

Minna Mäkinen

**Kyrönmaan Osuuspankin palvelun laatu**

Opinnäytetyö

2012

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Liiketalouden koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Minna Mäkinen

Työn nimi: Kyrönmaan Osuuspankin palvelun laatu

Ohjaaja: Terhi Anttila

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 47

Liitteiden lukumäärä: 3

---

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Kyrönmaan Osuuspankin asiakahuollon laatua. Opinnäytetyöllä oli kolme päätavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena oli perehtyä palvelun laatuun ja laatukuiluihin. Toisena tavoitteena oli selvittää Kyrönmaan Osuuspankin asiakkaiden tyytyväisyyttä asiakahuoltoihin ja kolmantena tutkia asiakkaan ja toimihenkilön välistä mahdollista kuilua.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta, teoreettisesta ja empiirisestä osasta. Teoreettisessa osassa kerrotaan palvelusta, laadusta ja kuiluanalyysistä. Empiirisessä tutkimuksessa analysoitiin Kyrönmaan Osuuspankin asiakkailta ja toimihenkilöiltä saatuja vastauksia. Empiirisessä osassa tutkittiin kuiluanalyysimallista pääasiassa koetun palvelun laadun kuilua.

Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää Kyrönmaan Osuuspankin asiakahuolto-prosessin ja palvelun laadun parantamisessa.

Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat ovat tyytyväisiä asiakaspalveluun Kyrönmaan Osuuspankissa. Työntekijöiden ja asiakkaiden vastauksissa ei löytynyt isoja eroja, joten heidän väliltään ei löytynyt kuilua.

Avainsanat: Palvelu, palvelun laatu, kuiluanalyysi

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Business School

Degree programme: Business Management

Author/s: Minna Mäkinen

Title of thesis: Kyrönmaan Osuuspankki´s quality of service

Supervisor(s): Terhi Anttila

Year: 2012                      Number of pages: 47      Number of appendices: 3

---

The purpose of this thesis was to examine customer service quality at Kyrönmaan Osuuspankki. This thesis had three main objectives. The first aim of the thesis was to familiarize with the quality of service and quality gaps. The second aim was to examine the customers' satisfaction with customer service, and the third goal was to examine the possible gap between the customers and the employees.

The thesis consists of two parts, a theoretical part and an empirical part. The theoretical section deals with service, quality and gap analysis. In the empirical part, I analysed the customers' and employees' responses. In the empirical part, I studied the perceived service quality gap, applying mainly the gap analysis model.

The results can be used to improve customer service and service quality at Kyrönmaan Osuuspankki.

The study shows that customers are satisfied with the quality of customer service at Kyrönmaan Osuuspankki. No big differences were found between the employee and the customer responses, so there is no gap between them.

Keywords: Service, service quality, gap analysis

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO .....	7
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	7
1.2 POP Pankki -ryhmä ja Kyrönmaan Osuuspankki .....	7
2 PALVELUN LAATU.....	10
2.1 Palvelu .....	10
2.2 Asiakaspalvelu .....	13
2.3 Laatu .....	15
2.4 Kuiluanalyysi .....	19
2.5 Laatuksien johtaminen .....	20
2.5.1 Johdon näkemyksen kuilu .....	20
2.5.2 Laatuvaatimuksen kuilu .....	21
2.5.3 Palvelun toimituksen kuilu .....	22
2.5.4 Markkinointiviestinnän kuilu .....	23
2.5.5 Koetun palvelun laadun kuilu .....	24
3 KYRÖNMAAN OSUUSPANKIN PALVELUN LAADUN TUTKIMUS .....	25
3.1 Tutkimusten toteuttaminen.....	26
3.2 Tutkimusten luotettavuus .....	27
3.3 Tutkimustulokset .....	27
4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	37
LÄHTEET .....	40
LIITTEET .....	42
LIITE 1. Lomake työntekijöille	
LIITE 2. Lomake asiakkaille	

### LIITE 3. Kyselylomake asiakkaille

## Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Koettu kokonaislaatu.....	17
Kuvio 2. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli.....	19
Kuvio 3. Kyrönmaan Osuuspankin asiakastyytyväisyysindeksi.....	30
Kuvio 4. Asiakkaiden lojaalisuus.....	31
Kuvio 5. Asiakkaiden vastausten keskiarvo halukkuudesta suositella tuttaville Kyrönmaan Osuuspankkia.....	32
Kuvio 6. Työntekijöiden vastausten keskiarvot kysymyksiin 1-7.....	36
Kuvio 7. Työntekijöiden vastausten keskiarvot kysymyksiin 8-12.....	37
Kuvio 8. Työntekijöiden ja asiakkaiden vastausten keskiarvot vertailussa.....	40
Taulukko 1. Asiakkaiden vastausten keskiarvo, mediaani ja keskihajonta.....	29
Taulukko 2. Työntekijöiden vastausten keskiarvo, mediaani ja keskihajonta.....	34

# 1 JOHDANTO

Palvelutalous on kasvanut viime vuosikymmeninä paljon ja siihen on monia syitä, kuten vaurastuminen, vapaa-ajan lisääntyminen, naiset ovat enemmän työelämässä kuin ennen, eliniän kasvu, tuotteet monimutkaistuvat, elämä monimutkaistuu, ihmiset ajattelevat enemmän ekologisemmin ja uusia tuotteita tulee kokoajan lisää markkinoille (Grönroos 1998, 32 -34).

Asiakkaat haluavat nykyään hyvää palvelua halvalla. He osaavat vaatia palvelua ja vaihtavat pankkia helposti. Kilpailu pankkialalla on kovaa ja pankin vaihtaminen on tehty asiakkaalle vaivattomaksi. Ennen asiakas tuli nöyränä pankkiin lainaa pyytämään. Nykyään lainan pyytäminen on jokapäiväinen tapahtuma ja asiakkaat itse päättävät mistä pankista palvelunsa ostavat. Varsinkin pienten pankkien, kuten Kyrönmaan Osuuspankin, on panostettava palveluun enemmän, koska ne eivät voi kilpailla pelkästään koroilla ja hinnoilla suuria vastaan. POP Pankkien vahvuutena pidetään asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun ja läheisiä suhteita asiakkaisiin. Kyrönmaan Osuuspankki haluaa myös kehittää toimintatapoja, jotta pankki pystyy yhdessä muiden POP Pankkien kanssa säilyttämään edelläkävijän aseman palvelun tarjoajana myös tulevaisuudessa. Tavoitteena POP Pankeilla on tarjota asiakkaalle paras asiakaskokemus.

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Kyrönmaan Osuuspankin asiakashuollon laatua. Opinnäytetyöllä on kolme päätavoitetta. Ensimmäisenä opinnäytetyön tavoitteena on perehtyä palvelun laatuun ja laatuiluihin. Toisena tavoitteena on tutkia Kyrönmaan Osuuspankin asiakkaiden tyytyväisyyttä asiakashuoltoon ja kolmantena tutkia asiakkaan ja työntekijän välistä mahdollista kuilua.

## 1.2 POP Pankki -ryhmä ja Kyrönmaan Osuuspankki

Kyrönmaan Osuuspankki kuuluu suomalaiseen POP Pankki -ryhmään, joka perustettiin vuonna 1997 jatkamaan aidosti itsenäistä ja paikallista osuuspankkitoimin-

taa jäsentensä ja asiakkaittensa hyväksi. Suomen vakavaraisimpaan pankkiryhmään kuuluu eri puolilta Suomea 36 riippumatonta ja itsenäistä pankkia, joilla on jäsentensä valitsema hallinto joka ohjaa pankin toimintaa. Konttoreita ja palvelupisteitä on yhteensä 144, ja niissä työskentelee noin 700 henkilöä. POP Pankkien perusarvoja ovat paikallisuus, itsenäisyys, ihmisläheisyys, nykyaikaisuus, jäsenyys ja taloudellisuus (Kyrönmaan Osuuspankin power point).

Kyrönmaan Osuuspankki on toiminut vuodesta 1924 lähtien. Pankin juuret ovat edelleen vahvasti Kyrönmaalla, sillä pääkonttori toimii Isokyrössä. Myös Vähäkylässä on monipuolinen palvelukonttori, johon on keskitetty lisäksi pankin back office -toiminnot. Vuosituhannen vaihteessa Kyrönmaan Osuuspankki laajensi toimintojaan vahvasti Vaasaan ja Kokkolaan, ja tällä hetkellä molemmissa kaupungeissa toimii yksi täyden palvelun konttori. Kyrönmaan Osuuspankki on itsenäinen pankki, jonka toiminta-ajatuksena on olla ihmisläheinen, nykyaikainen ja turvallinen pankkipalvelujen tarjoaja. Pankin operatiivisesta toiminnasta vastaa toimitusjohtaja suoraan hallitukselle. Muu organisaatio koostuu hallintojohtajasta, neljästä pankinjohdajasta, kolmesta palvelupäälliköstä, back office -esimiehestä sekä 20 palvelumyymästä (Kyrönmaan Osuuspankki, [viitattu 24.10.2012]). Asiakkaita Kyrönmaan Osuuspankilla on 18155, joista jäseniä 7930 (Kyrönmaan Osuuspankin Power point).

POP Pankkien toiminnassa asiakas on vahvasti keskiössä. POP Pankkien perusarvona on osuustoiminnallisuus, joka tarkoittaa asiakkaan ja toimintaympäristön aktiivista hyvinvoinnin eristämistä, tasa-arvoisuutta sekä vastuullista pitkäjänteistä toimintatapaa. POP Pankin brändin ydin on peruslupaus asiakkaalle olla aidosti lähellä ihmistä, ja se perustuu Suomen parhaaseen asiakaspalveluun. Ryhmän tavoin asiakkuusajattelu on Kyrönmaan Osuuspankissa strateginen liiketoiminnan toteuttamisen tapa, jolla pyritään yrityksen ja omistaja-arvon kasvattamiseen kehittämällä valittujen avainasiakkaiden ja asiakassegmenttien asiakassuhteita niin, että asiakas kokee saavansa arvoa. Asiakkuusajattelussa yrityksessä pyritään löytämään ratkaisut asiakkaiden tarpeisiin (POP pankki-ryhmä, Kyrönmaan Osuuspankin omia power point esityksiä). Tämä on myös asiakashuolloissa lähtökohdana. POP Pankit onkin valittu kymmenen kertaa Suomen parhaiksi palvelun tarjoajiksi viimeisen kahdentoista vuoden aikana, viimeksi vuonna 2012. Tutki-



muksen tekee Taloustutkimus Oy, ja kysely tehdään neljä kertaa vuodessa. Tutkimuksessa mitataan kanta-asiakkuutta, satunnaisasiakkuutta ja uudelleenkäyttöhalukkuutta kohderyhmälle 15-79 -vuotiaat. Tutkimuksessa annetaan arvosana palvelun laadusta asteikolla 4-10. Arvosanat annetaan ensivaikutelmasta, odotusajasta, palvelun asiantuntemuksesta, palvelun ystävällisyydestä, asiakkaan asian huomioimisesta, palvelun joustavuudesta, tilojen viihtyisyydestä, hinta/laatusuhteesta (Nummela C.8/2011, [viitattu: 14.9.2012]).

## 2 PALVELUN LAATU

Palvelun laadulla voidaan tarkoittaa koko palveluorganisaation toiminnallaan ja olemuksellaan aikaansaamia laatukäsityksiä. Yksinkertaistettuna puhutaan kuitenkin yksilön laatukäsityksistä, jotka syntyvät yksilön odotusten ja kokemusten välisestä tilasta. Palveluyritys tuottaa siis palveluja ja asiakas arvioi laadun. Keskeisiä ongelmia laadussa on asiakkaiden odotusten ja kokemusten välisessä yhtälössä. Jos kokemukset alittavat asiakkaan kokemukset, hän pettyy ja syntyy käsitys huonosta laadusta. Jos yritys markkinoi tuotteita varovaisesti, asiakas ei kiinnostu eikä vakuutu yrityksestä, eikä tällöin osta yrityksen tuottamaa palvelua. Jos yritys tuottaa palvelua, joka ylittää asiakkaan odotukset, asiakas yllättyy positiivisesti ja syntyy käsitys hyvästä laadusta (Alalääkkölä 1993, 48-53).

### 2.1 Palvelu

Nykyään melkein kaikki työt voidaan nähdä asiakaspalvelutehtävinä. Jokainen työntekijä on jossain tilanteessa ollut asiakaspalvelija (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 9). Erilaisten palveluiden yhteenlaskettu osuus bruttokansantuotteesta Suomessa on viime vuosina noussut yli 65 prosenttiin (Urrila 16.8.2005, [Viitattu 15.8.2012]). Koska palvelut ovat tärkeitä niin monissa talouden osissa, ei ehkä ole tarpeen erottaa toisistaan palvelualoja ja teollisuusaloja (Grönroos 1998, 29).

”Ylikosken (2001, 20) mukaan palvelu on teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä. Palvelun tuottaminen voi olla sidoksissa tavaraan, mutta palvelutapahtuma on aineeton eikä tavallisesti johda tuottamiseen liittyvien konkreettisten elementtien omistusoikeuteen”

Palvelulla tarkoitetaan suorituksia, joita asiakas odottaa saavansa perustuotteen tai -palvelun lisäksi ja jotka vastaavat sen hintaa, imagoa ja mainetta. Palvelualalla palvelut ovat olemassa ainoastaan ihmisten kokemusten tasolla. Monesti palvelujen kuluttajat pystyvät ilmaisemaan tyytyväisyytensä asteen vasta kulutuksen jäl-

keen. Palvelualan palvelut koostuvat asiakkaan etsimistä peruspalveluista ja palvelun aikana saaduista kokemuksista (Horovitz 1992, 15-19).

Yritysten toiminta perustuu aina asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen tai asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen tarjottujen tuotteiden tai palvelujen avulla. Jokaisella yrityksellä on selkeästi määritelty toiminta-ajatus. Siinä määritellään yrityksen tarkoitus. Palveluyrityksen tulee puhua palveluajatuksesta, koska se ohjaa myös nimikkeenä henkilöstöä toimimaan palvelun suuntaan. Palveluajatuksella yritetään ohjata henkilöstön työtä oikeaan ja samansuuntaiseen toimintatapaan. Palveluyrityksellä tulee olla myös liikeidea, joka määrittelee eri toiminnot yrityksessä. Liikeidean tarkoituksena on määritellä asiakasryhmät ja niiden tarpeet, sekä myös tuotteet ja palvelut mitä ja miten ne asiakasryhmille tarjotaan (Lehmus & Korkala 1997, 9).

Kyrönmaan Osuuspankki tarjoaa asiakkaille maksuliikenne-, kortti-, säästämisen- ja sijoitus- sekä rahoituspalveluja (Kyrönmaan Osuuspankki, [viitattu 24.10.2012]). POP Pankkien tavoitteena on tarjota tulevaisuudessa asiakkaalle paras asiakaskokemus ja edelleen kehittää toimintatapoja, jotta he pystyvät varmistamaan edelläkävijän aseman myös tulevaisuudessa (Paikallisosuuspankkiliitto POP pankkien omaa materiaalia, 7).

POP Pankkien onnistuneeseen asiakaskohtaamiseen periaatteisiin on ryhmätasolla määritelty kolme asiaa:

1. Keskity asiakkaaseen.
2. Ansaitse oikeus edetä.
3. Vakuuta vetämällä asiakas mukaan (Paikallisosuuspankkiliitto POP pankkien omaa materiaalia, 7).

Näitä periaatteita noudattaen asiakaskohtaamisen eteneminen sovitetaan kunkin asiakkaan omiin tarpeisiin samalla saavuttaen kohtaamiselle asetetut myynilliset tavoitteet. Asiakaspalvelutilanteessa tulee keskittyä asiakkaan tarpeisiin sen sijaan että keskittyisi omaan myyntitietoon tai suunnitelmiin, varmistaa, että kaikesta on asiakkaalle hyötyä ja kysyä aina itseltä: ”Mitä hyötyä tästä on asiakkaalle?”. Menestyvä palveluneuvoja ansaitsee oikeuden edetä asiakkaan prosessin jokaisessa vaiheessa (Paikallisosuuspankkiliitto POP pankkien omaa materiaalia, 7-8).

Monen organisaation toiminnassa palvelulla on kasvava merkitys, joten on vaikea vetää tiukkaa rajanvetoa palveluja ja tavaroita markkinoivien organisaatioiden välillä. Tärkein ominaispiirre palvelussa ja sen markkinoinnissa on, että se on aineeton. Moneen tuotteen myymiseen kuitenkin liittyy myös palvelu (Ylikoski 2001, 20-21). Monissa määritelmässä sanotaan, että palvelut eivät johda minkään omistukseen (Grönroos 1998, 55). Useimmiten palveluun sisältyy jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa, vaikka asiakas ei aina ole palveluyrityksen kanssa vuorovaikutuksessa henkilökohtaisesti. Palveluissa esiintyvät vuorovaikutukset ovat hyvin tärkeitä, vaikka osapuolet eivät sitä aina tiedostaisikaan (Grönroos 2009, 78).

Palveluiden kolme yleisluonteista piirrettä ovat Grönroosin (2009, 79) mukaan:

1. Palvelut ovat prosesseja, ja ne koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja.
2. Palvelut tehdään ja kulutetaan jokseenkin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu ainakin vähän palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana.

Ostaessaan palvelua asiakas miettii, mitä hän hyötyy siitä. Asiakkaan saama hyöty palvelussa on se, että joku tekee jotakin hänen puolestaan. Asiakkaan näkökulmasta kaikki mistä hän maksaa on palvelua (Ylikoski 2001, 19).

Tehdessäni Kyrönmaan Osuuspankissa työharjoittelua huomasin maalaiskonttoreissa ja kaupunkikonttoreissa eroja. Kaupungissa asiakkaat olivat tottuneet maksamaan palvelusta, kun taas maalla oletettiin kaiken olevan ilmaista. Kyrönmaan Osuuspankissa työskennellessäni totesin, että maalaiskonttoreissa asiakkaat odottavat henkilökunnalta enemmän kuin kaupungissa. Maalaiskonttoreissa asiakkaat pitivät usein itsestään selvänä, että asiakaspalvelija tuntee asiakkaan, ja he esimerkiksi saattoivat suuttua, jos palvelutilanteessa kysyi henkilöllisyydestä.

## 2.2 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelussa asiakaspalvelija on kanssakäymisessä asiakkaan kanssa tuotteen tai palveluun liittyvässä asiassa (Kannisto 2008, 6). Asiakaspalvelussa asiakas ja asiakaspalvelija kohtaavat, siinä asiakaspalvelija tuo esille yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen (Aarnikoivu 2005, 16). Asiakaspalvelijan tulee osata yrityksessä tekniset asiat, kohdata asiakas ja hänellä tulee olla hyvät vuorovaikutustaidot yrityksen sisällä (Lehmus & Korkala 1997, 19).

Yrityksen täytyy tuntea asiakas pystyäkseen ennakoimaan asiakkaan tilanteet ja tehdä asiakkaan elämästä vaivatonta. Asiakaspalvelijan on todella ymmärrettävä asiakasta, pelkkä kuunteleminen ei riitä. Asiakkuuteen kuuluu laadullisia miellelyhtymiä joita ovat: luottamus, toisen osapuolen arvostus sekä pitkäaikainen ja johdonmukainen yhteistyö (Storbacka 2003, 15-19).

Suhdemarkkinoinnin peruslähtökohtana on pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Hyvän yrityksen kulmakivistä on tehty pitkäaikaiset ja kannattavat asiakassuhteet. Ja asiakassuhteet taas muodostuvat yksittäisistä palvelutapahtumista. Asiakkaan lojaalisuus ja asiakasuskollisuus yritystä kohtaan syntyy myönteisistä palvelutapahtumista (Grönroos ja Järvinen 2001, 96). Palveluhenkilökunnan sijaan vuorovaikutus voi tapahtua myös laitteiden tai järjestelmän kanssa esim. pankkiautomaattia tai verkkopankkia käytettäessä (Ylikoski 2001, 25). Parhaimmissa tapauksissa tyytyväiset asiakkaat suosittelevat yritystä tai tuotetta muillekin (Grönroos ja Järvinen 2001, 96).

POP Pankit on ottanut käytäntöönsä Suosittele suomalaista POP Pankkia -kampanjan. Asiakkaat voivat suositella tuttavallensa pankkia ja osallistuvat samalla arvontaan (POP Pankkiliitto 2010, [viitattu 2.10.2012]).

Havaitsin työskennellessäni pankissa, että nykyään asiakkaat asioivat harvoin konttorissa, koska kaikki tarvittavat toiminnot ovat internetissä. Tällöin myös luonnolliset kontaktit pankin työntekijöiden ja asiakkaan välillä vähenevät. Tämän vuoksi Kyrönmaan Osuuspankissa on alettu kutsua asiakkaita säännöllisesti ns. asiakashuoltoihin, joissa asiakkaalla on mahdollisuus kohdata toimihenkilö soivasti ja kiireettömästi. Kyrönmaan Osuuspankin perustehtävä on määritelty seu-

raavasti: "Yhdessä löytää parhaat ratkaisut asiakkaan talouteen liittyvissä kysymyksissä" (Kyrönmaan Osuuspankin powerpoint). Koko henkilöstö on osallistunut organisaation perustehtävän määrittelyyn, joten sitä hyödynnetään päivittäisen työn ohjenuorana, myös asiakashuoltotapaamisissa. Vaikka pankin näkökulmasta jokaisen tapaamisen tavoitteena on parantaa asiakaskokonaisuuden kannattavuutta, lähtökohta ja tärkein asia on asiakkaan taloudellisen tilanteen ymmärtäminen ja parantaminen. Perustehtävän sana "yhdessä" viittaa sekä organisaation sisäiseen yhteistyöhön että asiakkaan tilanteen pohtimiseen yhdessä asiakkaan kanssa. Kyrönmaan Osuuspankissa uskotaan vahvasti, että toimimalla aidosti asiakkaan arjen lähtökohdista asiakkaan edun mukaisesti saavutetaan kaikkien kannalta paras lopputulos pitkällä tähtäimellä (Pankinjohtaja Lehtosen haastattelu, 2.11.2012). Tämä ajatus myös kytkeytyy saumattomasti POP Pankki -ryhmän onnistuneen asiakaskohtaamisen periaatteisiin, jotka on mainittu tämän tutkimuksen sivulla 10.

Asiakastapaamisista pyritään tekemään säännöllinen ja toistuva tapahtuma, mikä on erityisen tärkeää myös asiakaspidon kannalta. Mahdollisimman moni asiakas vastuutetaan jollekin pankin työntekijälle. Ns. asiakassalkku ei kuitenkaan näy asiakkaaseen päin eli asiakkaille ei ole nimettyjä yhteyshenkilöitä, vaan vastuuttamisella varmistetaan, että pankin asiakaskanta on selkeästi hallussa ja että kaikki haluttavat asiakkaat ovat mukana asiakashuollon säännöllisyyden piirissä. Joka tapauksessa pyrkimys on siihen suuntaan, että asiakkaan huoltaisi aina sama tuttu henkilö, johon on jo muodostunut tai on helpompi muodostaa luottamuksellinen suhde. Asiakashuoltotilanteissa asiakaspalvelu korostuu erityisesti, sillä asiakkaat saattavat odottaa erityistä palvelua, kun heidät kutsutaan varta vasten paikalle (Pankinjohtaja Lehtosen haastattelu, 2.11.2012).

Vaikka on todettu, että tyytyväinen asiakas on lojaali ja korkean asiakastyytyväisyyden tason tavoittelu on monesti perusteltua, niin monesti se tulee sen hyötyyn nähden liian kalliiksi. Pahimmillaan tapahtuu asiakkaiden ylihoivaaminen tarpeettomasti. Jos asiakas kokee palvelussa jotain negatiivista, se jää asiakkaan muistiin helpommin kuin positiivinen kokemus. Negatiivinen asia vaikuttaa myös asiakkaan asenteisiin helpommin kuin positiivinen asia. Pahimmassa tapauksessa, kun asiakas on kokenut jotain negatiivista palvelua, asiakas voi ryhtyä "terroristiksi". Tyy-

tymätön asiakas harvoin kuitenkin valittaa asiasta. Jos näin tapahtuu, asiakas yleensä haluaa antaa yritykselle mahdollisuuden korjata virheensä. Näin asiakas yrittää säilyttää suhteen yritykseen. Jos palveluvirheen korvaaminen on hoidettu hyvin, se voi lujittaa asiakassuhdetta. Mutta on myös tutkittu, että tyydyttävästikin ratkaistu ongelma voi heikentää asiakasuskollisuutta. Monesti yritys tiedostaa heikosti palveluvirheen syntymisen (Grönroos ja Järvinen 2001, 96 -98).

Grönroosin ja Järvisen (2001, 98) mukaan yritys voi ennaltaehkäistä negatiivista palautetta seuraavilla keinoilla:

- Asettamalla standardit omalle toiminnalle.
- Sopimalla yhteisistä palvelulupauksista.
- Henkilöstön asennetta vahvistamalla.
- Sisäisen palveluperiaatteen tai palvelutakuun asettamisella.
- Internet-palautteen määrän ja laadun tarkkailulla.
- Call-center -palautteen määrällä ja laadulla.

Nykypäivänä voi antaa palautetta helposti ja vaivattomasti myös internetissä. Varsinkin negatiivisen palautteen antaminen saattaa olla monelle helpompaa kirjoittamalla kuin sanomalla asiat kasvojen.

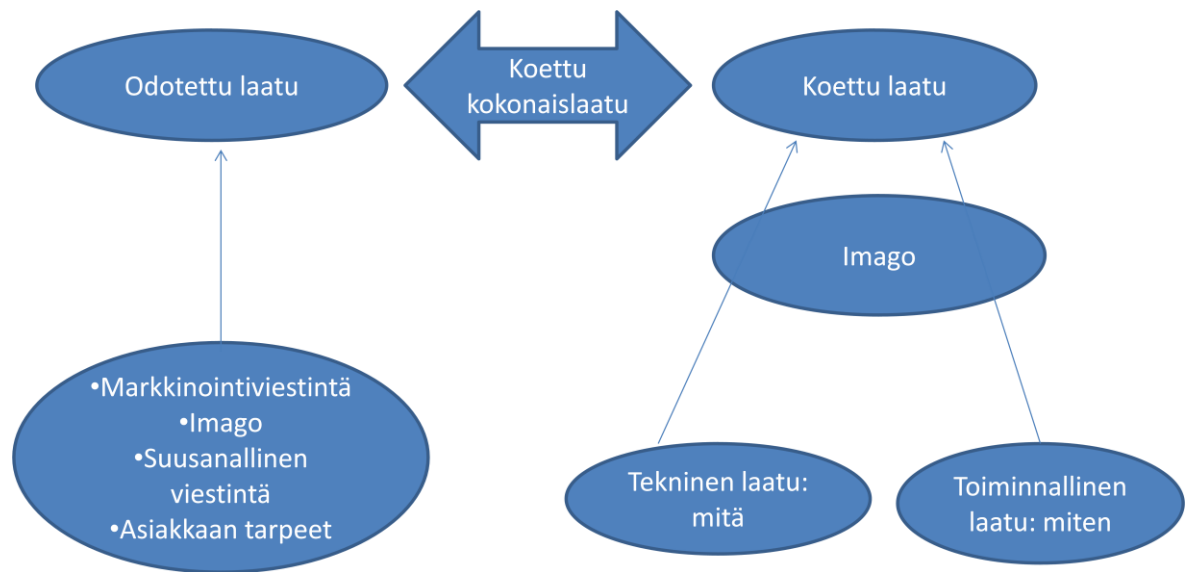
### **2.3 Laatu**

Laatu on minimitaso, jolla yritys tarjoaa palveluja asiakasryhmälleen. Samalla yritys määrittelee laadun tasaisuuden, jonka se kykenee ylläpitämään palvelua tarjotessaan. Palvelun laatu ei välttämättä tarkoita ylläpitämää palvelua tarjotessaan. Palvelun laatu ei välttämättä tarkoita ylläpitämää palvelua tarjotessaan. Palvelun laatu ei välttämättä tarkoita ylläpitämää palvelua tarjotessaan. Yrityksen palvelut ovat saavuttaneet vaaditun tason silloin, kun se vastaa kohderyhmänsä odotuksia. Kaikilla asiakkailla ei ole samanlaiset odotukset palvelusta. Yrityksen tulee valita jokaiselle palvelulle kohderyhmä. Laadun tasaisuudella myös mitataan palvelua. Palvelun laadusta muodostettava käsitys vaihtelee sen mukaan, onko palvelu uusi vai vakiintunut ja laajalle levinnyt. Mitä enemmän työntekijän käytös vaikuttaa palvelun laatuun, sitä suurempi on epätasaisuuden vaara. Menestyksen takaa löytyy ainoastaan jokaisen vaiheen jatkuva ja johdonmukainen tarkkailu (Horovitz 1992, 13-23). Monesti kysytään tietyn palvelun optimaalista laa-

tutasoa. Vastaus riippuu yrityksen strategiasta ja asiakkaiden odotuksista, ja nämä kaksi tekijää riippuvat toisistaan (Grönroos 2009, 141). Tavaroiden laatua tarkkailaan paljon enemmän kuin palvelun laatua. Palvelun erityispiirteiden takia suuri osa tavaroihin liittyvästä laatutietoudesta ei suoranaisesti sovi palveluorganisaatiolle. Mutta on myös paljon sellaisia asioita mitä voidaan hyödyntää (Grönroos 1998, 61).

Laadun kehittäminen on oltava jatkuva prosessi. Laatu ja laadunkehitys- ja laadunvarmistusprosessit ovat strategisia asioita, joten ne vaativat jatkuvasti ylimmän johdon huomion (Grönroos 2009, 141). Tulevaisuudessa yrityksen selviytymisen edellytys on asiakaskeskeisyys, ja tilanteessa, jossa markkinat muuttuvat koko ajan, tulee koko yrityksen ajatella toimintaa asiakaskeskeisesti. Asiakkaat muuttuvat, mikä myös luo muospaineita yritysten toimintaan. Asiakas on yhä vaativampi, kriittisempi ja uskottomampi yritystä kohtaan kuin aiemmin. Asiakkaan vaatimukseen kuuluu nykypäivänä sekä halpa hinta että laadukas asiakaspalvelu. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että mahdollistaakseen laadukkaan palvelun yrityksellä tulee olla enemmän henkilökuntaa (Aarnikoivu 2005, 14 -15). Nykyään asiakkaalla on valittavanaan myös laajempi valikoima erilaisia palveluita, joten kilpailu on kovaa palvelun tarjoajien välillä (Horovitz 1992, 23-24). Laatu käsittää asiakkaiden tyytyväisyyden ja myös muiden sidosryhmien tyytyväisyyden, kuten esim. omistajien, organisaatioiden ja yhteiskunnan. Palvelun nopeus on yksi suuri tekijä laatua mitattaessa, mutta sekin voi olla erilainen eri ihmisille (Lehmus & Korkala 1997, 14). Kuviossa 1 kuvataan, kuinka monimutkainen koettu laatu on. Tässä kuviossa näkyy, kuinka laatukokemukset liittyvät markkinointitoimiin ja johtavat koettuun palvelun laatuun.





KUVIO 1. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 1998, 67).

Kun otetaan huomioon palveluyritysten lisäksi tavaroiden valmistajat, lienee sopivampaa puhua koetusta kokonaislaadusta. Kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua, laatua voidaan sanoa hyväksi. Jos asiakkaan odotukset ovat epärealistiset, koettu kokonaislaatu on alhainen, vaikka laatu olisikin koettu hyväksi. Asiakkaan odottama laatu riippuu monista tekijöistä: markkinaviestinnästä, suusanallisesta viestinnästä, yrityksen tai sen osan imagosta ja asiakkaan tarpeista (Grönroos 1998, 67). Asiakkaan vaatimustaso palvelun laatuun muuttuu sitä mukaa kun hän oppii tuotteesta lisää tai kun hänen elintasonsa nousee. Alussa asiakas tyytyy perustuotteeseen, mutta vähitellen laatuvaatimukset kasvavat ja lopulta asiakkaalle kelpaa vain paras. Asiakkaan vaatimustaso palvelusta riippuu myös asiakkaan kokemuksista. Jos asiakas on kokenut muualla laadukkaampaa palvelua, hän odottaa sitä muiltakin saman alan palvelun tarjoajilta (Horovitz 1992, 24). Asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen parempi tunteminen antaa mahdollisuuden myös entistä osuvampaan tuotekehitykseen (Mäntyneva 2001, 77).

Nykyään suurin osa pankkipalveluista keskittyy internetiin, ja jos internet-toiminnoissa jokin asia ei pelaa, myös pankin maine heikkenee nopeasti. Hiljattain monella pankilla näin on käynyt, ja pankit ovat joutuneet tekemään paljon töitä maineensa korjaamiseksi. Monesti vaikka ongelma ei olisikaan pankin vika, asiakkaat

mieltävät sen pankin ongelmaksi. Esimerkiksi kun Kelan tuet eivät tulleet ajoissa asiakkaille, asiakkaat ensimmäisenä soittivat pankkiin ja kysyivät, mikä on vikana. Ongelma oli Kelan puolella, mutta asiakkaat olettivat sen pankin ongelmaksi. Myös pankkiautomaatit mielletään pankin omaisuudeksi. Monesti niissä on ongelmia ja asiakkaat tulevat valittamaan siitä pankkiin. Pankkiautomaatit eivät ole kuitenkaan pankin omaisuutta vaan niistä vastaa eri yritys. Pankkiautomaattien toimimattomuus voi kuitenkin vaikuttaa pankin imagoon negatiivisesti.

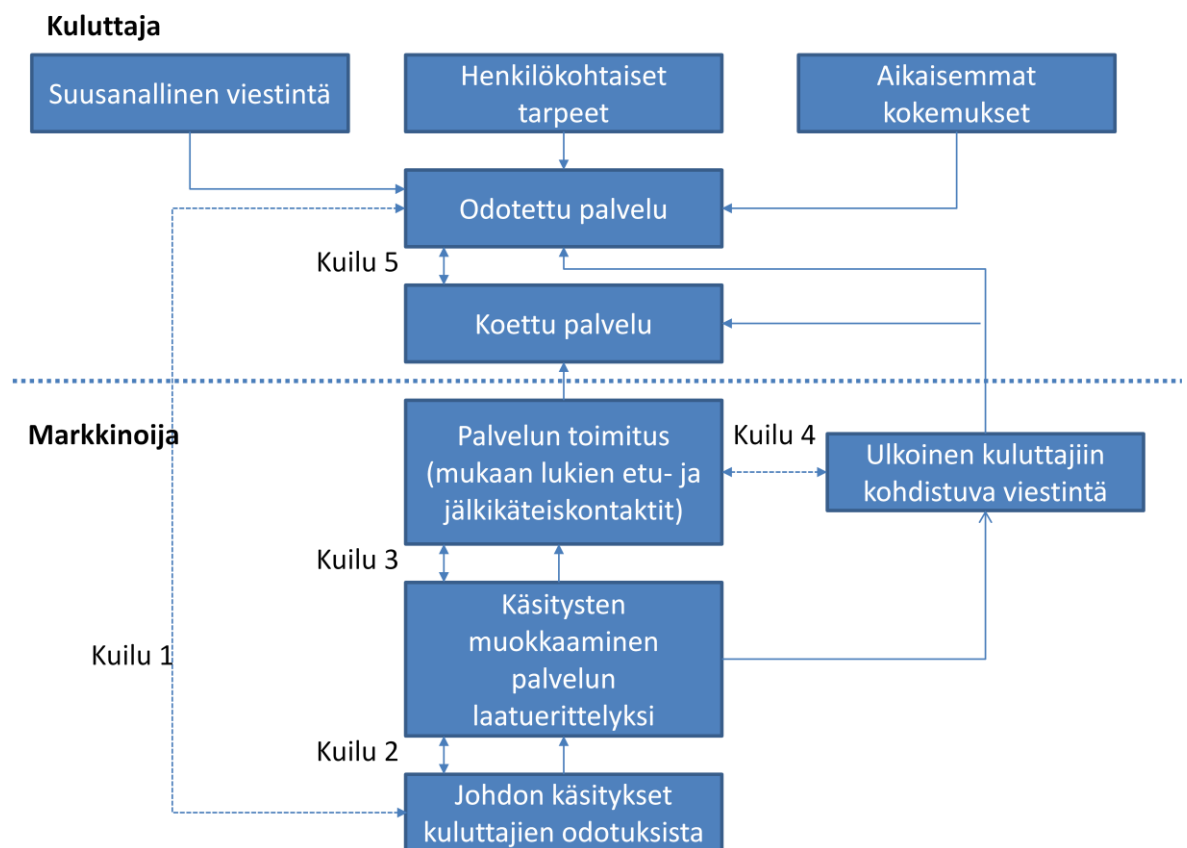
Siihen miten asiakas kokee palvelun vaikuttaa olennaisesti se, mitä ostajan ja myyjän vuorovaikutuksessa tapahtuu (Grönroos 1997,63). Kun palvelun tarjoaja ymmärtää miten asiakkaat arvioivat palveluja, on mahdollista määrittää, miten nämä arviot syntyvät ja kuinka niihin voi vaikuttaa (Grönroos 1998, 60).

Palvelun laadun lähtökohtana ovat asiakkaiden palveluodotukset (Grönroos 2009, 141). Palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat myös asiakkaan aiempi kokemus sekä yrityksen imago (Lehmus, Korkala 1997, 18). Kaikkien yrityksessä tulisi tietää millaisia odotuksia asiakkailla on (Grönroos 2009, 141). Analysoitaessa ja kasvatettaessa tuottavuutta tulisi lähtökohtana olla asiakkaiden laatuarviot palvelusta. Yrityksen tuleekin selvittää miten eri kustannukset vaikuttavat palvelun laatuun. Johdon tulisi selvittää mitkä ovat välttämättömiä hyvän laadun säilyttämiseksi ja mitkä ovat turhia kustannuksia. Yrityksessä tulee myös huomioida omat resurssinsa palvelussa. Jos yrityksessä yritetään palvella enemmän asiakkaita mihin heillä on resursseja, palvelun laatu helposti heikkenee ja jossain vaiheessa on seurauksena myös asiakkaiden menettäminen. Oikeanlainen tuottavuuden hallinta on palvelua tarjoavalle yritykselle hyvä keino varmistaa pysyvä kilpailuetu (Grönroos, Järvinen 2001, 63).

Yleisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisina, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä, riippuen tutkittavasta ongelmasta ja resursseista (Tuomi, Sarajärvi 2002, 73). Tässä opinäytetyössä käytän kyselyä, jossa asiakas täyttää lomakkeen.

## 2.4 Kuiluanalyysi

Kuiluanalyysimallilla analysoidaan laatuongelmien lähteitä ja sillä yritetään valaista palvelun laadun parantamiskeinoja. Kuiluanalyysimalli näyttää, miten laatu muodostuu. Kuvion 2 yläosassa kuvataan asiakkaan odotuksia ja tarpeita. Alaosassa kuvataan palvelun toimittajan käsitystä palvelusta. Kuviossa näkyy myös, kuinka aikaisemmat kokemukset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat odotettuun ja koettuun palveluun. Odotettu palvelu riippuu asiakkaan aiemmista kokemuksista ja henkilökohtaisista tarpeista ja suusanallisesta viestinnästä (Grönroos 2009, 143). Tässä tutkimuksessa tutkitaan pääasiassa odotetun palvelun ja koetun palvelun välistä kuilua. Tutkimuksessa tutkitaan Kyrönmaan Osuupankkiin asiakashuoltoon tulevien asiakkaiden ja työntekijöiden odotuksia palvelusta ja heidän kokemaansa palvelua.



KUVIO 2. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (Grönroos 2009, 144).

Asiakkaan kokemalla laadulla on kaksi osatekijää: palvelun toimitus- ja tuotantoprosessin (toiminnallinen laatu) ja prosessin seurauksena olevan teknisen ratkai-

sun lopputuloksen (tekninen laatu) osatekijät. Kuiluanalyysin perusrakenteeseen kuuluu viisi poikkeamaa eli laatukuilua. Nämä kuilut ovat seurausta laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuuksista. Odotetun ja koetun palvelun välinen kuilu eli lopullinen kuilu on riippuvainen muista prosessin kuiluista (Grönroos 2009, 143). Seuraavassa luvussa eritellään eri kuilut.

## **2.5 Laatukuilujen johtaminen**

Laatukuilut voidaan jakaa viiteen kuiluun eli perusrakenteen poikkeamaan. Jokainen kuilu on erilainen, ja myös kuiluihin johtavat syyt ovat erilaisia. Johdon tulee olla tietoinen kaikista kuiluista ja miten ongelmaan tulee reagoida (Grönroos 2009, 143).

### **2.5.1 Johdon näkemyksen kuilu**

Grönroosin (2009, 144) mukaan johdon näkemyksen kuilulla tarkoitetaan, että johto näkee laatuodotukset puutteellisesti. Seuraavat käytökset ovat syitä tällaiseen kuiluun:

- Johdolla on epätarkkaa tietoa markkinatutkimuksista ja kysyntäanalyseista.
- Odotukset on tulkittu virheellisesti.
- Ei ole tehty kysyntäanalyysia.
- Tieto, mitä johto saa organisaatiolta, on puutteellista tai sitä ei ole.
- Asiakaskontaktit tulevat liian monen organisaatiokerroksen läpi ja tieto muuttuvat tai tieto pysähtyy.

Jos tällaisen ongelman takana on johto, tarvitaan luultavasti joko johdon vaihtoa tai parempaa ymmärrystä palvelukilpailulle (Grönroos 2009, 144). Monesti viimeksi mainittu vaihtoehto on sopivampi. Ongelmat eivät yleensä johdu osaamisen puutteesta, vaan siitä että johto ei tiedä tai tiedosta palvelukilpailun luonnetta ja vaatimuksia. Tutkimustoimintaa parantamalla asiakkaiden tarpeet ja toiveet havaitaan ja tiedostetaan paremmin. Tutkimuksista tuleva tieto ei ehkä ole tarpeeksi hyvää

tai on vain osittain käyttökelpoista. Jos näin on, on parannettava sisäisen tiedonkulun kanavia (Grönroos 1998, 103).

Kyrönmaan Osuuspankissa johto on hyvin kiinnostunut asiakastytyväisyydestä ja palveluiden kehittämisestä. Kyrönmaan Osuuspankin hallinnossa on pankin jäsenomistajien valitsemia jäseniä, ja tämän pitäisi myös vaikuttaa siihen, että asiakkaiden oma ääni tulee hyvin kuuluviin. POP Pankit on valittu usein parhaiksi palveluntarjoajiksi, mikä kertoo paljon myös johdosta (Kyrönmaan Osuuspankin omaa materiaalia).

## **2.5.2 Laatuvaatimuksen kuilu**

Grönroosin (2009, 145) mukaan laatuvaatimuksen kuilulla tarkoitetaan, että palvelun laatuvaatimukset ja laatuodotusnäkemykset eivät kohtaa. Seuraavat käytökset ovat syitä tällaiseen kuiluun:

- Riittämättömät suunnitteluprosessit tai virheet suunnittelussa.
- Johto suunnittelussa on huono.
- Tavoiteasettelu organisaatiossa ei ole selkeää.
- Johto ei tue palvelun laadun suunnittelua tarpeeksi.

Suunnitteluun liittyvien ongelmien laajuus vaihtelee sen mukaan, kuinka suuri ensimmäinen kuilu on (Grönroos 1998, 103). Monesti tällainen ongelma johtuu siitä, että ylin johto ei ole aidosti kiinnostunut palvelun laadusta ja sitoutunut siihen. Nykyään asiakkaiden kokema laatu on suuri menestystekijä varsinkin palvelukilpailussa. Sitoutuminen siihen täytyy olla johdon tärkeimpiä asioita, mitä mietitään (Grönroos 2009, 145). Parannuskeinona tällaiselle kuilulle on tärkeysjärjestyksen muuttaminen johdossa. Ylimmän johdon tulee ottaa myös huomioon palvelun todelliset toimittajat ja heidän laatuvaatimuksensa. Ihannetilanne olisi sellainen, missä tavoitteet ja vaatimukset sovittaisiin yhdessä palvelun toimittajien, suunnittelijoiden ja johdon kesken. Pitää myös muistaa, että liian tiukat vaatimukset rajoittavat joustavuutta ja vähentävät työntekijöiden halukkuutta ryhtyä riskejä sisältäviin toimenpiteisiin. Tämä taas heikentää yleensä palvelun laatua (Grönroos 1998, 104).

Kyrönmaan Osuuspankissa on konttoreita niin maalla kuin kaupungissakin. Huomasin työssäni, että maalaisasiakkailla on erilaiset käsitykset laadusta kuin kaupungissa asuvilla asiakkailla. Maalla asiakkaat odottavat, että kaikki palvelu on ilmaista ja välittömästi saatavilla joko kasvokkain tai puhelimen välityksellä. Kaupungissa taas asiakkaat ovat tottuneet, että palvelusta joutuu maksamaan ja että palvelun saamiseksi tarvitaan usein erillinen ajanvaraus. Maalla asiakkaat ovat oppineet henkilökohtaisempaan palveluun kuin kaupungissa – esimerkiksi henkilöllisyyden todistamiseen ei ole varauduttu etukäteen, ja todistelu saatetaan kokea myös loukkaavana.

### 2.5.3 Palvelun toimituksen kuilu

Grönroosin (2009, 146) mukaan palvelun toimituksen kuilulla tarkoitetaan, että palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia. Seuraavassa on syitä tällaiseen kuiluun:

- Vaatimukset ovat liian monimutkaisia tai jäykkiä.
- Työntekijät eivät hyväksy muutoksia ja vaatimuksia.
- Vaatimukset eivät ole samanlaisia kuin yrityskulttuurissa yleensä on.
- Palveluita johdetaan huonosti.
- Sisäistä markkinointia ei ole tai on vähäistä.
- Tekniikka ja järjestelmät eivät ole ajan tasalla.

Palvelun toimituksen kuilun syyt voi jakaa kolmeen osaan: johdon ja työnjohdon tekemiset, työntekijöiden näkemykset vaatimuksista, säännöistä ja asiakkaiden tarpeista ja toiveista, sekä tekniikan ja operatiivisen järjestelmien puute (Grönroos 2009, 146). Palvelun toimituksen alueella on monenlaisia mahdollisuuksia ongelmiin, ja tavallisesti syyt kuilun olemassaoloon ovat mutkikkaita. Koska syitä kuiluun on vaikea löytää, parannuskeinotkin ovat monimutkaisia. Johtoon ja työnjohtoon kuuluvia ongelmia voi olla monia. Menetelmät joita työnjohto käyttää, eivät ehkä ole rohkaisevia eivätkä tue laatuikäyttämistä. Tai työnjohdon valvontajärjestelmät voivat olla ristiriidassa hyvän palvelun ja jopa laatuvaatimusten kanssa. Yrityksissä, joissa valvonta- ja palkkiojärjestelmät päätetään erillään laatuvaatimusten suunnittelusta, on riski syntyä palvelun toimituksen kuilu. Monesti yrityksissä

valvotaan väärä ja epäolennaisia asioita ja ehkä palkitaankin niistä (Grönroos 1998,105). Valvontajärjestelmä voi kannustaa työntekijää laadun vastaisiin toimiin. Jos tästä vielä palkitaan, niin työntekijä on kiusallisessa asemassa. Tällaisen ongelman voi korjata muuttamalla tapaa, jolla esimiehet ja työnjohtajat kohtelevat alaisiaan ja jolla valvotaan työsuorituksia ja palkitaan niitä. Ongelmia saattaa tulla myös, jos henkilöstön taidot ja asenteet eivät ole kohdillaan. Yritykseen on mahdollisesti palkattu vääränlaisia työntekijöitä. Työntekijät voivat kokea myös työmäärän liian suureksi. Monesti paperityöt tai hallinnolliset työt vievät paljon aikaa, jolloin työntekijät eivät pysty täyttämään laatuvaatimuksia ja palvelemaan asiakkaitaan niin kuin haluaisivat (Grönroos 2009, 147-148). Kyrönmaan Osuuspankkiin on perustettu back-office -yksikkö, jossa tehdään kaikki lainapaperit ja muutakin aikaa vievää taustatyötä. Tällä järjestelyllä on pyritty vähentämään asiakaspalvelussa olevien työntekijöiden paperityötä, jotta aikaa jäisi enemmän olennaiseen eli asiakkaiden palvelemiseen.

#### **2.5.4 Markkinointiviestinnän kuilu**

Grönroosin (2009, 148) mukaan markkinointiviestinnän kuilulla tarkoitetaan, että markkinointiviestinnässä tehdyt lupaukset eivät ole samanlaisia mitä palvelu oikeasti on. Seuraavat käytännöt ovat syitä tällaiseen kuiluun:

- Markkinointiviestinnän suunnittelussa on palvelutuotanto unohdettu.
- Markkinoinnille ja tuotannolle ei ole kerrottu tarpeeksi asiasta.
- Ei noudateta vaatimuksia, vaikka kampanjoissa niistä kerrotaan.
- Liioitellaan ja luvataan liikoja asiakkaille.

Markkinointiviestinnän kuilun syyt voidaan jakaa kahteen luokkaan: Ulkoisen markkinointiviestinnän ja palvelun tuotannon ja toimituksen suunnittelu ja toteutus eivät käy käsi kädessä. Tai markkinointiviestinnässä ja mainonnassa on liikaa lupailua. Ensimmäisen ongelman parannuskeino on luoda järjestelmä, joka koordinoi ulkoisten markkinointiviestintäkampanjoiden suunnittelun ja toteutuksen palvelutuotannon ja palvelun toimituksen kanssa. Suuret kampanjat tulisi suunnitella yhteistyössä palvelun tuotannon ja toimitukseen osallistuvien kanssa. Näin saavutetaan markkinointiviestinnässä annetut lupaukset tarkemmin ja totuudenmukai-

semmin ja voidaan saavuttaa suurempi sitoutuminen kampanjoiden lupauksiin. Toiseen ongelmaan, liialliseen lupailuun, löytyy ratkaisu vain markkinointiviestinnän suunnittelun tehostamisella (Grönroos 2009, 148).

### **2.5.5 Koetun palvelun laadun kuilu**

Grönroosin (2009, 149) mukaan koetun palvelun laadun kuilulla tarkoitetaan, että koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa. Seuraavat löydökset ovat syitä tällaiseen kuiluun:

- Heikko laatu ja ongelmat laadussa.
- Suusanallinen viestintä on negatiivinen.
- Negatiivinen vaikutus yrityksen imagoon tai osaan siitä.
- Yrityksen menetys.

Koetun palvelun laadun kuilu voi olla myös positiivinen, eli se johtaa hyvään laatuun tai jopa liian hyvään laatuun. Kuiluanalyysimallilla yritetään löytää laatuongelmien syyt ja sopivat keinot niiden korjaamiseen. Koetun palvelun laadun mallissa asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia palvelusta verrataan keskenään. Sietoalue perustuu oletukseen, että asiakkaiden odotukset eivät ole vain yhtä tasoa. Asiakkaat eivät odota samanlaista tasoa joka kerta. He sietävät kokemuksissaan vaihtelua ja kokevat ne silti hyväksyttäväksi, jos vaihtelu pysyy tietyissä rajoissa. Asiakkaiden odotukset sijoittuvat kahdelle tasolle, toivotulle tasolle ja riittävälle tasolle. Toivottu taso on se taso, jolla palvelu pitäisi olla, ja riittävä taso on se, millä asiakkaat ajattelevat sen olevan (Grönroos 2009,149).

POP Pankit ovat olleet kärjessä tutkittaessa palveluja. POP Pankkien palvelun imago koetaan siis todella hyväksi. Asiakkaiden odotukset ovat korkealla myös Kyrönmaan Osuuspakissa, ehkä jopa liiankin korkealla. Varsinkin maalaiskonttoreissa asiakkaat voivat odottaa palvelulta liikoja. Maalaiskonttoreissa asiakkaat odottavat palvelun olevan ilmaista ja hyvin henkilökohtaista. Tätä kuilua tutkitaan myös tässä opinnäytetyössä. Tässä tutkimuksessa keskityn pääsääntöisesti odotetun palvelun ja koetun palvelun väliseen kuiluun. Tutkimuksessa tutkitaan työntekijän ja asiakkaan välistä kuilua asiakashuoltotilanteessa.



### 3 KYRÖNMAAN OSUUSPANKIN PALVELUN LAADUN TUTKIMUS

Tutkimus käsittelee Kyrönmaan Osuuspankin asiakashuoltoja tekevien työntekijöiden palvelun laatua ja mahdollista koetun palvelun laadun kuilua. Tutkimus on mielenkiintoinen, koska POP Pankki -ryhmä on tehnyt asiakastytyväisyyskyselyn asiakashuollossa käyneille asiakkaille sähköpostitse. Pankkikohtaisesti tuloksia ei ole kuitenkaan analysoitu. Myös työntekijät vastaavat lomakkeella kysymyksiin. Asiakkaiden ja työntekijöiden vastauksia verrataan keskenään, ja näin saamme selville mahdollisen koetun palvelun laadun kuilun.

Tavoitteena on selvittää asiakashuollossa tapahtuvat niin hyvät kuin kehitettävätkin asiat. Tällä tavoin Kyrönmaan Osuuspankissa voidaan kehittää asiakashuolto-prosessia. Vastaukset tulevat suoraan asiakashuolloissa käyneiltä asiakkailta, joten samalla kun pystytään kehittämään asiakashuoltoa, voidaan myös kehittää koko pankin palvelun laatua entisestään.

**Tutkimuksen taustaa.** Asiakastytyväisyys on POP Pankeille tärkeä asia ja sitä tutkitaan tietyin väliajoin, mutta työntekijöiden mielipidettä ei ole vielä kysytty palvelusta ja sen laadusta. Halusin tehdä sellaisen tutkimuksen, josta olisi hyötyä myös Kyrönmaan Osuuspankille.

Tutkimus päädyttiin tekemään palvelun laadusta kuiluanalyysiä käyttäen, koska aihe oli tärkeä, ajankohtainen ja mahdollista kuilua ei ole tutkittu Kyrönmaan Osuuspankissa. Tutkimuksesta tekee mielenkiintoisen se, että pankki saa mahdollisuuden kehittää asiakashuoltotapahtumaa tutkimuksen tulosten perusteella.

Taloustutkimuksen tekemän Kansallinen Asiakaspalaute -tutkimuksen mukaan POP Pankit olivat parhaita palvelun tarjoajia vuonna 2011(Nummela. C.8/2011 [Viitattu 24.10.2012]).Tämän vuoksi Kyrönmaan Osuuspankki haluaa myös panostaa edelleen palvelun laatuun ja pitää palvelun samalla tasolla kuin vuonna 2011. Tällä tutkimuksella he haluavat tietää, mitä mieltä asiakkaat ovat heidän palveluistaan tällä hetkellä ja ovatko työntekijät samaa mieltä palvelun laadusta kuin asiakkaat.

Kansallisessa Asiakaspalaute -tutkimuksessa tutkitaan joka vuosi noin sadan valtakunnallisen yrityksen tai kunnallisen toimijan asiakaspalveluun liittyviä asioita, kuten asiakaspalvelua yleensä, ensivaikutelmaa, odotus- ja asiointiaikaa, ystävällisyyttä, asiantuntemusta, hinta-laatu-suhdetta, asian huomiointia, joustavuutta, tilojen viihtyisyyttä sekä uudelleenkäyttöhalukkuutta (Nummela. C.8/2011, [viitattu 24.10.2012]).

### **3.1 Tutkimusten toteuttaminen**

Tutkimus tehdään kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Kvantitatiivista tutkimusotetta käytetään silloin, kun on mahdollista määritellä mitattavia, testattavia tai muulla tavalla numeerisessa muodossa ilmaistavia muuttujia. Kysymykset tehdään usein määrämuotoisiksi kysymyksiksi tai sellaisiksi, että kysymyksiä voidaan käsitellä tilastollisesti (Mäntyneva, Heinonen, Wrange 2003, 31- 32).

Tutkimuksen ensimmäinen osa eli asiakkaiden vastaukset olivat jo valmiina, koska Kyrönmaan Osuuspankista, kuten muistakin POP Pankki -ryhmän pankeista, on kevään ja kesän 2012 aikana sähköpostitse lähetetty asiakkaille asiakashuollon jälkeen kysymyslomakkeita, jossa kysyttiin odotuksista, palvelusta, asiantuntemuksesta, lojaalisuudesta ja uskollisuudesta. Kyselyt ovat osa POP Pankki -ryhmän asiakaspalvelun laadun parantamiseen liittyviä toimenpiteitä. Valmiita vastauksia käytettiin, koska niitä ei ole Kyrönmaan Osuuspankissa ehditty juuri vielä analysoida ja koska niissä on samaa tietoa kuin tarvitsen tässä tutkimuksessa. Voisi olla myös, että asiakkaita ei kiinnostaisi vastata lyhyen ajan sisällä uudestaan kyselyyn.

Tutkimukseni aloitin siis tekemällä lomakkeen työntekijöille, jotka tekevät asiakashuoltoja. Ulkoisesti lomakkeen tuli olla selkeä, helposti täytettävä ja Kyrönmaan Osuuspankkiin helposti mielletävä. Lomake tuli olla sisällöltään sellainen, että vastauksista saataisiin oikeita asioita selville, ja myös samalla yhdenmukainen asiakkaiden lomakkeen kanssa. Lomakkeessa kysyttiin työntekijöiden näkökulmasta samoja asioita, joita oli asiakkaiden lomakkeessa, ja lisäksi kuinka työntekijä ymmärtää asiakashuoltojen tärkeyden pankille, kuinka työntekijä valmistautuu ennalta asiakashuoltoihin, käyttääkö työntekijä tarpeeksi aikaa jälkitöihin ja saako

työntekijä mielestään tarpeeksi tukea esimiehiltä ja työkavereilta. Tutkimuksessa analysoin ensin asiakkaiden tulokset, sitten työntekijöiden tulokset, ja lopuksi vertaan asiakkaiden ja palvelumyyjien tuloksia keskenään ja pohdin onko heidän välillä mahdollista kuilua. Alkuun tein myös saatekirjeen, jossa lyhyesti kerroin itsestäni ja tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta.

Tutkittavana olivat asiakashuoltoa tekevät työntekijät. Näitä työntekijöitä on 20 henkilöä. Vastauksia sain 15 kpl eli vastausprosentti oli 75 %. Vastausprosentti oli hyvä ja tuloksista tuli luotettavia. Lähetin kyselylomakkeet työntekijöille sähköpostitse, ja vastaukset pyysin lähettämään suljetussa kirjekuoressa minulle.

### **3.2 Tutkimusten luotettavuus**

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsiteltäessä käytetään yleensä validiteettiä (tutkimuksessa on tutkittu mitä on luvattu) ja relibiliteettiä (tutkimustulosten toistettavuus) (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 133).

Tutkimuksen validiteetti tässä tutkimuksessa oli tekijän mielestä hyvä, koska tutkimuksella haluttiin kehittää Kyrönmaan Osuuspankin palvelun laatua ja auttaa poistamaan mahdolliset kuilut asiakkaiden ja työntekijöiden väliltä.

Tutkimus tehtiin syyskuussa 2012. Kyselyyn vastasivat Kyrönmaan Osuuspankin työntekijät, jotka olivat tehneet asiakashuoltoja. Työntekijät saivat vastauslomakkeen sähköpostitse ja palauttivat sen suljetussa kirjekuoressa tutkimuksen tekijälle, joten mielestäni tutkimuksen reliabiliteetti on melko hyvä. Luotettavuuteen voi vaikuttaa vastaajien väärinkäsitykset kysymyksistä ja kuinka vastaajat suhtautuvat kysymyksiin.

### **3.3 Tutkimustulokset**

Analysoin tutkimuksen tulokset Excel-taulukolla. Analysoin kysymyksistä saaduista tuloksista keskiarvoa, standardipoikkeamaa eli keskihajontaa ja mediaania. Näitä sen vuoksi, koska asiakkailta saaduissa tuloksissa oli tutkittu näitä samoja arvoja. Keskiarvolla yleensä tarkoitetaan aritmeettista keskiarvoa. Keskiarvo saadaan ja-

kamalla havaintoarvojen summa havaintojen lukumäärällä. Keskihajonta eli standardipoikkeamalla kuvataan, kuinka hajallaan arvot ovat keskiarvon ympärillä. Keskiarvosta poikkeavat luvut kasvattavat keskiarvoon suuremmaksi. Mediaanilla tarkoitetaan lukua, joka on keskimäinen luku suuruusjärjestykseen asetetuista havainnoista. Tämä silloin, kun havaintoja on pariton määrä. Silloin, kun havaintoja on parillinen määrä, mediaani on kahden keskimäisen arvon keskiarvo (Heikkilä 2001, 83-86). POP Pankit tekevät koko ajan tutkimusta asiakkaiden tyytyväisyydestä POP Pankkien palveluun ja uskollisuuteen. Lomakkeessa, jonka POP Pankit lähettävät asiakkaille sähköpostitse, kysytään asiakkaiden odotuksista, palveluista, asiantuntemuksesta, lojaalisuudesta ja uskollisuudesta pankkia kohtaan. Minä tein työntekijöille lomakkeen, jossa kysyttiin samoja asioita työntekijän näkökulmasta, ja lisäksi kuinka työntekijä ymmärtää asiakashuoltojen tärkeyden pankille, kuinka työntekijä valmistautuu ennalta asiakashuoltoihin, käyttääkö työntekijä tarpeeksi aikaa jälkitöihin ja saako työntekijä mielestään tarpeeksi tukea esimiehiltä ja työkavereilta.

Asiakkaiden lomakkeessa työntekijästä käytetään nimikettä palveluneuvoja. Kyrönmaan Osuuspankissa nimike on palvelumyyjä, mutta koska tähän kyselyyn on vastannut muitakin toimihenkilöitä kuin palvelumyyjiä, käytän tässä työntekijä-nimikettä.

**Asiakkaiden vastaukset.** Asiakkaiden vastausten määrä oli 215 kpl, joka on mielestäni luotettava määrä tutkimuksen tekemiseen. Asiakkailta kysyttiin kysymyksiä, jossa he saivat vastata siitä mitä mieltä he olivat asiakashuollosta ja Kyrönmaan Osuuspankin palvelun laadusta ja ammattitaidosta asteikolla 1-6.

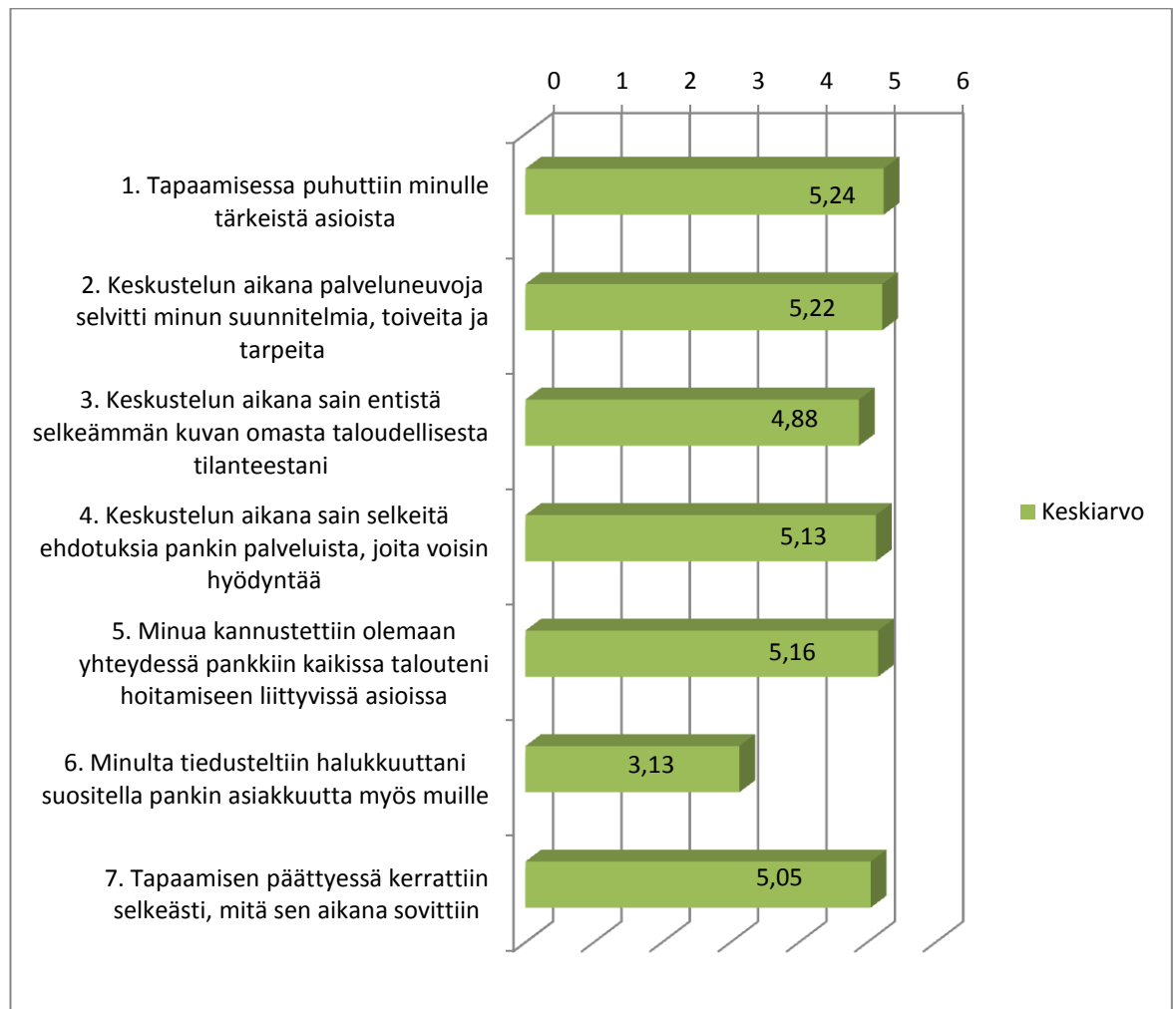
Taulukossa 1 näkyy kaikkien asiakkaille esitettyjen kysymysten keskiarvot, mediaanit ja keskihajonnat. Parhaimman keskiarvon sai kysymys, jossa tiedusteltiin asiakkaalta, puhuttiinko asiakashuollosta asiakkaalle tärkeistä asioista. Vastausten keskiarvo tässä kysymyksessä oli 5,24, mediaani 6 ja keskihajonta 1,05. Seuraavaksi parhaimman keskiarvon sai kysymys, jossa tiedusteltiin asiakkaalta kuinka työntekijä selvitti asiakkaalle asiakkaan suunnitelmia, toiveita ja tarpeita. Tässä kysymyksessä keskiarvo oli 5,22, mediaani 6 ja keskihajonta 1,08. Kaikissa kysymyksissä vastausten keskiarvot olivat hyviä. Kysymys, jossa oli huomattavasti heikompi keskiarvo ja myös muita kysymyksiä suurempi keskihajonta, oli kysymys

jossa tiedusteltiin asiakkaan halukkuutta suositella Kyrönmaan Osuuspankkia muille. Tässä kysymyksessä keskiarvo oli 3,13, mediaani 3 ja keskihajonta 1,88. Suuri keskihajonta kertoo siitä, että vastaajat olivat olleet eri mieltä vastauksissaan. Kysymys ei ole kaikista tärkein tässä lomakkeessa, mutta POP Pankeilla on kuitenkin Suosittele POP:ia -kampanja meneillään, ja asiakkaat voisivat paremmin suositella tuttavilleen pankkia, jos heitä muistutettaisiin asiasta asiakashuollon yhteydessä. Tähän kannattaa jatkossa kiinnittää huomiota Kyrönmaan Osuuspankissa. Seuraavaksi huonoimman keskiarvon sai kysymys, jossa kysyttiin asiakkaalta, saiko hän entistä selkeämmän kuvan omasta taloudellisesta tilastaan. Keskiarvo tässä kysymyksessä oli 4,88, mediaani 5 ja keskihajonta 1,27. Tulos ei ollut todella huono, mutta keskihajonta oli hieman korkea, joten asiakkaiden mielipiteet vaihtelivat myös tässä asiassa jonkin verran.

TAULUKKO 1. Asiakkaiden vastausten keskiarvo, mediaani ja keskihajonta.

<b>N=217</b>	<b>Keskiarvo</b>	<b>Mediaani</b>	<b>Keskihajonta</b>
<b>1. Tapaamisessa puhuttiin minulle tärkeistä asioista</b>	<b>5,24</b>	<b>6</b>	<b>1,05</b>
<b>2. Keskustelun aikana palveluneuvoja selvitti minun suunnitelmia, toiveita ja tarpeita</b>	<b>5,22</b>	<b>6</b>	<b>1,08</b>
<b>3. Keskustelun aikana sain entistä selkeämmän kuvan omasta taloudellisesta tilanteestani</b>	<b>4,88</b>	<b>5</b>	<b>1,27</b>
<b>4. Keskustelun aikana sain selkeitä ehdotuksia pankin palveluista, joita voisin hyödyntää</b>	<b>5,13</b>	<b>5</b>	<b>1,1</b>
<b>5. Minua kannustettiin olemaan yhteydessä pankkiin kaikissa talouteni hoitamiseen liittyvissä asioissa</b>	<b>5,16</b>	<b>6</b>	<b>1,18</b>
<b>6. Minulta tiedusteltiin halukkuuttani suositella pankin asiakkuutta myös muille</b>	<b>3,13</b>	<b>3</b>	<b>1,88</b>
<b>7. Tapaamisen päättyessä kerrattiin selkeästi, mitä sen aikana sovittiin</b>	<b>5,05</b>	<b>5</b>	<b>1,23</b>
<b>8. Käsitykseni pankin henkilöstön asiantuntemuksesta parani</b>	<b>4,99</b>	<b>5</b>	<b>1,1</b>
<b>9. Käsitykseni siitä, että Kyrönmaan Osuuspankki on minulle paras pankki vahvistui</b>	<b>5,04</b>	<b>5</b>	<b>1,21</b>

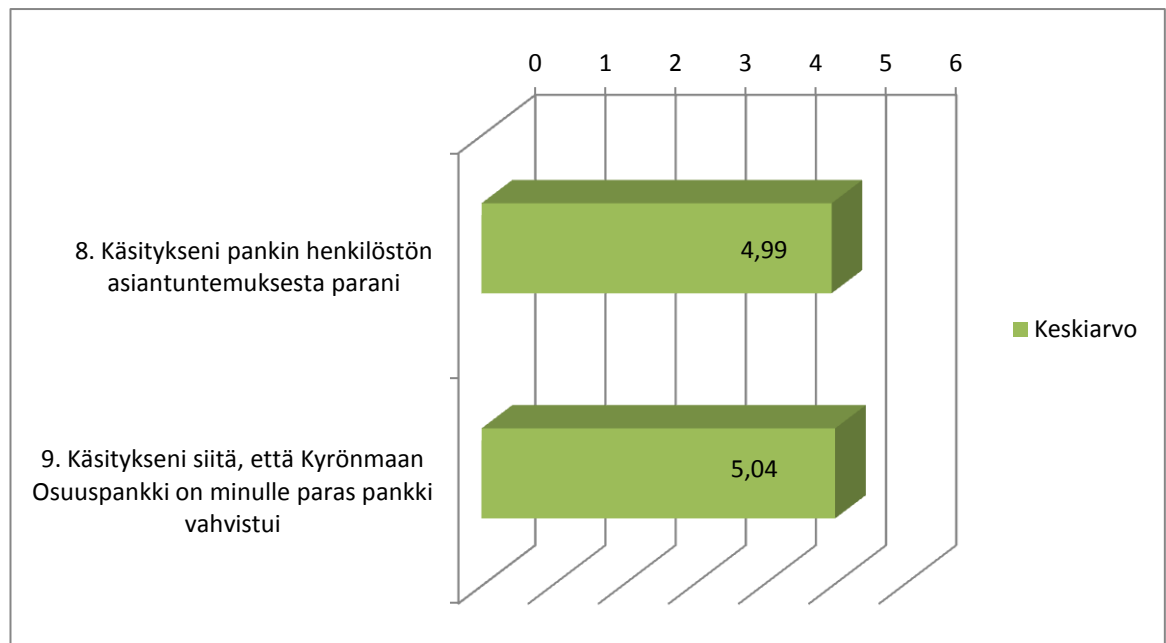
Kuviossa 3 näkyy vielä Kyrönmaan Osuuspankin asiakastytyväisyysindeksi, johon on eroteltu asiakastytyvääisyyttä mittaavien kysymysten keskiarvot taulukosta 1. Asiakastytyväisyysindeksiä käytetään vertailupohjana työntekijöiden ja asiakkaiden välisen kuilun selvittämisessä.



KUVIO 3. Kyrönmaan Osuuspankin asiakastytyväisyysindeksi.

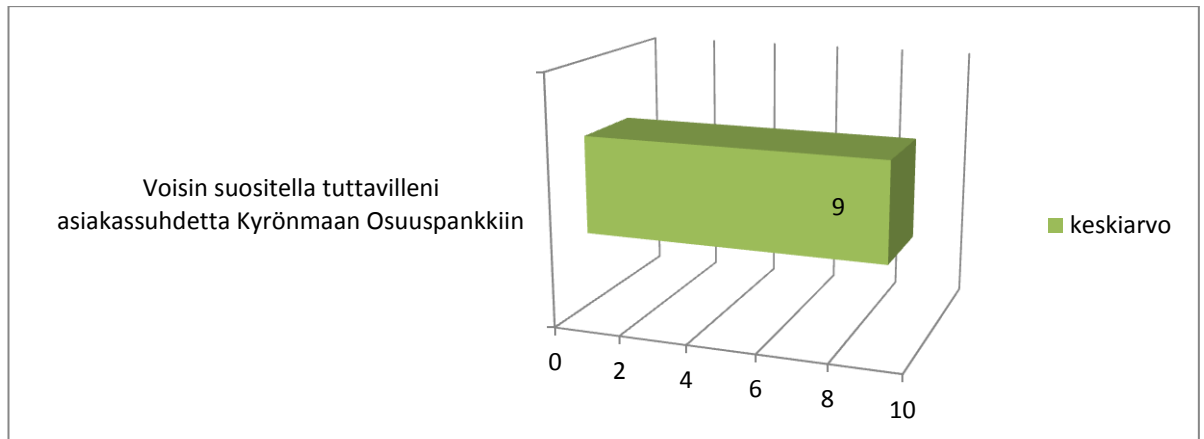
Kuviossa 4 on asiakkaiden lojaalisuutta mittaavien kysymysten keskiarvot. Kuviossa näkyy, että Kyrönmaan Osuuspankin asiakkaat ovat aika lojaaleja pankilleen. Kuvioista 4 näkee, että asiakkaiden mielestä, heidän käytyään asiakashuollossa, heidän käsityksensä Kyrönmaan Osuuspankin henkilökunnan asiantuntemuksesta parani. Keskiarvo tähän kysymykseen oli 4,99, mediaani 5 ja keskihajonta 1,10. Suurta hajontaakaan ei ollut vastauksissa. Kysymyksestä 9 pystyy näkemään suoraan asiakkaiden lojaalisuuden Kyrönmaan Osuuspankkiä kohtaan. Kysymyksessä kysyttiin, vahvistuiko asiakkaan käsitys siitä, että Kyrönmaan Osuuspankki on asiakkaalle paras pankki. Keskiarvo tämän kysymyksen vastauksissa oli 5,04, mediaani 5 ja keskihajonta 1,21. Vastaajien vastauksissa oli hieman hajontaa. Näistä kahdesta kysymyksestä voidaan päätellä, että Kyrönmaan Osuuspankin

asiakkaat pitävät pankkia heille hyvänä ja että asiakkaat pitävät Kyrönmaan Osuuspankin henkilökunnan asiantuntemusta hyvänä. Kysymykset eivät kuitenkaan kerro suoraan asiakassuhteen lujutta, eli on varottava vetämästä niistä liian varmoja johtopäätöksiä. Asiakas esimerkiksi saattaa vaihtaa pankkia, vaikka kosisikin Kyrönmaan Osuuspankin parhaaksi pankikseen tällä hetkellä.



KUVIO 4. Asiakkaiden lojaalisuus.

Kuviossa 5 on asiakkaiden vastausten keskiarvo kysymykseen, voisiko asiakas suositella Kyrönmaan Osuuspankkia tuttavilleen. Asiakkailta kysyttiin kysymys, johon he vastasivat asteikolla 1-10 (1 = en missään nimessä...10 = ehdottomasti). Vastausten keskiarvo oli 9,00, mediaani 9 ja keskihajonta 1,33. Tästä tuloksesta voi päätellä, että asiakkaat ovat halukkaita suosittelemaan Kyrönmaan Osuuspankkia tuttavilleen ja he ovat hyvin tyytyväisiä pankin toimintaan. Vastauksissa oli hajontaa, mutta keskiarvo ja mediaani olivat molemmat 9, joten tulos on todella hyvä, kun otetaan vielä huomioon, että lojaalisuus on nykyään pankkialalla harvinaista. On tärkeää huomioida, että asiakkaat olisivat valmiita suosittelemaan pankkia tuttavilleen, mutta kokevat samaan aikaan, että pankista ei kysytä heidän halukkuuttaan suositteluun, kuten asiakkaiden vastauksesta kysymykseen numero 6 voi päätellä (Taulukko 1, Kuvio 3). Tähän epäkohtaan kannattaa jatkossa kiinnittää huomiota Kyrönmaan Osuuspankissa.



KUVIO 5. Asiakkaiden vastausten keskiarvo halukkuudesta suositella tuttaville Kyrönmaan Osuuspankkiä.

Avoimien kysymysten vastauksissa tuli paljon positiivista palautetta. Asiakkaat olivat tyytyväisiä, että pankista otettiin yhteyttä asiakkaaseen, asiantuntevaan palveluun ja pankkivirkailijoiden ystävällisyyteen. Negatiivista palautetta tuli palvelumaksujen noususta, ja yhdelle asiakkaalle oli luvattu soittaa laina-asiasta, mutta oli sitten unohdettu soittaa. Seuraavassa muutaman asiakkaan palaute:

- Todella ystävällinen ja asiantunteva palvelu. Laina-asiamme käsittely oli kiitettävän asiallista ja ammattimaista alusta loppuun.
- Minusta oli erittäin mukava yllätys, että minuun otettiin pankista päin yhteyttä, eikä minun tarvinnut ottaa yhteyttä pankkiin. Muista pankeista ei ole tällaista palvelua saanut. Kiitos tästä! Ystävällisin terveisin tyytyväinen asiakas.
- Jäi oikein hyvä mieli! Pankkivirkailija oli positiivinen, asiansa osaava ja huumoriakin löytyi! Muutenkin olen ollut oikein tyytyväinen pankkiini!
- Ihan hyvä. Neuvoa-antava ja opastava tapaaminen. Sain vastaukset kysymyksiini.
- Minulle luvattiin soittaa laina-asioissa , mutta ei soitettu ja vastaus jäi saamatta.
- Olen ollut vuosia Kyrönmaan Osuuspankissa asiakkaana, olen tyytyväinen palveluun.

**Työntekijöiden vastaukset.** Työntekijöiden vastauksia oli 15 kpl:ta. Työntekijöitä, jotka tekevät asiakashuoltoja, on Kyrönmaan Osuuspankissa noin 20 henkilöä.



Työntekijöiden vastausprosentti oli 75 %:a. Työntekijät vastasivat kysymyksiin asteikolla 1-6 (Täysin erimieltä 1... täysin samaa mieltä 6). Seitsemän ensimmäistä kysymystä olivat samantyyllisiä kuin asiakkailakin, ja loput kysymykset oli tarkoitettu selvittämään työntekijöiden sitoutumista asiakashuoltoihin ja siihen, että he ymmärtävät asiakashuoltojen tärkeyden. Viimeisissä kysymyksissä kysyttiin, saako työntekijä tarpeeksi tukea esimiehiltään ja työkavereiltaan. Työntekijöiden vastauksissa yksi lomake oli vastattu juuri päinvastoin kuin muiden vastaukset. En tiedä, oliko kyseessä vahinko vai oliko vastaaja todella eri mieltä muiden vastaajien kanssa. Nämä vastaukset muuttavat hieman tuloksia.

Taulukosta 2 näkyy, kuinka työntekijöiden vastauksista parhaimman keskiarvon sai kysymys, jossa kysyttiin asiakkaan kannustamista ottamaan yhteyttä pankkiin kaikissa talouteen liittyvissä asioissa. Vastausten keskiarvo oli 5,60, mediaani 6 ja keskihajonta 1,06, eli vastaajat olivat olleet melko yksimielisiä vastauksissaan. Seuraavaksi parhaimman keskiarvon sai kysymys, ymmärtääkö työntekijä asiakashuoltojen tärkeyden osana pankin kokonaisstrategiaa. Keskiarvo vastauksissa oli 5,47, mediaani 6 ja keskihajonta 1,30. Tämä on tärkeä kysymys pankin kannalta, koska jos työntekijä ei tiedä miksi asiakashuoltoja tehdään ja mitä pankki niistä hyötyy, asiakashuollossa tapahtuva asiakaspalvelu, asiakkaan sitouttaminen ja kannattavuuden parantaminen heikkenevät. Vastausten perusteella Kyrönmaan Osuuspankissa ei kuitenkaan näytä olevan tässä ongelmaa, vaan päinvastoin asiaan lienee kiinnitetty paljon huomiota.

Huonoimman keskiarvon sai kysymys, jossa kysyttiin työntekijän valmiutta suositella asiakkuutta muille ihmisille. Tässä kysymyksessä keskiarvo oli 3,80, mediaani 4 ja keskihajonta 1,52. Työntekijöiden vastauksissa oli hajontaa tässä kysymyksessä. Työntekijät olivat vastauksissa rehellisiä, koska asiakkaidenkin keskiarvo tässä kysymyksessä oli heikko. POP Pankeilla on meneillään Suosittele POP:ia -kampanja, ja työntekijöiden tulisi muistaa kysyä asiakashuoltojen yhteydessä, olisiko asiakas valmis suosittamaan Kyrönmaan Osuuspankkia tuttavilleen. Se miksi näin ei tapahdu kaikkien työntekijöiden kohdalla, saattaa johtua esimerkiksi siitä, että asiaa ei osata esittää luontevasti asiakkaille. Taustalla voi myös olla laajempi valinta, kuten se, että suosittelulle ei ole annettu riittävän suurta painoarvoa Kyrönmaan Osuuspankin omassa strategiassa ja johtamisessa. Kuitenkin tämän

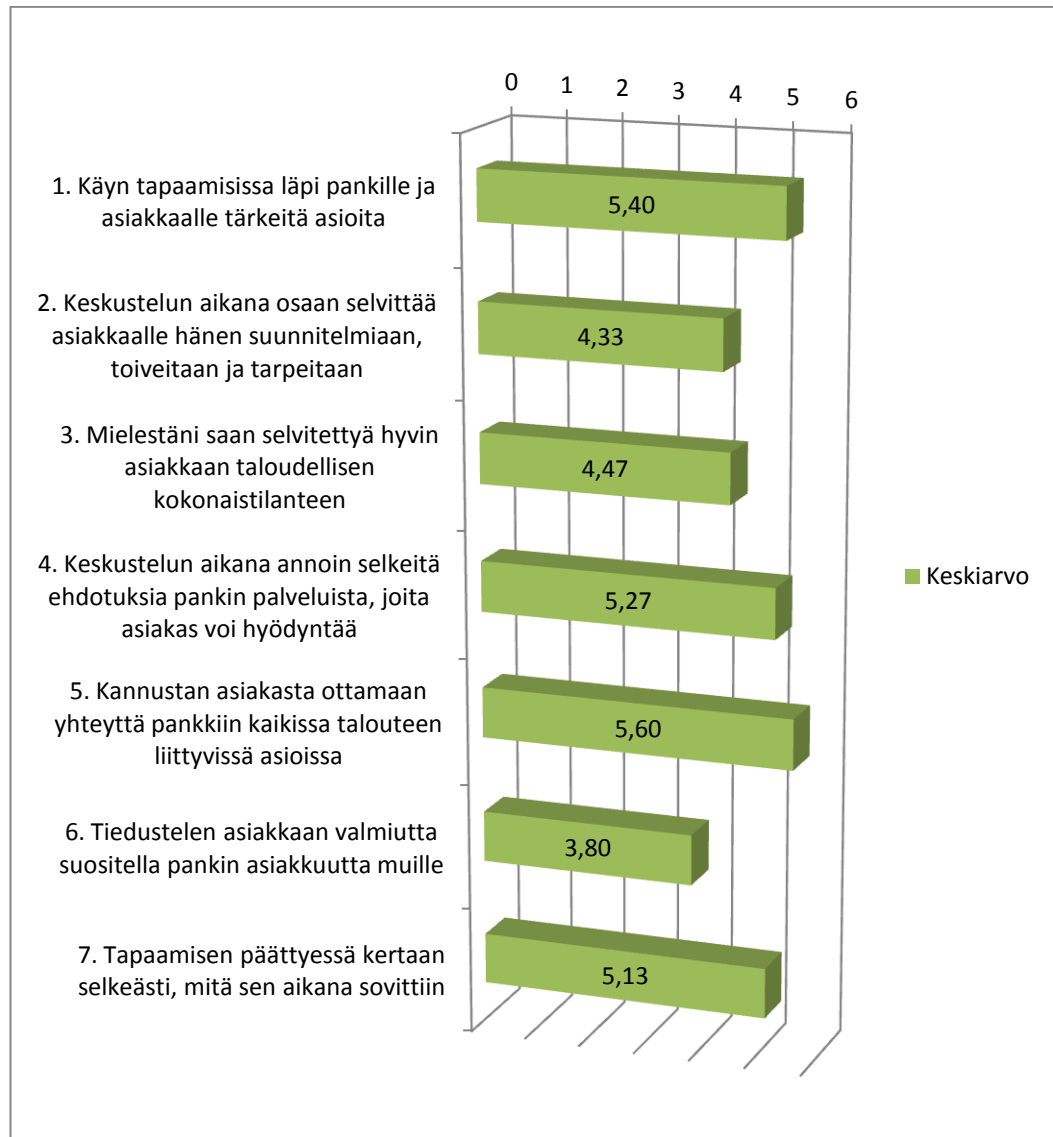
asian tärkeyden tiedostaminen ja korostaminen olisi pankissa erityisen tärkeää, kun huomioidaan, että asiakkailta olisi valmiutta suositella Kyrönmaan Osuuspankkia tuttavilleen (Kuvio 5). Seuraavaksi huonoimman keskiarvon sai kysymys, jossa kysyttiin käyttäkö työntekijä tarpeeksi aikaa huoltojen jälkitöihin (esim. perään soittoihin). Keskiarvo tämän kysymysten vastauksissa oli 4,07, mediaani 4 ja keskihajonta 1,28. Kaikkien kysymysten vastauksien keskiarvot olivat hyviä tai melko hyviä. Keskihajonnassakaan ei kovin suuria poikkeamia ollut.

TAULUKKO 2. Työntekijöiden vastausten keskiarvo, mediaani ja keskihajonta.

N=15	Keskiarvo	Mediaani	Keskihajonta
1. Käyn tapaamisissa läpi pankille ja asiakkaalle tärkeitä asioita	5,40	6	1,30
2. Keskustelun aikana osaan selvittää asiakkaalle hänen suunnitelmiaan, toiveitaan ja tarpeitaan	4,33	4	0,90
3. Mielestäni saan selvitettyä hyvin asiakkaan taloudellisen kokonaistilanteen	4,47	5	1,19
4. Keskustelun aikana annoin selkeitä ehdotuksia pankin palveluista, joita asiakas voi hyödyntää	5,27	6	1,28
5. Kannustan asiakasta ottamaan yhteyttä pankkiin kaikissa talouteen liittyvissä asioissa	5,60	6	1,06
6. Tiedustelen asiakkaan valmiutta suositella pankin asiakkuutta muille	3,80	4	1,52
7. Tapaamisen päättyessä kertaan selkeästi, mitä sen aikana sovittiin	5,13	5	1,25
8. Ymmärrän asiakashuoltojen tärkeyden osana pankin kokonaisstrategiaa	5,47	6	1,30
9. Valmistaudun hyvin ennalta asiakashuoltoihin	4,67	5	1,11
10. Käytän tarpeeksi aikaa huoltojen jälkitöihin (esim. teen peräänsoittoja)	4,07	4	1,28
11. Saan tarpeeksi tukea esimiehiltä	4,53	5	1,13
12. Saan tarpeeksi tukea työkavereilta	5,07	5	1,10

Kuviossa 6 näkyvät vastaukset työntekijöiden näkökulmasta samoihin kysymyksiin, jotka kysyttiin asiakkailta. Parhaimman keskiarvon sai kysymys, kannustaako työntekijä asiakasta ottamaan yhteyttä pankkiin kaikissa talouteen liittyvissä asioissa. Tämän kysymyksen keskiarvo oli 5,60. Toiseksi parhaimmat vastaukset sai kysymys, käykö työntekijä tapaamisessa läpi pankille ja asiakkaalle tärkeitä asioita. Tämän kysymyksen vastauskeskiarvo oli 5,40. Huonoimman keskiarvon sai kysymys, tiedusteleeeko työntekijä asiakkaan valmiutta suositella pankkia muille. Vastausten keskiarvo tähän kysymykseen oli 3,80. Toiseksi huonoimman keskiar-

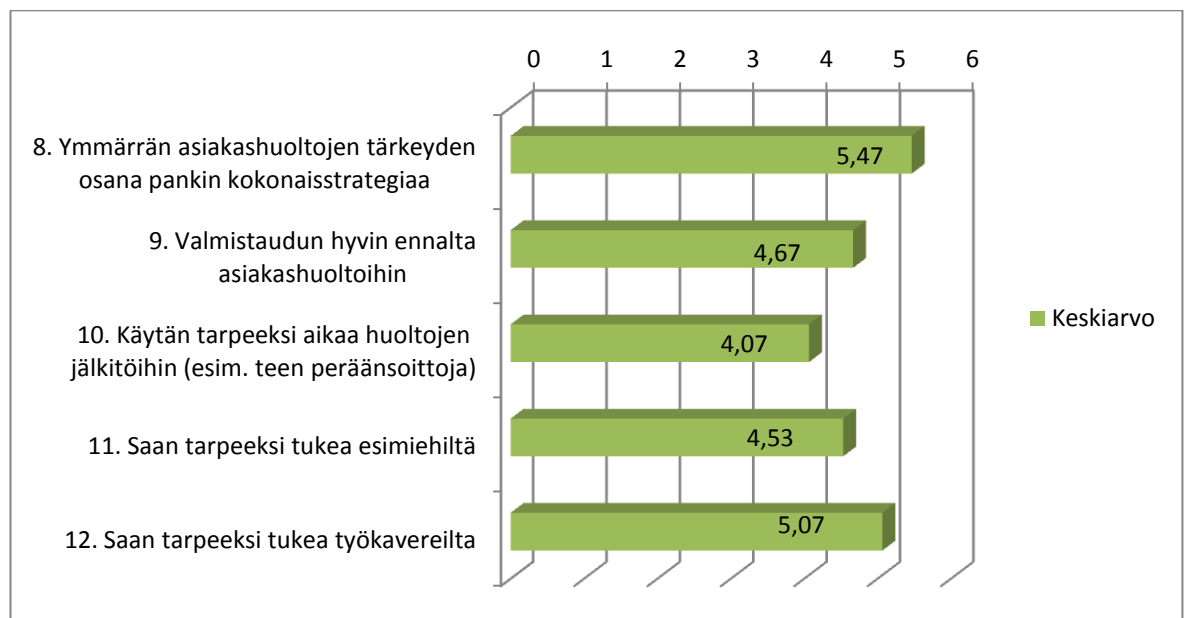
von sai kysymys, osaako työntekijä selvittää asiakkaalle asiakkaan suunnitelmia, toiveita ja tarpeita. Kysymyksistä erottuu selvästi parhaimman ja huonoimman keskiarvon saanut kysymys.



KUVIO 6. Työntekijöiden vastausten keskiarvot kysymyksiin 1-7.

Kuviossa 7 ovat kysymysten 8-12 keskiarvot. Parhaimman keskiarvon sai kysymys: ymmärrän asiakashuoltojen tärkeyden osana pankin kokonaisstrategiaa. Keskiarvo oli 5.47. Tämä on tärkeä kysymys pankin kannalta. Jos työntekijä ei ymmärrä miksi asiakashuoltoja tehdään, se vaikuttaa heti asiakashuoltojen tehok-

kuuteen ja myös asiakaspalveluun. Huonoimman keskiarvon sai kysymys: käytän tarpeeksi aikaa huoltojen jälkitöihin. Tämän kysymyksen keskiarvo oli 4,07. Monesti esimerkiksi perään soittoja ei ehditä tehdä, koska niille ei varata omaa aikaa kalenterista ja kiireellisemmät asiat menevät edelle. Jälkityö on kuitenkin yhtä tärkeä asia kuin itse asiakashuoltokin. Asiakkaalla on voinut jäädä jokin asiakashuollossa käydyistä asioista mietityttämään tai painamaan mieltä, mutta ei ehkä itse viitsi soittaa tai käydä kysymässä asiasta. Pahin tilanne on silloin, jos asiakkaalle luvataan soittaa jostain keskeneräisestä asiasta, mutta sitten ei kuitenkaan soiteta. Lupausten pettäminen saattaa vahingoittaa tai pahimmillaan päättää koko asiakassuhteen.



KUVIO 7. Työntekijöiden vastausten keskiarvot kysymyksiin 8-12.

Työntekijöiden keskiarvot kokonaisuudessaan olivat hyviä. Mielestäni työntekijät olivat vastanneet rehellisesti kysymyksiin, koska keskiarvoissa ei ollut suurta heittoa asiakkaiden vastausten kanssa.

## 4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

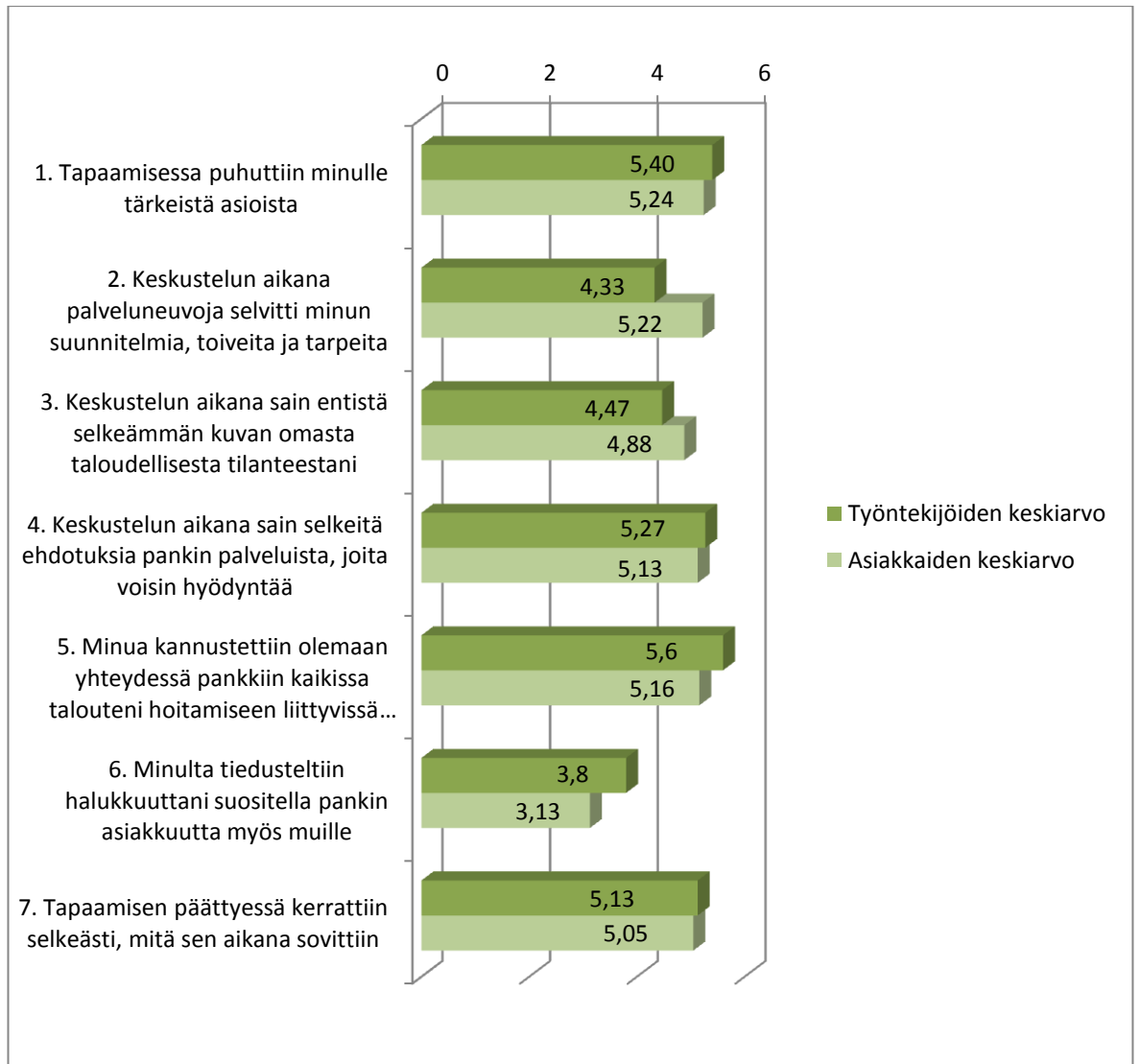
Kuviossa 8 ovat asiakkaiden ja työntekijöiden vastausten keskiarvot rinnakkain. Kuvioista näkyy, että asiakkaiden ja työntekijöiden vastausten keskiarvot ovat melko lähellä toisiaan. Yhdessäkään asiakkaiden ja työntekijöiden vastauksien keskiarvossa ei ollut yli 0,89 eroa. Suurin hajonta vastauksissa oli kysymyksessä numero 2, jossa kysyttiin, selvittikö palveluneuvoja keskustelun aikana asiakkaan suunnitelmia, toiveita ja tarpeita. Asiakkaiden keskiarvo tähän kysymykseen oli 5,22 ja työntekijöiden 4,33. Vastausten ero oli 0,89. Kysymyksen vastausten mediaani asiakkailla oli 6 ja keskihajonta 1,08. Työntekijöillä taas mediaani oli 4 ja keskihajonta 0,60. Asiakkailla mediaani eli keskiluku oli paras mahdollinen ja keskihajontaa oli vähän. Työntekijöiden vastaukset olivat aika lähellä toisiaan, mutta keskiarvo kysymykseen oli pienempi kuin asiakkailla. Asiakkaiden käsitys siitä, selvitettiinkö tapaamisen aikana asiakkaan suunnitelmia, toiveita ja tarpeita oli parempi kuin työntekijöiden, eli voidaan päätellä, että työntekijät onnistuvat kartoittamaan asiakkaan tilannetta paremmin kuin he omissa kysymyksissään arvioivat.

Asiakkaiden ja työntekijöiden näkemykset kohtasivat parhaiten kysymyksessä, jossa kysyttiin, että kerrattiinko tapaamisen päättyessä selkeästi, mitä sen aikana sovittiin. Näissä vastauksissa eroa oli vain 0,08. Asiakkaiden keskiarvo tässä kysymyksessä oli 5,05 ja työntekijöiden 5,13. Mediaani asiakkailla tässä kysymyksessä oli 5, samoin kuin työntekijöilläkin. Vastausten keskihajonta tässä kysymyksessä oli asiakkailla 1,23 ja työntekijöillä 1,25. Keskihajonta oli hieman suuri molemmilla, eli asiakkaiden ja työntekijöiden vastaukset olivat olleet hieman hajanaisia.

Asiakkaiden avoimista vastauksista kävi ilmi, että jollekin asiakkaalle ei ollut soitettu, vaikka oli luvattu. Tällaiset asiat ovat tärkeitä ja asiakas voi helposti loukkaantua asiasta. Jälkityöt ovat yhtä tärkeitä kuin itse asiakashuolto. Vaikka asiakashuolto menee hyvin, niin sen voi pilata huonolla jälkityöllä. Pahimmillaan asiakassuhde voi kärsiä tai jopa katketa. Työntekijöiltä kysyttiin, käyttävätkö he tarpeeksi aikaa jälkitöiden hoitoon. Keskiarvo oli 4,07. mediaani 4 ja keskihajonta 1,28. Vastausten keskiarvo oli huonoin työntekijöille esitetyistä kysymyksistä. Tässä asiassa voisi olla kehitettävää ainakin joidenkin työntekijöiden kohdalla. Jotkut

työntekijät voivat tehdäkin hyvin jälkitöitä, koska keskihajontaa oli 1,28. Vastaukset olivat siis hieman hajallaan, mutta tähän kannattaa kiinnittää Kyrönmaan Osuuspankissa huomiota asiakashuoltoja ja muutenkin toimintaa kehitettäessä.

Vastauksista käy ilmi, että työntekijöiden vastausten keskiarvot ovat olleet parempia kuin asiakkaiden vastaukset kaikissa muissa paitsi kysymyksissä 2 ja 3. Näissä kysymyksissä kysyttiin, selvittikö palveluneuvoja asiakkaan suunnitelmia, toiveita ja tarpeita, ja saiko asiakas keskustelun aikana entistä selkeämmän kuvan omasta taloudellisesta tilanteestaan. Erot eivät ole suuria, mutta on tärkeää, että ne huomioidaan Kyrönmaan Osuuspankissa, sillä tärkeintä on kuitenkin se, miten asiakkaat itse kokevat saamansa palvelun. Yhteenvetona voin todeta, että nähdäkseni asiakkaiden ja työntekijöiden välillä ei ole suurta koetun palvelun laadun kuilua. Asiakkaat ja työntekijät kokevat palvelun laadun melko samalla tavalla, vaikka keskiarvoissa oli pientä hajontaa. Suosittelen Kyrönmaan Osuuspankkia seuraamaan kuilun mahdollista kehitystä tasaisin väliajoin, että he pystyisivät parantamaan asiakashuoltotapahtumaa ja voisivat jatkossakin varmistua toimivansa aidosti asiakkaan lähtökohdista. Pankin tavoitteena on tarjota paras asiakaskokemus, mikä vaatii jatkuvaa kehittämistä.



KUVIO 8. Työntekijöiden ja asiakkaiden vastausten keskiarvot vertailussa.

## LÄHTEET

Aarnikoivu, H.2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Alalääkkölä, L.1993. Osataanko palveluja markkinoida? Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Grönroos, C.2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suomentaja Maarit Tillman. 3. uud. p. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C., Järvinen, R.2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Taletum Media Oy.

Grönroos, C.1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Suomentaja Maarit Tillman. 4 uud. p. Porvoo: WSOY- Kirjapainoyksikkö.

Heikkilä, T.2001. Tilastollinen tutkimus.3 uud.p. Helsinki:Oy Edita Ab.

Horovitz, J.1992. Kohti nollavirhettä palvelun laadussa. Suomentaja Inkeri Palmroth-Rapeli. Helsinki:Rastor-julkaisut.

Kyrönmaan Osuuspankki., Pankin esittely. [Verkkosivu]. [Viitattu 24.10.2012]. Saatavana: <https://www.poppankki.fi/fi/web/kyronmaa/henkilosto?b=4727-85>.

Kyrönmaan Osuuspankin tekemä Power point

Lehmus, P., Korkala, T.1997. Asiakaspalvelu ja laaduntekijät. 2 p. Helsinki: KIINTEISTÖALAN KUSTANNUS OY-REP Ltd.

Lehtonen, M. 2.11.2012. Kyrönmaan Osuuspankin pankinjohtajan haastattelu

Mäntyneva, M.2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Mäntyneva, M., Heinonen, J., Wrangle, K.2003. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy

Nordman-Sjöberg, S., Nieminen, J.1998. Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä. Helsinki: OY EDITA AB.

Nummela. C.8/2011. Pankit jälleen parhaita asiakaspalvelijoita. [Verkkosivu]. Taloustutkimus. [Viitattu 24.10.2012]. Saatavana: <http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje-8-2011/pankit-jalleen-parhaita-asiakasp/>



Paikallisosuuspankit, paikallisosuuspankkiliitto, Talent Partners.

POP Pankkiliitto. 2010. POP-Suosittelu POPia[Verkkosivu]. [Viitattu 24.10.2012].  
Saatavilla: <http://www.suosittelepoppia.fi/fi/suosittelu> .

POP pankki-ryhmä, Kyrönmaan Osuuspankin oma Power point.

Sarajärvi, A., Tuomi, J.2002. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. 3 p. Helsinki:  
Tammi.

Storbacka, K.2003. Asiakkuuden arvolähteillä. Suomentaja Maarit Tillman. 2. p.  
Helsinki: WSOY.

Urrila, P.16.8.2005. Haussa toimiva palvelukonsepti. [verkkolehtiartikkeli Economic  
Trends]. Tilastokeskus. [Viitattu 24.10.2012]. Saatavana:  
[http://www.stat.fi/tup/economic Trends/econ305\\_palveluvienti.html](http://www.stat.fi/tup/economic Trends/econ305_palveluvienti.html)

Ylikoski, T.2001. Unohtuiko asiakas. 2. uud. p. Keuruu: Otava.

## LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje työntekijöille

Hei,

olen Minna Mäkinen ja opiskelen tradenomiksi Seinäjoen ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyötä Kyrönmaan Osuuspankkiin. Tutkin palvelun laatua kuiluanalyysia käyttäen. Toivoisin mahdollisimman monen asiakashuoltoa tekevän henkilön vastaavan alla oleviin kysymyksiin. Lähetä vastauksesi suljetussa kirjekuoressa Kirsi Salolle viimeistään 21.9.2012.

Kiitos!

Minna Mäkinen

LIITE 2. Työntekijöiden kyselylomake

Olen tekemässä Kyrönmaan Osuuspankkiin tutkimusta palvelun laadusta. Tutkin asiakashuollossa olleiden asiakkaiden ja palvelumyyjien käsitystä laadusta. Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-6. Ympyröi vastauksesi.

Käytetty asteikko: 1 Täysin eri mieltä ..... 6 Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	6
1. Käyn tapaamisissa läpi pankille ja asiakkaalle tärkeitä asioita	●	●	●	●	●	●
2. Keskustelun aikana osaan selvittää asiakkaalle hänen suunnitelmiaan, toiveitaan ja tarpeitaan	●	●	●	●	●	●
3. Mielestäni saan selvitettyä hyvin asiakkaan taloudellisen kokonaistilanteen	●	●	●	●	●	●
4. Keskustelun aikana annoin selkeitä ehdotuksia pankin palveluista, joita asiakas voisi hyödyntää	●	●	●	●	●	●
5. Kannustan asiakasta ottamaan yhteyttä pankkiin kaikissa talouteen liittyvissä asioissa	●	●	●	●	●	●
6. Tiedustelen asiakkaan valmiutta suositella pankin asiakkuutta muille	●	●	●	●	●	●
7. Tapaamisen päättyessä kertaan selkeästi, mitä sen aikana sovittiin	●	●	●	●	●	●
8. Ymmärrän asiakashuoltojen tärkeyden osana pankin kokonaisstrategiaa	●	●	●	●	●	●
9. Valmistaudun hyvin ennalta asiakashuoltoihin	●	●	●	●	●	●
10. Käytän tarpeeksi aikaa huoltojen jälkitöihin (esim. teen peräänsoittoja)	●	●	●	●	●	●
11. Saan tarpeeksi tukea esimiehiltä	●	●	●	●	●	●
12. Saan tarpeeksi tukea työkavereilta	●	●	●	●	●	●

Kiitos vastauksestasi!

## LIITE 3. Kyselylomake asiakkaille

### Mielipiteesi on meille tärkeä

Vastaathan pian, kun käyntisi meillä on vielä tuoreessa muistissa ja ole rohkeasti rehellinen. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu anonyymisti.

Käytetyllä asteikolla: **1** Täysin eri mieltä ..... **6** Täysin samaa mieltä.

Identiteettisi on piilotettu

Lue [piilotetusta identiteetistä](#). (Avautuu uudessa ikkunassa)

	1	2	3	4	5	6
1. Tapaamisessa puhuttiin minulle tärkeistä pankkiasioista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Keskustelun aikana palveluneuvoja selvitti minun suunnitelmia, toiveita ja tarpeitani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Keskustelun aikana sain entistä selkeämmän kuvan omasta taloudellisesta tilanteestani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Keskustelun aikana sain selkeitä ehdotuksia pankin palveluista, joita voisin hyödyntää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Minua kannustettiin olemaan yhteydessä pankkiin kaikissa talouteni hoitamiseen liittyvissä asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Minulta tiedusteltiin halukkuuttani suositella pankin asiakkuutta myös muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Tapaamisen päättyessä kerrattiin selkeästi, mitä sen aikana sovittiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Keskustelun tuloksena**

	1	2	3	4	5	6
8. käsitykseni pankin henkilöstön asiantunte- muksesta parani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. käsitykseni siitä, että Kyrönmaan Osuus- pankki on minulle paras pankki vahvistui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Voisin suositella tuttavilleni asiakassuhdetta kyseiseen pankkiin (Kyrönmaan Osuuspankki)? Käytetyllä asteikolla 1 = en missään nimessä...10 = ehdottomasti.**

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

**Halutessasi voit kertoa sanallisesti oman kokemuksesi POP Taloushetkestä.**

100 % valmis