



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Asiakaskokemuksen kehittäminen mobiilipankkipalvelussa

Mörsky, Julia

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

sa Asiakaskokemuksen kehittäminen mobiilipankkipalvelus-

Julia Mörsky  
Palveluliiketoiminta  
Opinnäytyö  
Toukokuu, 2017

Julia Mörsky

### Asiakaskokemuksen kehittäminen mobiilipankkipalvelussa

Vuosi 2017 Sivumäärä 29

---

Opinnäytetyö oli toiminnallinen ja tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia toimeksiantoyritykselle. Kehitysehdotuksissa keskityttiin palvelun asiakaskokemuksen kehittämiseen tunnuslukusovelluksen käytössä. Tarkoituksena oli tuottaa sellaisia kehitysehdotuksia, että ne edistävät toimeksiantajan liiketoimintaa pitkällä aikavälillä. Toimeksiantaja oli Nordea Pankki Suomi Oyj.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys kohdistui mobiiliteknologian kehitykseen, palvelun laatuun, asiakaspalveluun, asiakastyytyväisyyteen, asiakkuuteen ja myyntiosaamiseen osana palvelutilannetta. Asiakaskokemukseen vaikuttaviin tekijöihin tutustumisen jälkeen keskityttiin kehittämisprosessiin, jonka avulla tuotetaan kehitysehdotukset toimeksiantoyritykselle. Opinnäytetyössä aineistoa kerättiin havainnointimenetelmän avulla. Havainnoinnin tuloksista johdettiin kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

Kehitysehdotukset olivat perehdytysopas tunnuslukusovelluksen viestintään ja ohjeistukseen, käyttöopas tunnuslukusovelluksen käyttöön ja käyttöönottoon, nopea tunnistautumiskausi ongelmatilanteisiin sekä niin sähköiset kuin paperiset tiedotteet asiakkaalle helposti saavutettavaksi muutoksista ja niiden tuomista uudistuksista. Toimeksiantajan päätettäväksi jäi kehitysehdotuksien jatkotoimenpiteet ja niiden mahdollinen vieminen toteutukseen.

Julia Mörsky

### Improving Customer Experience in Mobile Banking Services

Year	2017	Pages	29
------	------	-------	----

---

This thesis is functional and the objective was to produce development proposals to the commissioner. The focus of the development proposals was to improve the customer experience in the Nordea codes app. The purpose was to produce development proposals that would improve the commissioner's business in the future. The commissioner was Nordea Bank AB.

The theoretical framework of this thesis includes topics on improving mobile technology, service quality, customer service, customer satisfaction, customership and sales expertise as a part of the service. The development proposals drawn up to the commissioner are presented in the thesis in the empirical section. The material of this thesis was collected using the detection method.

The development proposals incorporate a guide, including communication guidelines and general instructions, as well as a user guide including an introduction to the Nordea codes app. They also present a fast authentication solution in case of a problem and electronic and paper newsletters about changes and reforms easily accessible to the customers. The development proposals were left to the commissioner for further action and possible implementation.

Keywords: Customer experience, Customer satisfaction, Mobile technology, Quality of service

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Toimeksiantajan esittely .....	7
3	Tietoperusta .....	8
3.1	Mobiiliteknologian kehitys.....	8
3.2	Palvelu .....	11
3.2.1	Mitä on palvelu? .....	11
3.2.2	Palveluiden jaottelu ja ominaiset piirteet .....	12
3.2.3	Palvelun laadun ulottuvuudet .....	13
3.2.4	Palveluprosessi.....	15
3.2.5	Asiakaskokemus.....	16
3.3	Asiakaspalvelu.....	17
3.4	Asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun yhteys .....	18
3.5	Asiakkuus osana segmentointia.....	19
3.6	Myyntiosaaminen palvelutilanteessa .....	20
4	Kehitysehdotusten tuottaminen .....	20
4.1	Nordea Pankki Suomi Oyj:n tunnuslukusovellus.....	21
4.2	Havainnointi .....	22
4.2.1	Havainnoinnin teoria.....	23
4.2.2	Havainnoinnin toteutus.....	24
4.2.3	Havainnoinnin tulokset .....	25
4.3	Kehitysehdotukset .....	26
5	Johtopäätökset.....	27
	Kuviot .....	29

## 1 Johdanto

Mobiiliteknologinen kehitys ja digitaalisuus ovat muuttanut toimintaamme, jossa teknologia on suuri osa nykypäivää. Teknologian kehitys on mahdollistanut uusien mobiilisovellusten käyttöönoton ja palvelut ovat näin ollen monipuolistuneet. (Mertanen 2004, 9, 33.) Opinnäytetyö on toiminnallinen ja opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia toimeksiantoyritykselle. Kehitysehdotuksissa keskityttiin palvelun asiakaskokemuksen kehittämiseen tunnuslukusovelluksen käytössä. Tarkoituksena oli tuottaa sellaisia kehitysehdotuksia, että ne kehittävät toimeksiantajan liiketoimintaa pitkällä aikavälillä. Toimeksiantaja oli Nordea Pankki Suomi Oyj.

Pankkitunnistautumisen uudet tunnistautumistavat tulivat ajankohtaiseksi tunnistatumislainsäädäntöön perustuen ja kaikkien pankkien tulee ennen tai myöhemmin uudistaa tunnistautumismenetelmät. (Nordea Suomi Facebook 2017.) Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, havainnointia. Havainnointi suoritettiin Nordea Pankki Suomi Oyj:n Piispansillan palvelukonttorissa.

Opinnäytetyö alkaa toimeksiantajan esittelystä ja etenee mobiiliteknologian kehityksen käsittelemiseen. Tämän jälkeen käsitellään palvelua, asiakaspalvelua, asiakastyytyväisyyttä ja palvelun laadun ulottuvuuksia, asiakkuutta sekä myyntiosaamista palvelutilanteessa. Asiakaskokemukseen vaikuttaviin tekijöihin tutustumisen jälkeen kerrotaan kehittämisprosessista, jonka avulla tuotetaan kehitysehdotukset toimeksiantoyritykselle. Opinnäytetyön toiminnallisessa osassa esitellään opinnäytetyöprosessin eteneminen ja hyödynnetyt tutkimusmenetelmät, joiden avulla tietoa sekä aineistoa on kerätty ja analysoitu. Lopuksi opinnäytetyön kehitysehdotukset arvioidaan ja mietitään niiden toteutusmahdollisuuksia. Toimeksiantajan päätettäviin jää kehitysehdotuksien jatkotoimenpiteet ja niiden mahdollinen vieminen käyttöön ja toteutukseen.

## 2 Toimeksiantajan esittely

Nordea Pankki Suomi Oyj toimii Suomessa Nordean tytäryhtiönä. Nordea on Pohjoismaiden suurin pankki, jolla on paljon toimintaa eri puolilla Suomea. Eri puolilla maailmaa Nordea palvelee kasvavaa määrää henkilö-, yritys- ja yhteistyöasiakkaita. Nordean brändilupaus koostuu halusta tehdä tavoitteiden saavuttaminen mahdolliseksi asiakkailleen. Nordea toimii aktiivisesti yhteiskunnassa ja sponsoroi monenlaista toimintaa. Nordean toiminta perustuu asiakaslähtöiseen tapaan auttaa asiakkaitaan kaikenlaisten raha-asioiden hoitamisessa. Nordea kokoakin asiakaslähtöisen toiminnan tavoitteen yhteen lauseeseen: "Kaikella, mitä Nordeassa tehdään, on vain yksi tarkoitus: luoda erinomaisia asiakaskokemuksia." Tärkeänä piirteenä lisäksi Nordean toiminnassa on vastuullinen neuvonta ja vastuulliset tuotteet. Tällä tarkoitetaan Nordeassa sitä, että asiakkaiden tunteminen on toimintatavan ydin. Asiakkaan tuntemisella varmistetaan, että asiakkaille voidaan tarjota oikeanlaista neuvontaa sekä oikeanlaisia tuotteita. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2016.)

Nordean identiteetti ja toiminta perustuu Nordean omiin arvoihin, joita ovat erinomaiset asiakaskokemukset, ihmiset ratkaisevat ja yksi Nordean joukkue. Arvot ohjaavat Nordeaa myös päivittäisessä työssä, johtamisessa ja päätöksenteossa matkalla kohti sellaista pankkia, jollaista asiakkaat haluavat. (Nordea 2017.) Toimintatapa Nordeassa perustuu vahvoihin asiakassuhteisiin. Nordeassa työskentelee osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä, jotka tarjoavat erinomaisia asiakaskokemuksia. Tämä erottaa Nordea pankin kilpailijoistaan. (Nordea 2017.)

Nordeassa on huomattu asiakkaiden kasvavat tarpeet monipuolisen asiakaspalvelun osalta ja asiakkaille halutaan tarjota mahdollisuus asioida myös verkon kautta. Nordea otti ensimmäisenä pankkina Suomessa käyttöönsä uudet tunnistautumisratkaisut. (Nordea 2017.) Nordea näkee tunnistautumisen mahdollisuuden olevan avain digitaalisiin palveluihin. Pankkiasioiden hoitoon on nykyisin entistä enemmän mahdollisuuksia ja Nordea haluaa tarjota asiakkailleen jokaiselle oman tapansa hoitaa pankkiasioitaan, ajasta ja paikasta riippumatta. (Karppinen 2016.)

Nordea pitää kuitenkin turvallisuutta aina tärkeysjärjestyksessä ensimmäisenä, kun suunnitellaan ja kehittää uusia palveluita asiakkailleen. Nordea 24/7 -asiakaspalvelu palvelee asiakkaita Suomessa ympäri vuorokauden vuoden jokaisena päivänä. Nordea korostaa 24/7 palveluaan asiakkailleen nopeana keinona saada henkilökohtaista pankkipalvelua puhelimitse missä vain, milloin vain. Nordean omassa verkkopankissa pystyy varata tapaamisajan konttoriin tai verkotapaamiseen, sekä myös chat palvelu palvelee klo 8.00-22.00 arkipäivisin. Nordean kotisivujen avoimena kanavana kaikille toimii chat, jossa pystyy keskustelemaan pankkiasioista yleisellä tasolla tai esittämään kysymyksiä. (Karppinen 2016.)

### 3 Tietoperusta

Tietoperusta tässä opinnäytetyössä koostuu mobiiliteknologian kehityksestä, palvelun ja asiakassuhteen laadusta sekä palveluiden ulottuvuuksista. Tietoperustassa käsitellään asiakkaan kuluttajakäyttäytymistä sekä asiakkaiden segmentointia niiltä osin, kun ne vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Opinnäytetyössä käsitellään lisäksi henkilökohtaista myyntiä osana myyntityötä sekä asiakaskokemuksen muodostumista. Myynti on tärkeässä roolissa pankkipalveluiden tarjonnan esille tuomisessa sekä niiden esittelyssä asiakkaille.

#### 3.1 Mobiiliteknologian kehitys

Maailma muuttuu nopealla vauhdilla ja digitaalisuus on tullut osaksi ihmisten arkipäivää. Myös mobiiliteknologiat ovat kehittyneet isoin harppauksin viime vuosina. Mobiiliteknologian kehityksen avulla yritykset voivat hajauttaa tehokkaasti prosessejaan, automatisoida toimintojaan sekä karsia turhat työvaiheet kokonaan pois. Pelkän teknologian avulla ei pystytä kuitenkaan liiketoimintahyötyjä saavuttamaan, mutta tutkimukset todistavat, että hyvin toteutetuista mobiiliratkaisuista on merkittäviä hyötyjä liiketoiminnalle. Teknologian kehittyminen ja sen tuomat uudistukset palvelualalla on ollut yksi merkittävimmistä muutoksista ja suuresti asiakkaisiin vaikuttavista tekijöistä. Tämä aiheuttaa myös sen, että tarvitaan myös muutoksia markkinoinnissa ja asiakkaiden ohjaamisessa teknologisiin palveluihin. Osaamisen jatkuva erikoistuminen ja asiakkaiden jakautuminen useille eri kanaville tuo haasteita. Edellä mainittujen vuoksi vain ymmärtämällä nämä muutokset ihmisten verkkokäyttäytymisessä organisaatiot pystyvät tuottamaan hyvää sisältöä ja tavoittamaan paremmin haluamansa asiakaskunnan myös verkossa. Osaamisen markkinoinnin onnistumiseksi vaaditaan myös nykyistä tiiviimpää yhteistyötä markkinoinnin ja myynnin, sekä tuotekehityksen ja asiakaspalvelun kesken. (Tanni & Keronen 2013, 13,15.)

Muutos on tärkeä ja se vaatii suurhekoja ponnistuksia palveluntarjoajilta. Nykymaailmassa asiakasta täytyy osata ohjata verkkoon, sekä asiakkaille tulee kertoa erilaisista palvelumuodoista ja pyrkiä helpottamaan saatavuutta tämän avulla. Osaamisen erikoistuminen on muutos, mikä vaikuttaa ja koskee sekä asiakasta, että itse palveluntarjoajaa. (Tanni & Keronen 2013, 13-15.) Uudet teknologiat tuovat merkittäviä mahdollisuuksia asiakaspalvelulle sekä yrityksille. Teknologia mahdollistaa uusia tapoja palvelukanaviksi ja mullistavat palveluprosesseja. Tietokoneiden laskentateho kasvaa ja parantaa palveluprosessien tehokkuutta. Tiedon varastoinnin ja jälkikäsitteilyn mahdollistama teknologia on tulevaisuudessa halvempaa ja mahdollistaa kustannustehokkaiden ratkaisujen toteuttamisen. (Aarnikoivu 2005, 166.)

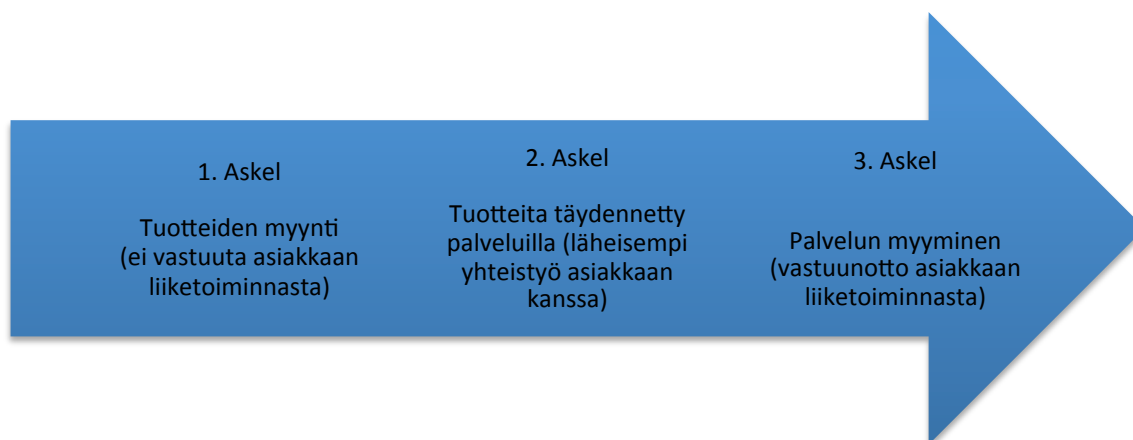
Teknologinen kehitys pakottaa yritykset uusiutumaan aitoon asiakaskeskeisyyteen ja asiakaslähtöiseen toimintaan. Organisaatioiden nopeus- ja reagointikyky sekä nopeus kuunnella asiak-



kaitaan kasvaa yhä tärkeämmäksi. Yritysten tulee tehdä suuria ja tärkeitä muutoksia ja tarkistuksia toiminnassaan, jotta asiakaskeksyyden arvon puitteet saadaan luotua. Olennaista on keskittyä palvelumallien ja asiakaskohtaamisten kehittämiseen. Tärkeää on luoda kehittyminen asiakkaiden tarpeista käsin ja tiedostaen asiakkaiden erilaiset tarpeet sekä yksilöllisyys. (Aarnikoivu 2005, 165-166.) Asiakkaat ovat entistä tiedostavampia ja heidän kysymyksensä ovat vaativampia tänäpäivänä. Asiakaskuntaan on vaikea tehdä vaikutusta ja asiakkaan näkökulmasta jatkuvasti erikoistunutta maailmaa on tiedon tason kasvusta huolimatta entistä hankalampi hallita. Tämän takia juurikin uskottavin ja kiinnostavin yritys tai kumppani on sellainen, joka pystyy auttamaan asiakasta kun oma osaaminen ei vaihtoehtojen tai päätöksentekoon riitä. Asiakasta autetaan ja asiakkaita johdetaan hyvän sisällön avulla. (Tanni & Keronen 2013, 13-15.)

Teknisen ja kulttuurisen kehityksen lisäksi toinen mobiiliratkaisujen yleistymistä ajava asia on yritysten halu päästä lähemmäksi asiakkaitaan ja ymmärtää heitä paremmin. Yritysten suhtautumistapa asiakassuhteisiin on muuttunut kehityksen ohella. Yritykset valitsevat kohderyhmänsä tarkemmin ja keskittyvät tarjoamaan tuotteitaan valikoidulle ryhmälle. Kaikki yrityksen kohderyhmät eivät ole yritykselle tämän myötä yhtä tärkeitä, vaan yritykset keskittyvät ja panostavat eniten tuottoisampiin kohderyhmiin. Yritysten kyky suunnata voimavarat asiakkaiden kiinni pitämiseen on tullut kovenevan kansainvälisen kilpailun myötä entistä kriittisempi asia yritykselle. Tämän vuoksi asiakastietojen kerääminen on noussut monissa yrityksissä ensisijaiseen asemaan. Yrityksen täytyy tuntea asiakkaansa, jotta osaa tarjota asiakkaidensa tarpeisiin sopivia tuotteita. Tiedon hankkimisen lisäksi monilla yrityksillä on myös tarve vahvistaa asiakassuhteitaan olemalla entistä enemmän yhteydessä asiakkaisiinsa. Kun yritys kerää tietoa asiakkaistaan systemaattisesti, se pystyy hallitsemaan asiakassuhteitaan faktoihin perustuen ja tehdä perusteltuja päätöksiä. Asiakkaisiin halutaan olla mahdollisimman paljon yhteydessä, jotta asiakkaan tarpeet ymmärrettäisiin oikein ja asiakas tekisi ostopäätökset mahdollisimman nopeasti. (Mertanen 2004, 30-31.)

Nopeat viestintämahdollisuudet ja helppo lähestyminen asiakkaiden kanssa on muuttanut yrityksen toimintaa. Tavoitettavuus on parantunut ja asiakkaiden on helpompi lähestyä yrityksiä ja käyttää heidän tarjoamia palveluita. Tehokas viestintä lisää yrityksen tuottavuutta ja lyhentää myyntisykleja yrityksen näkökulmasta. Asiakkaisiin on pystytty tutustumaan paremmin ja viestintä on tullut toimivaksi. Mahdollisuus asiakkaiden tuntemiseen on johtanut radikaaleihin muutoksiin. Viime vuosikymmenien aika on käynnistynyt perinteisen teollisuuden piirissä iso muutos siirtymiselle tuoteliiketoiminnasta palveluliiketoimintaan, jossa pyritään ratkaisemaan asiakkaan tarve myymällä heille pikemminkin palvelua kuin konkreettista tavaraa (Mertanen 2004, 32). Alla oleva, Kuvio 1 havainnollistaa palveluliiketoiminnan kehittymisen etenemisen vaihe vaiheelta.



Kuvio 1: Palveluliiketoiminnan kehittyminen vaiheittain. (Mertanen 2004, 33.)

Palveluliiketoimintaan siirtyminen etenee vaihe vaiheelta kuvion 1 mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa yritys myy jotakin konkreettista tavaraa, kuten koneita. Toisessa vaiheessa asiakkaille tarjotaan tämän lisäksi myös huoltopalveluita, jotta koneiden käyttö onnistuisi mahdollisimman mutkattomasti pitkällä aikavälillä. Seuraavassa, kolmennessa vaiheessa tavaroita ja palveluita ei enään erotella toisistaan. Tässä vaiheessa asiakkaille tarjotaan ratkaisu, jossa yritys ottaa vastuun koneidensa toiminnasta ja asiakas maksaa siitä, että koneet toimivat ja tuotanto pyörii. (Mertanen 2004, 33.)

Palveluliiketoiminnan kehittymisen rinnalla mobiilisovellukset ovat tulleet teknologian kehityksen myötä osaksi yritysten arkea ja monipuolistaneet palveluita myös asiakaspalvelussa. Tämä on vaikuttanut paljon myös pankkipalveluiden kehittymiseen. Pankeissa teknologia ja internet ovat mahdollistaneet useiden palveluiden kehittymistä ja käyttömahdollisuuksia asiakkaille. Asiakkaat pääsevät nykyään omien verkkopankkitunnusten avulla asioimaan itsenäisesti verkossa esimerkiksi omassa verkkopankissaan. Pankkitunnistautumisella pääsee helposti ja nopeasti asioimaan paikasta riippumatta. Pankkitunnistautumisen avulla onnistuu laskujen maksu, turvarajojen muutokset, yhteys pankin asiakaspalveluun ja pankkitapaamisen varaaminen. Lisäksi omassa verkkopankissa pystyy hoitamaan monet muut tärkeät raha-asiat ja hakemaan neuvoa. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2017.)

Pankkitunnistautuminen ei ole rajautunut vain henkilökohtaisten asioiden ratkomiselle, vaan nykypäivänä myös monet muut yritykset vaativat tunnistautumista. Internetin kautta tunnistaudutaan omilla pankkitunnuksilla esimerkiksi Kansaneläkelaitoksen ja Verohallinnon, sekä

muiden Internet-palveluita tarjoavien organisaatioiden sivuilla. Pankkitunnuksilla varmistetaan palvelun käyttäjän henkilöllisyys, jolloin voidaan varmentaa turvallinen palvelun käyttö ja minimoida väärinkäytön mahdollisuudet. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2017.) Palvelut muuttuvat jatkuvasti, sekä niiden käyttö ja luonne muuttuvat hurjaa vauhtia. On pystyttävä toimimaan markkinoilla nopeasti ja tuotteiden täytyy olla helposti muovattavissa uusiin tarpeisiin. Pankkimailmassa suurimmat muutokset ovat kytköksissä teknologiaan. Teknologia vaatii palveluita muuttumaan vauhdikkaasti, jolloin asiakkaat saavuttavat palvelun nykyaikaisesti, vauhdittomasti ja helposti.

## 3.2 Palvelu

Tässä luvussa käsitellään palvelua käsitteenä ja selvitetään palvelun merkitys. Palvelu on monimutkainen ilmiö, jolla on useita määritelmiä. Tämän jälkeen esitellään palvelun osia ja palveluiden yhteisiä piirteitä tarkemmin. Useimmiten palveluita luokitellaan niiden piirteiden mukaisesti.

Seuraavassa luvussa esitellään palveluiden ulottuvuuksia. Luvussa esitellään tarkemmin asioita, jotka vaikuttavat asiakkaan laatukokemukseen. Lisäksi käydään läpi millaisia huomioita asiakkaat usein tekevät kokemastaan palvelusta.

Palvelun ulottuvuuksien jälkeen käsitellään palveluprosessia kokonaisuutena. Palveluprosessissa käsitellään asiakkaan palvelupolkua, sekä asiakkaalle muodostuvaa palvelukokemusta. Palvelupolun avulla palveluprosessia voidaan jakaa eri vaiheisiin asiakkaan näkökulmasta, sekä kuvata palveluprosessia kokonaisuudessaan. Lisäksi luvussa esitellään asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavat rakennuspalikat, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemukseen palvelusta.

### 3.2.1 Mitä on palvelu?

Palveluita on yleisesti määritelty eri tavoin. Palvelu määritellään monimutkaiseksi ilmiöksi, joka sisältää useita merkityksiä yksilön henkilökohtaisesta palvelusta palvelun tuotteena tai tarjoomana. Tuotteesta voidaan tehdä palvelu, jos sitä pyritään mukauttamaan ja löytämään ratkaisu asiakkaan tarpeiden sekä vaatimusten mukaisesti ja tehdään tuote asiakkaan käyttötarkoitukseen sopivaksi. (Grönroos 2010, 76-78.) Tavarointa ja tuotteita ostava asiakas voi tarvita palvelua jo ennen ostoa, sen aikana tai sen jälkeen. (Bergström & Leppänen 2009, 180.)

Palvelut voidaan jakaa inhimillisyyttä tai käyttäjäystävällisyyttä korostaviin ja tekniikkaa korostaviin palveluihin. Inhimillisyyttä korostavat palvelut ovat riippuvaisia ensisijaisesti palveluprosessiin osallistuvista ihmisistä, kun taas huipputekniset palvelut perustuvat automatisoituneihin järjestelmiin, tietotekniikkaan ja muunlaisiin fyysisiin resursseihin. Tietysti erilai-

sia palveluja korostavilla tyypeillä on olennaiset erot, mutta täytyy kuitenkin muistaa, että myös inhimillisyyttä korostaviin palveluihin voi sisältyä fyysisiä resursseja ja tekniikkaan perustuvia järjestelmiä, joita tulee hallita ja jotka tulee yhdistää asiakaslähtöisesti palveluprosessiin. (Grönroos 2010, 85.)

Palvelujen tarkoituksena on siis ratkaista asiakkaan ongelma, joka tapahtuu yleensä asiakkaan ja myyjän vuorovaikutuksessa. Asiakkaan kanssa vuorovaikutustilanteessa voi täten olla palveluhenkilöstö, erilaiset fyysiset resurssit, tuotteet tai palvelujärjestelmät. Asiakas ei siis välttämättä ole aina henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa eli se voi olla niin sanottua "näkyvätöntä palvelua", käsittelytapansa vuoksi. Asioidessaan esimerkiksi verkkopankissa tai puhelimen välityksellä, asiakas on vuorovaikutuksessa palvelujärjestelmien ja infrastruktuurien kanssa, eikä suoraan fyysisesti asiakkaan kanssa. Palvelut eivät ole konkreettisia asioita, vaan ne ovat läheisemmin prosesseja tai toimintoja, jotka ovat luonteeltaan aineettomia (Grönroos 2010, 77-78).

Useimmiten palveluun sisältyy jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Kuitenkaan aina asiakas ei ole henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa. Palveluna voi toimia esimerkiksi korjaustyö, jossa asiakas ei välttämättä ole vuorovaikutuksessa korjaajan kanssa. Vuorovaikutusta kuitenkin usein esiintyy myös sellaisissa tilanteissa, jossa vuorovaikutusta ei näyttäisi olevan. Tällaisetkin vuorovaikutustilanteet ovat osana palvelua. Vaikka aina palvelun tarjoaja ei ole vuorovaikutuksessa asiakkaansa kanssa, on hänen kuitenkin erittäin tärkeä huolehtia vuorovaikutusta tapahtuvien tilanteiden toimivuudesta. Asiakas on harvoin asiantuntijana esimerkiksi tehdyssä korjaustyössä, mutta pystyy silti jälkikäteen arvioimaan erittäinkin helposti palveluprosessin molemmissa päissä tapahtuvien vuorovaikutustilanteiden perusteella kyseistä palvelua. (Grönroos 2010, 77-78.)

### 3.2.2 Palveluiden jaottelu ja ominaiset piirteet

Palveluilla on useita yhteisiä piirteitä. Useimmiten asiakas on jossain määrin läsnä palveluprosessissa, jossa palvelu tuotetaan ja toimitetaan niin, että asiakas myös osallistuu prosessiin ja näkee prosessin toiminnan sen edetessä. Asiakkaat osallistuvat myös palveluprosessiin olemalla vuorovaikutustilanteessa palveluyrityksen järjestelmien ja infrastruktuurin kanssa käyttäessään esimerkiksi itsenäisesti verkkopankkia maksaessaan laskuja. Yleisesti ottaen kuitenkin palveluilla voidaan nähdä kolme jokseenkin yleisluonteista peruspiirrettä. Ensimmäinen toteaa palveluiden olevan prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukoista toimintoja. Toinen kertoo, että palveluita tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti ja viimeinen lisää, että asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. Tärkeimpänä piirteenä palveluille ajatellaan kuitenkin olevan niiden pro-

sessiluonne, sillä useimmat muut palveluiden ominaispiirteet johtuvat niiden prosessiluonteesta. (Grönroos 2010, 78-79.)

Useimmiten palvelua kuvataan kirjallisuudessa käytetyssä palvelupakettimallissa paketiksi, eli konkreettisista tai aineettomista palveluista koostuvaksi kokonaisuudeksi (Grönroos 2010, 222). Palveluiden pakettia voidaan jakaa kahteen luokkaan: peruspalveluun tai ydinpalveluun ja lisäpalveluihin, joita kutsutaan myös nimellä liitännäispalvelut tai avustavat palvelut. Liitännäispalveluilla tarkoitetaan palveluita, joita asiakas voi halutessaan liittää perus- tai ydinpalveluun. Lisäpalveluja pidetään usein niinä palvelupaketin osina, jotka yksilöivät sen ja tekevät palvelupaketista kilpailukykyisen. Palvelutarjooman mallin on toimittava asiakaslähtöisesti. Mallin on otettava huomioon kaikki asiakkaan kokemat palvelun näkökohdat eli sekä palveluprosessin toiminnallinen laatu että lopputuloksen tekninen laatu. Tämän lisäksi on muistettava myös imagon ja viestinnän vaikutus palvelun laadun kokemiseen, sekä asiakkaille on suunniteltava ja markkinoitava palvelupaketin lisäksi täydellistä, kattavampaa palvelutarjoamaa. (Grönroos 2010, 222-223.)

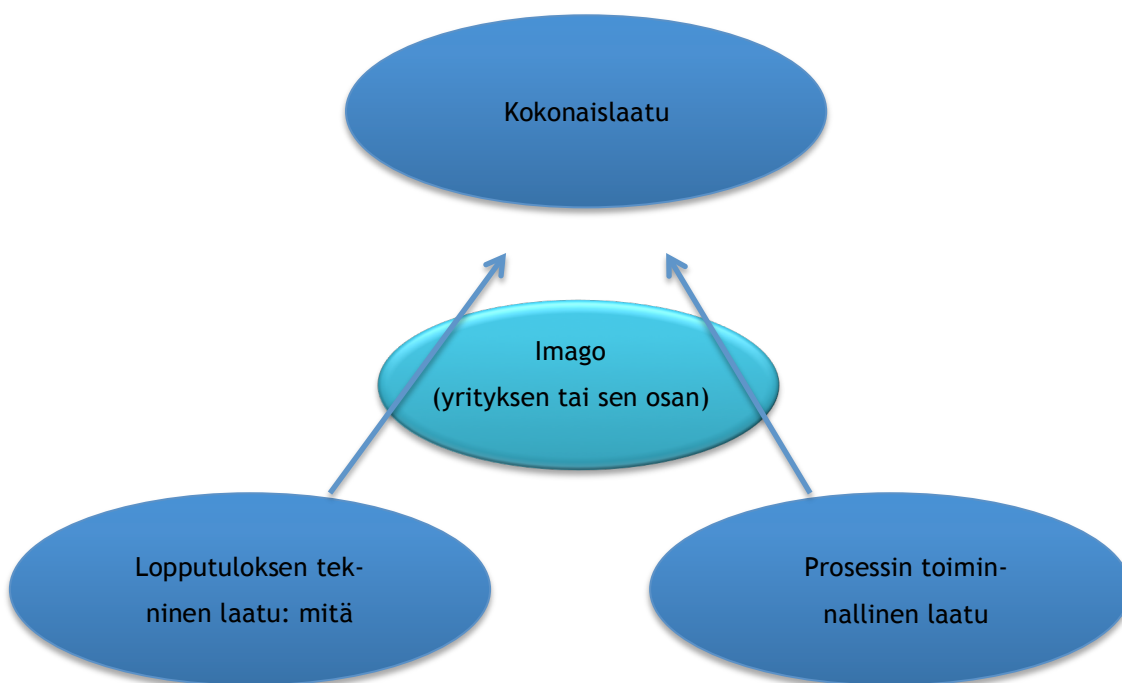
Palveluita voidaan erotella kolmeen eri palveluryhmään samalla periaatteella kuin edellä on mainittu. Jaottelu jakaa palvelut ydinpalveluihin, mahdollistaviin lisäpalveluihin ja tuotteisiin sekä tukipalveluihin ja -tuotteisiin. Ydinpalvelu on palvelun markkinoilla olon syy. Yrityksellä voi olla joko yksi tai useampi ydinpalvelu. Useimmiten tarvitaan kuitenkin joitakin lisäpalveluita, jotta asiakkaat käyttäisivät ydinpalvelua. Sellaisia lisäpalveluja sanotaan mahdollistaviksi palveluiksi, jotka mahdollistavat ydinpalvelun käytön. Esimerkiksi lentokuljetuksessa tarvitaan lähtöselvityspalveluja. Nämä voivat olla myös joitakin tuotteita, kuten esimerkiksi pankkiautomaattia käyttäessään asiakas tarvitsee myös pankkikorttia. Kolmannenlaisia palveluita kutsutaan tukipalveluiksi. Tukipalvelut ovat myöskin lisäpalveluja, mutta täyttävät toisenlaisen tehtävän kuin mahdollistavat palvelut. Tukipalvelut eivät helpota ydinpalvelun kuluusta tai käyttöä, vaan niitä käytetään arvon lisäämiseksi tai palvelun erilaistamiseksi kilpailijoiden tarjonnasta. Esimerkiksi lentoasemien oleskelutilat ja monet lennonaikaiset palvelut toimivat tukipalveluina. (Grönroos 2010, 224-225.)

### 3.2.3 Palvelun laadun ulottuvuudet

Asiakkaalle muodostuvaan palveluun vaikuttaa olennaisesti se, mitä ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa eli palvelutapaamisessa tapahtuu. Asiakkaalle muodostuva palvelun laatu muodostuu pohjimmiltaan kahden ulottuvuuden perusteella. Nämä kaksi ulottuvuutta ovat tekninen ja toiminnallinen laatu. Palvelun teknillisellä laadulla tarkoitetaan sitä, mitä asiakas saa ollessaan yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa. Palvelun lopputuloksen tekninen laatu jää asiakkaalle sen jälkeenkin, kun myyjän ja asiakkaan vuorovaikutus on ohi. Tätä kutsutaan palvelun laadun toiminnalliseksi osaksi. (Grönroos 2010, 100-101.)

Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa lisäksi se, millä tavalla tekninen laatu hänelle toimitaan. Asiakaspalveluhenkilöiden ulkoinen olemus, käyttäytyminen ja tavat toimia sekä sanoa asioita vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee palvelun toiminnallisen laadun. Asiakkaisiin vaikuttaa myös se, miten palvelu saadaan ja millaiseksi koetaan samanaikainen tuotanto- ja kulutusprosessi. Kaikki palveluprosessien lopputulokset kuuluvat luonnollisesti osana asiakkaalle muodostuvaan laatukokemukseen. Palvelukokemukseen saattaa lisäksi vielä vaikuttaa muut samaan aikaan samaa tai samanlaista palvelua kuluttavat asiakkaat. (Grönroos 2010, 101.)

Asiakkaat useimmiten pystyvät näkemään palveluyrityksen ja tämän resurssit, toimintatavat ja prosessit. Tämän takia Grönroos pitää lisäksi imagoa äärimmäisen tärkeänä tekijänä, joka vaikuttaa laadun kokemiseen monin tavoin. Imago on kuviossa keskellä, sillä se vaikuttaa osaltaan palvelun kokonaislaatuun. Imagoa voidaan ajatella ns. laadun suodattimena. Mikäli asiakkaalla on positiivinen mielikuva palveluntarjoajasta, hän voi antaa pienet virheet anteeksi. Kielteinen mielikuva palveluntarjoajasta taas vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun siten, että pienetkin virheet vaikuttavat suhteellisesti enemmän. (Grönroos 2010, 102.) Kuviossa 2 näkee palvelun laadun havainnollistettuna.



Kuvio 2: Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta. (Grönroos 2010, 103.)

Laadun kokeminen on monimutkaisempi prosessi laadun kahden perusulottuvuuden rinnalla (Kuvio 2). Käsitukset palvelun hyvyydestä, neutraliudesta tai huonoudesta eivät perustu pelkästään laadun-ulottuvuuksista syntyneisiin kokemuksiin. Hyvästä laadusta voidaan puhua, kun asiakkaan odotettu laatu ja koettu laatu kohtaavat. Odotettuun laatuun vaikuttavat monet tekijät: markkinointiviestintä, suusanallinen viestintä, yrityksen tai sen osan imago tai asiakkaan tarpeet. Markkinointiviestintä pitää sisällään mainonnan, suoramarkkinoinnin, myyminen edistämisen, www-sivustot, nettiviestinnän ja myyntikampanjat, jotka ovat yrityksen valvonnassa suoraan. Suusanallista viestintää, imagoa ja suhdetoimintaa yritys pystyy valvomaan vain epäsuorasti. Nämä tekijät riippuvat pohjimmiltaan yrityksen aikaisemmasta menestyksestä, mutta niihin voidaan vaikuttaa myös ulkopuolelta. Lisäksi tietenkin asiakkaan tarpeet vaikuttavat hänen odotuksiinsa. Koettua kokonaislaatua eivät määritä ainoastaan laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus, vaan pikemminkin odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. Myös imagoa tulee johtaa asianmukaisesti, sillä imago vaikuttaa keskeisesti asiakkaan kokemaan laatuun ja on palveluyrityksille yhtä tärkeä kuin muillekin organisaatioille. (Grönroos 2010, 105-106.)

### 3.2.4 Palveluprosessi

Palveluprosessi on tapahtumaketju, jonka mukaan palvelu tapahtuu. Tyypillinen palvelutapahtuma kuvataan vaihe vaiheelta sekä asiakkaan, että asiakaspalvelijan näkökulmasta. Lisäksi kuvauksessa tulisi näkyä palvelutapahtumaan liittyvät tukitoiminnot ja palvelun taustalla olevat tarvittavat toimenpiteet. Palveluprosessin kuvauksen avulla voidaan tunnistaa tärkeimmät ja kriittisimmät palveluprosessin kohdat, joiden toteutusta erityisesti seurataan. Palveluprosessin kuvauksen avulla voidaan laatia asiakkaille tärkeisiin kohtiin esimerkiksi suoritumisohjeita. (Bergström & Leppänen 2009, 187).

Tärkeänä osana palveluprosessia on asiakkaan palvelupolun seuraaminen ja sen ymmärtäminen. Palveluprosessista puhuttaessa voidaan käyttää teatterimetaforaa. Asiakkaalle näkyvä osa, jossa asiakkaat itsekin toimivat, on teatterin näyttämö. Lisäksi palvelun kontaktipisteet näyttäytyvät näyttämöllä. Kulisseihin asiakas ei näe, siellä ovat lisäksi palveluntarjoajan taustaprosessit. Palveluprosessi voidaan siis jakaa palvelutuotantoon (Back Stage) sekä palvelunäyttämöön (Front Stageen). Tämän lisäksi palvelun tuottamiseksi suunnitellaan myös tietty kehikko ja tietyt teemat, jonka mukaan palvelu tuotetaan. Palveluun liittyy sekä asiakkaan läsnäolo, että palvelun kuluttaminen samalla kun palvelu tarjotaan asiakkaalle. Palveluntarjoajalla on oltava palvelun sävelkulut hyvin hallussaan pystyäkseen improvisoimaan palveluun sen mukaan, mihin palvelutilanne on etenemässä. Improvisoinnista huolimatta palveluntuottajan tavoitteena on tuottaa palvelu brändin sävelkulun mukaan. (Tuulaniemi 2011, 76-77)

Palvelupolku kuvaa palvelutapahtumaa kokonaisuudessaan. Palvelupolussa on kyse siitä, kuinka asiakas kokee palvelun ja siihen liittyvät palvelutuokiot. Palvelupolku muodostuu siis useammasta tuokiosta ja kontaktipisteistä, kun taas palvelut muodostuvat lukemattomista kontaktipisteistä. Kontaktipisteitä ovat periaatteessa aivan kaikki palveluun ja asiakkaan kokemukseen vaikuttavat asiat. Kontaktipisteet ovat aina palvelutilasta opasteisiin saakka, ne ovat ärsykeitä, jotka asiakas aistii usein tietämättäänkin. Ihmiset, palveluympäristö, esineet ja muodostuneet toimintavat ovat esimerkkejä kontaktipisteistä. (Tuulaniemi 2011, 78-79.)

Palvelupolkua voidaan jakaa eri vaiheisiin asiakkaan näkökulmasta: esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu (Tuulaniemi, 78-79). Esipalvelussa asiakas valmistelee arvon muodostumista ja tekee mahdolliset ajanvaraukset, tiedustelut ja hintavertailut. Tämän jälkeen ydinpalvelussa tapahtuu varsinainen palvelutapahtuma, jossa asiakkaalle muodostetaan haluttu arvo. Viimeisessä vaiheessa eli jälkipalvelussa tarkoittaa palvelutapahtuman jälkeistä kontaktointia, kuten reklamaatioita, jälkimarkkinointia tai esim. teknistä tukea. (Tuulaniemi 2011, 78-79.)

Asiakkaan palvelukokemuksen rakennuspalikoita ovat palvelun kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku. (Tuulaniemi 2011, 79.) Asiakaspalvelun perustehtävä on tehdä asiakkaat onnelliseksi. Tasapainon löytäminen asiakaspalvelun laadun ja tehokkuuden välille on olennaista kun mietitään asiakkaan näkökulmasta palvelun laatua. Palvelumuotoilun prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, unelmien ja toiveiden ymmärtämisestä. Asiakkaan ymmärtäminen ja käyttäjätietojen hankinta auttaa löytämään uusia kaupallisia mahdollisuuksia (Miettinen 2011, 18). Asiakaspalvelijan tulee miettiä tarjoamansa palvelun laatua asiakkaan näkökulmasta. Asiakaskokemukseen vaikuttaa itse palvelun lisäksi asiakaspalvelun saatavuus. Asiakkaan tulisi päästä helposti lähestymään palveluntarjoajaa, tiedon täytyisi olla kätevästi löydettävissä sekä palveluun tulisi päästä nopeasti. Näin ollen nykyaikana kun itse asiakaspalvelutilanteet muuttuvat ja tilalle tulee uusia vaihtoehtoja, on ensisijaisen tärkeää, että asiakkaalle informoidaan ongelmatilanteissa kuinka hän pystyy ottamaan yhteyttä ja millä keinoilla.

### 3.2.5 Asiakaskokemus

Palveluissa on keskeistä asiakkaan kokemus saamastaan palvelusta. Asiakkaalle muodostuva asiakaskokemus kattaa koko yrityksen tarjooman: mainonnan ja muut kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, käytön helppouden ja luotettavuuden. Erinomaiset asiakaskokemukset syntyvät vasta sitten, kun ymmärretään, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen tarjooman. (Tuulaniemi 2011, 74.)

Asiakaskokemus voidaan ajatella jakautuvan kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan tasolla tarkoitetaan palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä



tä, tehokkuutta sekä monipuolisuutta. Toiminnan tason vaatimuksien tulee täytyä, jotta palvelulla on yleensä mahdollisuus toimia markkinoilla. (Tuulaniemi 2011, 74-75.)

Toinen asiakaskokemuksen taso, tunnetaso tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tunteita ja henkilökohtaisia kokemuksia. Tällaisia tuntemuksia ovat kokemuksen miellyttävyyttä, helppoutta, kiinnostavuutta, innostavuutta, tunnelmaa, tyyliä ja kykyä koskettaa aisteja. Kolmannella, eli ylimmällä asiakaskokemuksen tasolla, merkitystasolla tarkoitetaan kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia. Näitä ovat esimerkiksi kulttuuriset koodit, unelmat, tarinat, lupaukset, oivallukset kokemuksen henkilökohtaisuudesta, suhteet asiakkaiden elämäntapaan sekä omaan identiteettiin. (Tuulaniemi 2011, 74-75.)

### 3.3 Asiakaspalvelu

Kilpailijoita parempi asiakaspalvelu on tapa erottua markkinoilla, sekä tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Asiakaspalvelu on toimintaa, jonka tarkoituksena on auttaa ja opastaa asiakasta parhaiten mahdollisin keinoin. Tämänkaltaisessa tilanteessa asiakaspalvelua tarkastellaan asiakkaan ja yrityksen henkilöstön tai yrityksen tarjoamien palvelujärjestelmien välisenä vuorovaikutuksena. Hyvän asiakaspalvelun merkitys korostuu erityisesti sellaisilla aloilla, joissa tuotteet sellaisinaan ovat hyvin samanlaisia. Jo yrityksen liikeideassa tulee määritellä, minkä asteiseen palveluun pyritään ja miten palvelua käytetään kilpailukeinona. Kun asiakaspalvelua suunnitellaan yritykselle sopivaksi, tulee huomioida sekä palveltavat asiakkaat että omat resurssit. Mikäli asiakaspalvelua halutaan käyttää kilpailukeinona, on tunnettava kilpailijoiden tavat palvella asiakkaita ja pyrittävä erottautumaan kilpailijoista positiivisella tavalla. Erottautumisella ei tarkoiteta sitä, että kaikki asiakaspalvelun käytännöt olisivat välttämättä parempia kuin kilpailijoilla, vaan että asiakkaat kokisivat saavansa tilanteeseen sopivaa ja heille arvokasta palvelua enemmän kuin mitä he kilpailijoilta saavat. (Bergström & Leppänen 2009, 180-181).

Asiakaspalvelun henkisen perustan asettaminen edelle takaa menestyksellisuuden nyky maailmassa. Yrityksen on sitouduttava kaikessa asiakaspalvelussaan tiedostamaan asiakaskeskeisyyden arvo ja tiedostaa mainepääoman merkityksen asiakassuhteiden synnyssä ja ylläpidossa. (Aarnikoivu 2015, 37.) Asiakaspalvelunäkemyks tulee nivoa kaikkeen yrityksen toimintaan ja konkretisoida asiakaspalvelunäkemyks yrityksen arkeen. Asiakaspalvelunäkemyks ilmenee niin, että jokainen yrityksessä toimiva henkilö tietää ja tuntee oman roolinsa asiakkaalle arvontuottamisprosessissa. Asiakaspalvelunäkemyksen sisällyttäminen yrityksen toimintaan mahdollistaa tärkeiden menestystekijöiden, aidon asiakaskeskeisyyden sekä asiakaslähtöisyyden toteutumisen. (Aarnikoivu 2015, 55-56.)

Asiakastyytyväisyystutkimukset mahdollistavat asiakkaiden mielipiteiden tuonnin julki. Tutkimuksia voidaan hyödyntää systemaattisesti ja niiden pohjalta pystytään tekemään toimenpiteitä tai muutoksia. Tämä ei kuitenkaan enään tulevaisuudessa riitä, sillä tarvitaan lisäksi arjen asiakaskohtaamisissa syntyvää informaatiota. Asiakaspalvelun ja koko yrityksen toiminnan kehittäminen ei voi tapahtua ajoittain kerättävän tutkimustiedon valossa, vaan yrityksen on saatava kehityksen aineksia arjessa, jokaisen asiakkaan kohtaamisesta. Asiakaspalautteen saamisessa olennaista on se, kuinka palvelun kohdentaminen on onnistunut asiakkaiden yksilöllisyys huomioiden. (Aarnikoivu 2015, 38.)

### 3.4 Asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun yhteys

Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan kokeman laadun suhteesta asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin nähden. Käytettyään palvelua asiakas tuntee olonsa tyytyväiseksi tai tyytymättömäksi saamastaan palvelukokemuksesta. (Bergström & Leppänen 2009, 485). Asiakastyytyväisyyden kanssa vahvasti yhteen liittyy palvelun laatu. Kirjallisuudessa on kuitenkin kiistelty paljon siitä, onko laadun ja asiakastyytyväisyyden välillä eroja ja jos on, niin koetaanko laatu ensin ja seuraako tätä vasta tyytyväisyys vai meneekö tämä toisinpäin. (Grönroos 2010, 120.) Grönroosin (2010, 121.) mukaan looginen analyysi osoittaa sen, että palvelun laadun kokemus tapahtuu ensin, koska kuluttaja havaitsee ensin palvelun ulottuvuudet (teknisen ja toiminnallisen), jonka jälkeen on vasta tyytyväinen tai tyytymätön palvelun laatuun.

Asiakastyytyväisyyttä tutkittaessa täytyy tietää, mitkä asiat tekevät asiakkaat tyytyväisiksi. (Bergström & Leppänen 2009, 484). Tyytyväisyyttä tuottavat palvelun ominaisuudet ja palvelun käytön seuraukset. Palveluorganisaatiot pyrkii vaikuttamaan palvelun laatutekijöihin, sillä juuri nämä tuottavat asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväisyyteen vaikuttavat myös palveluun mahdollisesti liittyvien tavaroiden laatu. Koska jokainen asiakas on yksilö, tyytyväisyyteen muodostumiseen vaikuttavat myös asiakkaan yksilölliset ominaisuudet. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat palvelun luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus, empatia sekä palveluympäristö ja siihen vaikuttavat muut konkreettiset asiat. Palvelun ja tavaroiden laatu sekä hinta vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen, johon vaikuttaa myös samanaikaisesti tilannetekijät ja yksilölliset tekijät. Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttaa lisäksi se, paljonko asiakas kokee itse panostavansa palvelun saamiseen verrattuna siitä saamaansa hyötyyn. Tätä voidaan myös kutsua asiakkaan saamaksi arvoksi. Asiakkaan saama arvo, palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys liittyvätkin olennaisesti toinen toisiinsa ja ovat kaikki vaikuttamassa asiakkaalle muodostuvaan palvelukokemukseen. (Grönroos 2010, 120,267,346).

"Onnistunut palvelutapahtuma on sellainen, jossa asiakas on palvelun jälkeen tyytyväisempi kuin hän oli ennen saamaansa palvelua (Lundberg 2002, 11)." -määritelmä kiteyttää hyvin palvelun luonteen ja tavoitteen. (Lundberg 2002, 11.) Asiakkaan arvostuksen osoittaminen yri-

tyksen toimintaprosesseissa on kahden kauppa, sekä asiakas, että yritys hyötyy. Yrityksen toiminnan jatkuvuuden tekee mahdolliseksi tyytyväiset asiakkaat, jotka ostavat aina uudelleen. Uudessa ajassa korostuu myyjä ja ostaja -asetelman sijaan yrityksen ja asiakkaan välinen kumppanuussuhde. Asiakaskeskeisyys ei enään ole yrityksen valinta, vaan se on koko selviytymisen edellytys. Asiakkaiden vaatimukset kasvavat muuttuvien palveluiden rinnalla, joka tarkoittaa yleensä käytännössä enemmän henkilökuntaa palvelutason ja laadukkaan palvelun mahdollistamiseksi. (Aarnikoivu 2005, 14.)

Asiakaspalvelua ei kilpakumppanit pysty varastamaan, joten palvelukokemuksen tuottaminen asiakkaalle parhain mahdollisin keinoin takaa menestymisen. Asiakas tekee entistä enemmän valintoja nykypäivänä jo etukäteen, joten asiakaspalvelun täytyy erottautua muista markkinoilla toimijoista. (Aarnikoivu 2005, 20.) Hyvä asiakaspalvelu on asiakaspalvelijoiden toimintaa asiakkaasta käsin ja asiakkaan hyväksi. Mikäli asiakkaalle pyritään tarjoamaan myös sellaisia tuotteita tai palveluita mitä asiakas ei ole osannut itse hakea tai pyytää. Tällöin tavoitellaan asiakkaan tarpeiden ja odotusten ylittämistä palvelutilanteessa. Ylittämällä asiakaspalvelutaidoillaan asiakkaan odotuksensa kyseisestä palvelutilanteesta on myös oivallinen tapa saada asiakkaan palvelutilanne onnistuneeksi. (Aarnikoivu 2005, 29.)

### 3.5 Asiakkuus osana segmentointia

Asiakaspalvelua ei pystytä suunnittelemaan, kehittämään tai toteuttamaan ilman asiakkuuksien tuntemusta. Asiakaspalvelusta ei ole olemassa yhtä oikeaa totuutta tai toimintamallia, jonka voisi sellaisenaan sisällyttää jokaisen organisaation toimintaan. (Aarnikoivu 2015, 37.) Ikkäryhmät ja asiakassegmentit ohjaavat asiakaspalvelua sekä vaikuttavat asiakaspalvelun muotoon. Asiakasryhmistä voidaan puhua myös silloin, kun kyseessä on henkilö -tai yritysasiakas. (Aarnikoivu 2015, 41-42.)

Segmentoinnilla tarkoitetaan kokonaismarkkinoiden lohkoamista asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen perusteella. Nämä jaetaan toisistaan selkeästi erottuviin osiin eli segmentteihin. Suhteellisen samanlaiset palveluntarpeet omaavat asiakkaat kuuluvat samaan segmenttiin. Ideana segmentoinnissa on se, että jokaiselle segmentille kohdistetaan segmentin ominais- ja erityispiirteitä huomioivat toimenpiteet. (Aarnikoivu 2015, 41-42.)

Segmentoinnin avulla voidaan varmistua siitä, että vastataan helpommin asiakkaiden palvelutarpeisiin ja aikaansaadaan laatua sekä tehokkuutta yritysten toimintaprosesseihin. Segmentointi mahdollistaa yksilöllisen palvelun kohdentamisen asiakkaille, mutta onnistumisen taakamiseksi segmentointi tulisi käytännöllistää koko yrityksen toimintaan vaikuttavaksi. Erityisen paljon asiakassuhteen kehittäminen edellyttää panostuksia ja kehityshakuisuutta. Seg-

mentoinnin käytännöllistäminen tulisi sisällyttää kaikkeen yrityksessä tapahtuvaan asiakaspalveluun sekä konkreettisiksi asiakaskohtaamisessa toteutettavaksi. (Aarnikoivu 2015, 41-42.)

### 3.6 Myyntiosaaminen palvelutilanteessa

Pankkineuvojan osaava myyntityö on yksi tärkeimmistä työvälineistä. Useimmiten muiden ihmisten palveleminen mielletään vaikeaksi, sillä se tunnetaan usein jotenkin alempiarvoisemmaksi ja nöyryyttävämmäksi. Palvelutilanteet ovat aina erilaisia ja niihin on osattava asennoitua tilanteeseen sopivalla tavalla. Hyvä asiakaspalvelija on myös hyvä itsensä johtaja. Työssä asiakaspalvelija tarvitsee vahvan motivaation. Tämän lisäksi asiakaspalvelijalta vaaditaan sitoutumista asiakkaan sekä yrityksen tarpeisiin ja päämääriin. Mikäli omat arvot ja uskomukset tukevat työtä ja on asettanut itselleen henkilökohtaiset tavoitteet, ei menestyksen esteenä ole mitään. (Lundberg 2002, 7.)

Nykypäivänä liike-elämässä vaaditaan palveluajatuksen sisäistämistä ja sen mukaan toimimista. (Lundberg 2002, 11.) Tarvitaan vahvoja motiiveja eli syitä tekemisen perusteeksi. Asiakaspalvelijan tulee tavoitella toiminnallaan tyydytystä onnistumisten kautta, siitä kun hän on pystynyt antamaan hyvää palvelua asiakkaalleen. Koko yrityksen toiminta on kiistatta riippuvainen asiakkaista, jotka ostavat ja käyttäytyvät sen tuotteita ja palveluita. Tämän vuoksi tarvitaan vahvaa asiakasnäkökulmaa sekä vastuun kantamista niin yrityksen liiketoiminnasta, myyjistä, asiakkuuksista, kasvusta ja kannattavuudesta. (Rubanovitsch & Aalto. 2008, 37.)

Menestyvä myyjä tarvitsee monipuolisia kykyjä, jossa henkilökohtainen myynti on tärkeässä osassa. Myyntityössä tärkeitä kykyjä on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, oikeiden palvelujen tarjoaminen sekä asiakkaan ylitykset odottava palveleminen. Usein asiakkaan ylittävään palvelukokemukseen tarvitaan sitä, että asiakaspalvelija osaa tarjota asiakkaalleen jotain lisätuotetta palveluun liittyen tai esimerkiksi myydään hänelle jokin hänelle sopiva tuote muiden hänellä jo olevien tuotteiden rinnalle. Lisäksi työssä täytyy säilyä myyntityön tasapaino, joka koostuu työn määrästä, työn fokuksista ja työn laadusta. Fokuksella tarkoitetaan sitä, että myyjän tulee kohdata oikean kohderyhmän asiakkaita. (Rubanovitsch & Aalto. 2008, 120.) Henkilökohtaisessa myyntityössä tulee ajatella jokaista asiakasta yksilönä sekä pyrkiä täyttämään kyseisen asiakkaan odotukset ja tarpeet kaikkiin mahdollisiin keinoin.

## 4 Kehitysehdotusten tuottaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia toimeksiantoyritykselle, joiden tarkoituksena oli niiden toteutuksen myötä kehittää liiketoiminnallista ulottuvuutta pitkällä aikavälillä. Ensimmäisessä luvussa käsitellään tunnuslukusovellusta ja tämän käyttöä yleisesti. Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin havainnointimenetelmää. Havainnointime-

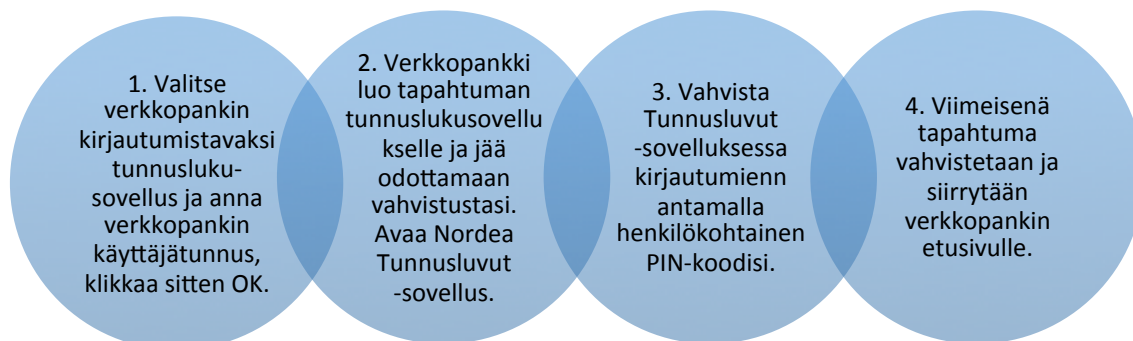
netelmästä kerrotaan ensin menetelmään liittyvä teoria. Tämän jälkeen esitellään menetelmän toteutus ja tulokset. Lopuksi kerrotaan kehitysehdotukset.

#### 4.1 Nordea Pankki Suomi Oyj:n tunnuslukusovellus

Nordea otti ensimmäisenä pankkina Suomessa käyttöönsä uudet tunnistautumismenetelmät EU-lainsäädännön uudistuttua. Tunnuslukusovellus lanseerattiin vuonna 2015 ja vastaava menetelmä tunnuslukusovelluksen käyttöön on tunnuslukulaite, joka on saatavilla Maaliskuusta 2017 alkaen. Tämä vaihtoehto sopii mm. näkövammaisille, tai sellaisille henkilöille kenellä ei ole mahdollisuutta ladata sovellusta mobiililaitteeseen. Kaikkien pankkien tulee uudistaa pankkitunnistautumismenetelmiä tunnuslukukorttien tilalle tunnistulainsäädäntöön perustuen. Tunnuslukukortit tulevat jäämään historiaan ja kaikkien pankkien tulee ennen tai myöhemmin uudistaa tunnistautumismenetelmät. (Nordea Suomi Facebook 2017.)

Nordean tunnuslukusovellusta käyttämällä voi luopua paperisesta tunnuslukukortista. Tunnuslukusovelluks toimii täysin samalla tavalla kuin jo aikaisemmin käytössä ollut tunnuslukukortti. Nordean tunnuslukusovellus ladataan mobiililaitteeseen. Henkilöasiakkaiden lisäksi tunnuslukusovellus on saatavilla myös yrityksille. Tunnuslukusovelluksen avulla voit tunnistautua ja vahvistaa tapahtumia verkko- ja mobiilipankissa sekä Nordean 24/7-palvelussa. Tunnuslukusovellus toimii osana Nordean pankkitunnuksia. Tunnuslukusovellus on asennettavissa myös useampaan mobiililaitteeseen. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2017.)

Tunnuslukusovelluksen ehdottomana etuna on se, ettei erillistä tunnuslukukorttia enään tarvita. Tämän sijaan tunnuks kulkeutuvat aina mukana mobiililaitteessa, kuten matkapuhelimessa. Tunnusluvut eivät lopu myöskään enään kesken, eikä niitä tarvitse yllivivata kuten vanhassa tunnuslukusovelluksessa. Tunnuslukusovellus on helppokäyttöinen sekä turvallinen. Sovelluksen avulla voi tehdä maksuihin lisävahvistukset ja tunnistautua helposti myös muiden palvelutarjoajien, kuten Kelan palveluihin. Tunnuslukusovelluksen saa lataamalla Tunnusluvut-sovelluksen mobiililaitteen sovelluskaupasta. Kun sovellus on ladattu, voidaan aloittaa käyttöönotto verkkopankissa. Tämän jälkeen vahvistetaan käyttöönotto ja nähdään verkkopankista ohjeet sovelluksen käyttöön. Verkkopankista saadaan lisäksi sovelluksen aktivoinnissa tarvittava väliaikainen PIN-koodi, jonka avulla voidaan avata Tunnusluvut-sovellus mobiililaitteella. Nordea Tunnusluvut -sovelluksen käyttö vaihtelee hieman käyttötarkoituksesta, sillä kuten edellä todettiin, sovellusta voidaan käyttää asiointiin Nordean verkkopankissa, mobiilipankissa sekä Nordea 24/7. Esittelen alla olevassa kuviossa 3 vaiheittain tavan käyttää Nordean tunnuslukusovellusta verkkopankissa asiointiin. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2017.)



Kuvio 3: Tunnuslukusovelluksen käyttö Nordea Pankki Suomi Oyj:n ohjetta mukaillen. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2017.)

Kuvion 3 mukaisesti kirjautuminen verkkopankkiin Nordean tunnuslukusovelluksella etenee seuraavasti. Ensimmäisenä täytyy valita verkkopankin sisäänkirjaussivulla Tunnuslukusovellusvälilehti. Tähän annetaan verkkopankin käyttäjätunnus sille merkittyyn kenttään ja klikataan OK. Tämän jälkeen toisessa vaiheessa verkkopankki luo tunnuslukusovellukselle tapahtuman ja jää odottamaan vahvistusta. Tässä vaiheessa tulee avata Nordea Tunnusluvut -sovellus omassa mobiililaitteessa. Seuraavassa, vaiheessa kolme vahvistetaan kirjautuminen antamalla henkilökohtainen PIN-koodi tunnuslukusovellukseen. Viimeisessä vaiheessa neljä vahvistetaan tapahtuma ja siirrytään automaattisesti verkkopankin etusivulle. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2017.)

#### 4.2 Havainnointi

Havainnointityö on aloitettava ennen varsinaisten havaintojen tekemistä, sillä se vaatii huolellista valmistelua ja usein myös erilaisia lupia havainnoinnin toteuttamiseen. Havainnoijan rooliin on lisäksi pureuduttava jo hyvissä ajoin, sillä täytyy selvittää millä tavoin halutaan, että havainnoija toimii. Havainnoija voi olla joko passiivinen, ulkopuolinen tarkkailija, jolloin havainnoija henkilö ei osallistu lainkaan tutkittavan organisaation toimintaan, tai aktiivinen osallistuja, esimerkiksi organisaatiota kehittävä konsultti. Lisäksi havainnointi voi olla mahdollisimman järjestelmällistä. Havainnointi kohdistetaan tällöin ennalta määrättyyn kohteeseen, ja tulokset pyritään rekisteröimään välittömästi muistiin. Havainnoija voi esimerkiksi

täyttää havainnointilomakkeita, kirjoittaa havainnointipäiväkirjaa tai videoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 115.)

Havainnointi on tärkeä ja hyödyllinen tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä. Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi asioista, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Vaikka ihminen havainnoi erilaisia asioita päivittäin, tutkimuksellinen havainnointi poikkeaa siitä huomattavasti. Tutkimuksellinen havainnointi ei ole vain satunnaista katselemista, vaan systemaattista tarkkailua. Havainnointiaineistoa voidaan kerätä sekä luonnollisessa ympäristössä että keinotekoisissa tilanteissa. Havainnointi sopii hyvin esimerkiksi kehittämistehtäviin, joiden kohteena on yksilön toiminta ja vuorovaikutus toisten kanssa. Palvelutuotanto muodostuu toiminnoista ja niiden ketjuista, jonka vuoksi myös palvelumuotoilussa havainnointi on erittäin tyypillinen menetelmä. Havainnointi sopii menetelmänä myös strukturoidun aineiston keräämiseksi. Havainnointimenetelmä mahdollistaa lisäksi välittömän suhteen luomisen tutkittaviin luonnollisissa oloissa. (Ojasalo ym. 2014, 114.)

#### 4.2.1 Havainnoinnin teoria

Tiedonhankinnan osalta ydinkysymyksenä havainnoinnin suunnittelussa on, mikä on havainnoijan rooli ja kuinka näkyvä havainnoija on havainnoinnin aikana. Havainnointi jaetaan havainnoijan osallistumisen mukaan niin, että toisessa päässä havainnoija on täysin ulkopuolinen tarkkailija ja toisessa ääripäässä aktiivinen osallistuja. Havainnointi ilman osallistumista sopii hyvin tutkimuksen alkuvaiheeseen, jolloin havainnointi auttaa kehittäjää perehtymään aiheeseen syvemmin. Havainnointi voi tapahtua myös toimijoiden tietämättä, esimerkiksi käymällä yrityksessä asiakkaana. (Ojasalo ym. 2014, 116.)

Osallistuvalla havainnoinnilla tarkoitetaan tapaa kerätä aineistoa, jossa tutkija tavalla tai toisella osallistuu tutkimansa yhteisön toimintaan. (Eskola & Suoranta 2005, 98) Osallistuva havainnointi on subjektiivista toimintaa. Se voi olla valikoivaa; ennako-odotukset suuntaavaa havainnointia muiden asioiden jäädessä huomaamatta. Havaintoja tehdään käsitteellisistä ja tunnetuista asioista. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija voi osallistua tutkittavan kohteen toimintoihin esimerkiksi työntekijän tai asiakkaan roolissa. Vuorovaikutus tapahtuu yleensä kuitenkin pitkälle kohteen ehdoilla ja havainnoija vaikuttaa toimintaan mahdollisimman vähän saadakseen havaintoja luonnollisesta tilanteesta. (Ojasalo ym. 2014, 116.)

Havainnointitekniikka voi olla strukturoitua eli jäsennellyä toimintaa tai strukturoimatonta eli joustavaa sekä väljempää toimintaa. Strukturoidussa havainnoinnissa ongelma jäsennellään huolellisesti ennen varsinaisen havainnoinnin suorittamista ja laaditaan kehittämistehtävään perustuvia luokitteluja. Strukturoimatonta havainnointia käytetään silloin, kun halutaan mah-

dollisimman paljon monipuolista tietoa asian ympäriltä. Vaikkei tällaista havainnointia luokitella etukäteen, hyödynnetään silti kehitettävään ilmiöön liittyvää teoriaa, jonka avulla tehdään oletuksia siitä, mitä ilmiöissä mahdollisesti tulee tapahtumaan. Mitä tahansa havainnointitekniikkaa käytetään, on määritettävä havainnoinnin tavoitteet ja päätettävä havainnoilta vaadittava tarkkuus. (Ojasalo ym. 2014, 116.)

Havainnoinnissa tiedon käsittely, analysointi ja tulkinta on merkittävässä osassa. Havainnoinnissa tulkintaan liittyy aina ymmärtäminen eli kerätyn aineiston oleellisimpien asioiden löytäminen. Kehittäjän on pystyttävä havainnointiin käytetyn aineiston perusteella pystyttävä perustelemaan tarinan juoni. Myöskään havainnointiaineisto ei liity automaattisesti yhteen, vaan havainnoijan on pystyttävä rakentamaan tästä looginen kokonaisuus. Uusi tieto ja ymmärrys eivät synny pelkistä irrallisista ajatuksista, vaan tietoon tarvitaan lisäksi kehittäjän, aineiston ja teorian välistä keskustelua. Laadullisen tutkimuksen analyysi syntyy yleensä kahdessa vaiheessa, jotka nivoutuvat toisiinsa. Ensimmäisessä vaiheessa puhutaan pelkistämisestä, jolloin havainnot yhdistetään. Toisessa vaiheessa puhutaan tulosten tulkinnasta. Muistettavaa on se, ettei kerätty aineisto ole ratkaisu ehittämistehtävään vaan materiaalia, jolle kehittämistyö perustuu. Aineisto kuvaa sitä, mitä havainnoitavat tekivät havainnoinnin aikana ja havainnointien kuvaus on siis vasta aineiston dokumentointia ja vasta aineiston analysointi johtaa jonkinlaiseen tulkintaan havainnointiin perustuen. (Ojasalo ym. 2014, 119.)

#### 4.2.2 Havainnoinnin toteutus

Opinnäytetyössä on käytetty strukturoimatonta havainnointimenetelmää. Strukturoimaton havainnointimenetelmä valittiin opinnäytetyöhön siksi, että strukturoimaton havainnointi edisti tavoitteisiin pääsyä tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä. Havainnoinnin kohteeksi oli valikoitu Nordean tunnuslukusovellus ja siihen liittyvä asiakaskokemus. Havainnoinnin tavoitteena oli tunnistaa Nordean tunnuslukusovelluksen käyttöön liittyviä haasteita ja löytää kehittämiskohteita.

Havainnointiaineistoa kirjattiin asiakaspalvelutilanteista, joissa havainnoitsija oli itse mukana. Havainnot kirjattiin muistiin havainnointipäiväkirjan muodossa välittömästi havainnoinnin suorittamisen jälkeen. Havainnoinnissa kirjattiin aineistoa erityisesti tunnuslukusovellukseen liittyvistä haasteista ja mahdollisista kehityskohteista asiakkaan näkökulmasta asiakaskokemuksen muodostumisen osalta. Havainnointiaineisto sisälsi asiakaspalautteista, asiakkaiden kysymyksistä ja mielipiteistä tulleita asioita liittyen Nordean tunnuslukusovellukseen. Havainnointiaineistoa kerättiin ja havainnointia toteutettiin vuoden 2016 syyskuun ja lokakuun ajan. Havainnointiaineiston kerääminen kesti 33 arkipäivää ja sisälsi kaiken kaikkiaan havaintoja 84 asiakkaalta. Havainnointi suoritettiin pääkaupunkiseudulla Espoon Piispansillan Nordean palvelukonttorissa.



Kerätystä havainnointiaineistosta materiaalia tiivistettiin ja tulkittiin tuloksiksi. Aineistossa oli eri aihealueisiin jakautuvia havaintoja, jonka vuoksi se luokiteltiin neljän erilaisen teeman alle. Teemat oli viestintä ja ohjeistus, sovelluksen käyttö, ongelmatilanteet ja käyttäjävällyisyys.

#### 4.2.3 Havainnoinnin tulokset

Tunnuslukusovelluksen ohjeistuksen ja viestinnän tuloksista selvisi, että tunnuslukusovelluksen tieto, muutosten syyt ja uudistusten aikataulu olivat hieman hankalasti saatavilla sekä ohjeistus koettiin epäselväselväksi. Tuloksista kävi myöskin ilmi epävarmuus tunnuslukusovelluksen toimintamalliin, käyttöturvallisuuteen ja mahdollisiin ongelmatilanteisiin liittyen.

Tunnuslukusovelluksen käyttöön liittyvistä tuloksista voitiin todeta, että asiakkaita askarrutti sovelluksen käyttö ja mahdolliset käytön ongelmatilanteet. Asiakkaila ei ollut tietoa siitä, millä laitteilla tunnuslukusovellusta on mahdollista käyttää ja toimiiko sovellus useammassa laitteessa samanaikaisesti. Henkilöasiakkaila saattoi olla useampia verkkopankkitunnuksia muidenkin kuin omien henkilökohtaisten asioiden hoitoon, jonka vuoksi he kokivat haasteena kaikkien tunnuksien toimivuuden ja käyttöönoton.

Myönteisiä havaintoja muodostui kuitenkin erittäin paljon ja asiakkaat kokivat tunnuslukusovelluksen käytön mutkattomaksi, sujuvaksi ja nopeaksi tavaksi tunnistautua verkkopankkiin paikassa kuin paikassa. Tunnuslukusovelluksen hyväksi puoliksi koettiin nopeus ja helppous, sillä tunnuslukusovellus kulkee aina mukana puhelimessa. Asiakkaat kokivat myös, että Tunnuslukusovelluksen käyttö helpottaa arkea, sillä tunnistautuminen on kätevää ja yksinkertaista. Asiakkaiden on helppo tunnistautua verkkopankkitunnuksilla internetissä tunnistautumista vaativille verkkosivustoille ja verkko-ostosten tekeminen sekä laskujen maksu on entistä helpompaa.

Ongelmatilanteisiin liittyvistä tuloksista oli todettavissa tunnuslukusovelluksen käyttöönoton ja käytön haasteet. Uusien tunnistautumistapojen muuttuminen arvelutti ja pelotti, sillä opettelu veisi aikaa ja virheitä voisi sattua. Tunnuslukusovelluksen turvallisuus koettiin osittain kyseenalaiseksi. Tuloksista oli todettavissa tilanteita, joissa asiakas ei omista älypuhelin-ta johon saisi ladattua tunnuslukusovelluksen. Havaittiin myös puhelimen vaihtumisen tai sen rikkoutumisen, akun loppumisen tai puhelimen katoamisen aiheuttavan asiakkaille ongelmatilanteita.

Käyttöystävällisyydessä korostui hankaluudet liittyen käyttäjän ikään. Näissä tilanteissa mobiililaitteiden hallinta ja laitteen omistaminen, saatavilla oleva ajankohtainen tieto, perehdyttäminen ja neuvonta sekä aikataulujen informointi asiakkaille koettiin osin puutteelliseksi.

#### 4.3 Kehitysehdotukset

Tuloksista tunnistettiin haasteita, joihin haluttiin tuottaa kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Kehitysehdotukset suunniteltiin niin, että ne edistäisivät asiakaslähtöisyyttä ja asiakaskokemusta. Kehitysehdotusten tarkoituksena oli asiakaslähtöisyyden kehittämisen lisäksi tuottaa lisäarvoa ja tuottavuutta toimeksiantajalle. Seuraavissa kappaleissa esitellään kehitysehdotukset.

Viestintään ja ohjeistukseen tuotettaisiin asiakkaille perehdytyspaketti, jossa on kaikki tarpeellinen tieto ja ohjeistus tunnuslukusovellukseen liittyen. Kehitysehdotusta ideoitiin tuloksien pohjalta niin, että asiakkaille tulisi olla aiempaa enemmän perehdytystä ja neuvontaa liittyen tunnuslukusovelluksen käyttöönottoon, käyttöön ja turvallisuuteen liittyen. Lisäksi asiakkaalle tulisi olla helposti saatavilla olevaa materiaalia ja ohjeita lisää, joihin he voisivat esimerkiksi tutustua kotona. Tärkeintä on, että materiaali saavuttaa kaikki sitä tarvitsevat henkilöt. Asiakkaille suunnatussa perehdytyspaketissa tulisi olla myös tietoa muutoksesta, aikataulusta ja sovelluksen käyttöturvallisuudesta.

Tunnuslukusovelluksen käyttöön ja aktivointiin tuotettaisiin asiakkaille käyttöopas kaikille saatavaksi. Käyttöoppaan tulisi olla paperisena saatavilla, jotta kaikki asiakasryhmät saavuttavat sen. Käyttöoppaan tulisi sisältää kaikki tieto siitä, kuinka ja millä laitteilla tunnuslukusovellus toimii. Lisäksi asiakkaille tulisi olla tieto siitä, kuinka toimia mikäli ei ole sopivaa laitetta tunnuslukusovellukselle. Käyttöoppaassa tulisi olla myös ohjeet siitä, kuinka tunnuslukusovellus saataisiin käyttöön usempaa verkkopankkia varten ja kuinka aktivointi samaan puhelimeen tapahtuu.

Ongelmatilanteita varten asiakkaille tulisi olla neuvottuna jo etukäteen, kuinka mahdollisissa ongelmatilanteissa tulisi toimia ja mistä apua helpoiten saa. Tunnistautumiseen täytyisi saada mahdollisimman nopeasti uusi salasana asiakkaalle tunnuslukulaitteen kadotessa tai rikkoutuessa. Asiakkailta ei välttämättä ole tunnistautumismahdollisuutta useammassa laitteessa, jonka vuoksi esimerkiksi matkustaessa on ehdottoman tärkeää saada uudet tunnistautumistavat nopeasti.

Käyttäjäystävällisyys ja asiakaskokemus huomioiden tieto muutoksesta ja muutoksien tuomista uudistuksista täytyy saada aiemmin asiakkaille tietoon. Tällaisia muutoksia voivat esimerkiksi olla palveluntarjoajan uudet palvelut. Asiakasryhmät huomioiden tiedon täytyisi olla asi-

akkaalle helposti saavutettavissa ja nähtävissä niin paperisena kuin sähköisenä versiona. Asiakkaalle tulisi kertoa yksinkertaisesti esitettynä muutos, muutoksen syy ja aikataulu sekä muutosten seuraukset asiakkaille jo hyvissä ajoin ennen tulevaa muutosta. Tämä antaa asiakkaalle mahdollisuuden tutustua ja ajatella uudistusta ja valmistautua muutoksen tuomiin mahdollisuuksiin.

## 5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytteen tavoitteena oli tuottaa kehitysehdotuksia toimeksiantoyritykselle. Kehitysehdotuksissa keskityttiin palvelun asiakaskokemuksen kehittämiseen tunnuslukusovelluksen käytössä. Kehittämisprosessi lähti liikkeelle tietoperustaan tutustumisella, jossa tutustuttiin palveluun ja asiakaskokemuksen kehittämiseen sekä niiden osa-alueisiin. Tämän jälkeen toteutettiin havainnointi. Havainnoinnin aineistoa analysoitiin, jonka jälkeen havainnoinnista kirjattiin tulokset. Tuloksista valittiin tärkeimmät, joihin tuotettiin kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.

Tuotetut kehitysehdotukset olivat perehdytysopas tunnuslukusovelluksen viestintään ja ohjeistukseen, käyttöopas tunnuslukusovelluksen käyttöön ja käyttöönottoon, nopea tunnistautumiskausi ongelmatilanteisiin sekä niin sähköiset kuin paperiset tiedotteet asiakkaalle helposti saavutettavaksi muutoksista ja niiden tuomista uudistuksista.

Opinnäytetyössä tarkoituksena oli kasvattaa toimeksiantajan liiketoiminnallista hyötyä pitkällä aikavälillä. Tämä mahdollistettiin niin, että opinnäytetyön kehitysehdotuksia ideoitiin havainnoinnin tuloksien mukaisesti asiakastarpeisiin vastaten. Opinnäytetyössä tuotetut kehitysehdotukset arvioitiin ja mietittiin niiden toteutusmahdollisuuksia.

Opinnäytetyössä tuotettiin monipuoliset ja hyödylliset kehitysehdotukset, jotka vastasivat Nordean asiakaskunnan tarpeita ja odotuksia. Tämän lisäksi opinnäytetyössä saatiin informaatiota ja asiakkaiden mielipiteitä siitä, mitä Nordean asiakkaat ovat yleisesti mieltä Nordean Tunnuslukusovelluksesta ja millaisia ominaisuuksia palvelussa tulisi vielä mahdollisesti kehittää. Toimeksiantajan päätettäviin jää opinnäytetyön kehitysehdotuksien jatkotoimenpiteet ja niiden mahdollinen vieminen käytäntöön ja toteutukseen Nordeassa.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu Asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. 2. painos. Helsinki: Libris.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: WS Bookwell.
- Keronen, K & Tanni, K. 2013. Johdata asiakkaasi verkkoon. Helsinki: Talentum Media.
- Lundberg, T. 2002. Palvele, Vaikuta, Menesty! Advisor Finland Pro & Positiivarit.
- Mertanen, J. 2004. Pane yritys liikkeelle. Mobiiliratkaisut liiketoiminnan tukena. Hämeenlinna: Talentum. Karisto.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.
- Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media.

### Sähköiset lähteet

- Nordea Pankki Suomi Oyj. 2016. Viitattu 20.11.2016. Saatavilla [www-osoitteessa: http://www.nordea.fi](http://www.nordea.fi)
- Nordea Suomi Facebook. 2017. Viitattu 20.4.2017. Saatavilla [www-osoitteessa: https://www.facebook.com/pg/NordeaSuomi/videos/?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/pg/NordeaSuomi/videos/?ref=page_internal)
- Nordea. 2017. Viitattu 2.2.2017. Saatavilla [www-osoitteessa: http://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/organisaatio/](http://www.nordea.com/fi/tietoa-nordeasta/keita-olemme/organisaatio/)
- Nordea Pankki Suomi Oyj. 2017. Viitattu 3.2.2017. Saatavilla [www-osoitteessa: https://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/paivittaiset-raha-asiat/internet-mobiili-ja-puhelinpalvelut/tunnuslukusovellus.html#tab=Mika-on-tunnuslukusovellus-](https://www.nordea.fi/henkiloasiakkaat/paivittaiset-raha-asiat/internet-mobiili-ja-puhelinpalvelut/tunnuslukusovellus.html#tab=Mika-on-tunnuslukusovellus-)
- Karppinen, P. 2016. Viitattu 2.2.2017. Saatavilla [www-osoitteessa: https://ajassa.nordea.fi/nuoret-tulevaisuus/fakta/digitaalisuus-avaa-uusia-ovia-pankkiin/](https://ajassa.nordea.fi/nuoret-tulevaisuus/fakta/digitaalisuus-avaa-uusia-ovia-pankkiin/)

## Kuviot

Kuvio 1: Palveluliiketoiminnan kehittyminen vaiheittain. (Mertanen 2004, 33.) .....	10
Kuvio 2: Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta. (Grönroos 2010, 103.) .....	14
Kuvio 3: Tunnuslukusovelluksen käyttö Nordea Pankki Suomi Oyj:n ohjetta mukaillen. (Nordea Pankki Suomi Oyj 2017.).....	22