kuten äsken todettiin, vain asiakas voi tuottaa itselleen arvoa. Hän ei kuitenkaan voi tehdä tätä yksin, vaan tähän tarvitaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä vuorovaikutusta. Palveluntarjoaja puolestaan tarvitsee vuorovaikutusta asiakkaaseen, jotta oppisi tuntemaan ja aktiivisesti tukemaan asiakasta tämän arvontuotannossa. Molempien osapuolien resursseja siis tarvitaan, jotta asiakasarvon muodostuminen olisi mahdollista. (Alakoski 2014, 53.)

Yleisesti kirjallisuudessa ja teoriassa asiakkaan kokemaa arvoa verrataan hänen uhraustensa ja saavuttamiensa etujen väliseksi suhteeksi (Grönroos 2008, 305). Arvo on ehkä juuri tästä syystä ollut vuosikymmenien ajan käsitteenä ongelmallinen, koska sen määrittely on

heijastunut vallallaan olevasta liiketoiminnan määritelmästä. Helkkula ym. (2012, 67) määrittelevät sekä palvelu- että asiakaskeskeisessä liiketoimintalogiikassa arvon olevan yksilölähtöistä; arvon ymmärtäminen on erittäin kompleksinen ja moniulotteinen asia, jonka tarkastelemiseksi tulee asiakkaan sijasta ymmärtää ihmistä, sekä hänen elinympäristöään laajemmin. Tuotesuuntautunut ajattelutapa on kuitenkin pitkään rajoittanut arvon määrittelyä pankkimailmassa (Puustinen ym. 2014, 45).

Voima ym. (2010, 11) ovat vahvasti samalla linjalla ja nostavat esille sen, että ihminen on moniulotteinen kokonaisuus, johon vaikuttavat muuttuvat tekijät, kuten mm. ikä ja perhesuhteet, mutta myös jatkuvasti vaihtuva henkinen tila. Kaikki tekijät yhdessä vaikuttavat siihen, miten ihminen ajattelee, tuntee ja toimii, eikä ihminen aina välttämättä itsekään osaa löytää selitystä toiminnalleen. Tavaroilla ja palveluilla sen sijaan ei ole erilaista merkitystä asiakkaalle arvonäkökulmasta tarkasteltuna. Asiakas tarvitsee ja käyttää molempia välineenä arvon tuottamiseen itsellensä. (Grönroos 2008, 301.)

Grönroos (2008, 303) kiteyttää, että asiakkaan omaamat taidot ja pääsy niiden resurssien äärelle, joita asiakas kulutusprosessissaan tarvitsee luovat yhdessä asiakkaan arvoperustan. Yrityksen rooli on osallistua tämän arvoperustan mahdollistamiseen, eli fasilitoida niitä resursseja, joita asiakas omassa arvontuotannossaan mahdollisesti tulee tarvitsemaan.



Kuvio 5: Miten asiakkaan kokemus arvosta syntyy (mukaillen Voima ym. 2010, 6-8)

Kuviossa 5 on esitelty tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan arvonmuodostukseen. Uloimmalla kehällä on lueteltu sellaisia asioita, joilla on vaikutusta asiakkaan arvojen muodostumiseen. Ulompaa kehää tarkasteltaessa voi myös todeta, ettei arvoa voida eristää, sillä asiakkaan elämä ja todellisuus ovat kytköksissä toisiin ihmisiin ja kokemusten jakamiseen. Arvo on siis aina jossakin määrin myös kollektiivista ja jaettua ollen luonteeltaan yhteisöllistä (Voima ym. 2010, 2). Näin ollen arvoa ei voida tarkastella vain kognitiivisesta tai resurssinäkökulmasta, vaan se on myöskin sosiaalisesti tulkittavissa. (Voima ym. 2010, 2.) Tämä voi osaltaan selittää sosiaalisen median merkittävyyden ja voiman palvelujen arvioinnissa.

Kirjallisuudessa arvo-käsitteeseen liitetään usein seuraavia termejä: arvon muodostus, arvon tuottaminen tai arvon luominen. Näillä teon sanoilla syntyy mielikuva, että arvon syntyminen olisi tietoista. Näin ei kuitenkaan Grönroosin (2011, 282) mukaan läheskään aina ole. Sisempi kehä Kuviossa 5 ilmentääkin sitä, ettei arvonluonti aina ole aktiivista, tai palveluntuottajan kanssa yhteisesti tuotettua, vaan se kumuloituu asiakkaan omassa elämässään ja on myös passiivista ja tiedostamatonta (Heinonen 2010, 545; Voima ym. 2010, 2). Arvoa tulee tarkastella pitkällä aikaperspektiivillä moniulotteisesti kattaen useampia yksilöihin ja palveluihin liittyviä viitekehyksiä (Voima ym. 2010, 2).

Asiakkaan arvontuotantoon vaikuttavia tekijöitä tarkasteltaessa voidaan myös havaita, että palveluntarjoajan olisi tärkeää tehdä yhteistyötä muiden sidosryhmien kanssa, koska arvonluonti yhdessä palveluntuottajan kanssa ei ole asiakkaan arvonluontinäkökulmasta suljettu prosessi. Usein asiakkaan arvonluontiin on kytkettynä useita toimijoita, eli sidosryhmiä, joiden voimia yhdistämällä voidaan saada asiakkaan näkökulmasta hänen tarpeitaan palveleva palvelukokonaisuus. Asiakkaan tarvitsee esimerkiksi itselleen uutta kotia ostaessaan kytkeytyä pankin lisäksi usein myös ainakin kiinteistövälittäjän, sähköyhtiön ja vakuutusyhtiön prosesseihin. Kaikki nämä sidosryhmät muodostavat asiakkaan näkökulmasta uuden kodin ostamisen kokonaisuuden, joten verkostonäkökulman huomiointi asiakkaan arvon tuotannossa on erittäin tärkeää (Lähteenmäki & Nätti 2013, 337, 342; Vargo & Lusch 2008, 3).

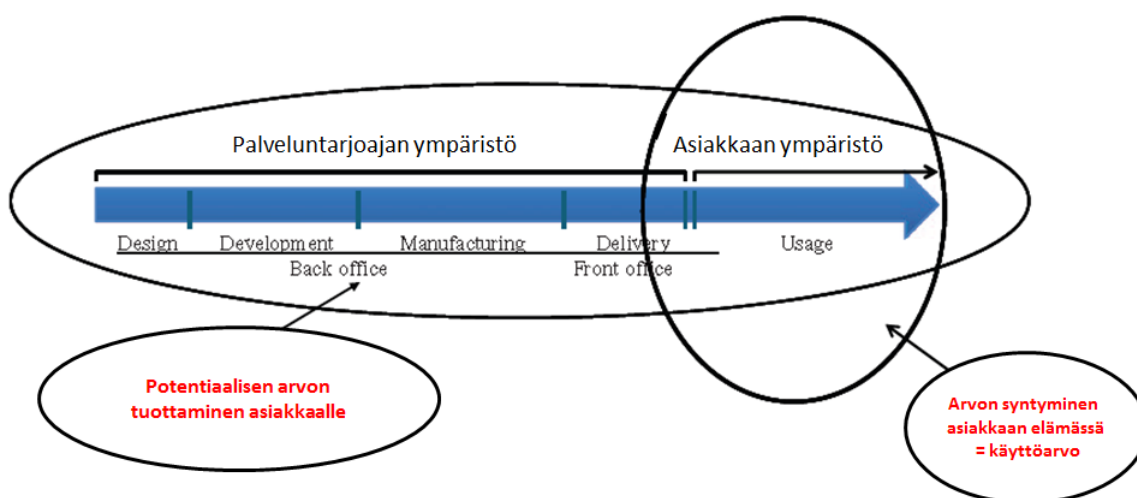
Palveluntarjoajan tutkiessa asiakkaan arvon muodostusta pääpainon ei pitäisi keskittyä siihen, miten asiakas haluaa tulla palvelluksi, vaan asiakkaan tapaan elää elämäänsä. Sen sijaan, että tutkitaan mitä asiakas sanoo tai tekee pitäisi tutkia millainen asiakas on. Olennaista ei ole selvittää mitä rooleja asiakas haluaa palveluprosessissa itsellensä ottaa, vaan mitä rooleja asiakas jokapäiväisessä elämässään kantaa. (Voima ym. 2010, 12.)

2.5.1 Arvon muodostumisen prosessi

Asiakas on aina läsnä, kun arvoa syntyy (Arantola 2009, 4; Grönroos 2011, 282). Koska asiakas on sekä palveluiden käyttäjä että resurssien integroija, tekee tämä hänestä arvontuottajan. Mikä sitten on palveluntuottajan rooli?

Palveluntuottajan on tärkeää ymmärtää sekä asiakkaan prosesseja että oman ja asiakkaan prosessien välistä yhteyttä (Arantola 2009, 4). Grönroos (2011, 283) selkiyttävät käsitteellistämistä jakamalla arvon tuottamisen kahteen erilliseen prosessiin, joita ei tulisi sekoittaa toisiinsa. Ero on havainnollistettu Kuviossa 6. Grönroosin (2011, 282) mukaan palveluntuottajan ja asiakkaan roolit ovat erilaisia näissä prosesseissa. Palveluntarjoajan ympäristössä asiakas ja palveluntarjoaja tuottavat potentiaalista arvoa yhdessä asiakkaalle myöhemmin hyödynnettäväksi. Yritys on pääasiallisesti vastuussa tuotantoprosessista. Palveluntarjoajan prosessin tehtävänä on antaa asiakkaalle valmiudet tuottaa itselleen myöhemmin arvoa. Asiakkaan ympäristössä, eli siellä missä käyttöarvo syntyy puolestaan palveluntuottajan tehtävänä on ennen kaikkea fasilitoida asiakkaan arvontuotantoa (Grönroos 2008, 307-308; Voima ym. 2010, 2) ja tukea asiakkaansa arvonmuodostusprosessia vuorovaikutuksessa asiakkaaseensa (Alakoski 2014, 53).

Teoreettisesta näkökulmasta tarkasteltuna kehittämistyön kohteena olevan prosessin ongelmana on se, että nykymallissa asiakkaan arvontuotanto asiakkaan omassa käyttöympäristössä jää monelta osin sattuman varaan, koska prosessi ei ole systemaattinen tai tuotteistettu. Uuden asiakkaan palveluiden omaksuminen edellyttää asiakkaan voimaannuttamista omasta taloudenhoidostaan. Mikäli tämä epäonnistuu palveluntarjoajan ympäristössä, jossa asiakas ja palveluntarjoaja luovat potentiaalisen arvon perustan, jää arvo syntymättä ja asiakas vaille arvokasta hyötyä käyttämistään palveluista.



Kuvio 6: Arvon tuottamisen kaksi eri ympäristöä (mukaillen Grönroos 2011, 283)

Myös Ylikoski ym. (2011, 26) toteavat asiakkaan kokemuksen palvelun arvosta toteutuvan vasta palvelun käytössä. Heidän mukaansa valintatilanteessa asiakkaalla on vasta odotuksia tulevasta arvosta. Arvon punninta on lisäksi inhimillistä toimintaa, joten siihen vaikuttavat rationaalisen ajattelun lisäksi myös tunteet.

Grönroosin (2011, 283) mukaan arvonmuodostuksen prosessista tiedetään kuitenkin hyvin vähän: milloin se alkaa, mitä se pitää sisällään ja mihin se päättyy. Usein tämä aikajänne kuvataan kuitenkin suhteellisen lyhyeksi ja ajoittuen välittömästi palveluprosessin ennen, aikana ja jälkeen. Voima ym. (2010, 7) ehdottavat ratkaisuksi tarkastelukulman avartamista huomattavasti pidemmälle ajalle puhumalla longitudinal value-in-life -perspektiivistä, jossa asiakkaan arvo muodostuu asiakkaan elämässä. Tämä näkemys tukee asiakaskeskeisen liiketoimintateorian omaksumista, jossa asiakas tarpeineen on tarkastelun keskiössä.

2.5.2 Pankkien matka kohti asiakasarvon tuottamista on vielä kesken

Lähteenmäki ja Nätti (2013, 344) ovat tutkineet sitä, mitkä tekijät estävät asiakaslähtöisen palvelulogiikan omaksumisen pankkialalla. He toteavat suomalaisten pankkien arvonluontilogiikan jääneen tuote- ja vaihdantakeskeiseksi. Lisäksi pankkimailmassa tarkastelun keskiössä on asiakkaan sijaan pankki (Lähteenmäki & Nätti 2013, 335). Syitä pankkikeskeisyyteen on mm. tuoteorientoitunut businesslogiikka, työntekijöiden sitoutumattomuus, voimakas tuote- ja myyntisuuntautuneisuus, rajoittava sidosryhmäverkosto, uuden ajattelumallin tuottopotentialin väheksyminen, oikeanlaisen konseptoinnin ja segmentoinnin puuttuminen, sekä siiloutunut organisaatio (Lähteenmäki & Nätti 2013, 335). Kaikki edellä luetellut syyt johtuvat puutteellisesta asiakasymmärryksestä. Uskon, että oikeanlaisella, syvällisellä ymmärryksellä asiakkaan tarpeista ja elämästä voidaan edetä kohti asiakaslähtöisempää palvelulogiikkaa.

Myös Puustinen ym. (2014, 43) ovat samoilla linjoilla siitä, että pankkien ajattelun tulisi siirtyä arvontuotantoa palvellakseen asiakaskeskeiseksi. Lisäksi pankkien ansaintalogiikka on hyvin kapea-alaista. Se keskittyy vain tuotteiden ja palveluiden tulovirran tarkasteluun (Puustinen ym. 2014, 48) jättäen täysin huomiotta esimerkiksi referenssien tai sosiaalisen median (word of mouth) kautta saatavat hyödyt liiketoiminnalleen, suhdetoiminnasta puhumattakaan.

Nykyisissä pankkipalveluissa asiakas useimmiten vertailee hyödyn ja hinnan välistä suhdetta. Hinnan lisäksi asiakkaan kokemat hyödyt muodostuvat kuitenkin myös muista tekijöistä. Esimerkkinä mainittakoon kuinka paljon aikaa hän palvelun saamiseen käyttää ja mitä muita hyötyjä hän palvelulta saa. (Puustinen ym. 2014, 48; Ylikoski & Järvinen 2011, 24.) Fokuksen

vieminen pankin sijasta asiakkaaseen saattaa avata uusia hyötymahdollisuuksia molemmille osapuolille. Konkreettisenä esimerkkinä nimettäkään asiakkaan tilinkäyttötietojen ja kulutuskäyttäytymisen analysointi, jalostaminen ja tarjoaminen takaisin asiakkaan käyttöön.

Asiakkaan käyttäytymisen ja tavan elää elämäänsä tutkimisen kautta saadaan ymmärrystä niistä asioista, jotka muodostavat asiakkaalle arvoa tämän elämässä. Asiakas on sama ihminen riippumatta siitä, asioiko hän päivittäistavarakaupassa vai ostaako hän itselleen uutta kotia. Asiakkaiden arvot ovat suhteellisen pysyviä, ja mullistuvassa pankkimaailmassa on tärkeää huomioida, että juuri nämä tarpeet tulevat täytetyksi. Arvonmuodostuksen ymmärtäminen on erittäin tärkeää sekä nykyisten että tulevien palveluiden kehityksen kannalta.

2.6 Mitä on palvelu?

Palvelusta ei ole teoriassa yksiselitteistä, kaikenkattavaa ja tyhjentävää määritelmää (Grönroos 2009, 77). Palvelua on vaikeaa kuvailla lyhyesti, ytimekkäästi ja kaiken kattavasti, koska palvelu on monimutkainen kokonaisuus, joka riippuu myös tarkastelun näkökulmasta. Lisäksi palvelu tarkoittaa palveluntuottajalle ja asiakkaalle eri asioita. Näkökulmat saattavat olla jopa ristiriidassa keskenään. (Grönroos 2011, 286.) Grönroos (2008, 300) listaa kirjallisuudesta löytyvän palvelulle ainakin seuraavanlaisia määritelmiä:

1. Palvelu on toimintaa tai aktiviteettiä
2. Palvelu on näkökulma asiakkaan arvontuotantoon
3. Palvelu on näkökulma palveluntarjoajan tekoihin

Näistä ensimmäinen on yleisimmin käytetty yhteys, jossa palvelu on prosessiluonteinen tapahtuma, ja jossa palveluntarjoaja tekee jonkin teon asiakkaansa hyväksi. Palvelua toimintana yhdistää lisäksi seuraavat asiat: palvelut ovat prosesseja, ne tuotetaan ja kulutetaan ainakin tietyssä määrin samanaikaisesti, ja asiakas osallistuu ainakin osaksi palveluiden tuottamiseen vuorovaikutuksessa palveluntuottajaan joko suoraan tai epäsuorasti, eli on siis palveluprosessin tuotantoresurssi. (Grönroos 2009, 77-80.)

Grönroos (2009, 77) kuitenkin korostaa palvelun ytimen olevan siinä, ettei sitä voi kokea konkreettisesti. Myös Zeithamlin, Bitnerin ja Gremlerin (2006, 5) korostavat aineettomuutta palvelun määritelmässä. Heidän mukaansa palvelut ovat aina tekoja, suorituksia ja prosesseja, joista asiakkaalle jää aina jonkinlainen kokemus: hyvä, huono tai keskinkertainen (2006, 62). Tämän perusteella asiakas tekee päätöksen palaamisesta palveluntarjoajan luo. Yritysten tulisi ottaa haltuun word-of-mouth, eli hallita palvelun jälkeistä keskustelua. Parhaiten tämä onnistuu mieleenpainuvan ja positiivisen palvelukokemuksen tarjoamisena. (Zeithaml ym. 2006, 67.)

Toinen ja kolmas kirjallisuudessa esiintyvä määritelmä eivät puolestaan viittaa palveluun toimintana, vaan palvelu nähdään siinä perustana asiakkaan hankintapäätöksiin ja kulutusprosesseihin sekä yrityksen liiketoimintaan ja markkoinointiin. Tästä syystä palvelu on asiakkaan arvontuotannon näkökulmana liiketoiminnan kehittämiseksi arvokkaampi, kuin palvelu prosessina tai aktiviteettina (Grönroos 2008, 300).

Vaikka tässä kehittämistehtävässä kehittämisen kohteena on palvelu prosessina, on palvelu asiakkaan arvontuotantonäkökulmana silti keskiössä, koska sen avulla tuotetaan tietoa siitä, mihin suuntaan palveluprosessia tulisi kehittää. Ilman asiakastietoa ja ymmärrystä ei palveluprosessia voi asiakaslähtöisesti kehittää. Palvelun kehittämisessä haasteeksi nousee sen vaikea kuvattavuus ja kommunikoinnin vaikeus sen ollessa aineetonta (Zeithaml ym. 2006, 39).

Viimeisimpänä, muttei suinkaan vähäisimpänä tulisi muistaa, että palvelun keskiössä on aina asiakas (Tuulaniemi 2011, 71). Palvelukokemus on siis aina subjektiivinen (Puustinen ym. 2014, 49). Grönroosin (2009, 81) mukaan jokainen kohtaamistilanne ja asiakkaan kokemus on sosiaalisesta suhteesta riippuen aina ainutkertainen. Palvelu ei koskaan voi olla täysin sama eri asiakkaille, eikä edes samalle asiakkaalle eri tilanteessa. Esimerkiksi käteisnostoautomaatin toimintahäiriö iltalenkillä seuraavan päivän junalippua varten ei harmita läheskään yhtä paljon, kuin kortin käyttöongelma kaupan ruuhkaisella kassalla perjantai-iltana, kun ostokset pitäisi maksaa.

Keyser ja Larivière (2013, 42) korostavat, että koetun palvelun laatu lisää mielihyvää ei ainoastaan koettua palvelua kohtaan, vaan tyytyväisyyttä ja onnellisuutta myös asiakkaan elämässä. Siksi asiakkaan kokemuksella palvelusta on erittäin suuri merkitys koko asiakkaan elämään. Tästä syystä myös epäonnistunut palvelukokemus esimerkiksi ruuhkaisen kaupan kassalla harmittaa asiakasta pitkään. Voidaankin sanoa, että mitä olennaisempi rooli palvelulla on asiakkaansa elämässä, sitä suurempi on se vaikutus tämän onnellisuuteen.

2.7 Palvelun ja asiakkaan arvokäsitteen välinen yhteys

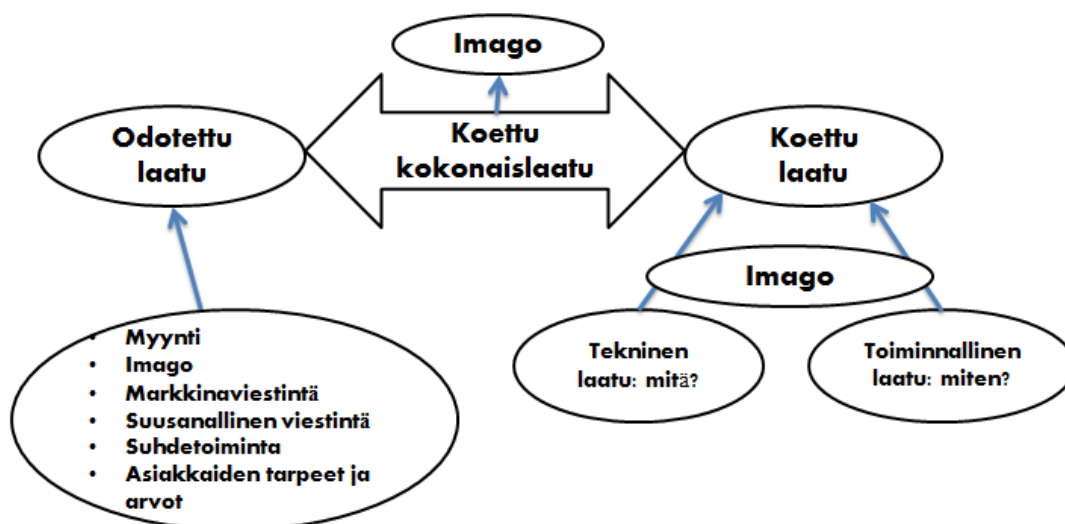
Liiketoiminnassa palvelu tarkoittaa arvon tuottamisen tukemista toisen osapuolen toiminnoissa (Grönroos 2011, 285, Grönroos 2009, 82). Tämä tuki saattaa merkitä asiakkaan omien resurssien vapauttamista, mahdollistaa jotakin sellaista, mikä ei muuten olisi mahdollista, tai asiakkaan oman toiminnan tehostamista.

Palveluprosessin (itsepalvelu tai palveluntarjoajan täysi palvelu) jälkeen asiakas on tyytyväisempi tai voi paremmin, kuin ennen palvelua. Usein tähän prosessiin kytketään myös taloudellinen hyöty, mutta tämän lisäksi arvokäsitteeseen sisältyy aina lisäksi asenteellisia

tekijöitä, kuten esimerkiksi luottamusta, kiintymystä, mukavuutta, tai käytön helppoutta. (Grönroos 2008, 303.)

2.8 Palvelun laatu muodostuu odotuksista ja kokemuksista

Palvelun laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Se on siis subjektiivista ja tilannesidonnaista. (Puustinen ym. 2014, 48.) Siksi laatu on tärkeää määrittää asiakkaan lähtökohdista. Palvelun laadun kaksi perusulottuvuutta ovat asiakkaan odotukset ja kokemukset. (Grönroos 2009, 100-101.) Palvelun laadun odotukset ja kokemukset ovatkin tämän kehittämistyön tarkastelun keskiössä. Kehittämistehtävässä pyrittiin selvittämään asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia prosessista. Kuviossa 7 on esitetty käsitteellisessä muodossa palvelun laadun osatekijät ja niiden yhteydet toisiinsa.



Kuvio 7: Palvelun kokonaislaadun viitekehys (Grönroos 2009, 105)

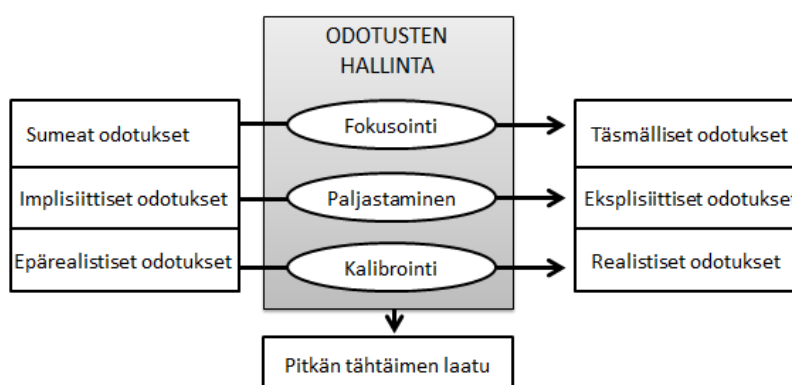
2.8.1 Palvelun laadun odotukset

Asiakkaan odotuksilla palvelua kohtaan on ratkaiseva vaikutus heidän laatukokemuksensa. Itse asiassa odotetun ja koetun palvelun laadun välinen kuilu on ratkaisevassa asemassa asiakkaan palvelun kokonaislaadun arvioinnissa (Grönroos 2009, 106). Asiakkaan odotusten tunnistaminen on myös Zeithamlin ym. (2006, 81) mukaan onnistuneen palvelukokemuksen ensimmäinen ja myös kriittisin askel. Pieleen osunut arvaus asiakkaan odotuksista johtaa asiakkaan kilpailijalle siirtymisen lisäksi yrityksen resurssien kuten ajan, rahan ja muiden resurssien tuhlausta. Tästä syystä asiakkaan odotuksia palvelun laatua kohtaan tulisi pyrkiä hallinnoimaan. Myös Ojasalon ja Ojasalon (2008, 261) mukaan odotuksien tunnistaminen ja hallinnointi on tärkeää. Se on aktiivinen osa palvelukokemuksen onnistumista, koska palvelun

laadun epäonnistuminen suhteessa asiakkaan odotuksiin on suuri uhka asiakkaan palvelukokemaan. Zeithamlin ym. (2006, 101) mukaan kuitenkin riittää, kun yritys onnistuu täyttämään asiakkaan odotukset kilpailijoita paremmin. Asiakkaiden odotukset tulevasta palvelusta vaihtelevat kuitenkin suuresti sekä eri asiakkaiden välillä että jopa asiointikertojen välillä. (Zeithaml ym. 2006, 83-86.)

Palvelun odotuksiin ei kiinnitetä palveluiden johtamisessa juurikaan huomiota. Tyytymättömyys palvelua kohtaan saattaa johtaa siihen, että asiakas vaihtaa palveluntarjoajaa. Syynä saattavat olla asiakkaan täsmentymättömät, sumeat ja jäsentymättömät odotukset. Asiakas ei siis yksinkertaisesti tarkalleen tiedä, miten hänen tarpeensa tulisivat tyydytetyksi. (Ojasalo 2001, 210.)

Ojasalon ja Ojasalon (2008, 262) mukaan asiakkaan odotuksia voidaan ohjata, ja tätä kautta odotusten laatua voidaan myös hallita ja parantaa pitkällä tähtäimellä. Heidän mukaansa asiakkaan hallinnoitavissa olevat odotukset voidaan jakaa kolmeen tyyppiin, jotka tunnistamalla niitä voidaan tietoisesti pyrkiä ohjaamaan ja tätä kautta toteuttaa tasalaatuista ja korkeatasoista palvelua.



Kuvio 8: Asiakkaan odotusten hallinta (Ojasalo & Ojasalo 2008, 262)

Sumeat odotukset ovat epämääräisiä, eli asiakas haluaa muutosta, muttei itsekään osaa sitä tarkemmin täsmentää. Palveluntarjoajan tulisi pyrkiä saamaan nämä sumeat odotukset pinnalle ja julki lausutuiksi odotuksiksi. Implisiittiset odotukset puolestaan ovat asiakkaalle itsestäänselviä ja tiedostamattomia, paitsi siinä tapauksessa, jossa ne jäävät täyttymättä. Tällaiset odotukset on tärkeää paljastaa ja eliminoida muuttamalla odotukset eksplisiittisiksi, eli näkyviksi ja selkeiksi odotuksiksi. Epärealistiset odotukset ovat sellaisia, jotka eivät ole sen paremmin palvelun tarjoajan kuin asiakkaankaan mahdollisia toteuttaa. Tällaiset odotukset liittyvät ongelman määrittelyyn, ratkaisun toteuttamistapaan tai ratkaisun

vaikutuksiin. Näiden odotusten kohdalla on tärkeää saattaa asiakkaan odotukset toteuttamiskelpoiseen tasoon keskustelemalla asiasta asiakkaan kanssa.

Yksi tapa saada asiakkaan odotukset realistiselle tasolle on tietoisesti alentaa asiakkaan odotuksia käymällä palvelua koskevia odotuksia ennalta läpi. Tällainen on paikallaan erityisesti, jos asiakkaalla on vain vähän kokemusta palvelusta. (Zeithaml ym. 2006, 98.) Yleinen hyvä sääntö onkin luvata vähän ja tarjota enemmän kuin lupaa (Grönroos 2009, 106).

Vaikka Ojasalon ja Ojasalon (2008, 262) Kuviossa 8 viitataan asiakassuhteen pitkän tähtäimen laatuun, luodaan tämän laadun perusta asiakassuhteen alussa. Tästä syystä siihen tulisi kiinnittää erityistä huomiota juuri asiakkuussuhteen alussa. Siksi palvelun odotukset tulisi uusien asiakkaiden kohdalla selvittää ja varmentaa, että tuleva palvelu täyttää kaikilta osin asiakkaan odotukset.

2.8.2 Palvelun koettu laatu, tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus

Kuten yllä todettiin, on palvelu asiakkaan subjektiivisesti kokema prosessi, jossa tuotanto ja kulutustoimet tapahtuvat samanaikaisesti vuorovaikutustilanteessa palveluntarjoajan ja asiakkaan välissä. Olennaista siis on, mitä tässä palvelutapaamisessa tapahtuu.

Grönroos (2009, 100) erottaa koetusta palvelusta kaksi eri ulottuvuutta, joista toinen kuvaa palvelua sen aikana ja toinen sen lopputulosta. Näin jäsentämällä palvelun koettua laatua voidaan tarkastella, analysoida ja kehittää. Nämä laadun kaksi ulottuvuutta ovat:

1. tekninen, eli loppu-ulottuvuus, joka vastaa kysymykseen siitä, mitä asiakas saa palvelun konkreettisenä lopputulemana, sekä
2. toiminnallinen, eli prosessiulottuvuus, joka vastaa kysymykseen siitä, miten palvelu asiakkaalle toimitetaan.

Tutkimusten mukaan kokonaislaadun kokemiseen vaikuttaa enemmän toiminnallinen kuin tekninen laatu (Grönroos 2009, 415). Palvelun toiminnallinen laatu korostuu, koska palvelun kuluttaminen ja palvelun tuottaminen ovat yhtäaikaista prosesseja. Toiminnallinen laatu onkin Grönroosin (2009, 418) mukaan palvelukilpailussa välttämätöntä. Mielenkiintoista on myös se, että vaikka palvelun tekninen laatu koettaisiin hyväksi, mitätöi palvelun heikko toiminnallinen laatu sen vaikutukset. Toiminnallisen laadun varmistamiseksi yrityksen tarvitsee tuntea asiakkaansa tarpeet (Grönroos 2009, 419.) eli sen, millä lailla asiakkaat palvelun haluavat heille toimitettavan.

2.9 Monikanavaisuudesta virtuaalisiin palvelualustoihin

Monikanavaisuus tarkoittaa sitä, että palveluntarjoaja tarjoaa palveluitaan asiakkailleen vähintään kahden eri kanavan kautta. Kanavilla tarkoitetaan tässä yhteydessä kaikkia niitä väyliä, joiden kautta asiakas voi olla yhteydessä palveluntarjoajaan, esimerkiksi konttori, puhelin ja sähköposti. Sousa ja Voss (2006, 357) jakavat nämä kanavat fyysisiin ja virtuaalisiin palvelukanaviin. Virtuaaliset palvelukanavat ovat sellaisia, joissa hyödynnetään edistyneitä tietoliikenneyhteyksiä sekä multimediateknologiaa kommunikoinnissa fyysisten rajoituksista kasvokkain tapahtuvaan kommunikointiin (Sousa & Voss 2006, 357). Monikanavaisuuden lisääntyminen merkitsee parempaa palvelujen saatavuutta, palvelujen nopeutumista ja helpottumista asiakkaalle (Ylikoski & Järvinen 2011, 125; Sousa & Voss 2006, 368).

Monikanavaisuuden hyödyntämisestä on liiketoiminnalle hyötyä. Monikanavaisuuden ja asiakastyytyväisyyden, sekä liiketoiminnallisen menestyksen positiivinen korrelaatio on osoitettu useissa eri tutkimuksissa (Sousa & Voss 2006, 356). Lisäksi tutkimukset osoittavat, että monikanavapalveluita hyödyntävät asiakkaat ovat nuorempia, korkeammin koulutettuja sekä suurituloisempia, kuin yhden kanavan palveluita käyttävät asiakkaat (Larivière, Aksoy, Cooil & Keiningham 2011, 59). Tämä tieto on tärkeä yrityksen palveluita ja liiketoimintaa kehitettäessä.

Monikanavaisuus on kuitenkin palveluntarjoajan keino ohjata asiakas palveluntarjoajan prosesseihin. Sitä voidaan kuvata palveluntuottajan työkalupakiksi palvelujen tavoitettavuuteen. Asiakkaan käyttöarvonäkökulmasta tarkasteltuna monikanavaisuus on kuitenkin varsin vanhentunut ja epäsopiva ajattelutapa, koska sen tavoitteena on ohjata asiakas palveluntuottajan prosesseihin. Lisäksi pankkimaailmassa monikanavaisuus toimii vahvasti kahdenkeskeisyyden periaatteella, johon asiakkaan ei ole mahdollista integroida muita elämäänsä vaikuttavia toimijoita tai prosesseja. Lähteenmäen (2014, 8) mukaan palveluntarjoajan pitäisi monikanavaisuuden sijaan mahdollistaa asiakkaalle palvelualustoja, jossa integroituvat yrityksen, asiakkaan ja muiden toimijoiden resurssit ja palvelut. Tällöin palvelukokonaisuudesta tulisi asiakkaan toimintoja tukeva kokonaisuus. Pankki tukisi tällöin asiakkaan arvonmuodostusprosessia hänen omassa elämässään, eikä pakottaisi asiakasta eristäytymään pankin kahdenkeskeiseen, ulkopuolisilta suljettuun palveluprosessiin. (Lähteenmäki 2014, 8.)

2.10 Myös alan käsitteet muuttuvat

Monet termit ja käsitteet ovat palveluliiketoiminnan kirjallisuudessa vuosien saatossa kärsineet inflaation ja niiden merkitys on vanhentunut. Esimerkiksi sana ”markkinointi” viittaa perinteisen terminologian mukaan asiakashallintaan eli siihen, miten yrityksen

suhtautuvat asiakkaisiinsa palvelukilpailussa, vaikka sen juuret ovat asiakashankinnassa (Grönroos 2009, 16). Vizardin (4.7.2014) mukaan termi ”markkinointi” tulee ymmärtää suhteiden johtamisena, asiakkaisiin kytkeytymisenä ja ennen kaikkea kuluttajien asettamisena kommunikoinnin ja viestinnän keskiöön. Yritykset perustavatkin uusia tärkeitä johtajapestejä, kuten asiakasjohtaja vanhojen keskeisten johtotehtävätitteleiden tilalle. Näkökulmana on asiakkaan ja palveluntuottajan välinen vuorovaikutusprosessi. Grönroos (2009, 406) on havainnut saman ilmiön jo paljon aiemmin ja toteaa, että markkinointitehtäviä hoidetaan kaikkialla organisaatiossa. Painotus on kuitenkin siirtynyt asiakashankinnasta asiakashallintaan ja asiakkaiden säilyttämiseen. Grönroos (2009, 16) ennustaa termin ”markkinointi” menettävän tulevaisuudessa merkitystään ja hiipuvan jossakin vaiheessa käytöstä kokonaan.

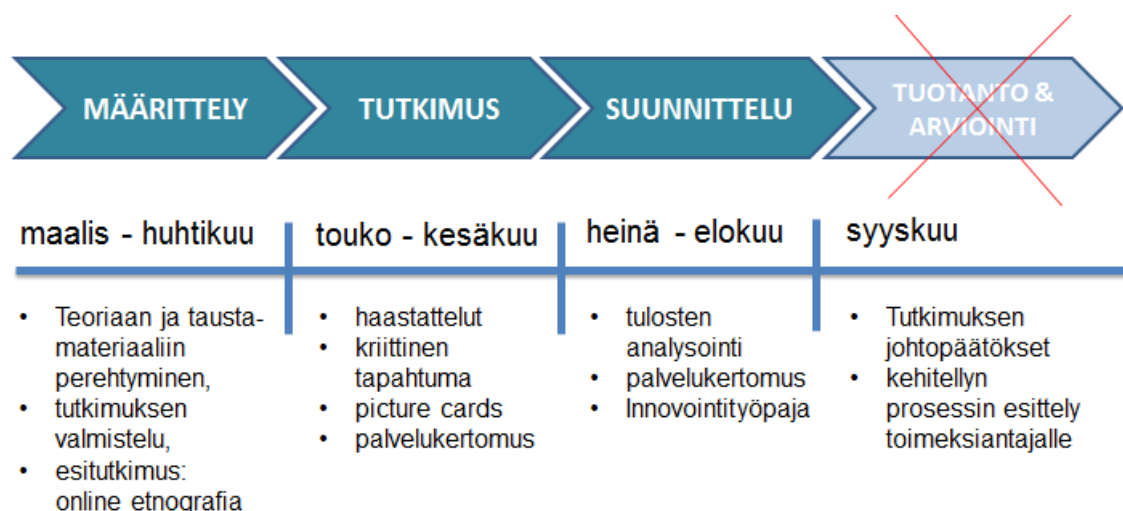
Myös Lähteenmäki (2014, 9) peräänkuuluttaa käsitteiden täsmentämistä. Sanat palvelu ja palvelut kaipaavat hänen mukaansa tarkennusta ja uudistumista. Pankkipalveluissa palvelut ovat tuotteenomaisia tarjoomia, joita pankin kanavissa ja prosesseissa kulutetaan. Termi ”palvelu” on kuitenkin laajempi käsite asiakkaan käyttöarvokontekstissa sisältäen kaiken tuotteista, palveluista ja palveluprosesseista, joita palveluntuottaja tarvitsee integroituakseen asiakkaan arvontuotantoon. (Lähteenmäki 2014, 9.)

Nämä esimerkit ovat mielestäni todisteita siitä, kuinka palveluliiketoiminnassa puhaltavat muutoksen tuulet. Uusia merkityksiä nousee, joihin vanhat lääkkeet eivät enää tehoa. Se, mitä aikaisemmin on tehty kilpailuedun saavuttamiseksi ei enää nykypäivänä riitä. Liiketoiminnan tehostaminen ja palveluntarjoajan sisäisten prosessien uudelleenjärjesteleminen eivät ole tulevaisuuden menestystekijöitä. Koko liiketoiminta on sekä ajateltava että järjesteltävä uudelleen. Ja tämän liiketoiminnan ydin on asiakas.

3 Tutkimuksen toteutus

Toteutetussa työelämälähtöisessä kehittämistyössä yhdistyvät tutkimusteoria, kokemus ja ammattikäytännöt. Yhdistäminen tapahtuu tavalla, joka edistää ammatillisten asiantuntijoiden ja heidän sidosryhmiensä käytännön taitoa. (Vilka 2005, 13.)

Tuulaniemen (2011, 126) palvelumuotoilun prosessiin tukeutuva kehittämistyö kesti kaikkiaan puoli vuotta ja jakautui karkeasti kolmeen vaiheeseen rajaten prosessin toimeenpanoa koskevat osat, eli tuotanto ja arviointi -osat kehittämistehtävän ulkopuolelle. Kehittämistehtävän prosessi, tutkimusmenetelmät ja aikataulu on esitelty Kuviossa 9.



Kuvio 9: Kehittämistehtävän prosessi, menetelmät ja aikataulu (mukaillen Tuulaniemi 2011, 126)

Palveluliiketoiminnan kehittämisessä asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärrys perustuu uusimman teoratiedon valossa asiakkaan elämän ymmärrykseen. Tästä syystä myös tutkimusmenetelmien tulee tukea tätä teoriaa. Etnografiset, eli ihmisen elämää kuvaavat tutkimusmenetelmät soveltuvat siksi hyvin tähän tarkoitukseen. (Heinonen ym. 2010, 545.) Tässä asiakastietoa keräävässä ja asiakasymmärrykseen tähtäävässä tutkimuksessa on hyödynnetty sekä perinteisiä, soveltavia että innovatiivisia tutkimusmenetelmiä (Sleeswijk, Visser, Stappers, van der Lugt, & Sanders 2005, 123).

3.1 Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään asiakasta

Laadullinen tutkimus on palveluiden kehittämisessä huomattavasti määrällistä tutkimusta merkittävämpää, koska tutkimuksen tavoitteena on löytää ymmärrys asiakkaiden tarpeista ja toiveista (Tuulaniemi 2011, 143). Hirsjärven ym. (2009, 161) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen pyrkimyksenä on pikemmin löytää ja paljastaa tosiasioita, kuin todentaa olemassa olevia hypoteeseja.

Laadullisessa tutkimuksessa tulkintaa tehdään koko tutkimuksen ajan alusta loppuun asti tulkintojen ollessa alussa kokonaisvaltaisia muuttuen tutkimuksen syventyessä yksityiskohtaisemmiksi ja palaten lopuksi yhteenvedossa kokonaisvaltaisiin selvityksiin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 152). Hyvä huomio on myös se, että laadullinen tutkimusprosessi on samalla tutkijan oppimisprosessi, jossa tutkijan tietoisuus kasvaa koko prosessin ajan (Kiviniemi 2010, 76). Ihmisten itsensä kuvaamien käsitysten ja kokemusten avulla voidaan tehdä tulkintoja, eli ratkaista arvoituksia (Alasuutari 1994, 34). Näitä arvoituksia ratkaisemalla päästään tekemään malleja, ohjeita, toimintaperiaatteita ja kuvauksia

tutkittavasta asiasta (Vilka 2005, 98). Laadullisessa tutkimuksessa suositetaan menetelmiä, joissa tutkittavien ääni pääsee esiin. Tyypillistä on myös se, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti satunnaisotoksen sijaan. Jokainen tapaus käsitellään ainutlaatuisena ja aineiston tulkinta on sen mukaista. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Edellä mainitut syyt tukevat vahvasti asiakaslähtöisen liiketoimintalogiikan teoriaa, ja laadullinen tutkimusmenetelmä on siksi juuri oikea valinta asiakasnäkökulman tutkimiseen.

3.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus keskittyy pankin uuden asuntolaina-asiakkaan palveluprosessin kehittämiseen asiakaslähtöisemmäksi. Asiakkaan ollessa olennaisin osa palvelua on myös kehittämistehtävän näkökulma asiakaspainotteinen. Palveluntarjoajan liiketoiminnallista näkökulmaa ei kuitenkaan ole unohdettu (Tuulaniemi 2011, 103).

Palvelun odotuksia ja kokemuksia tutkittaessa olisi mielekkäintä tehdä seurantatutkimus, jolloin saman asiakasjoukon palveluprosessia voisi seurata alusta loppuun. Tällaisen seurantatutkimuksen teko olisi vienyt vuoden, ja resursseista johtuen ei tutkimusta voitu suorittaa. Tästä syystä tutkimuksen asiakasjoukkoa valittiin edustamaan kahdenlaisia asiakkaita:

1. Potentiaaliset, eli kilpailevan pankkiryhmän asiakkaat, sekä
2. nykyiset, alle vuoden sisällä pankkiin siirtyneet asuntolaina-asiakkaat.

3.3 Tapaustutkimus on täsmälääke

Tapaustutkimus ei ole puhtaasti menetelmä, vaan pikemminkin tutkimusote, jonka vahvuutena on tutkittavan organisaation kokonaisvaltainen ymmärrys (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 156; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 44). Palvelun osapuolten eli asiakkaan, sekä palveluntarjoajan syvän ymmärryksen saavuttaminen onkin kehittämistehtävän onnistumisen kannalta keskeistä. Sillä varmistetaan palvelun asiakaslähtöisyys ja motivoitunut palveluyhteisö.

Tapaustutkimus tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä (Ojasalo ym. 2009, 52). Tutkimustyypille ominaista on myös se, että tietoa kerätään monipuolisesti ja monella tavalla (Metsämuuronen 2001, 17). Tapaustutkimuksessa onkin triangulaation piirteitä, koska siinä käytetään useita menetelmiä tiedon keräämiseen. Menetelmätriangulaatiolla, eli ilmiön tarkastelulla useita menetelmiä käyttämällä lisätään laadullisen tutkimuksen tulosten luotettavuutta (Ojasalo ym. 2009, 94). Kananen (2013, 77) vertaa tapaustutkimuksen tekoa palapelin kasaamiseksi, jonka osia eri tutkimusmenetelmät ovat. Tiedonkeruun ja aineiston hajanaisuus tekevät hänen mukaansa

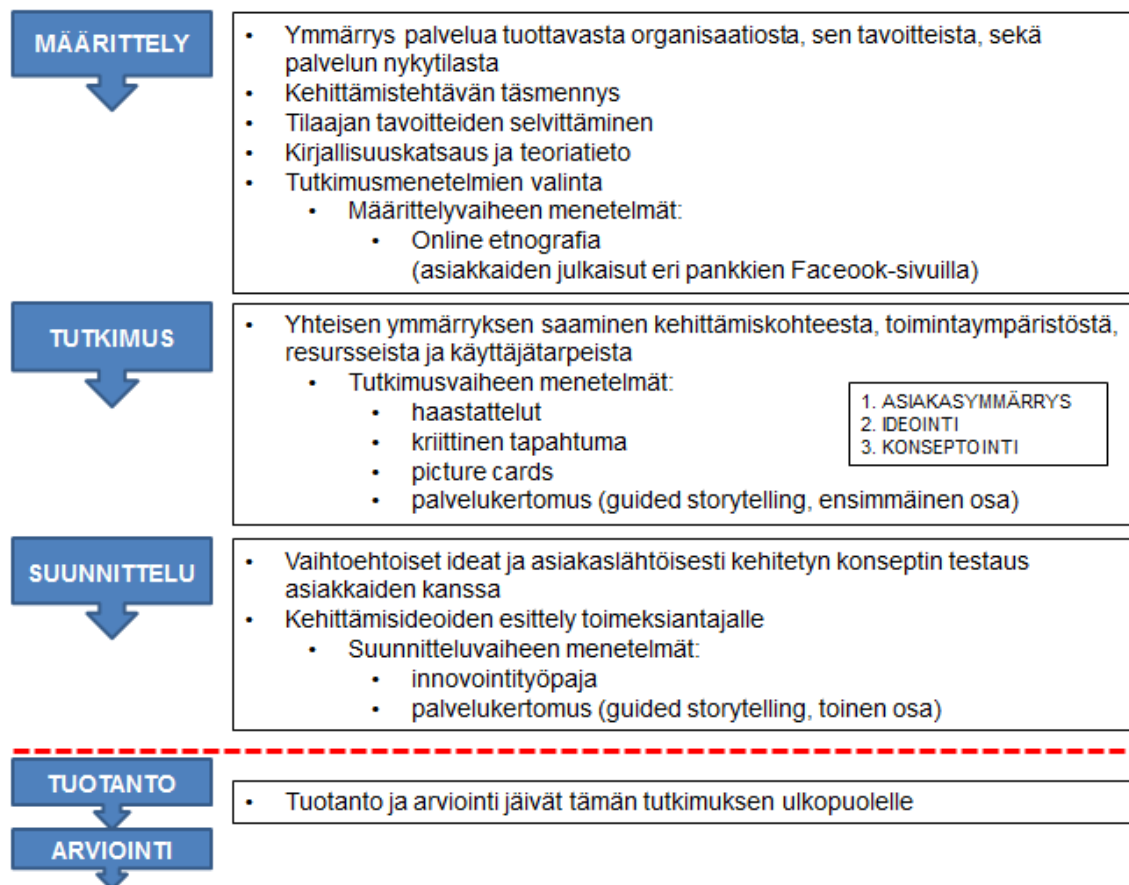
tutkimuksesta tapaustutkimuksen, mutta toisaalta eri lähteistä saatavan tiedon samankaltaisuus vahvistaa tutkimuksen tuloksia. Kananen (2013, 9) toteaa lisäksi, että tapaustutkimuksella ei pyritä tekemään yleistyksiä.

3.4 Palvelumuotoilulla kehitetään palvelua

Palvelumuotoilu on poikkitieteellinen lähestymistapa, joka yhdistää erilaisia tutkimusmenetelmiä ja työkaluja eri tieteenaloilta. Miettinen (2014, 12-13) korostaa lisäksi, että muotoilu on palveluliiketoiminnan voimavara, kilpailukyvyyn tuottaja, ja se auttaa palveluntarjoajaa jopa rakennemuutokseen sopeutumisessa. Palvelumuotoilulle ei ole vielä vakiintunutta määritelmää, vaan ”palvelumuotoilu lähtee ihmimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä” (Miettinen, Raulo & Ruuska 2010, 12). Palvelun kehittäminen on aina uuden luomista ja siksi ainutkertaista.

Palvelumuotoilun prosessi etenee loogisesti ja noudattaa luovan ongelmanratkaisun periaatteita (Tuulaniemi 2011, 126). Sen tunnusomaisia piirteitä ovat palvelukokonaisuuden huomiointi, vuorovaikutteisuus, käyttäjälähtöisyys, kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa, sekä palvelun sekvensointi viitaten palvelun nopeuteen, rytmiin ja oikea-aikaisuuteen (Stickdorn & Schneider 2010, 29-42).

Tässä kehittämistehtävässä sovellettiin Tuulaniemen (2011, 126) palvelumuotoiluprosessia, koska se etenee loogisena jatkumona, on selkeästi ja seikkaperäisesti ohjeistettu ja helposti kommunikoitavissa. Palvelumuotoilun suunnitteluprosessi ei ole kuitenkaan valmis sabluuna, vaan sitä tulee soveltaa omiin tarkoituksiin siinä laajuudessa, jossa se resurssit ja tarve huomioiden on tarpeellista (Tuulaniemi 2011, 126). Palvelumuotoilulle on tavallista, että sen loppukäyttäjät osallistuvat prosessiin sen eri vaiheissa (Tuulaniemi 2011, 142). Asiakkaat ovatkin osallistuneet kehittämistehtävän kaikkiin kolmeen vaiheeseen, eli määrittelyyn, tutkimukseen ja suunnitteluun (Kuvio 10).



Kuvio 10: Kehittämistehtävän vaiheet palvelumuotoilun prosessissa (mukailen Tuulaniemi 2011, 126)

Kuviossa 10 on esitelty kehittämistehtävän toteutuksen vaiheet: määrittely, tutkimus ja suunnittelu. Kaksi viimeistä prosessin osaa, eli tuotanto ja arviointi jäivät tämän työn ulkopuolelle.

Määrittelyvaiheessa kehittämisiongelmaa täsmennettiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa ja perehdyttiin palveluyrityksen organisaatioon tavoitteena saada mahdollisimman syvällinen ymmärrys organisaatiosta ja sen kehittämistehtävälle asettamista tavoitteista. (Tuulaniemi 2011, 130). Tämä vaihe sisälsi keskusteluita sekä kehittämistyöstä vastaavan asiantuntijan että uusasiakashankinnasta vastaavan yksikön johtajan ja esimiesten kanssa. Koska kehittämistyöllä pyrittiin kehittämään prosessia asiakaslähtöisemmäksi, oli lähtötilanteen kartoitus asiakaskäyttäytymisestä tarpeen. Koska tutkimustietoa asiakaskäyttäytymisestä ei ollut toimeksiantajan kautta saatavilla, toteutin esitutkimuksen sosiaalisessa mediassa. Keräsin tietoa siitä, millaisissa asioissa asiakkaat eri pankkeja lähestyvät niiden Facebook-sivujen kautta. Tutkimusvaihe on asiakasymmärryksen kasvattamisen kannalta palvelumuotoiluprosessin kriittisin vaihe (Tuulaniemi 2011, 142). Tässä prosessin vaiheessa käytin useita eri tutkimusmenetelmiä. Suunnitteluvaiheessa

käytettävissä oli jo asiakastiedon avulla syntynyttä asiakastietoa, jonka avulla jatkoin palveluprosessin kehittämistä.

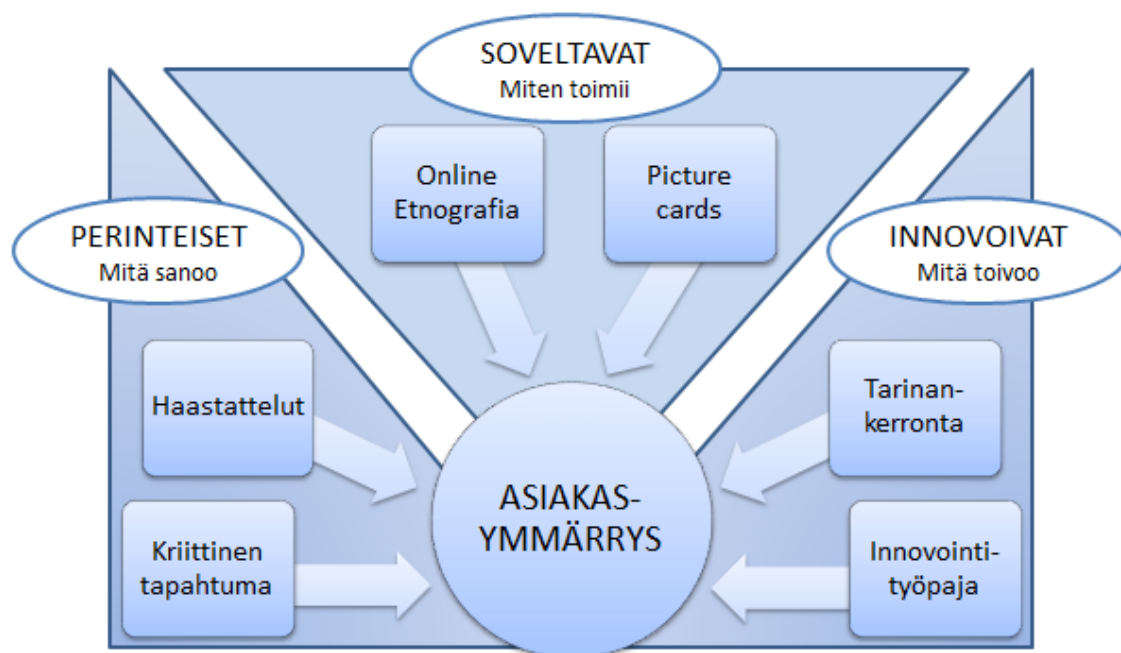
3.5 Käytetyt menetelmät ja tutkimukseen osallistujat

Menetelmävalinnoissa olen pyrkinyt valitsemaan asiakaslähtöisyyttä painottavia menetelmiä yrityslähtöisten sijaan. Heinonen ym. (2010, 532) toteavatkin esimerkiksi blueprint-menetelmän rajaavan näkökulman yrityslähtöiseksi, ja siksi se ei sovellu asiakaslähtöisen tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi. Perinteisten tutkimustapojen, kuten haastattelun tai havainnoinnin heikkoutena on se, että ne paljastavat vain asiakkaan nykyiset ja aikaisemmat kokemukset, eli asiakasta pyydetään analysoimaan dataa taannehtivasti (Helkkula & Pihlström 2010, 356). Siksi niitä ei voida sellaisenaan soveltaa tulevaisuuden palveluiden kehittämiseen. Mahdollisten tulevaisuuden kokemusten selvittämiseksi tulee tutkia asiakkaiden toiveita ja ideoita (Sleeswijk ym. 2005, 122).

Koska tutkimuksen keskiössä on asiakas toiveineen ja tarpeineen on tärkeää saada mahdollisimman laaja, kattava ja syvälinen kuva asiakkaasta, eli saada aikaiseksi asiakasymmärrystä. Ihmiskeskeisen tutkimuksen menetelmät voidaan jakaa kolmeen ryhmään (Hämäläinen ja Vilkkä 2011, Haningtonin 2003, 63-65 mukaan; Sleeswijk ym. 2005, 122).

1. Perinteiset menetelmät, joilla selvitetään, mitä asiakas sanoo,
2. mukailut menetelmät, joissa sovelletaan tietoa siitä, mitä asiakas tekee,
3. innovatiiviset menetelmät, joiden tarkoituksena on luovien menetelmien avulla kerätä käyttäjätietoa.

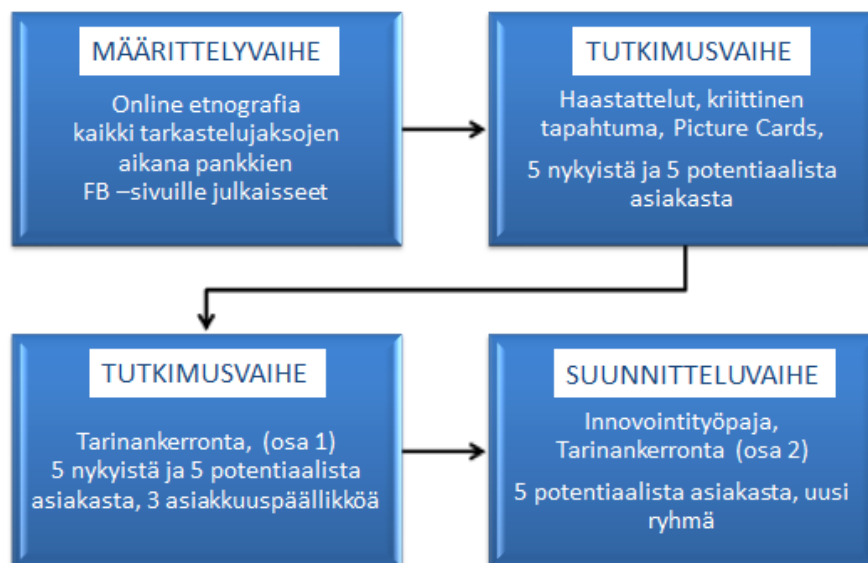
Olen soveltanut tätä kolmijakoista menetelmällistä lähestymistapaa tutkimuksessani. Kuviossa 11 on esitelty tutkimuksen menetelmät.



Kuvio 11: Menetelmälliset lähestymistavat asiakasymmärrykseen (Sleeswijkin ym. 2005, 123 mukaan)

Yllä olevassa Kuviossa 11 olen hyödyntänyt Sleeswijkin ym. (2005, 123) menetelmällistä kolmen näkökulman lähestymistapaa ja valinnut niissä käytettävät menetelmät itse.

Kuviosta 12 käy ilmi eri menetelmiin osallistuneet tutkimuskohderymät ja osallistujien lukumäärät. Kaikki tutkimukseen osallistuneet, poislukien online etnografia -menetelmän osallistujat, on pyydetty tutkimukseen henkilökohtaisesti tai puhelimitse. Käytännön järjestelyt ovat vaikuttaneet osallistujaryhmien kokoonpanoon. Haastatteluihin osallistuneet ovat lisäksi osallistuneet myös seuraaviin menetelmiin: kriittinen tapahtuma, picture cards-menetelmä ja tarinankerronnan ensimmäinen osa.



Kuvio 12: Tutkimukseen osallistujat

Pankin nykyisten asiakkaiden nimet ja yhteystiedot sain pankin asiakkuuspäälliköiltä. Ainoat osallistujille asetetut kriteerit olivat, että asiakas on tullut pankkiin vuoden sisällä ja että asiakas on ottanut pankista asuntolainan. Lisäksi rajasin alueen maantieteellisesti käsittämään vain pääkaupunkiseudun, jotta haastattelut olisi helppo toteuttaa. Sain yhteensä 13 kriteerit täyttävän asiakkaan yhteystietoa ja tavoitin heistä puhelimitse 10. Näistä 6 kanssa sovittiin tapaaminen Espoon Leppävaaran konttoriin ja 5 saapui paikalle.

Potentiaalisten asiakkaiden osalta osallistujat valikoituivat oman tuttavapiirini kautta. Kriteereinä oli se, että on muun kuin toimeksiantajapankin asiakas, eli täyttää potentiaalisen asiakkaan kriteerin ja että on asuntolainaa. Tämän katsoin olevan merkki laajemmasta asiakkuudesta pankkiin.

Asiakkuuspäälliköistä, eli asiakasrajapinnassa työskentelevistä yhteyshenkilöistä esitin pyynnön yhteensä viidelle, joista kolmen kanssa saatiin aikataulut sopimaan. Näistä kolmesta asiakkuuspäälliköstä kahdella oli pidempi kokemus työstä (yli 1v) ja yksi oli vasta noin kuukautta aiemmin aloittanut uudessa tehtävässä.

Innovointityöpajan osallistujat hankin niin ikään omien kontaktieni kautta. Lähetin kutsun hyvissä ajoin etukäteen kuudelle, joista lopulta viisi osallistujaa pääsi paikalle. Tämän ryhmän osalta en asettanut muita vaatimuksia kuin sen, että osallistuja ei ole toimeksiantajapankin nykyinen asiakas.

Online etnografia

Eräs tehokas, mutta vähemmän markkinointitutkimuksessa käytetty menetelmä asiakkaan reaktioiden ja käyttäytymisen tutkimiseen on etnografia (Grönroos & Voima 2011, 22). Se on erinomainen tapa asiakasyymmärryksen lisäämiseen (Tuulaniemi 2011, 152). Online etnografia on nopea tapa tavoittaa laajempi joukko ihmisiä tavoitteena ihmisten ja asiayhteyden ymmärrys (Curedale 2013, 213). Koska toimeksiantajan valmiita asiakastutkimuksia ei ollut käytettävissä, hyödynsin tätä menetelmää kasvattaakseni ymmärrystä pankkipalveluita käyttävistä asiakkaista. Esitutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa siitä, minkälaisissa asioissa asiakkaat lähestyvät pankkia sosiaalisessa mediassa. Tähän tarkoitukseen valitsin Facebookin, koska se on kaikkien kolmen suurimman pankkiryhmittymän virallinen palvelukanava. Tarkoitus oli selvittää niitä asioita, jotka ylittävät asiakkaan julkaisukynnyksen.

Tiedot on kerätty Op-Pohjolan, Nordea Suomen, sekä Danske Bank Suomen Facebook -sivuilta kahdelta 1,5 kuukauden jaksolta: Ensimmäinen ajalta 1.3 - 15.4.2014 ja toinen ajalta 1.6-15.7.2014. Keräsin tiedot kohdasta julkaisut, jonne ohjautuvat asiakkaiden kysymykset ja palautteet. Pankit voivat poistaa asiattomaksi luokittelemiaan julkaisuja. Tällaisista poistetuista, asiattomista julkaisuista ei ole tietoa, eivätkä ne ole mukana tässä selvityksessä. On myös mahdollista, että osa keskusteluista on poistettu tietojen keräämisen jälkeen. Keräsin ja jäsensin kaikista asiakkaiden pankin Facebook-sivuilla julkaisemista palautteista ja kommentteista ensimmäisen. Toimin passiivisena tiedon kerääjänä, enkä osallistunut keskusteluun.

Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu on hyvä tapa kerätä tietoa asiakkaiden kokemuksista kysymällä sitä suoraan heiltä itseltään. Haastattelu on perinteinen laadullinen tutkimusmenetelmä, joka soveltuu hyvin kerätessä tietoa asiakkaiden kokemasta laadusta (Vilkkä 2005, 100). Vanhan sanonnan mukaan hyvä kysymys on jo puoli vastausta (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 15). Haastattelujen kysymysten tarkkuus riippuu siitä, millaista tietoa haetaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 53).

Tässä kehittämistehtävässä on käytetty sekä strukturoituja kysymyksiä perustietojen keräämiseen että puolistrukturoituja kysymyksiä, eli teemahaastattelua kehittämistyön kannalta tärkeiden teemojen käsittelyyn (Vilkkä 2005, 102). Puolistrukturoitujen haastattelukysymysten teemat on laadittu yhdessä toimeksiantajan kanssa. Ne koskevat monikanavapalveluiden toteuttamista, vuorovaikutuksen merkitystä asiakkaan pankkiasioinnissa, tietoturva-asioita, tyytyväisyyttä pankkipalveluita kohtaan ja mitä

pankkipalveluilta odotetaan. Haastattelut on suoritettu toukokuun 2014 aikana ja vastaajien suhde toimeksiantajapankkiin, lukumäärät ja aikataulu on esitelty Kuviossa 13.



Kuvio 13: Haastattelujen toteutus

Haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu yleiskielen menetelmällä, jossa teksti on muunnettu kirjakiellelle, eli murre ja puhekielen ilmaisut on poistettu tekstistä (Kananen 2013, 100). Näin siksi, koska mielenkiinto kohdistuu haastateltavien sanomaan, ei ilmaisutapaan. Nykyisten asiakkaiden haastattelut suoritettiin viikon aikana samassa tilassa. Haastattelut sovittiin etukäteen puhelimitse. Yksikään haastateltavista ei saanut tutkimuksesta etukäteistietoa. Ennen haastattelua haastateltavalle annettiin luettavaksi tutkimustiedote (liite 1), jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, sekä aineiston käyttö- ja hävitystapa. Lisäksi tutkimustiedotteessa mainitaan myös tutkimuksen toimeksiantaja.

Kriittinen tapahtuma

Kvalitatiivisista laadun mittausvälineistä yleisin on kriittisten tapahtumien tutkiminen. (Grönroos 2009, 120.) Kriittisen tapahtuman menetelmä soveltuu hyvin palveluiden kehittämiseen, koska se kuvaa asiakkaiden konkreettisia kokemuksia ja mahdollisia ongelmia asiakkaan arvontuotannossa (Helkkula & Pihlström 2010, 356).

Kriittisen tapahtuman menetelmää on käytetty monenlaisissa palvelualan tutkimuksissa. Siinä pyydetään haastateltavaa miettimään sellaisia tilanteita, joissa palvelu on poikennut heidän mielestään tavanomaisesta joko myönteisesti tai kielteisesti. Haastateltavaa pyydettiin kuvaamaan mahdollisimman seikkaperäisesti mitä tapahtui ja miksi tapahtuma oli kriittinen. (Grönroos 2009, 120.) Tämän menetelmän tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, millaiset

asiat vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen, ja tuoda esiin mahdolliset ongelma-alueet ja vahvuudet, joita asiakkaat ovat pankin palvelussa kokeeneet.

Picture cards

Tämän menetelmän tavoitteena oli saada osallistujat kertomaan elämästään ja kokemuksistaan kuvia ja tekstiä sisältävien korttien avulla (Curedale 2013, 221). Menetelmä on nopea ja asiakasta osallistava aktivoiden tämän tekemään valintoja ja kertomaan syitä valinnoilleen. Laadin kortit käyttäen pankin nykyisiä palveluita päivittäisten pankkiasioiden hoidosta, rahoituksesta, säästämisestä sekä sijoittamisesta. Pyysin asiakasta asettamaan erilaisia pankkitarpeita kuvaavia kortteja eri palvelukanaviin sen mukaan, miten he pankin kanssa mieluiten asioisivat. Vaihtoehtona olivat:

1. Hoidan itsenäisesti (automaatti, verkkopankki, mobiili tai tablet)
2. Tuen tarve etänä (puhelimitse, henkilökohtainen neuvonta verkkotapaamisessa)
3. Tuen tarve kasvotusten (käynti konttorilla)

Annoin kaikille vastaajille palvelua osoittavat kortit yksitellen samassa järjestyksessä ryhmiteltynä päivittäiseen pankkiasiointiin, rahoitukseen, säästämiseen ja sijoittamiseen, sekä palvelukanavien käytön opetteluun. Näiden lisäksi oli vielä kohta ”Muu, mikä?”, johon vastaaja sai halutessaan lisätä itselleen tärkeäksi kokemansa asian.

Menetelmällä pyrin selvittämään ensinäkin sitä, kuinka tärkeäksi asiakkaat kokevat henkilökohtaisen palvelun ja toiseksi sitä, millaissa asioissa asiakkaat edelleen kaipaavat apua. Samalla kiinnitin huomiota siihen, mitä muita kommentteja koskien asiakkaan elämää, tarpeita ja toiveita nousi esiin eri aihealueita käsiteltäessä. Kuvassa 1 on esitelty tutkimuksessa käytetyt pelikortit. Kukin kortti kuvastaa yksittäistä palvelutapahtumaa.



Kuva 1: Korttipelin pelikortit

Palvelukertomus ja tarinankerronta (guided storytelling)

Palvelukertomus on menetelmä, jolla voidaan esitellä uusi palvelukonsepti tai prosessi. Keskeistä on se, että kertomuksen avulla palvelu saadaan elävöitettyä, jotta asiakas voi kokea palvelun, eli testikäyttää sen. (Stickdorn & Schneider 2010, 201.)

Palvelukertomus on lähinnä suunnitteluvaiheen menetelmä, koska siinä voidaan testata uuden, kehitetyn palvelupaketin toimivuutta ja kertomuksen systemaattinen ja vaiheittain etenevä arviointi saa asiakkaan aktivoitumaan antamaan kehittävää palautetta ”ihan kiva” -toteamisen sijasta. Palvelukertomus on lisäksi hyvä keino visualisoida, todentaa ja konkretisoida kehitettyä prototyyppiä. (Tuulaniemi 2011, 207.)

Koska uuden asiakkaan prosessi on ajallisesti pitkä, ei sitä voitu annetussa ajassa käytännössä testata. Siksi tarinankerronnallinen palvelukertomus soveltui hyvin tähän tarkoitukseen. Esitin prosessin kalvojen avulla, jotka olin valmiiksi tulostetanut ja laminoinut. Yhteensä kalvoja oli 12 ja esittelin ne kaikille samassa järjestyksessä ja pyysin eläytymään asunnon ostajan rooliin, jossa asiakas tulee keskustelemaan talousasioistaan tuntemattoman pankin ja tämän edustajan luokse ensimmäistä kertaa.

Tässä tapaamisessa hänelle esitellään se, miten uuden kodin oston myötä

1. hänen koko talous on suunniteltu ja mitoitettu vastaamaan uutta elämäntilannetta, sekä miten hän
2. osaa hallita itse omaa talouttaan tehokkaasti eri palvelukanavia käyttäen.

Käytin menetelmää kahteen otteeseen. Kehitin ensimmäisen version palveluprosessista itse tukien sen olemassa olevaan pankin palveluprosessiin. Näin siksi, koska asiakkaan on helpompaa antaa kehittämissuhteita olemassa olevasta, konkreettisesta prosessista. Menetelmän ensimmäinen osa oli palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheen viimeinen menetelmä. Vastaajina oli 5 nykyistä ja 5 potentiaalista asiakasta. Palvelumuotoilun näkökulmasta on tärkeää osallistaa myös asiakasrajapinnassa oleva henkilöstö mukaan kehittämissuhteeseen (Tuulaniemi 2011, 116). Siksi esitin prosessin tutkimusvaiheessa myös kolmelle asiakkuuspäällikölle ja pyysin heitä kommentoimaan prosessin vahvuuksia ja heikkouksia.

Toisen kerran käytin menetelmää vielä suunnitteluvaiheen lopussa, jossa esittelin uudelle ryhmälle paranneltua versiota, ja pyysin arvioimaan sen vahvuuksia ja heikkouksia. Samalla pyysin osallistujia ehdottamaan prosessille asiakaslähtöistä nimeä.

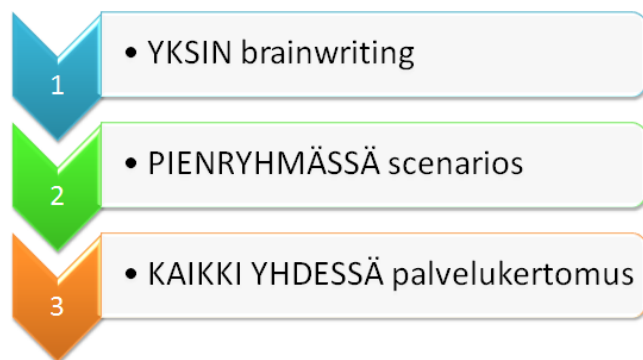
Innovointityöpaja

Innovointityö on rankkaa ja vaatii siksi niin ruumiin kuin mielenkin ruokkimista. Tilan pitää siksi olla virikkeellinen, mutta kuitenkin ideoinnille rauhoitettu. Parhaan tuloksen saamiseksi tulee tila, tauot, happihypelyt ulkona sekä tarjoilu miettiä ideointityöpajaan sopivaksi. Fasilitointi on siis erittäin tärkeässä roolissa. (Tuulaniemi 2011, 188.)

Menetelmän avulla oli tarkoituksena tuottaa uudenlaista, asiakaslähtöistä tietoa siitä, minkälaisia tulevaisuuden pankkipalvelut voisivat olla. Työpajan otsikko olikin: ”uusien luovien ajatuksien ilta”. Aikataulussa pysyminen edellytti koko tilaisuuden tarkkaa ja yksityiskohtaista aikatauluttamista. Innovointityöpajan aikataulu löytyy liitteestä 2.

Innovointityöpaja toteutettiin suunnitteluvaiheen viimeisimpänä menetelmänä tiistaina 19.8.2014 kello 18-20 kotonani, jossa on paljon tilaa ryhmän kokoontumiseen, sekä hyvät audiovisuaaliset esitysmahdollisuudet. Osallistujia oli yhteensä 5. Aikaa oli 2 tuntia ja aiheena oli suunnitella millainen on tulevaisuuden pankki, jos asiakas saa sen itse suunnitella. Toimin itse tilaisuuden fasilitoijana, sekä myös toisen pienryhmän vetäjänä. Lisäksi mukana oli yksi toimeksiantajapankissa työskentelevä asiantuntija, joka auttoi fasilitoinnissa, sekä veti toista pienryhmää.

Kehittämistehtäväkokonaisuus koostui kolmesta erillisestä menetelmästä, joiden tavoitteena oli aktivoida osallistujat kehittämään tulevaisuuden asiakaslähtöistä pankkia. Osallistujien ajattelua pyrittiin aktivoimaan siten, että ensin ammennettiin omat ajatukset, sen jälkeen tehtiin pienryhmätyö ja lopulta ideoitiin kaikki yhtenä isona ryhmänä. Kuviossa 14 on havainnollistettu innovointityöpajan prosessi ja menetelmät.



Kuvio 14: Innovointityöpajan menetelmät

Ennen tehtäviä käytiin läpi tilaisuuden tarkoitus, esittelykierron ja rentoutusharjoitus, sekä illan työtavat paljastamatta kuitenkaan menetelmien yksityiskohtia. Tämän jälkeen jokainen osallistuja ohjattiin ison, tyhjän paperin luo ja esiteltiin ensimmäinen tehtävä. Jokaisen tuli kirjoittaa lapulle kolme asiaa, jotka nykyisessä pankkipalveluissa koetaan ongelmalliseksi tai ärsyttäväksi. Aikaa tähän annettiin 5 minuuttia. Tämän jälkeen jokainen osallistuja kiersi seuraavalle lapulle ja sai tehtäväksi ehdottaa ratkaisua edellisen kirjoittajan esille nostamiin ongelmakohtiin. Tähänkin oli aikaa 5 minuuttia ja näin toimittiin yhteensä 2 kierrosta. Käytetty menetelmä oli brainwriting, mutta käsitteen käyttöä vältettiin. Sen sijaan käytettiin asiakaslähtöistä termiä, eli yksin ideointia. Tauon jälkeen oli vuorossa pienryhmätyö, jota varten jakauduttiin kahteen ennalta määrättyyn pienryhmään. Pienryhmän tehtävänä oli mahdollisimman avoimesti ja nykyisiä toimintamalleja rikkoen luoda uusi prosessi kodinvaihtoon. Ryhmää ohjeistettiin kokoamaan mieleisensä prosessi aikajärjestykseen: Mitä teet, miten teet, minne ja missä vaiheessa otat yhteyttä. Nämä keskustelut nauhoitettiin ja litteroitiin myöhemmin. Aikaa tähän tehtävään oli 30 minuuttia. Tehtävän jälkeen oli jälleen tauko.

Innovointityöpajan viimeisenä tehtävänä esittelin uuden palveluprosessin palvelukertomuksen avulla. Osallistujien tuli arvioida ensin yksin muistiinpanoja tehden prosessin heikkouksia ja vahvuuksia ja lopuksi käytiin yhteisesti vielä keskustellen läpi esille nousseita ajatuksia. Samalla osallistujia pyydettiin kehittämään nimi tälle prosessille.

Lopuksi jokainen osallistuja täytti vielä kyselylomakkeen, jossa osallistujalta kysyttiin hänen perustietonsa ja sai vielä lähtiessä pienen kiitoslahjan, jonka toimeksiantajapankki sponsoroi.

4 Tutkimustulokset, luokitteluperusteet ja tulosten analysointi

Kanasen (2013, 104) mukaan tutkimusaineisto voidaan luokitella teoriasta käsin, aineistolähtöisesti tai molempia yhdistämällä. Olen käyttänyt tutkimustulosten analysoinnissa molempia näkökulmia. Grönroosin (2009, 100) laatu-ulottuvuudet ovat tässä kehittämistyössä keskeisessä asemassa, jotta voidaan todentaa palvelun koetun laadun teorian paikkansapitävyys. Myös prosessin kehittämisen kannalta on olennaista tietää, kumpaa asiakkaat pitävät tärkeämpänä. Toisaalta aineiston luokittelu aineistolähtöisesti on myöskin tärkeää, koska aineistosta nousevat merkitykset ja niiden väliset yhteydet ovat arvokkaita vihjeitä siitä, mitä asiakkaat toivovat pankkipalveluilta. Seuraavaksi käydään läpi jokaisen tutkimusaineiston analysointimenetelmät ja tulokset.

4.1 Online etnografia

Tämän menetelmän analysointi on ollut aineistolähtöistä. Aineiston analysointiin hyödynsin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia menetelmiä. Olen ensin silmäillyt, minkälaisia julkaisuja asiakkaat ovat julkaisseet ja koonnut aineistossa yleisemmin esiintyneet aiheet teemoiksi, jotka näkyvät Taulukossa 1. Ainoastaan asiakkaan ensimmäisen julkaisun sisältö on huomioitu ja analysoitu: Seuraavia jatkokysymyksiä, pankin vastausta, tai muiden käyttäjien kommentointia ei ole huomioitu. Jos julkaisussa esiintyi sekä kysymys että palaute, on molemmat viety taulukkoon ja vaikuttavat täten kokonaistulosten määrään. Siksi tulosten yhteislukumäärä on suurempi kuin aloitettujen keskustelujen määrä. Taulukossa 1 on yhteenveto molempien tarkastelujaksojen tuloksista pankkiryhmittäin.

Pankki-ryhmä, FB liittymispäivä	aloitettuja keskusteluja yhteensä	kysyy neuvoa	antaa negatiivista palautetta	antaa positiivista palautetta	osallistuu kilpailuun yms	ilmoittaa toimimattomuusongelmasta	ottaa kantaa mediassa julkaistuun
Danske Bank 22.9.2011	80	67%	24%	3%		1%	3%
Nordea 6.4.2011	39	40%	26%	0%		4%	11%
Op Pohjola 17.2.2011	24	38%	31%	0%	19%	8%	0%

Pankki-ryhmä	aloitettuja keskusteluja yhteensä	kysyy neuvoa	antaa negatiivista palautetta	antaa positiivista palautetta	ilmoittaa toimimattomuusongelmasta	ottaa kantaa mediassa julkaistuun
Danske Bank	87	61%	13%	0%	22%	1%
Nordea	58	26%	44%	6%	8%	4%
Op Pohjola	19	44%	35%	4%	13%	0%

Taulukko 1: Esitutkimuksen eri tarkastelujaksojen yhteenvetotaulukot

Tulosten perusteella kävi ilmi, että asiakkaiden pankkien FB-sivuilla julkaisemat keskustelut liittyvät pääasiassa neuvon kysymiseen päivittäisistä pankkiasioista, kuten laskujen maksamisesta, korttien toimivuudesta, pankkitunnuksista ja verkkopankin käytöstä. Pankkikonttorien harventuminen ja aukioloaikojen supistuminen mm. kassapalveluiden osalta on varmasti osaltaan vaikuttanut tähän kehitykseen. Julkinen neuvon kysyminen johtuu myös useissa tapauksista siitä, että muuta kautta (puhelimitse tai oman verkkopankin kautta) jätetty viesti ei ole tuottanut tulosta, ainakaan asiakkaan edellyttämässä ajassa. Tavoitettavuus ja viestintä ovatkin keskusteluissa yleisesti esiintyviä aiheita. Asiakkaat olettavat asiansa tulevan hoidetuksi nopeasti ja tietämättömyyden aiheuttama turhautuminen oli selkeästi havaittavissa. Sen sijaan keskustelu sijoittamisesta on olematonta, myös rahoitusasiat ovat hyvin pienessä roolissa asiakkaiden julkaisuissa. Tämä saattaa olla merkki siitä, että asiakkaat mieltävät nämä asiat henkilökohtaisemmiksi ja siksi käyvät tällaiset keskustelut muita palvelukanavia pitkin.

Toimintahäiriöt tulisi saada kokonaan pois, etenkin kun asiakkaiden halutaan siirtyvän itsenäisiksi monikanavapalveluiden käyttäjiksi. Tuloksista päätettiin, että asiakkaiden julkaisuaktiivisuus ja ärtyneisyys kasvavat, mikäli pankin palvelut eivät toimi asiakkaan edellyttämällä ja odottamalla tavalla. Taustalla saattoi olla sekä teknisiä häiriöitä, mutta oletettavasti myös asiakkaan tietämättömyyttä ja osaamattomuutta. Pankin olisikin hyvä lisätä sosiaalisen median kautta tapahtuvaa tiedottamista silloin, kun se on yleistä ja koskee suurta osaa käyttäjistä. Se on tehokas, suora ja nopea tapa viestiä esimerkiksi häiriötiedotteita, yleisiä turvallisuushuomioita ja toimimattomuusongelmia. Asiakkaiden tietämättömyydestä ja osaamattomuudesta johtuvaa turhautumista voisi puolestaan vähentää

asiakkaita neuvomalla ja opastamalla heitä paremmin siitä, mitä kautta heidän pankkiasiansa tehokkaimmin tulevat hoidetuksi.

Rutiininomaisissa palveluissa tuen on oltava asiakkaalle helposti saatavilla. Päivittäiset pankkipalvelut, kuten laskujen maksaminen, tiliotteiden löytäminen verkkopankista, taikka käyttöoikeuksien muuttaminen ovat prosesseja, jotka tekniikka mahdollistaa asiakkaan itsensä hoidettavaksi. Jos asiakas kuitenkin epäonnistuu yksinkertaisessa asiassa on hätä suuri ja avun puuttuessa asiakas turhautuu ja pahoittaa helposti mielensä, etenkin jos hän joutuu mitättömän asian vuoksi uhraamaan kohtuuttomasti aikaansa. Tästä syystä pienetkin palveluun vaikuttavat asiat tulisi varmistaa.

Sosiaalisen median roolia yhtenä palvelukanavana tulisi markkinoida enemmän, jotta suurempi joukko asiakkaista löytää kanavan. Näin siksi, koska suurella osalla asiakkaista älypuhelin kulkee jatkuvasti mukana ja kiireelliset yleisesti informoitavat asiat tavoittavat kohteensa nopeasti. Sosiaalinen media on lisäksi pankille hyvä tapa vastata asiakkaiden antamaan kritiikkiin, kun keskustelu käydään avoimesti. Asiakkailta oli tullut tällaisesta toiminnasta myös positiivista palautetta, etenkin jos asiakkaan ärsyntyminen on johtunut tietämättömyydestä ja häntä on pystytty nopeasti auttamaan.

Imago on tärkeä osa asiakkaan palvelukokemaa, ja se vaikuttaa sekä palvelun odotuksiin että kokemukseen (Grönroos 2009, 102). Sosiaalisen median ottaessa yhä korostuneemmin paikkaansa markkinoinnissa on imagoa pyrittävä suojelemaan kaikin mahdollisin keinoin. Siksi palveluketjun toimivuuteen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Yksittäiset negatiiviset palautteet ja toimintahäiriöt saavat kuitenkin tarpeettoman suuren huomion, ja siksi ennakoivat toimet niiden välttämiseksi ovat tarpeen. Toimimattomuusongelmasta voisi ilmoittaa asiakkaille myös tekstiviestillä, tällöin asiakkaiden turhautuminen häiriöitä kohtaan vähentyisi, samoin kävisi todennäköisesti myös sosiaalisessa mediassa käytäville turhautumisen sävyttämille keskusteluille.

4.2 Haastattelut

Perustiedot on kerätty taulukon muotoon sekä vuoden sisällä asiakkaaksi tulleista vastaajista että verrokkiryhmästä, joka koostui toisten pankkien asiakkaista. Tätä ryhmää nimitetään tässä tutkimuksessa nimellä potentiaaliset asiakkaat. Taulukoin strukturoitujen kysymysten vastaukset pitäen erillään nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat, jotta mahdolliset eroavaisuudet vastaajaryhmien välillä nousevat esiin. Eri monikanavapalveluita koskevan kysymyksen vastaukset luokittelin vielä kanavittain, jotta nähtäisiin mitä kanavia vastaajat ovat kokeilleet vähintään yhden kerran.

Nykyisten asiakkaiden osalta voidaan strukturoitujen kysymysten tuloksista todeta, että ikäjakauma on suuri, vastanneista löytyy sekä naisia että miehiä. Koulutustaso on vähintään ammattikorkeakoulun suorittanut, yli puolet vastaajista on suorittanut korkeamman asteen korkeakoulututkinnon. Lisäksi yhtä vastaajaa lukuunottamatta kaikki pitivät itseään osaavana tietotekniikan käyttäjänä.

Nykyiset asiakkaat, tulleet asiakkaaksi vuoden sisällä	Kokeillut vähintään kerran eri monikanava-palveluita	Käytän mieluiten	Kuinka monta palvelua on käytössä	Tietotekniset taidot
Asiakas A, mies 51-60v, AMK	3/6	Mobiilia	7/8	Perustaso
Asiakas B, mies, 31-40v, ylempi korkeakoulututkinto	3/6	Mobiilia	5/8	Osaava käyttäjä
Asiakas C, nainen 21-30v, ylempi korkeakoulututkinto	2/6	Verkkopankkia	5/8	Osaava käyttäjä
Asiakas D, nainen 51-60, alempi korkeakoulututkinto	2/6	Verkkopankkia	5/8	Osaava käyttäjä
Asiakas E, mies 41-50, ylempi korkeakoulututkinto	1/6	Verkkopankkia	5/8	Osaava käyttäjä

Verkkopankki
Mobiilipankki
MobilePay

Tabletpankki
Verkkotapaaminen
Pankin FB sivut

Pankkitili
Pankkikortti
Säästämistili
Asuntolaina

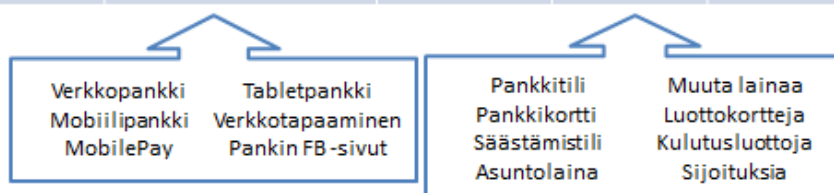
Muuta lainaa
Luottokortteja
Kulutusluottoja
Sijoituksia

Taulukko 2: Nykyiset, vuoden sisällä asiakkaaksi tulleet vastaajat, yhteenveto perustiedoista

Potentiaalisten asiakkaiden joukko koostui kolmen muun pankkiryhmittymän asiakkaista. Ikäjakaumaltaan tämä joukko on selkeästi homogeenisempi, eli kaikki vastaajat ovat iältään 31-50 -vuotiaita joukossa sekä naisia että miehiä. Kaikilla osallistuneilla oli korkeakoulututkinto. Tämä oli tietoinen valinta koska koen, että korkeakoulututkinnon omaavat ovat valveutuneempia palveluiden käytön ja kehittämisen suhteen.

Tälläkin ryhmällä on monipuolinen ja kattava palveluvalikoima käytössään. Ryhmä arvioi tietoteknisten taitojensa olevan yhtä vastaajaa lukuunottamatta erinomaisella tasolla. Monikanavapalveluita koskeva kysymys on samassa muodossa, kuin toimeksiantajapankilla. Verkkotapaaminen ei kuitenkaan vielä ole käytössä muissa pankeissa, joten siksi tämän ryhmän osalta kysymykseen ei ole voitu saada myönteistä vastausta.

Potentiaaliset asiakkaat	Nykyinen pankki	Kokeillut vähintään kerran eri monikanava-palveluita	Käytän mieluiten	Kuinka monta palvelua on käytössä	Tietotekniset taidot
Pot. asiakas A nainen 31-40, ylempi korkeakoulututkinto	Tapiola	1/6	Verkkopankkia	6/8	Perustaidot
Pot. asiakas B nainen 31-40, AMK	Aktia	3/6	Verkkopankkia	7/8	Osaava käyttäjä
Pot. asiakas C nainen 41-50, ylempi korkeakoulututkinto	OP	3/6	Tablettia	5/8	Osaava käyttäjä
Pot. asiakas D mies 41-50, ylempi korkeakoulututkinto	OP	2/6	Verkkopankkia	5/8	Osaava käyttäjä
Pot. asiakas E nainen 31-40, ylempi korkeakoulututkinto	OP	2/6	Verkkopankkia	4/8	Osaava käyttäjä



Taulukko 3: Potentiaaliset asiakkaat, yhteenveto perustiedoista

Kaikki vastaajat ovat käyttäneet ainakin kerran verkkopankkia asiointikanavana. Kuitenkin alle puolet molemmista ryhmistä oli kokeillut mobiilipankkia. Verkkotapaaminen ja pankin Facebook-sivujen käyttö olivat yhtä lukuunottamatta asiakkaille täysin tuntemattomia.

Nykyiset asiakkaat, tulleet asiakkaaksi vuoden sisällä	Ollut asiakkaana	Verkkopankki	Mobiili	Tablet	Mobile-Pay	Verkkotapaaminen	Facebook
Asiakas A, mies 51-60v, AMK	< 1v	X	X		X		
Asiakas B mies 31-40v, ylempi korkeakoulututkinto	½ v	X	X	X			
Asiakas C nainen 21-30v, ylempi korkeakoulututkinto	½ v	X		X			
Asiakas D nainen 51-60, alempi korkeakoulututkinto	½ v	X		X			
Asiakas E mies 41-50, ylempi korkeakoulututkinto	½ v	X					

Taulukko 4: Eri palvelukanavien käyttö vähintään kerran palvelukanavittain, nykyiset asiakkaat

Potentiaaliset asiakkaat	Nykyinen pankki	Verkko pankki	Mobiili	Tablet	Mobile-Pay	Verkko-tapaaminen	Face-book
Pot asiakas A nainen 31-40, ylempi korkeakoulututkinto	Tapiola	X					
Pot. asiakas B nainen 31-40, AMK	Aktia	X	X	X			
Pot. asiakas C nainen 41-50, ylempi korkeakoulututkinto	OP	X		X		X	
Pot. asiakas D mies 41-50, ylempi korkeakoulututkinto	OP	X		X			
Pot. asiakas E nainen 31-40, ylempi korkeakoulututkinto	OP	X	X				

Taulukko 5: Eri palvelukanavien käyttö vähintään kerran palvelukanavittain, potentiaaliset asiakkaat

Oli myös selkeästi havaittavissa, että asiakkaat eivät olleet saaneet opastusta näiden itselle tuntemattomien palvelukanavien opetteluun, vaan opettelu oli jätetty asiakkaan itsensä vastuulle. Etenkin pankkiin tulevien uusien asiakkaiden kohdalla on erityisen tärkeää, että kaikki palvelukanavat esitellään asiakkaalle ja tärkeimmät asiakkaan arkisiin pankkipalveluihin tarvitsemat kanavat otetaan käyttöön pankin asiantuntijan opastuksella. Muussa tapauksessa riskinä on se, että asiakas ei koskaan löydä talousasioidensa hoitoa helpottavien ja nopeuttavien palvelukanavien äärelle:

”Jos pankki kysyy asiakkaalta: onko tämä sinulle hyödyllinen vai ei, ilman että asiakas on edes ottanut käyttöön, niin miten asiakas voi siihen vastata?” (Nykyinen asiakas E)

Taulukoista 4 ja 5 voi todeta, että pankin eri palvelukanavista asiakkaat ovat parhaimmillaan kokeilleet vähintään kerran vain puolta kaikista kanavista, vaikka kaikilla vastaajilla on laaja valikoima pankin palveluista käytössään. Huomionarvoista on myös se, että vain kaksi viidestä vastaajasta on kokeillut vain kahta kuudesta eri palvelukanavasta. Tulosten perusteella voisi olla aiheellista tehdä asiasta kvantitatiivinen tutkimus, jotta nyt esille noussut asia voitaisiin luotettavasti todentaa.

Puolistrukturoidut kysymykset

Puolistrukturoidut kysymykset on analysoitu siten, että litteroinnin jälkeen kaikki vastaukset on taulukoitu jakaen eri vastaajien vastaukset erillisiin sarakkeisiin. Vastaukset on analysoitu

osittain aineistolähtöisesti ja osittain teorialähtöisesti käyttäen värikoodausta esille nousevien teemojen ja muiden huomioiden merkitsemiseksi.

Kysymys 1: Kuvaile pankin palveluiden nykytilaa

Taulukkoon 6 on tiivistäen koottu haastateltavien vastauksia ensimmäisen kysymyksen osalta. Yleisesti ottaen kaikki ovat olleet palveluiden nykytilaan tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä. Palvelut vastaavat siis ainakin suurelta osin asiakkaiden käsitystä palveluiden laadusta. Lisäksi nykyisten asiakkaiden vastauksista nousevat esille myös palvelun saannin helppous, tavoitettavuus sekä sähköisten palveluiden toimivuus. Potentiaalisten asiakkaiden ryhmästä puolestaan mainitaan henkilökemiat sekä yleinen palvelutaso, itsenäisyyden ja itsepalveluiden tärkeys. Molempien ryhmien vastaukset viittaavat selkeästi palvelun toiminnallisen laadun korostumiseen. Vastajat kokevat siis tärkeäksi sen, miten palvelu heille tuotetaan. Potentiaalisten asiakkaiden ja nykyisten asiakkaiden vastaukset eivät juurikaan poikkea toisistaan.

1. Kuvaile pankin palveluiden nykytilaa	
Nykyiset asiakkaat	
A	Itsepalvelu on lisääntynyt, joka on järkevää, samalla henk koht palveluiden saanti vaikeutunut
B	Kokonaispalvelu on tehokasta, henk koht palvelun saanti helppoa, nopeampaa kuin kilpailijalla
C	Tyytyväinen
D	Henk koht palveluiden saanti helppoa, tavoitettavuus hyvä, sähköiset palvelut toimivat hyvin
E	Toimii hyvin ja vastaa tarpeita
Potentiaaliset asiakkaat	
A	Melko tyytyväinen, tavoitettavuus voisi olla parempi
B	Henkilökemiat tärkeitä, samoin palvelutaso. Tällä hetkellä erittäin tyytyväinen
C	Itsenäisyys ja itsepalvelut tärkeitä, tyytyväinen nykytilaan
D	Tyytyväinen
E	Tyytyväinen, vastaa odotuksia.

Taulukko 6: Vastaukset tiivistettynä keskeiseen sanomaan

Kysymys 2: Mitä odotat pankkipalveluilta?

Taulukosta 7 käyvät ilmi asiakkaiden odotukset palvelua kohtaan. Vastaukset on analysoitu siten, että taulukoinnin jälkeen niistä on värikoodein eroteltu eri teemoja ja teemat on sitten ryhmitelty taulukkoon. Useampi vastaaja nimesi nopeuden, käyttäjälähtöisyyden ja toimintavarmuuden olevan niitä tekijöitä, joita he pankkipalveluilta odottavat saavansa. Molempien ryhmien vastaukset ovat saman suuntaisia, eli samojen asioiden koetaan olevan tärkeitä.

2. Mitä odotat pankkipalveluilta?									
nykyiset asiakkaat	nopeus	helppous	käyttäjä-lähtöisyys	toimintavarmuus	tavoitet-tavuus	hyvä palvelu	asian-tuntijuus	yksilön huomiointi	hinta
A									
B	X						X		
C	X	X	X		X				
D			X	X		X		X	
E		X	X	X					
potentiaaliset asiakkaat	nopeus	helppous	käyttäjä-lähtöisyys	toimintavarmuus	tavoitet-tavuus	hyvä palvelu	asian-tuntijuus	yksilön huomiointi	hinta
A	X	X							
B								X	X
C	X		X	X					
D	X			X			X		
E			X	X					

Taulukko 7: haastatteluvastaukset teemoittain

Kaikki nimetyt vastaukset poislukien hinta viittaavat toiminnalliseen laatuun. Asiakkaat siis kokevat, että sillä, miten palvelu heille toimitetaan on merkityksellisempää kuin se, mitä toimitetaan. Tosin, tämän asian kohdalla voi päteä Zeithamlin ym. (2006, 83-86) palvelun laatuodostusten hygieniatason sääntö. Tavoitettavuuden ja hyvän palvelun -teeman ovat nostaneet esiin vain nykyiset asiakkaat. Tämä voi selittyä sillä, että nykyisten asiakkaiden palveluodotuksia on onnistuttu hallitsemaan (Ojasalo & Ojasalo 2008, 261). Asiakkaan kanssa on käyty läpi tuleva prosessi ja hänellä on selkeä kuva siitä, mitä asioita tullaan ja mitä ei tulla käsittelemään. Mahdollisten epärealististen odotusten osalta asiakkaan odotukset on ehkä saatettu realistiselle tasolle. Näin asiakkaan laatuodotukset ovat jo ennen koettua prosessia käsitelty ja täten asiakas on ollut palveluun tyytyväinen.

Kysymys 3: Millaisissa pankin palveluissa koet tarvitsevasi apua tai tukea?

Tämän kysymyksen vastaukset on analysoitu aineistolähtöisesti, koska niistä on selkeästi noussut esiin kaksi eri teemaa: Päätöksenteko, sekä välineiden ja ohjelmien käyttö. Taulukossa 8 on vastaajien vastaukset teemoittain.

3. Millaisissa pankkipalveluissa koet tarvitsevasi apua tai tukea?		
	päätöksenteko	välineiden ja ohjelmien käyttö
Nykyiset asiakkaat		
A	X	
B	X	
C	X	
D	X	
E	X	
Potentiaaliset asiakkaat		
A	X	X
B		X
C	X	
D	X	
E	X	

Taulukko 8: Millaisissa pankkipalveluissa koet tarvitsevasi apua tai tukea

Suurin osa vastaajista kokee tarvitsevasa apua päätöksenteossa. Vastauksista nousee esille tarve tukeen monimutkaisempien asiakokonaisuuksien ymmärtämisen ja sisäistämisen osalta:

”...että joku selittää mihin nimeni laitan..”

”... jossain vaiheessa täs tulee jotain tarvetta, sijoitusasiat ajankohtaseks ni se on sit ehdottomasti sit se missä mä tarviin apua.”

” Pankissa esimerkiksi kun on erilaisia korkoja, niin sieltä tulisi suositus, ettei mun tarvii itse etukäteen nähdä siihen vaivaa ja etsiä tietoa. Mielestäni se on juuri sitä palvelua, että joku nopeasti ja tehokkaasti ja ymmärrettävästi kertoo että tällainen tää maailma on tässä.”

” Esimerkiksi laina-asioista neuvotellessa. Kyllä se pankin ihminen parhaiten tietää.”

Vastauksista korostuu erityisesti se, että asiakkaat kaipaavat pankilta asiantuntijan roolia. Välineiden ja ohjelmien käytössä ei vastaajat sen sijaan kokeneet tarvitsevasa apua, vaan itsenäisen tekemisen merkitys tuli vahvasti esiin.

Kysymys 4: Onko vuorovaikutuksen muodolla merkitystä?

Vastaukset on taulukoinnin jälkeen jaettu ”on merkitystä” ja ” ei ole merkitystä” luokkiin ja tämän jälkeen jatkettu vielä luokittelemalla vastaukset vuorovaikutustapoihin: kasvokkain, puhelimitse tai etänä (sähköposti). Vastaukset on koottu Taulukkoon 9.

4. Onko vuorovaikutuksen muodolla merkitystä?			
	on merkitystä	ei ole merkitystä	tapa
Nykyiset asiakkaat			
A	X		kasvokkain
B	X		kasvokkain
C	X		etänä
D	X		etänä
E		X	
Potentiaaliset asiakkaat			
A		X	itsenäisesti
B	X		etänä
C	X		kasvokkain
D	X		kasvokkain
E		X	

Taulukko 9: Vuorovaikutuksen merkitys pankkipalveluissa

Vuorovaikutteisuudella näyttäisi olevan pankkiasioinnissa vastaajille merkitystä. Sen sijaan vuorovaikutuksen muodon suhteen vastauksissa nousi selkeästi kaksi eri lähtökohdista kumpuavaa näkökulmaa, eli teemaa: asiantuntijuus ja ajansäästö. Toiset haluavat vaativammissa pankkiasioissa, kuten sijoitus- ja laina-asioissa kasvokkain tapahtuvaa neuvontaa:

”Jos on uusia ja avoimempia asioita, jotka pitää keskustella niin kyllä silloin tykkään että kasvokkain istutaan. Silloin asiantuntijuus on paremmin läsnä. Ihmisestä näkyy miten toinen reagoi, eli jos toinen vaikka hämmentyy, niin pystyy heti reagoimaan.”

”Mulle on kuitenkin luontevampaa olla face-to-face kuin verkkotapaamisessa. Etenkin kun asia on monimutkainen.”

Toiset puolestaan korostivat asioinnin helppoutta ja etänä tapahtuvan vuorovaikutuksen ja ajansäästön tärkeyttä.

”Mua itse asiassa ärsyttää sellaiset tilanteet, että asioita ei saa hoidettua ilman, että menee paikan päälle. Et siihen jos haluatte jotain kehittää, niin mitä vain voi allekirjoittaa niin se sähköiseksi. Virka-aikaan pankkiin pääseminen on aika haastavaa.”

Kysymys 5: Onko jokin sellainen asia arkesi taloudessa, jota pankki voisi parantaa?

Vastausten taulukoinnin jälkeen vastaukset on luokiteltu ”on ideoita” ja ”ei ole ideoita” - luokkiin. Koska ideat ovat sellaisenaan palveluntarjoajalle arvokkaita, ei niitä ole lähdetty pidemmälle luokittelemaan, vaan esitetään Taulukossa 10 tiivistettynä.

5. Onko jokin sellainen asia arkesi taloudessa, jota pankki voisi parantaa?		
	ei ideoita	on ideoita
Nykyiset asiakkaat		
A	X	
B	X	
C	X	
D	X	
E	X	
Potentiaaliset asiakkaat		
A		<ul style="list-style-type: none"> • ”pankkipersonal trainer”, joka neuvoo raha-asioiden hallinnassa
B		<ul style="list-style-type: none"> • pankilla on asiakkaistaan paljon erilaista taloustietoa. Pankki voisi luokitella ja analysoida näitä tietoja ja jakaa niitä asiakkailleen takaisin.
C		<ul style="list-style-type: none"> • valuutanvaihto sujuvaksi, ilman pankkikäyntiä
D		<ul style="list-style-type: none"> • aktiivinen asiakkuudenhoito asiakkaan parhaaksi • eri asiakkuustasot, lähtökohtana neuvonnan määrä ja laatu
E		<ul style="list-style-type: none"> • Ei halua kokonaispalvelua, vaan itse valita mitä käyttää. Siksi esim vakuutukset ja pankkipalvelut tulee mielellään olla erillään • se, että pankki soittelee ja tarjoaa esim sijoituspalveluitaan on ajanhukkaa

Taulukko 10: Ideoita, joilla pankki voisi asiakkaansa arjen taloutta parantaa

Vastaajista pankin nykyiset asiakkaat eivät osanneet nimetä arkensa taloudessa sellaisia asioita, joita pankki voisi parantaa. Tämä saattaa olla merkki siitä, että hiljattainen pankinvaihto on vastaajien kokeman mukaan tyydyttänyt kaikki heidän pankkitarpeensa.

Sen sijaan potentiaalisen asiakasryhmän vastaajat löysivät sellaisia asioita, joissa pankki voisi heidän arkeaan helpottaa. Kysymyksellä toivottiin uusia hyviä asiakasnäkökulmasta kumpuavia ideoita palveluiden kehittämiseen. Saadut kehittämissuositukset olivatkin hyvin monipuolisia. Tarpeet vaihtelivat päivittäisasiosta aina laajempiin kokonaisuuksiin.

Potentiaalinen asiakas D nimesi, että asiakkuustasot tulisi määritellä asiakastarpeiden ja neuvonnan tarpeen pohjalta. Hänen käsityksensä mukaan asiakastasot perustuvat nykyisin pankkipalveluiden käytön laajuuteen, eikä niissä huomioida lainkaan asiakkaiden pankilta tarvitsemaa tukea ja neuvontaa. Hänen mukaansa tasot voisivat määräytyä asiakasryhmittäin, joita voisivat olla senioriasiakkaat, nuorisoasiakkaat ja perheet. Saman ryhmän asiakkailta on yhteneväisiä tarpeita, jolloin asiakaslähtöisten ryhmien hallinta, neuvonta, markkinointi ja opastuskin voisivat olla tehokkaampaa ja täsmällisempää.

Potentiaaliselta asiakkaalta B on tullut hyvä ehdotus: pankin asiakkailtaan keräämän taloustiedon jakaminen takaisin asiakkaidensa käyttöön. Esimerkiksi, kun asiakas ilmoittaa perustietonsa pankille (lasten lukumäärä, talon lämmitysmuoto, sähkönkulutus, veden kulutus jne) kerää pankki nämä tiedot ja jakaa ne takaisin asiakkailleen ilmoittamalla, kuinka suuren summan pankin asiakkaat keskimäärin maksavat sähköstään, ruoastaan, vaatteistaan, harrastuksistaan, autoilusta, vakuutuksista jne. Sanotaan, että tieto on valtaa ja pankilla on sitä paljon. Sen kierrätys ja uusiokäyttö palvelisi asiakkaan tiedontarvetta kulutuskäyttäytymisestään. Tämä kehitysehdotus on juuri sitä, mihin asiakaskeskeinen ja

asiakkaan arvomuodostusta tukeva liiketoimintalogiikka tähtää. Siinä asiakkaan arvokokema nähdään vaihdanta-arvon sijaan laajempänä kokonaisuutena.

Kysymys 6: Mitä tietoturva-asiat ja pankkitoiminta tuovat mieleesi?

Vastaukset analysoitiin taulukoinnin jälkeen aineistolähtöisesti: Vastauksista nousi esille selkeästi erilaisia teemoja: korttien tunnuslukujen kalastelu ja verkkosioinnin uhat. Näiden lisäksi vastauksista voitiin todeta myös se, että asiakkaat luottavat siihen, että pankki hoitaa nämä asiat asiakkaidensa puolesta. Vastaukset on koottu Taulukkoon 11.

6. Mitä tietoturva-asiat ja pankkitoiminta tuovat mieleesi?	
Nykyiset asiakkaat	
A	<ul style="list-style-type: none"> • maksuliikenteen turvallisuus
B	<ul style="list-style-type: none"> • tärkeä asia, • verkkopankin ja Internetin turvallisuus
C	<ul style="list-style-type: none"> • pankkitunnusten kalastelu ja haittaohjelmat
D	<ul style="list-style-type: none"> • verkkopankin turvallisuus • pankilla on vastuu asiakkaan verkkosioinnista ja asiakas pystyy luottamaan tähän • pankkitunnusten luotettavuus
E	<ul style="list-style-type: none"> • pankki hoitaa tietoturvauhat, eikä asiakkaan tarvitse niistä murehtia
Potentiaaliset asiakkaat	
A	<ul style="list-style-type: none"> • huolellisuutta, ikäviä mutta tärkeitä asioita
B	<ul style="list-style-type: none"> • pankki hoitaa tietoturvauhat, eikä asiakkaan tarvitse niistä murehtia • ennakointi, esim soitto poikkeavasta kortin käytöstä pankin puolelta on hyvä asia
C	<ul style="list-style-type: none"> • varuillaan pitää olla jatkuvasti, todellinen uhka on jatkuvasti läsnä
D	<ul style="list-style-type: none"> • pankki hoitaa tietoturvauhat, eikä asiakkaan tarvitse niistä murehtia • pankkitunnukset • asiakasta pitää kouluttaa käyttämään tunnuksia • tietoturvauhat yleisesti
E	<ul style="list-style-type: none"> • Pankki hoitaa tietoturvauhat, eikä asiakkaan tarvitse niistä murehtia • Asiakkaan oltava kuitenkin varovainen netissä

Taulukko 11: Tietoturva-asiat ja pankkiasiointi -vastausten yhteenveto

Vastauksista käy selkeästi ilmi, että tietoturva-asiat ovat vastaajien mielestä tärkeitä. Tietoturvauhkien ollessa varsin yleisiä ovat kaikki haastatellut ainakin jollakin tavalla olleet asian kanssa tekemisissä ja ne askarruttavat heitä. Tietoturva on kuitenkin käsitteenä laaja, ja sen alle mahtuu myös pankkipalveluissa useita asioita. Näistä vastaajat nostivat esiin maksuliikenteen ja korttimaksamiseen liittyvät uhat ja verkkopankin sekä salasanojen kalastukseen liittyvät uhat. Vastaajat kokivat kuitenkin, että suomalaisten pankkien asiakkaana heidän varallisuutensa on turvassa, ja että tietoturvasta huolehtiminen kuuluu ensisijaisesti pankin vastuulle.

Kysymys 7: Miten pankki voisi palvella tietoturvaan liittyvissä asioissa Sinua parhaiten?

Taulukoinnin jälkeen vastaukset on analysoitu aineistolähtöisesti. Yksi asia nousi erittäin vahvasti vastauksista esiin, tiedottaminen. Vastaukset on tiivistettynä Taulukkoon 12.

7. Miten pankki voisi palvella tietoturvaan liittyvissä asioissa Sinua parhaiten?	
Nykyiset asiakkaat	
A	<ul style="list-style-type: none"> tiedottaminen uhkista, nykyisellään ei ole ongelmaa näistä
B	<ul style="list-style-type: none"> tarvittavista ohjelmapäivityksistä voisi ohjeistaa paremmin, mieluiten yhden napin painamisprosessi, eli käytön helppoutta, kuittaus myös kun asia on kunnossa
C	<ul style="list-style-type: none"> uhista tiedottaminen
D	<ul style="list-style-type: none"> toistuva tiedottaminen, etenkin riskiryhmille, kuten vanhukset
E	<ul style="list-style-type: none"> tiedotteet ja varoitukset, perusjärjestelmät kunnossa
Potentiaaliset asiakkaat	
A	<ul style="list-style-type: none"> oma varovaisuus, uutiskirjeitä ei jaksa lukea
B	<ul style="list-style-type: none"> pankki vahtii, ettei kortilla tapahdu mitään erikoista, korttilimiittien nostaminen ja laskeminen mahdollisimman sujuvaksi
C	<ul style="list-style-type: none"> tiedottamisen lisääminen, enempi parempi
D	<ul style="list-style-type: none"> tehdä asiakkaan elämä mahdollisimman helpoksi tiedottaminen
E	<ul style="list-style-type: none"> tekemällä järjestelmät idiootinvarmoiksi, uhista tiedottamalla

Taulukko 12: Pankkipalvelut ja tietoturva

Tietoturvaa koskevien parannusten osalta asiakkailla oli erittäin yhtenäinen toive: tiedottamista pitäisi lisätä. Tiedottamisen tärkeys nousee selkeästi esiin. Asiakkaat arvostavat informointia, toistoa ja jatkuvaa varoittamista. Lisäksi yksi vastaajista nosti esiin uusien ohjelmistopäivitysten yksinkertaistamisen. Hänen toiveensa oli yksinkertainen: ”yhden napinpainalluksen päähän.” Grönroosin (2009, 103) kahdesta laatu-ulottuvuudesta toiminnallinen laatu nousi näissäkin vastauksissa vahvasti esiin.

4.3 Kriittinen tapahtuma

Kriittisen tapahtuman menetelmän tavoitteena oli saada vastaajat kertomaan sellaisesta pankkipalvelukokemuksesta, joka on jäänyt heille erityisesti mieleen. Kaikkia osallistuneita ohjeistettiin esittämällä seuraava kysymys:

Kuvaile jonkin sellainen asiointikokemus tai tilanne pankin kanssa, joka on jäänyt sinulle erityisesti mieleen. Se voi olla joko positiivinen tai negatiivinen. Kuvaile mahdollisimman seikkaperäisesti mitä tapahtui ja miksi tapahtuma oli kriittinen?

Vastaukset nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Sen jälkeen vastaukset taulukoitiin ja niistä erotettiin värikoodein tunne, asia, sekä niitä tekijöitä, jotka vastaaja kuvailee tapahtuman aiheuttaneen. Tämän jälkeen vastauksista etsittiin yhdistäviä tekijöitä, sekä pyrittiin selvittämään sitä, minkälaiset palvelukokemukset ovat painuneet asiakkaiden

mieliin. Seuraavaksi vedetään yhteen keskeisimpiä huomioita. Yhteenvedo tuloksista löytyy myös Taulukosta 13.

	Tunne	Asia	keskeisiä tekijöitä	lisäinfoa
NykA	neutraali	odottaa pankin palveluiden olevan neutraalia	- asioiden hoitaminen etänä	pankin palveluiden tulee olla neutraalia
NykB	positiivinen	uusi asuntolaina	- nopeus, - reagointialttius, - joustavuus, - hyvä palvelu	pankin puolelta virkailija hoiti kaiken nopeasti, joustavasti ja yksilöllisesti "allekirjoittaminen hoidettiin tavallaan peräkontista"
NykC	positiivinen	uusi asuntolaina	- hyvä palvelu	kaikki hoitui, itse ei tarvinnut tehdä mitään. Asiantuntija hoiti kaikki paperihommat ja ei tarvinnut stressata.
NykD	negatiivinen	uusi asuntolaina	- lainalupauksen pettäminen, - väärät neuvot	"mun mielestä se oli kaikista kamalinta et mulla olis ollu rahaa vaikka kuinka paljon, mut mä ostin sen auton ku he oli kuitenkin luvannu."
NykE	negatiivinen	verkkopankin käyttökatkos veroilmoituksen jättöpäivänä	- asioiden hankaluus - asiakkaan juoksuttaminen	"No siinä oli sen verran aikaa, että kerkesin ajella jonnekin verotoimiston seinässä olevalle postiluukulle ja työntää paperiset versiot sinne, mut siinä ei muu auttanut siinä vaiheessa."
PotA	negatiivinen	uusi asuntolaina	- asioiden hankaluus - neuvojen riittämättömyys	"Et on se tollasessa tilanteessa ikävää, kun pitää maksaa isoja laskuja, et sit se ei hoidukaan ihan tosta vaan...."
PotB	positiivinen	asuntolainan uskomisen yhden nimiin erotilanteessa	- joustavuus - luottamus	"Erosin ja mies jätti asuntolainat maksamatta. Oikeesti pankki ei olis voinu sitä mulle yksin myöntää. Ymmärsivät tilanteen ja pystyin ottamaan sen yksin kannettavaksi. Siitä olen ikuisesti kiitollinen."
PotC	positiivinen	asuntolainan muutos	- yksilöllinen palvelu	pankinjohtaja tuli kotiin ottamaan allekirjoituksia. "Tämän muistan, vaikka siitä on aikaa jo 20 vuotta."
PotD	positiivinen	1. asuntolainan muutos 2. koronalennus lainaan kysymällä	- joustavuus, - hyvä palvelu, - helppous, - rahan säästö	1. joustoa lainan maksuohjelmaan työttömyyden vuoksi
PotE	positiivinen	1. ensimmäinen tilin avaus lapsena 2. asuntolaina	- palvelun sujuvuus	1. omat rahat omalle tilille 2. "Se on sellaista byrokratiaa, et se hoidetaan ja siihen ei hirveesti tunteita liity"

Taulukko 13: Yhteenvedo kriittisen tapahtuman vastauksista

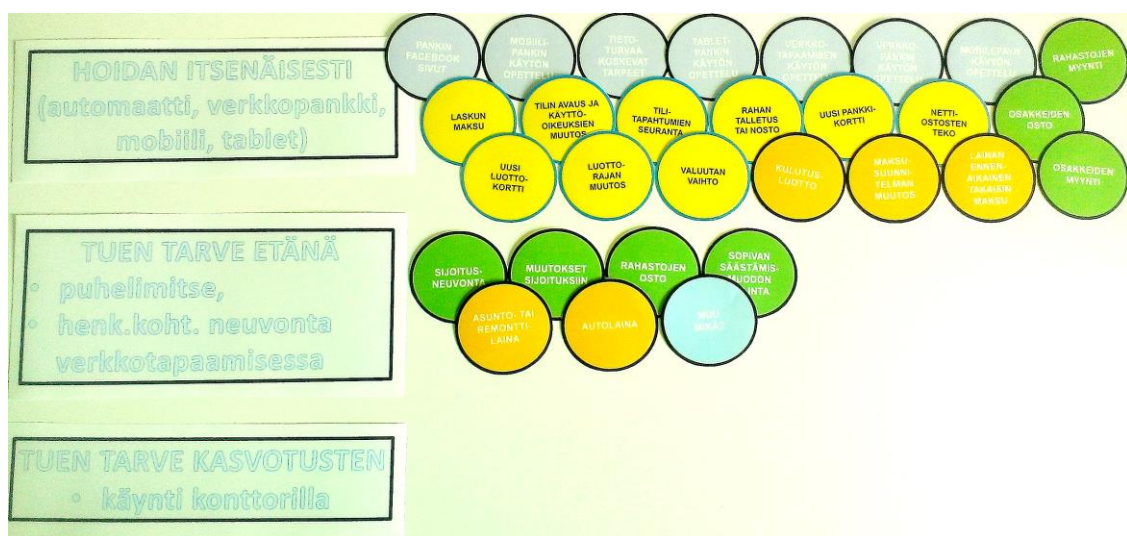
Vastaaajien kuvailemista tapahtumista vanhin kokemus on tapahtunut jo 20 vuotta sitten. Potentiaalinen asiakas B puolestaan kuvaili tapahtuman 10 vuoden takaa, koska se on ollut hänen elämässään erittäin merkittävä. Nämä asiakkaat muistavat ylivertaiset palvelukokemukset hyvin pitkänkin ajan takaa.

Vastauksista on havaittavissa arvostusta, joustavuutta ja luottamusta hyvää palvelua kohtaan. Vastaaajien kuvailemat kokemukset ovat kaikki joko onnistumisia tai epäonnistumisia palveluprosessissa. Yhteistä näille kuvauksille on se, että asiakas odottaa pankin hankaloittavan elämäänsä mahdollisimman vähän ja odottaa asioiden olevan yksinkertaista.

Vastaaajien kuvailemia negatiivisia kokemuksia yhdistää asiakkaan resurssien hukkaaminen pankin palveluprosesseihin. Palvelun onnistuminen on jätetty asiakkaan vastuulle ja asiakas on joutunut tekemään ylimääräisiä ponnisteluja saadakseen asiansa hoidettua.

4.4 Picture Cards

Tämän menetelmän valitsin siksi, koska se on osallistava ja visuaalinen. Menetelmän avulla pyrin selvittämään kahta asiaa: Ensimmäkin, kuinka tärkeäksi asiakkaat kokevat henkilökohtaisen palvelun ja toiseksi, millaisissa pankkipalveluissa asiakkaat edelleen kaipaavat apua? Nauhoitin keskustelut ja litteroin ne myöhemmin sanatarkasti, jotta asiakkaan kertomat syyt valintojensa taustalla tulisivat kirjatuiksi. Valmiista taulusta otin valokuvan, kuten Kuva 2 osoittaa.



Kuva 2: Picture Cards menetelmä: yhden vastaajan näkemys asiointikanavista

Keräsin kaikki vastaukset kahteen taulukkoon, pitäen erillään nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat. Molempien ryhmien vastaukset on koottu Taulukkoon 14, nykyisten asiakkaiden vastaukset mustin rastein ja potentiaalisen ryhmän vastaukset punaisiin rastein.

Nykyiset asiakkaat Potentiaaliset asiakkaat	Hoidan itsenäisesti	Tuen tarve etänä	Tuen tarve kasvotusten
Päivittäiset raha-asiat			
• Tilitapahtumien seuranta	XXXXXXXXXX		
• Laskun maksu	XXXXXXXXXX		
• Uusi pankkikortti	XXXXXXXXXX		
• Uusi luottokortti	XXXXXXXXXX	X	X
• Rahan talletus tai nosto	XXXXXXXXXX		X
• Tilin avaus ja ko. muutos	XXXXXX	XX	XX
• Valuutan vaihto	XXXXXX		XXXXXX
• Luottorajan muutos	XXXXXXXXXX	XX	
• Nettisostosten teko	XXXXXXXXXX		
Rahoitus			
• Asunto tai remonttilaina	XXX	XXX	XXXX
• Autolaina	XXXXX	XXXXX	X
• Kulutusluotto	XXXXXXXXXX	X	
• Maksusuunnitelman muutos	XXXXXXXXXX	XXX	
• Lainan ennakainen takaisinmaksu	XXXXXX	XXX	X
Säästäminen ja sijoittaminen			
• Sopivan säästämisuudon valinta	XXX	XXX	XXXX
• Sijoitusneuvonta	X	XXXXXX	XXXX
• Muutokset sijoituksiin	XXXXXX	XX	XXX
• Osakkeiden osto	XXXXXXXXXX	XX	X
• Osakkeiden myynti	XXXXXXXXXX	XX	
• Rahastojen osto	XXXXX	XXXXX	X
• Rahastojen myynti	XXXXXXXXXX	XXX	
Palvelukanavien käytön opettelu			
• Verkkopankki	XXXXXXXXXX	X	
• Verkkotapaaminen	XXX	XXXXXXXXXX	
• Mobiilipankki	XXXXXXXXXX	XX	
• Tablet pankki	XXXXXXXXXX	XX	
• Mobile Pay	XXXXXXXXXX	X	X
• Tietoturva koskevat tarpeet	XXXXXX	XXXX	
• Pankin Facebook sivut	XXXXXXXXXX		
Muu, mikä?			
• Verosuunnittelu			X

Taulukko 14: Yhteenvedo picture card menetelmästä

Taulukosta 14 on selkeästi todettavissa, että vastaajat toivovat asioinnista mahdollisimman itsenäistä. Asiakkaat arvostavat itsepalveluita ja etäpalveluita. He eivät halua tulla konttoreihin, vaan hoitavat pankkiasiansa mieluiten vaivattomasti aikaansa säästäen. Vastauksista kävi myös ilmi asiakkaiden itsekkyyden ja mielenkiinnon vähäisyys palveluntarjoajan palveluita kohtaan: ”Rahasta on enempi vaivaa kuin iloa. Kaikki mitä sen kanssa joutuu tekemään on semmoisia ikäviä asioita kuin tiskaaminen.” (Pot asiakas D)

Eniten tukea ja apua koetaan tarvittavan rahoitus- ja säästämis- sekä sijoituspalveluissa. Nämä palvelut koetaan monimutkaisina ja muutenkin sellaisina, joiden hoitaminen ei ole rutiininomaista ja jokapäiväistä. Pankin asiantuntijuuden merkitys siis korostuu vastauksissa. Päivittäisistä palveluista mainittakoon vielä lisäksi, että valuutan vaihtoprosessi pankin eri palvelukanavia hyödyntäen tuntuu olevan vieras yli puolelle nykyisistä asiakkaista. Muutenkin

vastaajien reaktioista oli tulkittavissa ajoittain, että he empivät sitä, miten eri asioita on mahdollista hoitaa. Lisäksi kävi ilmi, että pankin termit ja käsitteet eivät aina avaudu asiakkaalle. Etenkin uusien palveluiden kohdalla, joita asiakkaiden halutaan omaksuvan olisi äärimmäisen tärkeää, että niiden nimet olisivat suomenkielisiä ja kuvaavia: *”Käsitteet pitäisi olla avaamampia ja perusteltu hyödyllä. MobilePay sijaan voisi olla Pikkurahapalvelu.” (Pot asiakas D)*

4.5 Palvelukertomus ja tarinankerronta

Tässä menetelmässä analysointi oli aineistolähtöistä, eli luokittelukehikko nousi aineistosta (Kananen 2009, 104). Tuloksista kävi ilmi, että suurin osa vastaajista pitää hyvänä asiana sitä, että talous käydään samassa yhteydessä kokonaisuutena läpi, eikä vain yksittäistä tarvetta. Selkeästi oli havaittavissa myös sitä, että asiakkailla ei ole tietoa pankin eri palveluista tai palvelukanavista, jolloin perusasioiden kertaus on paikallaan. Useampi vastaaja nosti esiin sen, että prosessi tulisi muokata eri ikäryhmille sopivaksi. Esimerkiksi nuoret asiakkaat tarvitsisivat yleistietoa eri palveluista erityisen paljon, vastaavasti asuntoa vaihtaville riittäisi suppeampi tarjooma. Ikäihmisille puolestaan olisi hyvä painottaa vain tiettyjä osia prosessista. Lisäksi useampi vastaaja nosti esille sen, että prosessin tulee tukea asiakkaan tarpeita, ja sen tulee edetä asiakkaan tahdissa ottaen huomioon mm. asuntolainaan yleensä liittyvä muutto ja muut asiakkaan elämään vaikuttavat tekijät.

Asiakkuuspäälliköiden mielipiteistä paranneltua palveluprosessia kohtaan nousi keskeisimmin esille se, että kaikki toimenpiteet, joilla tuetaan asiakkaan ymmärrystä pankkipalveluita kohtaan ovat hyvästä. Asiantuntijana saattaa tulla sokeaksi käsitteille ja syyllistyä pankin jargonian, kun usein jopa monta kertaa päivässä kertoo samansisältöisiä asioita uudelleen ja uudelleen. Asiakas ei välttämättä tällaisessa tapauksessa tuo esiin sitä, että hän ei ymmärtänyt kaikkea, ja luottamuksen syntyminen jää saavuttamatta. Siksi on hyvä olla jonkinlainen apuväline tai prosessi, jota noudattamalla tulee varmistetuksi asioiden läpikäynti asiakkaan kielellä ja toivomalla tasolla. Pankin työntekijän näkökulmasta ei kuitenkaan toivota liian jäykkää tai ennalta määriteltyä sabluunaa. Hyvin pitkälle vietyä asiantuntijuutta vaativassa työssä on oltava vapaus tunnistaa kunkin asiakkaan tarpeet tapauskohtaisesti. Tasapainon löytäminen asiantuntijuuden, kommunikoinnin ja asiakkaan tarpeiden ja ymmärryksen suhteen onkin perehdyttämisprosessin haasteellisin osa.

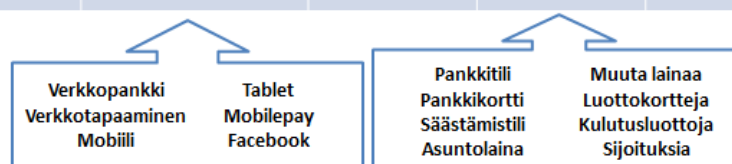
Palvelumuotoiluprosessin tutkimusvaiheen aikana minulla oli kaksi verrokkiryhmää ja hain eroavaisuuksia nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden vastausten välille. Tulokset ovat kuitenkin molempien ryhmien osalta yhteneväisiä, eikä selkeitä eroja potentiaalisten asiakkaiden ja jo olemassa olevien asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden välillä ole juurikaan

havaittavissa. Erojen löytämiseksi olisi mahdollisesti ollut tarpeen käyttää eri menetelmiä taikka suurempaa tutkimusjoukkoa.

4.6 Innovointityöpaja

Innovointityöpajan tavoitteena oli saada luovia ajatuksia pankkipalveluiden uudistamisesta, mutta myös saada ideoita käsillä olevaan kehittämistyöhön. Taulukossa 15 on osallistuneiden perustiedot. Ensimmäisen menetelmän vastaukset kirjasi jokainen osallistuja itse paperille. Tilaisuuden jälkeen vein vastaukset teemoiteltuina taulukkoon, joka on liitteenä 4. Toisen ja kolmannen menetelmän äänitallenteet litteroin sanatarkasti ja taulukoin vastaukset. Seuraavassa ryhmiteltyä aineistosta esille nousseita havaintoja.

Innovointityöpaja osallistujat	Nykyinen pankki	Kokeillut vähintään kerran eri monikanava-palveluita	Käytän mieluiten	Kuinka monta palvelua on käytössä	Ollut asiakkaana
Pot. asiakas A Nainen 31-40, AMK	Handelsbanken	1/6	Verkkopankkia	3/8	>5v
Pot. asiakas B Nainen 41-50, AMK	Nordea	3/6	Verkkopankkia	5/8	>5v
Pot. asiakas C Nainen 31-40, lukio	Nordea	2/6	Verkkopankkia	5/8	>5v
Pot. asiakas D Nainen 41-50, ylempi	OP	1/6	Verkkopankkia	6/8	>5v
Pot. asiakas E Nainen 21-30, AMK	OP	3/6	Mobiili	4/8	>5v



Taulukko 15: Innovointityöpajan osallistujien perustiedot

Asiakkaat eivät ole tietoisia eri palvelukanavien mahdollisuuksista

Asiakkaalle yksi palvelukanava on monitoimityökalu, jota hän mieluiten käyttää kaikkiin pankkipalveluihin. Tämän vuoksi on tärkeää, että asiakas perehdytetään käyttämään itselleen tarkoituksenmukaisinta palvelukanavaa mahdollisimman monipuolisesti ja perusteellisesti. Esimerkiksi verkkopankkia käyttää lähes jokainen asiakas laskujen maksamiseen ja tilitietojensa tarkastelemiseen. Sen sijaan verkkoviestin lähettäminen, verkkotapaaminen, oman sijoitusvarallisuuden tarkastelu, lainojen lyhennysohjelmat, määräaikaisen talletuksen tekeminen tai säästötilin avaaminen ovat monelle uusia ja tuntemattomia toimintoja.

Uusista palveluista ei tiedoteta

Yksilötehtävässä osallistujia pyydettiin listaamaan asioita, jotka heitä pankkipalveluissa ärsyttävät. Hyvin suuri osa vastauksista koski muuttuneita kassapalveluiden aukioloaikoja, sekä henkilökohtaisen asioinnin hankaluutta. Tämä osoittaa, että vanhojen toimintamallien karsimisesta asiakkaat ovat tietoisia, näistä informoidaan aktiivisesti ja asiakkaat myös kokevat seuraukset käytännössä. Sen sijaan uusista, asiakkaan arkea parantavista palvelukanavista heillä ei ole riittävästi tietoa. Esimerkiksi uudet otto/pano -automaatit, sekä verkkoasioinnin mahdollisuudet poistavat suuren osan asiakkaiden esille tuomista ongelmista.

Palvelumaksujen kohdistaminen kaipaa päivittämistä

Palvelumaksut olivat toinen hyvin yleisesti esille noussut aihe. Asiakkaat kokevat, että he maksavat pankin tuotteista ja hoitavat pankkiasiointinsa itsenäisesti. Maksujen takana olevien palveluiden perusteleminen asiakashyödyn kautta olisi tärkeää. Esimerkiksi tietoturvaohjelmat ja ohjelmistojen sekä tietoturvan kehittäminen on kallista. Tällä hetkellä palvelumaksut kohdistetaan selkeästi asiakkaan asioinnin kokonaisvolyymiin, sekä asiakkaan käytössä olevien tuotteiden lukumäärään ja laajuuteen. Tämä antaa asiakkaalle vääristyneen mielikuvan palvelumaksujen muodostumisesta.

Neuvonta, opastus ja tiedottaminen on asiakkaalle tärkeää

Kaikkiaan osallistujat peräänkuuluttivat nykyistä enemmän neuvontaa, opastusta ja tiedottamista talousasioista kokonaisuutena. Pankilla on erittäin monipuolista ja kattavaa tietoa asiakkaidensa taloudesta (hyöty) ja asiakkaat ovat kiinnostuneita (tarve) saamaan tätä tietoa. Tällä alueella pankilla on paljon hyödynnettävää.

Asiakas ei ole kiinnostunut pankista

Asiakas ei koe pankkia tärkeäksi omassa elämässään. Asiakkaan elämä on muualla ja pankin rooli asiakkaan elämässä on antaa tukea, kun asiakas sitä tarvitsee. Hyvä palvelu on siis asiakkaan näkökulmasta sujuvaa, nopeaa, luotettavaa ja minimalistista.

”Asiakasta ei kiinnosta mitä pankki saa tai pankki tekee.” (Potentiaalinen asiakas D)

Suunnitteluvaiheessa tarinankerronta menetelmä toteutettiin innovointityöpajan päätteeksi. Jokaiselle osallistujalle, joita oli yhteensä 5 jaettiin esiteltävä kalvosarja ennen esitystä ja pyydettiin merkitsemään esityksen aikana jokaiseen kalvoon plus tai miinus -merkki kuvastamaan sitä, onko asia heidän mielestään tärkeä vai ei, ja halutessaan myös

kommentoimaan kyseistä asiaa. Prosessin esittelyn jälkeen käytiin noin puolen tunnin mittainen ryhmäkeskustelu. Keskustelu nauhoitettiin ja litteroitiin.

Innovointityöpajan yhteenveto

Radikaalien uusien ajatusten sijaan osallistuneiden kehittämisideat olivat erittäin käytännönläheisiä ja konkreettisia. Tästä voisi ajatella, että innovointityöpajan tavoite epäonnistui. Näkisin kuitenkin, että tulokset tukevat edellisten menetelmien kautta saatuja tuloksia eli sitä, että pienillä ja jopa itsestäänselvillä asioilla on asiakkaalle iso merkitys. Pankin rooli asiakkaan elämässä on fasilitoida palvelut asiakkaalle tehokkaasti ja oikea-aikaisesti. Asiakas ei ole kiinnostunut pankista tai sen kehittämisestä, vaan pankki on asiakkaalle rahan hallinnan väline. Asiakas ajatteleeekin palveluiden kehittämisen sijaan oman elämänsä helpottamista ja tätä ajatusta pankin tulisi palveluita kehitettäessä kunnioittaa.

Innovointityöpajan tuloksena syntyi kehitetylle uuden asiakkaan palveluprosessille myös nimi: Sinun näköinen pankki. Tämä nimi kuvaa hyvin asiakaskeskeisyyttä ja pyrkimystä saada pankin palveluista mahdollisimman hyvin asiakkaan elämään sopivia.

5 Johtopäätökset

Tämän kehitystyön tarkoituksena oli tehdä uuden asiakkaan palveluprosessista asiakaslähtöisempi. Tavoitteena oli löytää mahdollisia puutteita, ja yhtäältä pitää silmät avoinna sellaisille asioille, joilla asiakkaan palvelukokemusta voidaan saada entistä paremmaksi.

Eräs tärkeä näkökulma oli myös saada uuden asiakkaan palveluprosessille asiakaslähtöinen nimi. Vaikka asiakaslähtöiselle palvelulle tuntui olevan selkeä tarve, ei nimen keksiminen kuitenkaan ollut helppoa. Käytin työnimenä kehitellylle prosessille ”Oman taloutesi pankkiiri” -nimitystä, mutta tämä nimi tuntui liian kaukaiselta nykyiseen palveluntarjoajalähtöiseen ajatusmalliin. Nimestä tuli myös palautetta, että siinä vastuutetaan asiakas ottamaan liikaa vastuuta, eivätkä kaikki asiakkaat ole sellaiseen valmiita tai edes halukkaita. Lopulta kuitenkin tuli nimiehdotus, joka on asiakaslähtöinen ja kuvastaa yksilön tarpeiden huomiointia. Kehitellyn palveluprosessin nimeksi tuli ”Sinun näköinen pankki”. Tämä nimi otettiin myös toimeksiantajan puolella hyvin vastaan ja se tukee samalla pankin tahtotilaa uuden asiakkaan palvelemisessa.

Kehittämistyö toteutettiin yhdessä sekä pankin eri sisäisten toimijoiden kuten esimiesten, johtajien ja asiakasrajapinnassa työskentelevien että nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden kanssa. Monia näkökulmia nousi siis kehittämistyössä esiin, joista pääpaino oli asiakkaan

näkökulmassa. Seuraavaksi käydään läpi tämän kehittämistyön aikana syntyneitä johtopäätöksiä.

Pankin tulee häiritä asiakkaansa elämää mahdollisimman vähän

Pankki on asiakkaalle vain rahan hallinnan väline ja asia, johon tämä haluaa käyttää mahdollisimman vähän aikaa ja vaivaa. Tutkimuksen kautta saadun tiedon perusteella uskallan todeta, että asiakas haluaa palveluiden olevan mahdollisimman näkymätöntä. Asiakkaan elämä on muualla kuin pankin palveluissa tai prosesseissa. Asiakas toivoo saavansa keskittyä elämään elämäänsä. Pankin palveluita kehitettäessä tulisi sen sijasta, että keskitytään siihen, miten palvella asiakasta mahdollisimman hyvin keskittyä siihen, miten häiritä asiakkaansa elämää mahdollisimman vähän. On siis tärkeää sisäistää oikeanlainen ajattelutapa, koska vain tällä tavalla voidaan lähteä kehittämään asiakkaan näkökulmasta parempia palveluita.

Asiakaskeskeinen liiketoimintalogiikka tukee tätä tutkimuksessa esiin nousutta johtopäätöstä, joten kehittämistyön lopputuloksena syntyneen parannellun palveluprosessin vieminen kohti asiakkaan toiveita on teorian näkökulmastakin tarkasteltuna perusteltua. Kuvalla 3 haluan ilmentää sitä, miten pankin prosessien ja palveluiden tulisi kehittyä osaksi asiakkaansa elämän laajempaa kokonaisuutta. Palapelissä pankkipalananen sulautuu yhteen asiakkaan muiden elämäalueiden kanssa sen sijaan, että asiakkaan tulee pankkiasioita hoitaakseen irrottautua pankin prosesseihin. Tulosten perusteella tutkimukseen osallistuneet kokevat kuitenkin, että suomalaisten pankkien palvelut eivät tällä hetkellä vastaa tähän tarpeeseen. Kehittämistyön tulokset ovat yhteneväiset Puustisen ym. (2014, 44) sekä Lähteenmäen ja Nätin (2013, 334) tutkimustulosten kanssa.



Kuva 3: Pankin rooli asiakkaansa elämässä on palvelujen fasilointi

Asiakas ajattelee vain omaa etuaan

Yheistoimintaneuvottelut ovat viime vuosina olleet arkipäivää useammalla toimialalla. Työttömyyden uhka elää vahvasti läsnä suomalaisten arjessa ja tämä näkyy myös kansalaisten kulutuskäyttäytymisessä. Siitä huolimatta tutkimuksesta kävi ilmi, että kehitys kohti uudenlaista pankkimailmaa ja etäpalveluita on tervetullutta. Pankkien asiakkaat eivät halua ylläpitää konttoriverkostoja ja suosivat mielummin etä- ja itsepalveluita silläkin seurauksella, että se tietää työpaikkojen vähentymistä pankkisektorilla. Pankkien asiakkaat ovat itsekkäitä, eivätkä halua hukata resurssejaan, vaan toivovat asioiden hoituvan mahdollisimman pitkälti ilman henkilökohtaista kontaktia.

Rutiininomaisten päivittäispalveluiden on oltava kunnossa ja asiakkaan hallinnassa

Asiakkaat kykenevät hoitamaan rutiininomaiset päivittäiset pankkipalvelunsa itsenäisesti. Silti näiden rutiininomaisten palveluiden epäonnistuessa tai tietotekniikasta johtuvissa häiriötilanteissa juuri nämä aiheuttavat asiakkaille stressiä ja ylimääräistä vaivaa. Turhautunut asiakas kuormittaa toisinaan yksinkertaisella asiallaan palveluntuottajan useita palvelukanavia, jolloin vaikutukset kumuloituvat. Pahimmillaan esimerkiksi tietoteknisestä häiriöistä johtuva käyttökatkos tukkii pankin muut palvelukanavat. Tietoteknisiä häiriöitä ei kokonaan voida poistaa, mutta asiakkaan tietämättömydestä ja osaamattomuudesta johtuvat turhautumat ja ylimääräinen palveluiden kuormitus voidaan käyttöopastuksella saada poistettua.

Palveluntuottaja pitää rutiininomaisia päivittäispalveluita kuitenkin itsestäänselvinä, ja siksi niiden käytön opettelu jää usein asiakkaan itsensä hoidettavaksi. Asiakasta tulee tukea ja tarvittaessa perehdyttää myös yksinkertaisten prosessien käyttämiseen, ainakin yleisempien palveluiden osalta jo asiakkaaksitulovaiheessa. Vain näin toimimalla asiakas osaa hakea tarvitsemaansa tietoa itselleen oikean ja tehokkaimman palvelukanavan kautta.

Asiakkaat haluavat lisäksi tulla kohdelluiksi yksilöinä. Vaikka palveluntarjoajan tuottavuuden kannalta asiakkaat tuleekin jakaa homogeenisiin ryhmiin, joilla on samankaltaiset toiveet ja tarpeet, ei yksilöllisyyden tärkeyttä pidä unohtaa. Jokainen asiakaskohtaaminen on mahdollisuus antaa yksilöllistä kohtelua. (Grönroos 2009, 423). Uuden asiakkaan kohdalla perehdyttäminen on mahdollista toteuttaa yksilöllisesti ja tehokkaasti asiakkaan muun pankkitarpeen yhteydessä.

Asiakas ei löydä uusia palveluja ja palvelukanavia itsekseen

Itsepalvelut ovat kehittyneet huimaa vauhtia, ja pankin asiakas kykenee hoitamaan suurimman osan rutiininomaisista pankkipalveluistaan itsenäisesti. Näin on kuitenkin vain siinä tapauksessa, jos hänellä on tähän tarvittavat valmiudet. Pankit ovat keskittyneet kehittämään tietoteknisiä ratkaisujaan, mutta asiakkaiden ohjeistus ja neuvonta on jäänyt puoliteihen. Mainonta ja markkinointi eivät ole tehokas keino aktivoida asiakkaita uusien palvelukanavien käyttäjiksi, koska asiakashyöty ja arvo syntyvät vasta käytössä. Asiakashyöty nousee asiakkaan tarpeista ja tarve tulee uusien palveluiden ja palvelukanavien kohdalla synnyttää. Uuden asiakkaan palveluprosessissa tämä onnistuu helposti, koska asiakkaalla on pankista yksi yhteyshenkilö, jonka on yksinkertaista asiakasta kuunnellen tuoda eri palvelukanavien käytön hyödyt asiakkaansa arkeen, ja täten saada asiakas ottamaan palvelut käyttöönsä. Tämä edellyttää kuitenkin pankin asiakaspalvelijalta aktiivisuutta, asiantuntijuutta ja valveutuneisuutta osata tunnistaa asiakkaan tarpeita.

Tietoturva ja tekniset häiriöt

Tietoturva-asiat koetaan erittäin tärkeiksi. Vaikka pankit Suomessa koetaan turvallisiksi saa median kautta jatkuvasti tuleva uutisvirta erilaisista tietoturvauhista asiakkaat huolestumaan rahojensa ja maksuvälineidensä turvallisuudesta. Asiakkaiden valveutuneisuuden parantaminen on myös pankin etu ja siksi uuden asiakkaan kohdalla tietoturvaan liittyvät perusasiat on hyvä käydä läpi. Tietoisuus poistaa myös asiakkaan turhia huolia ja toisaalta auttaa tätä tunnistamaan vaaran paikkoja pankkiasioinnissaan.

5.1 Kehittämisehdotukset

Tämän kehittämistyön tuloksena syntyi useita konkreettisia ehdotuksia, joilla palveluprosessia voidaan tehdä asiakaslähtöisemmäksi. Asiakkaan talous on siirretty uuden asiakkaan palveluprosessin keskiöön ja se on kaiken toiminnan lähtökohtana. Vaikka uudella asuntolaina-asioissa liikkeellä olevalla asiakkaalla on tarve saada laina uutta kotia varten, on hänen talouttaan tarkasteltava kokonaisvaltaisesti. Seuraavaksi käsitellään näitä asiakkaan talouden osia yksityiskohtaisemmin.

Prosessista tulee viestiä ja siitä tulee tehdä tavoitteellinen

Palvelun kokonaislaadun kannalta on tärkeää, että asiakkaan odotukset palvelua kohtaan ovat realistiset. Tästä syystä palveluprosessista ja sen tavoitteista viestiminen on tärkeää. Ihan ensimmäiseksi prosessista tulee siis viestiä asiakkaalle ja siitä tulee tehdä tavoitteellinen. Tämä ratkaistaan tekemällä asiakkaan perehdyttämiseen aikataulutettu suunnitelma. Koska

asiakkaan akuuttia tarvetta ei tule väheksyä on tärkeää, että tämä käydään ensimmäisenä asiana läpi. Tämä osa prosessia on jo nykyisessä mallissa erittäin hyvä, joten sitä ei ole tarpeen muuttaa.

Päivittäispalveluiden käytössä kaivataan opastusta

Kuten tutkimuksesta kävi ilmi, on päivittäispalveluiden käyttö, eri kanavat ja mahdollisuudet esiteltävä asiakkaalle ja asiakasta kuunnellen perehdytettävä hänet niitä käyttämään. Koska asiakkaat toivovat pankin hankaloittavan elämänsä mahdollisimman vähän, on hänen tärkeää tietää miten hän omassa taloudessaan pankin palveluita käyttämällä pitäisi toimia. Päivittäisasiointi muodostaa suurimman osan asiakkaan pankkipalveluista. Nykyisessä perehdyttämisprosessissa ei osa-aluetta ole lainkaan konseptoitu, ja jääkin todennäköisesti useimmiten siksi vähemmälle huomiolle. Eri palvelukanavat tulee siis esitellä asiakkaalle ja käydä läpi, mitä kaikkea niiden kautta on mahdollista tehdä ja toisaalta mikä kanava soveltuu mihinkin tarkoitukseen ja asiakkaan tarpeisiin parhaiten. Myös asiakkaiden yleisin itsepalvelukanava (verkkopankki) kehittyy ja monipuolistuu jatkuvasti. Uudet asiakkaat tulisi konkreettisesti viedä verkkopankkiin ja näyttää esimerkiksi mistä asiakas voi tulostaa tiliotteensa, muuttaa lainansa kuukausierää, eräpäivää, tai mistä voi lähettää viestiä pankkiin, kun tulee tarve lähestyä pankin asiantuntijaa.

Asiakkaan tarpeet keskiöön maksukortin valinnassa

Näkemykseni mukaan vain harva asiakas tietää, mitä ominaisuuksia erilaiset maksukortit sisältävät, tai miten ne eroavat toisistaan. Lisäksi maksutavat kehittyvät jatkuvasti. Pankkien tapa tarjota kortteja asiakkaille on yksi esimerkki palveluntarjoajakeskeisestä toiminnasta. Maksukortit on useimmiten yhdistetty päivittäisasiointipakettiin. Yleensä asiakas valitsee sellaisen kortin, joka on hänelle jo entuudestaan tuttu, tai sitten hän suosituksesta innostuu kokeilemaan jotakin uutta. Valintaperusteeksi tulisi ottaa asiakkaan tarpeet. Asiakas ei kuitenkaan voi tehdä valintaa, ellei hän tiedä mitä mahdollisuuksia on olemassa. Asiantuntijan tulisi tunnistaa, minkälaisista maksuvälineistä asiakkaalle olisi eniten hyötyä ja perusteltava nämä hyödyt asiakkaalle, jotta tämä osaisi tehdä oikean valinnan. Maksukortti on todennäköisesti asiakkaan kaikista pankin eri palveluista ahkerimmassa käytössä, joten siksi on tärkeää, että asiakas saa palvelusta kaiken irti. Asiantuntijan avuksi voisi esimerkiksi luoda korttimaksamiseen liittyvän apuohjelman, jossa olisi kysymyksiä liittyen asiakkaan maksukäyttäytymiseen. Tämän kyselyn päätteeksi järjestelmä osaisi suositella asiakkaalle oikeanlaista korttia.

Mobiilipankki on kätevä vain, jos sen hyöty konkretisoituu

Vaikka mobiilipankki on helpoin ja nopein tapa hoitaa päivittäisiä pankkiasioita, kuten katsella tilitietoja tai tehdä tilisiirtoja ja laskunmaksuja, ei se kuitenkaan ole tavoittanut asiakkaita siinä laajuudessa, kuin pankki olisi toivonut. Pankki on lanseerannut uuden palvelukanavan ympärille markkinointia ja sen käyttöönotto on tehty erittäin helpoksi. Jotta asiakas saisi hyötyä pankin palvelusta, on hänen saatava siitä positiivinen kokemus. Asiakas ei kuitenkaan saa tätä kokemusta ennen palvelun aktivointia. Ehdotukseni onkin, että asiakasta opastetaan aktivoimaan mobiilipankki älypuhelimella jo tapaamisen aikana, jotta asiakas pääsee testaamaan palvelukanavaa käytännössä saman tien.

Tietoturvaopastus osaksi prosessia

Tietoturvauhka on pankkipalveluissa jatkuvasti läsnä. Suurin osa asiakkaista koki suomalaisten pankkien tietoturvan olevan korkeatasoista. Usea vastaaja toi kuitenkin esiin sen, että nämä asiat askarruttavat kaikesta huolimatta. Pelkoa ja huolta esiintyi erityisesti siitä, kuinka vanhempi sukupolvi ja esimerkiksi omat vanhemmat näistä asioista pysyisivät tarpeeksi valveutuneina. Tästä syystä lisäsin tietoturvan uuden asiakkaan palveluprosessiin. Erityisesti maksuliikenteen, eli korttien maksuturvallisuus ja verkkopankin käytön turvallisuus ovat yleisiä asiakkaan elämässä vastaan tulevia tilanteita. Asiakasta tulee ohjeistaa ja valistaa hänen valveutuneisuutensa ja turvallisuustunteensa lisäämiseksi. Tässä kohtaa voisi käydä läpi esimerkiksi yleisesti asiakkaan omat vastuut ja yleisimmät vaaratilanteet, korttien sulkuperiaatteet, toiminnan ja asiakkaan vastuun esimerkiksi varkaus- ja katoamistilanteessa, sekä myös pankin toimintaperiaatteet, mikäli asiakkaan korttia epäillään käytetyn ulkomailla väärin perustein.

Säästäminen ja sijoittaminen

Asiakkaat peräänkuuluttavat pankin asiantuntijuutta säästämis- ja sijoittamisasioissa. Pankilla on vankka asiantuntemus ja valmiudet kohdata sijoitus- tai säästämisasioissa palveluita tarvitsevia asiakkaita. Palveluntarjoaja- ja tuotelähtöisyys on kuitenkin erittäin vahvasti läsnä, kun asiakas tulee pankkiin ja haluaa keskustella rahojensa syrjään siirtämisestä itselleen parhaalla tavalla. Asiakkaan tarve ei ole keskustelun lähtökohtana, vaan pankin tarjoamat sijoitus- ja säästämistuotteet. Pankin asiantuntijana tiedän, että hyvin monet asiakkaat suhtautuvat esimerkiksi termiin sijoittaminen varauksellisesti, koska heidän mielestään se korreloi sanan riskinotto kanssa. Tästä syystä ehdotankin, että fokus siirrettäisiin tuottojen tavoittelusta asiakkaan tarpeisiin. Esimerkiksi asiakkaalla voi olla tarve säästää pahan päivän varalle, siirtää varoja jälkipolville verotehokkaasti, saada omat rahat pitämään arvonsa, tai säästää vaikka tulevaa eläköitymistä ajatellen. Tärkeintä tässä on se,

että asiat otetaan esille asiakkaan tarpeen näkökulmasta ja asiakkaan kielellä. Tällä hetkellä pankkien käyttämä terminologia on sellainen, että yksistään sen ymmärtämiseen tarvitaan asiantuntijaa.

Tasalaatuisuutta asiakaspalveluun ja laaja-alaisuutta palveluiden kehittämiseen

Uuden asiakkuuden perehdyttämisprosessi tulisi tuotteistaa nykyistä tehokkaammin. Pankin uudet asiakkaat tulevat pääsääntöisesti perehdyttämisprosessin kautta. Siksi on tärkeää, että oikeanlainen ja yhtenäinen asiantuntijuus ohjaa asiakasta alusta alkaen onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Asiakasrajapinnassa toimivat asiantuntijat omaavat usein arvokasta tietoa asiakkaista, jota ei kuitenkaan hyödynnetä yrityksessä. He kohtaavat asiakkaita päivittäin, ja saavat ensikäden tietoa siitä, miten asiakkaat palveluntarjoajan ja palvelut kokevat, mitä ongelmia asiakkaan elämässä on ja mitä kehitysideoita asiakkaat palveluiden parantamiseksi ehdottavat. (Nenonen & Storbacka 2010, 128.) Asiakasrajapinnassa työskentelevien resurssit ja tulostavoitteet tulisi määrittää siten, että se palvelisi myös kehittämisen näkökulmaa. Asiakkaiden palvelemiseen tulisi varata enemmän aikaa. Myynnillisten tavoitteiden seuranta tukee palveluntarjoajälähtöistä vaihdanta-ajattelua, eikä se ole asiakaslähtöisen palvelulogiikan mukaista.

5.2 Pohdintaa

Kuten alussa todettiin, on asiakkaiden tyytyväisyys pankkipalveluita kohtaan laskenut jatkuvasti viime vuosien aikana. Palveluntarjoajan kyvyt mukautua vallitsevaan tilanteeseen, jossa asiakkaalla on valta, mutta palveluntarjoajalla vastuu ei ole helppo yhdistelmä. Etenkin, kun muutos tuote- ja palvelukeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen on suuri. Pankkitoiminnassa tulee edelleen huomioida lainsäädännön asettamat rajoitteet ja tiukka valvonta, jotka osaltaan rajoittavat pankkien mahdollisuuksia innovoida palveluita asiakkailleen. Pankkien tulee minimoida riskit sekä omalle liiketoiminnalleen että asiakkailleen, koska pieleen menneet opit ovat kalliita. Tästä syystä on ymmärrettävää, että pankit eivät ole halukkaita tekemään radikaaleja muutoksia. Suomalaiset kuluttaja-asiakkaat ovat lisäksi hitaasti muutoksiin sopeutuvia, joten radikaalien muutosten tekijä saattaa kohdata suurtakin negatiivista huomiota ja muutosvastarintaa, ennen valtajoukon sopeutumista. Ei siis ole ihme, että pankkitoiminnan muutos on vaikuttanut asiakastyytyväisyyteen negatiivisesti.

Millaisilla toiminnoilla tätä asiaa sitten voitaisiin lieventää? Yksi tutkimuksessani selkeästi esiin noussut asia oli asiakkaiden informointi. Toinen asia, jota ei voi jättää puolitiehen on asiakkaiden neuvonta, opastus ja tukeminen. Asiantuntijan tulee tiedostaa vastuunsa

asiakkaidensa tiedonsaantiin olipa kyse sitten teknisestä tai sisällöllisestä osaamisesta. Elämme tietotulvayhteiskunnassa, jossa tietoa tulee niin paljon, että olennaisen ja itselle tärkeän tiedon suodattaminen tietotulvasta on erittäin vaativaa ja aikaavievää. Tästä syystä asiakkaan perehdytys ja palveluiden osaaminen tulisi kyetä varmistamaan. Muussa tapauksessa palveluntarjoaja syyllistyy asiakkaansa heitteillejättöön. Vaihdamakeskeisyyteen perustuvassa markkintataloudessa asiakas voi helposti siirtyä kilpailevan palveluntarjoajan asiakkaaksi, ja siksi tällainen erehdys on palveluntarjoajalle kohtalokas.

Asiakaskeskeisen liiktoimintalogiikan mukaan asiakkaan kokemus arvosta syntyy pitkäaikaisessa prosessissa asiakkaan omassa elämässään (Heinonen ym. 2013, 110), eli useimmiten pankin välittömän vaikutusvallan ulottumattomissa. Medberg ja Heinonen (2014, 598) ovat tutkineet niitä arvoja, joita asiakkaat palveluntuottajan näkyvyysrajan ulottumattomissa pankkitoiminnassa arvostavat:

1. jaettu/yhteinen moraalinen arvo tarkoittaa sitä, että pankin moraalien tulee vastata asiakkaan käsitystä moraalista,
2. vastuullisuusarvo tarkoittaa sitä, että pankki toimii vastuullisesti ja arvokkaasti asiakkaitaan kohtaan,
3. suhdearvo perustuu pysyvyyteen ja jatkuvuuteen, sekä
4. perintöarvo, jossa sitoutumisen taustalla on tunnearvo, eli asiakkuus on kestänyt lapsesta asti, tai että pankki on myös vanhempien pankki.

Kaikki löydökset osoittavat pitkäjänteisyyden merkitystä pankin suosion ja imagon rakentumisessa niin nykyisten kuin potentiaalisten asiakkaiden osalta. Samalla se on osoitus siitä, että asiakkaan kokemus palveluntarjoajasta ei ole pankin omissa käsissä. (Medberg & Heinonen 2014, 600.)

Uusi asiakas on pankille aina uusi mahdollisuus muuttaa pankin palveluita kokemus kerrallaan yhä lähemmäksi asiakkaansa elämää ja samalla ottaa kunnia-asiaksi huolehtia siitä, että tässä kehittämistehtävässä esille nousseet viisi pankkipalveluiden kannalta tärkeintä tekijää, eli tavoitettavuus, helppous, käyttövarmuus, asiantuntijuus ja tiedottaminen tulevat lunastetuksi.

5.3 Jatkotutkimusaiheita

Kuten aiemmin totesin olisi tämän kehittämistyö ollut mielenkiintoista toteuttaa myös seurantatutkimuksena, jossa asiakasryhmä olisi ollut sama uudesta asiakkaasta aina kokeneeksi käyttäjäksi. Tällä lailla uuden asiakkaan odotukset ja todelliset käyttäjäkokemukset, niiden yhteneväisyydet ja mahdolliset yleiset puutteet olisi saatu tuotua esiin. Seuraava tutkimus olisikin syytä tehdä seurantatutkimuksena.

Palveluliikkeenjohdon kirjallisuudessa korostetaan paikallisuuden merkitystä asiakkaalle (Grönroos 2009, 412). Teknologian yleistyttyä ja digitaalisuuden vallatessa yhä suuremman osan pankkipalveluista herää kysymys, ovatko nämä kaksi asiaa toistensa vastakohtia, vai tukevatko ne toisiaan? Kuinka suuri merkitys paikallisuudella on digitaalisissa palveluissa?

6 Tutkimuksen rehabiliteetti ja validiteetti

Tieteellinen tieto on yleisesti hyväksytyjen kriteereiden mukaan perusteltua, objektiivista ja kommunikoitavaa (Ronkainen ym. 2013, 11). Tutkijana ymmärrän, suoritan ja peilaan tuloksia kuitenkin aina oman kokemuksen ja ymmärryksen valossa. Taustatietoni ja suhteeni tutkittavaan ilmiöön pankin asiantuntijana ovat vaikuttaneet tutkimuksen valintoihin. Samoin se, miten ymmärrän tutkittavan asian.

Kehittämistyössä tutkimusosion tavoitteena ei kuitenkaan ole ollut totuuden etsiminen, vaan välttämättömän havainnon tavoittamattomissa olevien asioiden löytäminen (Vilkkä 2005, 98). Pyrin siis tuomaan päivänvaloon sellaisia asioita, joilla saattaa olla merkitystä asiakkaan palvelukokemaan ja sen parantamiseen. Kaikki toimeksiantajalle esittämäni kehittämis ehdotukset ovat painottuneet juuri näiden pienten, mutta asiakkaalle tärkeiden asioiden ympärille.

Koska kyseessä on tapaustutkimus, jossa on tarkasteltu yhden organisaation yksittäisen osaston prosessia, ei tämän kehittämistyön tuloksia ja johtopäätöksiä voi sellaisenaan yleistää koskemaan koko toimialaa, eikä sellaisenaan edes koko toimeksiantajapankin muuta organisaatiota. Eri menetelmistä saadut tulokset tukevat kuitenkin toisiaan ja ovat konkreettisia ja loogisia asiakkaan toiveita palvelun parantamiseksi, joista saa hyvän lähtökohdan myös muiden palveluiden kehittämiseen.

Koska pankkiala elää vahvaa murrosta, olen pyrkinyt saamaan tämän kehittämistehtävän osalta käsiini alan uusimpia julkaisuja myös teoreettisen tiedon osalta. Oma roolini pankin asiantuntijatehtävässä on auttanut minua jäsentämään ja yhdistämään saatua tutkimus- ja teorian tietoa käytäntöön.

Tutkimusaineisto on online etnografiaa ja innovointityöpajaa lukuun ottamatta tallennettu nauhurilla, jonka jälkeen aineisto on litteroitu ja osallisten nimet on muutettu koodeiksi. Litteroinnin jälkeen aineisto on taulukoitu ja analysoitu huolellisesti, josta nousseet tutkimustulokset on ryhmitelty sekä teoria- että aineistolähtöisesti tarkoitukseen sopivimmalla tavalla. Tarkemmat kuvaukset tutkimusaineiston käsittelystä löytyvät tutkimustuloksia käsittelevästä luvusta 4.

Tässä kehittämistehtävässä on käytetty ihmiskeskeisen tutkimuksen menetelmiä. Menetelmätriangulaation avulla olen laaja-alaisesti tutkinut sitä, miten asiakas toimii, mitä sanoo ja mitä toivoo. Uskon, että ilman tätä usean eri menetelmällisen lähestymistavan hyödyntämistä en olisi kyennyt löytämään niin montaa kehittämiskohdetta. Lisäksi eri menetelmien kautta saavutetut tulokset ovat tukeneet toisiaan, mikä on vahvistanut

käsitystäni siitä, mitä asiakas palveluiltaan haluaa. Lisäksi palvelumuotoilun prosessi on mahdollistanut palvelun eri osapuolien osallistamisen prosessin useammassa vaiheessa, jolloin palvelun kehittämissideat ovat muotoutuneet ja kypsyneet pidemmällä aikajaksolla. Käytettävissä olevien resurssien vuoksi kehitetyn palveluprosessin käyttöönotto jäi toteuttamatta, joten käyttökokemuksia ei ole käytettävissä tässä kehittämistehtävässä.

Narratiivisilla, eli ihmisen elämää kuvaavilla tarinallisilla tutkimusmenetelmillä olisi voitu saada asiakaskeskeisen liiketoimintalogiikan mukaisesti vieläkin syvällisempi kuva asiakkaan arjesta, jos asiakasta olisi tutkittu hänen omassa kontekstissaan. Narratiiviset tutkimusmenetelmät edellyttävät kuitenkin tukijalta vahvaa kokemusta ja siksi niitä ei juurikaan ole hyödynnetty uusien palveluiden kehittämisessä (Helkkula & Pihlström 2010, 355-356). Oma kokemuspohjani ja käytettävissä olevat resurssit huomioiden kehittämistyön tukeminen pelkästään narratiivisiin menetelmiin olisi saattanut vaarantaa konkreettisten kehittämiskohteiden löytymisen. Myös se tosiasia, että vaikka pyrkimys on kehittää palveluita kohti asiakasta, ollaan pankkipalveluissa kuitenkin vielä hyvin palveluntarjoajalähtöisiä, eivätkä pelkästään asiakkaan elämää tutkivat menetelmät olisi palvelleet pankin tämänhetkisen palveluprosessin kehittämistä. Tästä syystä uskon, että monikulmainen ja toisiaan täydentävien lähestymistapojen hyödyntäminen tutkimuksessa on käytettävissä olevat resurssit huomioiden ollut juuri oikea tähän kehittämistyöhön.

Lähteet

- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan: asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Helsinki: Tekes.
- Curedale, R. 2013. Service Design: 250 essential methods. Topanga, CA: Design Community College Inc.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja Kirjoita. 15.-16. painos. Helsinki: Tammi.
- Hämäläinen, K., Vilkkä, H. & Miettinen, S. 2011. Asiakasymmärryksen ja käyttäjätiedon hankkiminen. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus. 60-75.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- King, B. 2013. Bank 3.0. Singapore: John Wiley.
- Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2. uudistettu ja korjattu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 70-85.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Laine, T. 2011. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2. uudistettu ja korjattu painos. Jyväskylä: PS-kustannus. 28-45.
- Lähteenmäki, I. 2014. Disruptive Banking Business. 2014.
- Miettinen, S., Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. Johdanto. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Palvelumuotoilu- uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus. 9-17.
- Miettinen, S. 2014. Johdanto. Teoksessa Miettinen, S. (toim.) Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 2. painos. Helsinki: International Methelp.
- Nenonen, S. & Storbacka, K. 2010. Markkinamuotoilu: johdatko markkinoita vai johtavatko markkinat sinua? Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Taletum.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S. & Paavilainen, E. 2013. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanomapro.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. *This is Service Design Thinking: Basics - Tools - Cases*. Amsterdam: BIS Publishers.

Turunen, T. 2013. *Customer-Dominant Service Logic in Retail Banking: A narrative approach to the mass affluent segment's value creation process*. Oulu: Oulun yliopisto.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. *Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla*. Helsinki: Finanssi ja vakuutuskustannus.

Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2006. *Service Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*. 4. painos.

Tieteelliset artikkelit

Alakoski, L. 2014. *Yritysiasiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta - palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma*. Helsingin yliopisto. Taloustieteen laitoksen julkaisuja 60.

Grönroos, C. 2008. *Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?* *European Business Review*, 20, 4, 298-314.

Grönroos, C. 2011. *Value co-creation in service logic: A critical analysis*, *Marketing Theory*, 11, 3, 279-301.

Grönroos, C. & Voima, P. 2011. *Making Sense of Value and Value Co-Creation in Service Logic*, Hanken School of Economics, Working Papers, 559.

Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. 2010. *A customer-dominant logic of service*, *Journal of Service Management*, 21, 4, 531-548.

Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. 2012. *Characterizing Value as an Experience: Implications for Service Researchers and Managers*, *Journal of Service Research*, 15, 1, 59-75.

Helkkula, A. & Pihlström, M. 2010. *Narratives and metaphors in service development*, *Qualitative Market Research*, 13, 4, 354-371.

Keyser, A. & Larivière, B. 2013. *How technical and functional service quality drive consumer happiness*, *Journal of Service Management*, 25, 1, 30-48.

Larivière, B., Aksoy, L., Cooil, B. & Keiningham, T. 2011. *Does satisfaction matter more if a multichannel customer is also a multicompany customer?* *Journal of Service Management*, 22, 1, 39-66.

Lähteenmäki, I. 2006. *The Development Of The Finnish Banking Industry From A Partnership Perspective*. Oulun yliopisto. Markkinoinnin laitoksen julkaisuja 23.

Lähteenmäki, I. & Nätti, S. 2013. *Obstacles to upgrading customer value-in-use in retail banking*. *International Journal of Bank Marketing*, 31, 5, 334-347.

Medberg, G. & Heinonen, K. 2014. *Invisible value formation: a netnography in retail banking*, *International Journal of Bank Marketing*, 32, 6, 590-607.

Ojasalo, J. 2001. *Managing customer expectations in professional services*, *Managing Service Quality*, 11, 3, 200-212.

Puustinen, P., Saarijärvi, H. & Maas, P. 2014. What is being exchanged? Framing the logic of value creation in financial services, *Journal of Financial Services Marketing*, 19, 1, 43-51.

Sleeswijk, F. Visser, P. Stappers, R. van der Lugt, R. & Sanders, E. 2005. Contextmapping: experiences from practice, *International Journal of CoCreation and the Arts*, 1, 2, 119-149.

Sousa, R. & Voss, C.A. 2006. Service Quality in Multichannel Services Employing Virtual Channels, *Journal of Service Research*, 8, 4, 356-371.

Vargo, S., & Lusch, R. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 1, 68, 1-17.

Vargo, S. & Lusch, R. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy Marketing Science*, 36, 1, 1-10.

Voima, P., Heinonen, K. & Strandvik, T. 2010. Exploring Customer Value Formation: A Customer Dominant Logic Perspective, *Hanken School of Economics, Working Papers*, 552.

Sähköiset lähteet

EPSI Finland. 2013. Suomalaisten tyytyväisyys pankkeja kohtaan jatkaa laskemistaan. Tulostettu 3.4.2014.
<http://www.epressi.com/media/userfiles/14649/1380894629/banking-2013-finland-press-release.pdf>

Finanssialan keskusliitto. 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 -luotaus tulevaisuuteen raportti. Tulostettu 20.4.2014.
http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Finanssialan_kyvykkyydet_lowres.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Tulostettu 1.7.2014.
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Vizard, S. 1.7.2014. Is the marketing director role dead? *Marketing Week*. Tulostettu 7.7.2014. http://www.marketingweek.co.uk/4011021.article?cmpid=mwbreak_388943

Kuvat

Kuva 1: Korttipelin pelikortit	39
Kuva 2: Picture Cards menetelmä: yhden vastaajan näkemys asiointikanavista	56
Kuva 3: Pankin rooli asiakkaansa elämässä on palvelujen fasilointi	62

Kuviot

Kuvio 1: Asiakastiedosta palveluliiketoiminnan kehittämiseen (Arantola ym. 2009, 39)	11
Kuvio 2: Palveluntuottajan roolit asiakastyytyväisyyden rakentumisessa (mukaillen Arantola ym. 2009, 39)	13
Kuvio 3: Liiketoimintalogiikan evoluutio palveluliiketoiminnassa (mukaillen Heinonen ym. 2010, 533 & Vargo & Lusch 2004, 14-15)	15
Kuvio 4: Asiakaskeskeisen ja palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan tarkastelun ero aikajanalla kuvattuna (Heinonen ym. 2010, 535)	16
Kuvio 5: Miten asiakkaan kokemus arvosta syntyy (mukaillen Voima ym. 2010, 6-8)	18
Kuvio 6: Arvon tuottamisen kaksi eri ympäristöä (mukaillen Grönroos 2011, 283)	20
Kuvio 7: Palvelun kokonaislaadun viitekehys (Grönroos 2009, 105)	24
Kuvio 8: Asiakkaan odotusten hallinta (Ojasalo & Ojasalo 2008, 262)	25
Kuvio 9: Kehittämistehtävän prosessi, menetelmät ja aikataulu (mukaillen Tuulaniemi 2011, 126)	29
Kuvio 10: Kehittämistehtävän vaiheet palvelumuotoilun prosessissa (mukaillen Tuulaniemi 2011, 126)	32
Kuvio 11: Menetelmälliset lähestymistavat asiakasymmärrykseen (Sleeswijk ym. 2005, 123 mukaan)	34
Kuvio 12: Tutkimukseen osallistujat	35
Kuvio 13: Haastattelujen toteutus	37
Kuvio 14: Innovointityöpajan menetelmät	41

Taulukot

Taulukko 1: Esitutkimuksen eri tarkastelujaksojen yhteenvetotaulukot	43
Taulukko 2: Nykyiset, vuoden sisällä asiakkaaksi tulleet vastaajat, yhteenveto perustiedoista	45
Taulukko 3: Potentiaaliset asiakkaat, yhteenveto perustiedoista.....	46
Taulukko 4: Eri palvelukanavien käyttö vähintään kerran palvelukanavittain, nykyiset asiakkaat	46
Taulukko 5: Eri palvelukanavien käyttö vähintään kerran palvelukanavittain, potentiaaliset asiakkaat	47
Taulukko 6: Vastaukset tiivistettynä keskeiseen sanomaan	48
Taulukko 7: haastatteluvastaukset teemoittain	49
Taulukko 8: Millaisissa pankkipalveluissa koet tarvitsevasi apua tai tukea.....	50
Taulukko 9: Vuorovaikutuksen merkitys pankkipalveluissa.....	51
Taulukko 10: Ideoita, joilla pankki voisi asiakkaansa arjen taloutta parantaa	52
Taulukko 11: Tietoturva-asiat ja pankkiasiointi -vastausten yhteenveto	53
Taulukko 12: Pankkipalvelut ja tietoturva	54
Taulukko 13: Yhteenveto kriittisen tapahtuman vastauksista	55
Taulukko 14: Yhteenveto picture card menetelmästä	57
Taulukko 15: Innovointityöpajan osallistujien perustiedot	59



Liite 1 Tutkimustiedote

Tutkimustiedote

Toimintaympäristömme muuttuessa yhä teknologispainotteisemmaksi muuttuvat myös pankin palvelut monipuolisemmiksi. [REDACTED] kehittää ja tarjoaa asiakkailleen jatkuvasti yhä monipuolisempia tapoja hoitaa pankkiasiointia aikaan ja paikkaan sitomatta.

Tässä kehittämistehtävässä tutkimuksen kohteena on uuden asiakkaan asiakaspalveluprosessi. Tavoitteena on kehittää nykyistä palvelumallia, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin uuden asiakkaan oppimista innovatiivisten pankkipalveluiden käyttäjäksi.

Miten kerätyn aineiston kanssa toimitaan haastattelun jälkeen

Haastattelut nauhoitetaan ja kirjataan tekstitiedostoksi ja siinä yhteydessä haastateltavien ja haastatteluissa esille tulevien muiden henkilöiden nimet muutetaan peitenimiksi. Tarvittaessa muutetaan/poistetaan myös paikkatietoja ja muita erisnimiä (työpaikkojen tms. nimet).

Haastattelussa esille tulleet asiat raportoidaan tutkimusjulkaisuissa tavalla, jossa tutkittavia tai muita haastattelussa mainittuja yksittäisiä henkilöitä ei voi välittömästi tunnistaa.

Haastateltavien yhteystiedot ja äänitallenteet hävitetään.

Tutkimuksen suorittaja

Tutkimus on osa Laurea ammattikorkeakoulun ylemmän korkeakoulututukinnon lopputyötä palveluliiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelmassa.

Kiitos osallistumisestasi,
terveisin,

Kadri Lahti
YAMK opiskelija

Liite 2 Innovointityöpajan aikataulu

	Vaihe	Kuka esittelee	min	alkamisaika
1	Tervetuloitovotukset ja esittelykierrros (15 min) Aloitus DIA 1 ja 2 esiin Kadri toivottaa porukan tervetulleeksi tilaisuuteen. Tämän jälkeen muut osallistujat kertovat nimensä ja mitä söivät aamupalaksi.	Kadri	10	18.10
2	Säännöt kaikille tutuksi DIAT 3 ja 4	Kadri		
3	Tutustuminen, esitteykierrros DIA 5	Kadri		
4	Tilaisuuden tavoitteet, eli miten pankki tulee osaksi sinun arkeasi (DIAT 6 ja 7)	Kadri		
5	Räjähtävä aloitus, lappuleikki DIA 8 Kadri esittelee leikin ja Seija jakaa laput ja kynät	Kadri	5	18.20
6	Rentoutus (musiikki taustalla) Dia 9	Kadri	5	18.25
7	Päivän työtapojen lyhyt yhteenveto DIA 10	Kadri	5	18.30
8	Brainwriting ideointia DIA 11 jos on 6 ihmistä niin ideointilappuja yhtä monta	Kadri ja Seija vastuussa omista ryhmistään	3 x 5min = 15 min	18.35- 18.50
9	Tauko, WC, happihyppely ja purtavaa Kadri pitää huolen, että lähdetään taolle Seija ohjaa ottamaan purtavaa HAPPIHYPPELY, jokaisen olisi suositeltavaa käydä ulkona kääntymässä vetämässä keuhkot täyteen raikasta ilmaa ☺	kaikki	10	18.50
10	Seuraavan menetelmän esittely. "Haasteiden ratkaisutehtävä"/ryhmäideointi/ tai mikä tahansa nimi, joka kuvastaa yhdessä ideointia (DIA 13)	Kadri	5	19.00
11	Ryhmätyö: 30 min	Kadri & Seija	30	19.05
12	Tauko, purtavaa.		5	19.35
13	Kadri esittelee uuden prosessin Erillinen diasarja osallistujat kirjaavat kommenttejasamalla jokaisesta slidesta....	Kadri	yht 15	19.40
14	Yhteenveto co-creation menetelmällä (DIA 14), jossa ryhmäkeskusteluna jatkojalostamme jo saatuja ideoita. Kun tuntuu siltä, että ideat alkavat loppua emmekä keksi itsekään lisää niin lopetetaan tilaisuus.		Käytetty tähän asti 1h 45 min	19.55
15	Muista jakaa kaikille palautelomake ja antaa lähtiessä lahja!!!			

Liite 3: Innovointityöpajan yksilötehtävä, menetelmän 1 vastaukset teemoiteltuna

Tehtävä Aikaa 5 min / paperi	Tehtävässä jokainen miettii ensin 3 asiaa, jotka ärsyttävät tai ovat ongelmallisia pankkipalveluissa. Sen jälkeen kierretään seuraavalle paperille ja annetaan parannusehdotuksia edellisen kirjoittajan ongelmiin, taas kierretään seuraavalle ja jatketaan edellisen vastaajan ideoiden kehittämistä.						
Listaa 3 asiaa, jotka koet ongelmallisen a tai jotka ärsyttävät sinua pankkipalveluissa	Suppea "mobiili-pankki" -> kaikkea tarvittavaa ei löydy	Muuttuneet aukioloajat	Jonotus	Se, että muut kuulee sun asiat kassalla asioidessa	Ettei käteistä saa viedä milloin vain kassalle	Supistuneet aukioloajat (aukeaa aamulla liian myöhään)	Aukioloajat
Kirjoita ideasi parannusehdotuksista kolmeen seuraavaan sarakkeeseen	Pankkien kehittäminen turvallisiksi, kaikki muikin toimii, miksei pankkiasiat	Parannetaan aukioloaikoja ajanvarauksella? <u>Enemmän palveluja nettiin?</u> Liikkuva pankki-ihminen? Kassa-ajat samat kuin aikaisemmin?	Ajanvarauksella myös kassalle	Paremmat sermit / erillisen huoneet	Ajanvarauksella kassa-palvelut 9-17 tai jopa -> 19	Aukioloaikojen aikaistaminen ja myös jatkaminen illalla	Työaikojen limittäminen, jolloin samalla työntekijämäärällä voitaisiin laajentaa aukioloaikoja
Jatka yllä annettujen ideoiden kehittämistä tai toiveita tai parannusehdotuksia niihin	Sormitunnistustai silmäskanneriteknikka käyttöön etätunnistamiseksi	Nettichat pankkivirkailijan kanssa verkkopankissa	Ajanvaraus sujuvammaksi, varaus netissä, niin ei tarvits soitella kenellekään Lisää henkilökuntaa	Pankki-ihminen tulee kotiin?	Ei ajanvarausta, vaan rahaa sais viedä joka päivä	Ajanvarauksella muutama pv viikossa myöhäisempi auki & aikaisempi aloitus	Aamuaikoja tiettyinä päivinä ja iltapäivä-aikoja tiettyinä päivinä Myös viikonloppu- aukioloaikoja

Tehtävä Aikaa 5 min / paperi	Tehtävässä jokainen miettii ensin 3 asiaa, jotka ärsyttävät tai ovat ongelmallisia pankkipalveluissa. Sen jälkeen kierretään seuraavalle paperille ja annetaan parannusehdotuksia edellisen kirjoittajan ongelmiin, taas kierretään seuraavalle ja jatketaan edellisen vastaajan ideoiden kehittämistä.						
Listaa 3 asiaa, jotka koet ongelmallisen a tai jotka ärsyttävät sinua pankkipalveluissa	Suurilla paikkakunnilla pitää varata aika etukäteen, jos vaikka haluaa avata tilin tms.	Korkeat tilinhoito- ja palvelumaksut	Pankkien aukiolot -> jos on itse päivätyössä, ei millään kerkiä konttoriin	Pakkomyynti = vakuutukset ym.	Asenne "köyhät kyykkyy"	Kaikki maksaa	
Kirjoita kolme ideasi parannusehdotuksista kolmeen seuraavaan sarakkeeseen	Tilien avaaminen netissä, "pikakassa" ilman ajanvarausta kaikkiin pankkeihin	Maksuja tarkistettava, koska asiakas tekee suurimman osan itse!!	Pankeilla pitäisi olla yksi pv, jolloin ovat illalla auki	Pankkien pitäisi kantaa suurempi vastuu lainatuista rahoista. Tulisi tiettyissä tapauksissa järjestää neuvontaa	Pienempiä palvelumaksuja huonommin toimeentulleille asiakkaille	Maksut perusteltaisiin (miksi mikäkin maksaa ja kuinka paljon) Vinkkejä joilla maksuja voitaisiin pienentää tai poistaa	
Jatka yllä annettujen ideoiden kehittämistä tai toiveita tai parannusehdotuksia niihin	Jes! Netissä ollaan tunnistautuneena > voisi aukaista tilin (vai voiko jo?)	Katetta muualta? Marginaalseista! Korttien maksut kyllä aika kalliita Maksaa palvelumaksut kertyneistä koroista? Sitoo johonkin muuhun?	Työvuorojen limittämällä aukioloaikoja voidaan laajentaa kulujen nousematta. Hyvä idea tuo yhden illan aukiolo.	Ehkä jossakin pitkäaikais-talletuksissa tai säästö-vakuutuksissa varmistaa, että asiakas ymmärtää sopimusehdot selkeästi	Minusta korot nykyään niin matalia, etten oikein pysty yhtymään tähän. Ehkä kansaneläkeläisten kohdalla voisi olla pienemmät palvelumaksut kuin palkansaajilla	Ehdotus, jos itse tekee niin maksut pienempiä Ne, jotka haluaa että joku tekee, maksaa (vanhukset joilla ei koneita on tietenkin ongelma) Miksi maksaa jos itse tekee asiat?	

Liite 4: Innovointityöpajan pienryhmätyö, menetelmän 2 tehtävänanto

Olet pitkällisen etsinnän jälkeen löytänyt unelmiesi kodin.



Valitettavasti moni muukin on siitä kiinnostunut. Olet kuitenkin päättänyt saada sen itsellesi.

Käytöissä ja perhe sekä harrastukset vievät suuren osan vapaa-ajastasi, joten aika on kortilla.



Eivätkä nuo pankkiasiat muutenkaan ihan hirveän kiinnostavilta sinusta tunnu.

VP Tätä tilaisuutta et kuitenkaan halua missata, joten siksi pankkikumppaniltasi vaaditaan nyt nopeutta, hyviä neuvoja, asiantuntijuutta ja joustavuutta – sanalla sanoen erinomaista palvelua.



Elämän suurimman hankinnan edessä talousasiat on kuitenkin katsottava kokonaisuutena ja päivitettävä tulojen ja menojen suhdetta tilannetta vastaavaksi.



Unohda hetkeksi pankkien nykyiset virka-ajat, konttoriasioinnit ja muut käytännön esteet. Jos sinä itse saisit valita, miten tämä kaikki parhaiten sinulle järjestyisi, niin miten se kävisi?



Liite 5: Innovointityöpajan menetelmä 2 tuloksia taulukoituna

1. ENNAKOINTI	<p>Neuvontaa ennen kuin lähtee etsimään, Etenkin nuorten ja ensikertalaisten kohdalla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onko varaa lainaan • Mitä muita kuluja taloissa tai asunnoissa on? • Avataan koko prosessi asiakkaalle "huomioi nämä" • Joku tarjous jo valmiiksi mukaan • Voisi pitää myös ryhmätapaamisena, jolloin säästetään aikaa. • Pankin tulisi ennakoida asiakkaan tulevia tarpeita ja ottaa yhteys potentiaalisin ostajiin, esim ensiasunnon ostajat (tietyn ikäiset asiakkaat)
2. ENNEN KODIN LÖYTYMISTÄ	<p>Jos tavoittelee puhelimitse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ei halua jonottaa pitkään ja haluaa tietää monesko on jonossa. • Ei halua kuunnella hissimusiikkia • Ei halua kertoa samaa asiaa usealle eri ihmiselle, eli asiantuntija saman tien langan toisessa päässä <p>Yhteyshlö osaa heti auttaa, eikä tarvitse palata asiaan = asiantuntijuutta</p>
3. KUN ASUNTO LÖYTY	<p>Asuntoesittelystä on saatava suoraan ja nopeasti yhteys pankkiin</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skype (näet vastapuolen ja olet henk koht tekemisissä) • Nettipankki Chat "kysy mitä haluat pankista" • Facebook • Pankin oma keskustelu "what's up?" <p>Hakemus voisi olla valmiiksi täytetty (vain asunnon tiedot puuttuu)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakas täyttää esim mobiilisti asunnon tiedot, jolloin tulee tieto "OSTA POIS" tai "MIETI VIELÄ" jos esim sijainti huono tai kohde on huonossa kunnossa. <p>Sähköinen allekirjoitus,</p> <ul style="list-style-type: none"> • sopimusten allekirjoittamisen jälkeen kuittaus ihmiseltä, jotta tietää, että asiat ovat oikein
4. MUITA HUOMIOITA	<p>Joustoa ja huolenpitoa asiakkaasta</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Vaikka olen köyhä, en voi sille mitään, olen kuitenkin asiakas. Minua ei saa ylenkatsoa, vaikkei pyydettyä lainaa voitaisi myöntääkään." <p>Uusien ohjelmien ja sovellusten omaksuminen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omaksutaan usein lasten kautta • Jos aikaa olisi, niin mielellään haluaisi, että joku opettaisi. • Koneita ei vapaa-ajalla jaksa avata, jos niitä jo työkseen joutuu pitkät päivät katsella • Voisi olla joku älykello, joka olisi aina mukana ja jolla asiat voisi hoitaa juostessa vaivattomasti ja sujuvasti.