

Juhani Timmerbacka

Asiakaskokemuksen kehittäminen Oulun Osuuspankissa

Asiakaskokemuksen kehittäminen Oulun Osuuspankissa

Juhani Timmerbacka
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: Juhani Timmerbacka

Opinnäytetyön nimi: Asiakaskokemuksen kehittäminen Oulun Osuuspankissa

Työn ohjaaja: Helena Ahola

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: kevät 2015

Sivumäärä: 64 + 3 liitesivua

Asiakaskokemus on opinnäytetyön tilaajan Oulun Osuuspankin strategian yksi keskeisistä teemoista. Tämä opinnäytetyö on jatkoa Oulun Osuuspankin aiemmalle asiakaskokemushankkeelle. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiakaskokemuksen nykytila Oulun Osuuspankissa, sekä antaa käytännön ideoita asiakaskokemuksen edelleen kehittämiseen.

Työn tietoperustassa keskeisiä teemoja ovat asiakaskokemus, asiakaskokemuksen muodostuminen, asiakaskokemuksen johtaminen, sekä mittaaminen. Lisäksi kiinnitetään huomio asiakaskokemuksen erityispiirteisiin pankkialalla, keskittymällä eri palvelukanaviin ja kosketuspisteisiin. Pankkialan asiakastytyväisyyttä ja kokemusta käsitellään Suomen- ja maailmanlaajuisesti, sekä esitellään OP-ryhmän asiakaskokemus hanke.

Tutkimusaineistoina käytettiin vuoden 2014 lopulla toteutettua asiakassuhdetutkimusta, sekä neljää teemahaastattelua Oulun Osuuspankin valikoiduille esimiehille ja asiantuntijoille. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena. Tutkimuksessa esitettiin valmiin asiakastutkimuksen keskeiset tulokset, analysoitiin 875 asiakkaan kommentit pankin suosittelusta, käyttäen dokumenttianalyysin aineistolähtöistä sisältöanalyysiä. Analyysin tuloksista ja tietoperustasta muodostettiin haastatteluteemat. Haastattelut analysoitiin teemoittain ja johtopäätökset esitettiin teemoittain yhdistäen asiakastutkimuksen sekä haastattelujen tulokset.

Tutkimuksen tuloksena saatiin selville asiakaskokemuksen nykytila Oulun Osuuspankissa ja lisäksi annettiin käytännön kehitysehdotuksia toimeksiantajalle asiakaskokemuksen jatkokehitykseen. Tutkimuksen tulokset ovat tarkoitettu vain toimeksiantajan käyttöön.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, johtaminen, pankkiala

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree program in entrepreneurship and business competence

Author: Juhani Timmerbacka
Title of thesis: Developing customer experience in Oulun Osuuspankki
Supervisor: Helena Ahola
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2015
Number of pages: 64 + 3 appendix pages

Customer experience is an important theme in the strategy of Oulun Osuuspankki. This thesis is part of the development process concerning banks customer experience. The objective of this thesis is to define the level of customer experience currently among Oulun Osuuspankki's customers and also to give practical ideas on how customer experience should be developed further.

Essential themes in the theoretical part of the thesis are customer experience, creation of customer experience, customer experience management and measurement. In addition to that the focus is on banking industry's characteristics, focusing on the service channels and contact points. Customer experience and satisfaction is discussed in Finland and worldwide.

Material of this thesis consists of a customer research that was published in December 2014 and four theme interviews for selected specialists and managers of Oulun Osuuspankki. Research of the thesis was carried out as a case study. Essential results of the customer research are presented and 875 customer comments on recommending the bank were analysed using document analysis. Themes of the interviews were formed from results of the analysis and theoretical part of thesis. Interviews were analysed in themes. In conclusions, the results of interviews and customer research were united.

Current situation of customer experience was defined in research results. Also practical development ideas were suggested. Results of this research are confidential and therefore not presented in this thesis.

Keywords: customer experience, customer orientation, management, banking

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	7
1.2	Asiakaskokemus strategioiden ytimessä.....	7
1.3	Tavoite, tutkimus- ja kehittämiskysymykset.....	8
1.4	Tutkimus- ja kehittämistyön menetelmät ja opinnäytetyön rakenne.....	9
2	ASIAKASKOKEMUS.....	12
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmä.....	12
2.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	13
2.3	Asiakasnäkökulma.....	16
2.4	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	18
2.5	Asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen.....	22
3	ASIAKASKOKEMUS PANKKIALALLA.....	26
3.1	Asiakkaan kokemus pankkiasioinnista.....	26
3.2	Palvelukanavat ja kosketuspisteet.....	28
3.3	Asiakastyytyväisyys pankkialalla.....	30
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	32
4.1	Tutkijan valinnat ja tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	32
4.2	Tutkimuksen toteutus aikajanana.....	33
5	ASIAKASSUHDETUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI.....	35
6	HENKILÖKUNNAN TEEMAHAASTATTELUJEN TULOKSET.....	36
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	37
8	POHDINTA.....	38
	LÄHTEET.....	41
	LIITTEET.....	44

1 JOHDANTO

Kilpailun kiristyessä yritykset hakevat kilpailuetua uusista lähtökohdista ja toimintatavoista. Tuotteen tai yksittäiseen palveluun perustuva kilpailuetu on usein lyhytaikaista ja helposti kopioitavissa. Yrityksen strategian mukainen toimintatapa, jonka kaikki yrityksen työntekijät ovat sisäistäneet, voi muodostaa kilpailuedun. Samanlaisen toimintatavan omaksuminen vaatii kilpailevalta yritykseltä strategian muutosta ja sen läpivientiä yrityksen koko henkilöstön tasolla.

Pankkiala on nyt vuonna 2015 murroksessa. Kova kilpailu toimijoiden kesken, kiristyvät säädökset ja asiakkaiden toimintakulttuurin muutos ohjaavat pankkien toimintaa suuressa määrin. Pankkien asiakkaat arvostavat toimivia verkko- ja mobiilipalveluita, mutta osa asiakkaista haluaa edelleen asioida konttorilla kasvokkain asiakaspalvelijan kanssa. Asiakasnäkökulma ja asiakkaan kokemus palvelusta on saamassa yhä enemmän jalansijaa myös perinteisenä pidetyllä pankkialalla.

Oma työkokemukseni pankkialalta on noin kahdeksan vuoden mittainen. Tänä aikana olen työskennellyt erilaisissa tehtävissä osuuspankissa, mikä on auttanut luomaan laajaa näkökulmaa asiakkaistamme. Olen työskennellyt asiakaspalvelutehtävissä ja asioiden näkeminen asiakkaan näkökulmasta on ollut avainasemassa näissä tehtävissä menestymisen kannalta. Tämän vuoksi asiakaskokemuksen tutkiminen ja edelleen kehittäminen valikoitui opinnäytetyöni aiheeksi. Aihe on ajankohtainen ja on erittäin mielenkiintoista tehdä asiakaskokemuksesta tutkimusta ja kehittää asiakaskokemusta osaltani Oulun Osuuspankissa.

Asiakaskokemuksesta on vuodesta 2012 lähtien tehty useita tutkimuksia eri osuuspankkien toimiksiannoista. Nämä työt ovat pääosin olleet tradenomien opintoihin kuuluvia opinnäytetöitä. Osa näistä tutkimuksista on aihealueeltaan tätä työtä täydentäviä, sillä niissä tarkastellaan samaa aihealuetta eri näkökulmasta.

Härkösen (2014, viitattu 9.1.2015) opinnäytetyön tuloksissa keskeinen painotus oli asiakaspalvelijoiden rooli avainhenkilöinä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Nygren korostaa työssään erinomaista asiakaspalvelua. Nuoret pankki- ja vakuutusasiakkaat suosittelevat saamiaan palveluita, mikäli kokevat saaneensa erinomaista palvelua. (2013, viitattu 9.1.2015.) Piispan (2013,

viitattu 9.1.2015) tutkimuksen keskeisenä löydöksenä oli yrityksen kulttuurin muuttuminen tuote-keskeisestä asiakaslähtöiseksi, pankin asiakaskokemusta kehitettäessä.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Oulun Osuuspankki kuuluu valtakunnalliseen OP-ryhmään. Vuoden 2014 loppuun saakka OP tunnettiin nimellä OP-Pohjola. OP-ryhmään kuuluu noin 180 osuuspankkia ja se on Suomen suurin finanssiryhmä. Niin osuuspankkien, kuin OP-ryhmänkin toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen. OP-ryhmä tarjoaa asiakkailleen pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja. Lisäksi tytäryhtiöt ja lähiyhteisöt laajentavat palvelutarjontaa entisestään. OP-ryhmä kertoo tarjoavansa asiakkailleen parhaat keskittämisedut. (OP-Pohjola 2013a, OP-Pohjola 2013c, viitattu 19.11.2014.)

OP-ryhmä työllisti vuoden 2013 lopulla Suomessa noin 12 000 ihmistä, joten ryhmän kohdalla puhutaan merkittävästä työllistäjästä Suomessa. OP-ryhmän yhteenlaskettu pankki- ja vakuutusasiakkaiden määrä oli vuoden 2013 lopulla noin 4,2 miljoonaa asiakasta. Asiakkaista noin 1,4 miljoonaa ovat osuuspankkien asiakasomistajat. (OP-Pohjola 2013b, viitattu 19.11.2014.) OP-ryhmän siirtyminen täysin asiakkaiden omistamaksi yritykseksi sinetöityi, kun ryhmä osti Pohjola Pankki Oyj:n noin 3,4 miljardilla eurolla pörssistä. Ryhmän ja sen pankkien ominaispiirre on siis asiakkaat pankin omistajina. He voivat osallistua pankin päätöksen tekoon, ja lisäksi heille kertyy OP-bonuksia pankkiasioinnin määrän mukaisesti. Näillä bonuksilla asiakasomistajat maksavat muun muassa pankin palvelumaksuja ja Pohjolan vakuutusmaksuja. (Ukkola 2014, 292, 304.)

Oulun Osuuspankki on vuonna 2014 ollut toiminnassa 100 vuotta. Se on Suomen kolmanneksi suurin pankki ja finanssitavaratalo osuuspankeista. Kuntaudistuksen jälkeen Oulun Osuuspankki toimii kuuden kunnan alueella. Nämä kunnat ovat: Oulu, Ii, Lumijoki, Pyhäntä, Kempele ja Muhos. Kaikkiaan pankilla on 12 henkilöasiakaskonttoria. Oulun Osuuspankillla on yli 140 000 asiakasta ja yli 62 000 asiakasomistajaa. (Ukkola 2014, 9, 292.)

1.2 Asiakaskokemus strategioiden ytimessä

OP-ryhmän strategian pohjana korostuu ryhmän identiteetti yhteisöllisenä, vastuullisena, ihmisläheisenä ja edistyksellisenä toimijana. OP-ryhmä kehittää liiketoimintaansa pitkäjänteisesti asiakkaidensa eduksi. Strategian ja koko toiminnan perustana on siis osuustoiminnallisuus ja ryhmän

perustehtävä "on edistää asiakasomistajiemme, asiakkaidemme ja toimintaympäristömme kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia". (OP-Pohjola 2012, viitattu 19.11.2014.)

OP-ryhmän 2012 julkaistussa strategiassa on neljä pääteemaa. Asiakaskokemuksesta halutaan luoda kilpailuetu painottamalla palvelun laatua ja helppoutta eri palvelukanavissa sekä läsnäoloa ihmisten eri elämäntilanteissa. Ryhmän kannattavuuteen haetaan kasvua uusista lähteistä. Tähän pyritään laajentaen toimintakenttää, sekä keskittyen liiketoiminnan haasteellisiin kohtiin, joissa kilpailijat ovat tällä hetkellä edellä. OP-ryhmänä menestymiseen panostetaan. Tässä keskiössä ovat: yhteinen tahtotila, ryhmän strategian määrätietoinen toteuttaminen, selkeät roolit, liiketoimintamallin noudattaminen, sekä yhdessä sovitut pelisäännöt. (OP-Pohjola 2012, viitattu 19.11.2014.)

Oulun Osuuspankin strategian pohja muodostuu ryhmän strategiasta. Pankin vuonna 2012 julkaistussa strategiassa painotetaan asiakaskokemusta, kannattavaa kasvua ja osaamis pääoman kehittämistä. Asiakaskokemuksessa Oulun Osuuspankki painottaa saumattomuutta eri kanavissa, laadukkaasta asiakaskokemuksesta halutaan muodostaa kilpailuetu. Asiakaskokemuksen reseptiä on kehitetty pidemmälle ja pankki haluaa luoda asiakkailleen asioinnista syntyvän unohtumattoman kokemuksen. Ohje asiakaspalvelijoille kuuluu: "warmista asiakaskohtaamisen unohtumattomuus". (Oulun Osuuspankki 2012, viitattu 19.11.2014.)

1.3 Tavoite, tutkimus- ja kehittämiskysymykset

Opinnäytetyöllä on kaksi keskeistä tavoitetta. Tutkimuksella selvitetään Oulun Osuuspankin asiakaskokemuksen nykytilaa. Toisena tavoitteena on löytää keinoja asiakaskokemuksen edelleen kehittämiseksi. Kehittämisvaiheessa etsitään käytännön kehitystoimenpiteitä asiakaskokemuksen kehittämiseksi, etenkin asiakaskokemuksen johtamisen keinoin. Näin saadaan kehitettyä käytännön toimintatapoja ja käytänteitä Oulun Osuuspankissa. Asiakaskokemuksessa on kuitenkin aina kyse asiakkaan kokemuksesta ja se on tässä opinnäytetyössä keskiössä.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Millainen on asiakaskokemuksen nykytila Oulun Osuuspankissa?
2. Millä keinoilla asiakaskokemusta ja asiakaskokemuksen johtamista voitaisiin edelleen kehittää?

1.4 Tutkimus- ja kehittämistyön menetelmät ja opinnäytetyön rakenne

Tietoperustaan sisältyy myös tutkimuksellisia elementtejä. Lähteiden lisäksi tietoperustaan kuuluu tutkijan omaa kokemusta asiakaspalvelusta pankkialalta. Esimerkkinä tästä on tutkijan oma prosessikartta asiakkaan palvelupolusta. Lisäksi tietoperustassa esitetään julkisiin lähteisiin perustuva kilpailija-analyysiä.

Tutkimuksen lähestymistapana opinnäytetyössä käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa voidaan yhdistellä useita eri laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä, joiden avulla saadaan mahdollisimman paljon tietoa tapauksesta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 55). Tässä opinnäytetyössä painotetaan selkeästi kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Laadullinen tutkimusote valittiin sen vuoksi, että tutkimuksessa kuvataan yrityksen todellista asiakaskokemuksen tilaa. Kuten myöhemmin työn tietoperustassa kuvaillaan, asiakaskokemus liittyy vahvasti asiakkaan kokemuksiin tunteisiin ja on näin ollen paremmin mitattavissa laadullisen tutkimuksen keinoin. Tapaustutkimus valittiin sen vuoksi, koska haluttiin saada mahdollisimman laaja katsaus Oulun Osuuspankin asiakaskokemuksen nykytilasta. Tämän lisäksi annetaan käytännöllisiä suosituksia asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja jatkotutkimukselle.

Opinnäytetyön pääasialliset tutkimusmenetelmät ovat teemahaastattelut ja Oulun Osuuspankin Add Value Researchilla teettämän asiakassuhdetutkimuksen analysointi. Teemahaastattelussa kysymysten aihealueet ovat haastateltaville samat, mutta kysymyksiä ei ole kuitenkaan käsikirjoitettu sanasta sanaan etukäteen (Hirsijärvi & Hurme 2011, 48). Teemahaastattelut toteutetaan valikoidulla Oulun Osuuspankin esimies- ja asiantuntijaryhmälle. Nämä henkilöt ovat olleet työnsä puolesta mukana aiemmissa asiakaskokemuksen hankkeissa, joten he ovat jo valmiiksi perehtyneitä aihepiiriin. Lisäksi osa haastateltavista on päättävässä asemassa asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvien päätösten toteuttamisessa käytännössä.

Teemahaastatteluiden ohella analysoidaan pankin teettämää asiakassuhdetutkimusta ja saadaan laajalti tietoa asiakaskokemuksesta asiakkaiden kertomana. Lopulliset haastatteluteemat hahmottuvat asiakastutkimuksen analyysin jälkeen. Asiakassuhdetutkimuksesta saadaan numeraalista tietoa asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden tilasta Oulun Osuuspankissa. Tärkeämpänä antina ovat kuitenkin asiakkaiden itse kertomat kommentit siitä miksi he olisivat tai eivät olisi valmiita suosittelemaan Oulun Osuuspankkia lähipiirilleen. Näin saadaan tietoa asiakaskokemuksesta asiakkaiden kertomana. Samalla nähdään myös käytännössä millaiset syyt vaikuttavat asiakkaiden päätöksiin suositella pankkia tai jättää suosittelematta lähipiirilleen. Tulokset molemmista menetelmistä kootaan teemoittain. Teemoiksi valikoituivat asiakaskokemuksen kannalta keskeiset teemat. Nämä teemat juontuvat opinnäytetyön tietoperustan keskeisistä käsitellyistä teemoista ja asiakastutkimuksen asiakkaiden kommentissa esille nousseista teemoista.

Tutkimuksen tuloksia analysoidaan laadullisin analyysimenetelmin. Asiakassuhdetutkimuksen asiakaskommenttien analysoinnissa käytetään dokumenttianalyysin aineistolähtöistä sisältöanalyysiä. Tähän analyysiin kuuluu kolme vaihetta: pelkistäminen, ryhmittely ja abstrahointi eli oleellisen tiedon esiin tuominen (Ojasalo ym. 2010, 124). Analyysillä saadaan laajasta vastausaineistosta pelkistettyä asiakaskokemuksen kannalta oleellista tietoa sisältävät vastaukset. Pelkistetyt vastaukset ryhmitellään nuoriin asiakkaisiin, lapsiperheisiin ja aikuistalouksiin sekä senioreihin. Viimeinen vaihe liittyy tulosten esiin nostamiseen asiakassuhdetutkimuksesta. Lopuksi analyysin tuloksista nostetaan keskeisimmät asiat kvantifioimalla aineistoa. Aineiston ja haastattelujen tulokset käsitellään erikseen. Tulokset yhdistetään teemoittain johtopäätöksissä.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu luvusta kaksi ja kolme. Toisessa luvussa määritellään asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen muodostuminen. Lisäksi pohditaan asiakasnäkökulman tärkeyttä sekä asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutusta. Asiakaskokemuksen johtaminen sekä asiakastyytyväisyyden ja asiakaskokemuksen mittaaminen esitellään myös toisessa luvussa. Opinnäytetyön tietoperusta täydentyy kolmannessa luvussa. Ensin esitellään asiakkaiden kokemuksia pankkiasioinnista, seuraavaksi käydään läpi keskeiset palvelukanavat ja niiden kosketuspisteet pankkipalveluissa. Yleisesti asiakastyytyväisyyttä pankkialalla tarkastellaan ensin maailman laajuisesti ja lopulta kilpailijavertailuna Suomessa. Kolmannessa kappaleessa esitellään myös OP:n ylivertainen asiakaskokemushanke.

Neljännessä kappaleessa esitellään tutkimustapa ja eteneminen tarkemmin aikajärjestyksessä jatkumona. Viidennessä kappaleessa kuvaillaan tutkimuksen keskeiset tulokset asiakassuhdetut-

kimuksen sisällöstä sekä kuudennessa analysoidaan asiantuntijahaastattelut. Seitsemännessä kappaleessa esitetään johtopäätökset yhdistäen asiakassuhdetutkimuksen ja haastattelujen tulokset teemoittain. Kahdeksannessa kappaleessa pohditaan ja arvioidaan tutkimusprosessia ja työn merkitystä sekä annetaan käytännön kehitysehdotus asiakaskokemuksen jatkotutkimukselle.

2 ASIAKASKOKEMUS

Ennen asiakaskokemuksen määrittelemistä on tärkeää määritellä se kuka on asiakkaamme. Selinin ja Selinin (2005, 19) mukaan asiakas voidaan ajatella toimeksiantajana, kansalaisena, alamaaisena tai vaan asiakkaana. Koska tässä työssä keskitytään Oulun Osuuspankin asiakaskokemuksen kehittämiseen, asiakkaat ovat nimenomaan henkilöasiakkaita. Nämä ihmiset ovat eri ikäisiä, eri elämäntilanteissa ja heidän tarpeensa pankkiasiointiin liittyen ovat hyvin moninaisia.

2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemusta määriteltäessä keskitytään usein yksittäisiin tapahtumiin, mutta sama termi voidaan myös yhdistää koko asiakassuhteeseen. Laamanen ja Tinnilä korostavat yksittäiselle asiakkaalle syntyvää tunnetilaa asiakkaan ja toimittajan välisestä kohtaamisesta. (2009, 100.) Löytänän ja Kortesuon mukaan: "asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa". Asiakas ei siis rationaalisesti päättää kokemaansa, vaan siihen vaikuttavat myös alitajunnan tekemät valinnat ja tunteet. Näin ollen yritys ei kykene valitsemaan asiakkaan muodostamaa kokemusta, mutta voivat kuitenkin pyrkiä luomaan tietynlaista kokemusta asiakkailleen. (2011, 11.)

Tuulaniemi viittaa asiakaskokemuksen eri tasoihin. Toiminnan tasolla mitataan asiakkaan tavoitteen toteuttamisen vaivattomuutta ja sujuvuutta. Tunteen tasolla vastataan niihin tunteisiin ja mielikuviiin, joita asiakas haluaa kokea. Merkityksessä mahdollistetaan asioita, joita asiakas haluaa oivaltaa, saavuttaa ja oppia. Asiakaskokemus kattaa aina koko yrityksen tarjoaman, eikä se liity vain johonkin yksittäiseen tilanteeseen tai kohtamiseen. (2011, 74-75.)

Löytänä ja Korteso (2011, 11) kertovat asiakaskokemus termin vakiintuneen vasta muutamia vuosia sitten suomalaisten yritysten keskuuteen, mutta englannin kielen termi customer experience on yleistynyt liike-elämän kieleen jo 2000-luvun alussa. Asiakaskokemus on siis terminä varsin tuore niin kansainvälisesti kuin Suomessakin, kuitenkin asiakkaille on muodostunut erilaisia kokemuksia yrityksistä jo vuosisatojen ajan.

Storbacka, Korkman, Mattinen ja Westerlund hahmottelivat jo vuosituhannen taitteessa asiakaskokemusta, vaikkakin terminä käytettiin tuolloin asiakkuuskokemusta. He ennustivat tietoyhteiskunnan muutosta kokemusyhteiskunnaksi, jossa kyky tukea asiakkaiden kokemuksia, rakentaa yrityksille kilpailuetua. (2001, 22-23.)

Shaw ja Ivens ennustivat 2000-luvun alussa asiakaskokemuksesta seuraavaa liiketoiminnan tsunamia. Asiakaskokemus koskettaa ihmistä fyysisesti ja tunteiden tasolla. Asiakaskokemuksessa siis huomioidaan ihmisen aivolohkojen loogisen ajattelun ja tunteiden puolet. Heidän mukaansa asiakkaan tunteiden osuus asiakaskokemuksessa on jäänyt varsin vähälle huomiolle. (2002, 1, 4-5.)

Asiakaskokemus on kokonaisvaikutelma, joka asiakkaalle muodostuu yrityksen kanssa asioidessa ja asiakaskokemus syntyy kaikkien kohtaamisten ja kosketuspintojen yhteistuloksena, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa. Tällaisia kosketuspisteitä on lukuisia, aina kivijalkamyymälästä, nettisivuille, sosiaaliseen mediaan ja markkinointiin saakka. Kankkunen ja Österlund korostavatkin asiakaskokemuksen laadukkuutta ja yhtenäisyyttä kaikissa kosketuspisteissä. (2012, 52-53.)

2.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemuksen muodostumisessa yhdistyvät siis fyysinen ja tunteiden puoli. Shaw ja Ivens (2002, 16) toteavat, että fyysinen puoli vastaa kysymykseen–mikä? Kysymykseen vastauksia tarjoavat Kotlerin neljä p:tä suomeksi, tuote, hinta, jakelu ja viestintä (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong 2002, 98). Asiakaskokemuksen odotusarvoon vaikuttavat fyysiset tietolähteet. Ystävät, esitteet, kirjat, televisio ja elokuvat ovat esimerkkejä tällaisista fyysisistä tietolähteistä. Kuitenkin ylivertaiset asiakaskokemukset muodostetaan yleensä stimuloimalla asiakkaan tavoiteltuja tunnetiloja. (Shaw & Ivens 2002, 27-28.)

Laamanen ja Tinnilä jättävät tunteiden osuuden vähemmälle omassa kuvauksessaan. Heidän mukaansa asiakkaan prosessi muodostuu asiakkaan ja yrityksen kohtaamisista. Asiakkaan tilanne, ympäristötekijät sekä tuotteiden ja palvelujen piirteet vaikuttavat tähän prosessiin. He painottavat lisäksi, että pysyviä asiakassuhteita saadaan rakennettua erinomaisten asiakaskokemusten avulla. (2009, 100.)

Yritys ei voi tuottaa tuotteita tai palveluja suunnitellen ne sitä mukaan kun asiakkaat niitä toivovat yritykseltä, tällöin yritys kulkisi jatkuvasti pari askelta jäljessä kehityksessä. Applen perustaja Steve Jobs kuvaa asian osuvasti " et voi kysyä asiakkailtasi, mitä he haluavat... Kun saat tuotteen markkinoille, ihmiset haluavat jo jotain muuta". Asiakaskokemukseen liittyen, yrityksen tehtävä on auttaa asiakasta toiminnan ja tunteiden tasolla sekä luoda asiakkaille henkilökohtaisia merkityksiä asiakaskokemuksella. (Tuulaniemi 2011, 74-75.) Kankkunen ja Österlund menevät vielä pidemmälle terminologiassaan, heidän pyramidimallissaan täytetään asiakkaan odotukset, toiveet, ja tunnistamattomat tarpeet. Asiakkaille luodaan tyytyväisyyttä, sitoutumista ja viimeisessä vaiheessa jopa evankelismia. Evankelismissa yritys tyydyttää tarpeita, joita asiakas ei ole itse vielä tunnistanutkaan. (2012, 71.)

Ennen yritykset keskittyivät tarjottaviin tuotteisiin, palveluihin ja hintoihin. Nykyään mobiili ja sosiaalinen internet on muuttanut tilanteen totaalisesti. Yritykselle on todella suuri merkitys sillä, tykkääkö asiakas, suuttuuko hän, vai onko hän välinpitämätön yritystä kohtaan. Yrityksen mahdollisuudet kilpailla hinnalla tai laadulla ovat vaikeutuneet ja hyvästä asiakaskokemuksesta on tullut aikamme massamarkkinointia. Asiakaskokemukseen panostamalla on mahdollista saavuttaa sellaista kilpailuetua, mikä tuntuu nykyään mahdottomalta esimerkiksi hintakilpailulla. (Kankkunen & Österlund 2012, 49-50.)

Digitaalisuus tulee koskettamaan kaikkea liiketoimintaa tulevaisuudessa jollain tavalla. Tällä hetkellä vain murto-osa ostoksista tehdään internetissä, mutta jo 40 prosenttia ostotapahtumista saa sieltä alkunsa. Asiakkaat kyselevät kavereidensa suosituksia, lukevat asiantuntijoiden ja muiden käyttäjien arvioita sekä vertailevat tuotteita ja palveluja. Nykyasiakas käyttää teknologiaa hyväkseen tehdäkseen itsensä näköisiä hankintoja. Asiakaskokemus on ainutlaatuinen ja se syntyy asiakkaan korvien välissä. Asiakaskokemus ei ole verrattavissa toiseen ja olemme valmiita mak samaan siitä enemmän kuin pelkästä tuotteesta tai palvelusta. Parhaimmillaan asiakas kokee, että yritys tietää mitä asiakas haluaa, jolloin asiakas ei vertaile tai juokse hintojen perässä ja palaa aina uudelleen samaan yritykseen asioimaan. (sama, 52, 54.)

OP-ryhmän ja Oulun Osuuspankin strategioissa Ylivertainen asiakaskokemus ja asiakaskokemuksen WAU-ilmiö ovat keskeisellä sijalla. Shaw ja Ivens painottavat, että ylivertaisia asiakaskokemuksia saavutetaan ylittämällä asiakkaiden fyysisiä ja tunnetason odotukset tuotteista ja palveluista (2002, 25). Tämä on iso haaste yrityksille, mutta kuten edellä on kuvattu, se on myös tämän päivän ja tulevaisuuden kilpailutekijä kiristyvässä kilpailussa.

Parhaimmillaan asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan minäkuva ja identiteettiä. Asiakaskokemus vahvistuu, mikäli yritys kykenee tuottamaan vahvoja positiivisia kohtaamisia, tunteita ja mielikuvia. Tällöin yritys luo asiakkaalle positiivisia muistijälkiä. Mikäli yritys analysoi niitä kosketuspisteitä, joissa se voi tehdä asiat poikkeuksellisen hyvin ja kehittää täten asiakaskokemusta tietoisesti, se saa tällä asiakaskokemuksen johtamisella tuotettua yhä tehokkaammin ja tiheämmin positiivisia muistijälkiä. Asiakkaat haluavat itselleen mielihyvää, yritysten tehtävä on siis tuottaa tätä mielihyvää asiakkailleen. Onnistuessaan luomaan ylivertaisen asiakaskokemuksen, yritysten ei tarvitse tavoitella potentiaalisia asiakkaita, vaan he jonottavat päästäkseen ostamaan yrityksen tuotteita ja palveluja. (Löytänä & Korteso 2011, 44-45, 48-49.)

Siirryttäessä informaation aikakaudesta asiakkaan aikakauteen kohtaamme samalla nopeuden aikakauden. Asiakkaat haluavat täyttää tarpeensa nopeasti ja odottavat palveluilta sujuvaa toimivuutta. Tämä asettaa myös yrityksille haasteen nopeasta toiminnasta, joka mahdollistaa hyvän asiakaskokemuksen ja asiakkaiden odotusten ylittämisen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 17-18.)

Arvo asiakkaalle muodostuu kahdenlaisista lähteistä. Näistä asiakaskokemuksen mitattavia ominaisuuksia ovat utilitaarisista lähteistä muodostuvat rationaaliset ominaisuudet ja hedonistisista lähteistä muodostuvat irrationaaliset ja tunteisiin liittyvät ominaisuudet. Asiakas on enemmän innoissaan hedonistisista elementeistä ja he myös suosittelevat näitä kokemuksia tuottaneita yrityksiä helpommin lähipiirilleen. (sama, 55.) Asiakaskokemuksen muodostumisessa korostetaan siis emotionaalisia elementtejä ja juuri ne ovat jääneet usein varsin vähälle huomioille liikemaailmassa.

Löytänen ja Korkiakosken mukaan asiakkaan odotusten täyttäminen tulisi olla yritykselle jokapäiväistä tekemistä. Odotusten ylittäminen synnyttää asiakkaassa tunnereaktion ja se johtaa useasti haluun suositella yritystä asiakkaan lähipiirille. Asiakkaan aikakautena suosittelu on yritysten keskeinen tavoite. Yritysmaailmaan juurtunut käsite palvelun tasalaatuisuudesta tulisi myös kumota. Tietty palvelun laadun minimitaso on tärkeää, mutta tärkeintä on palvella asiakkaita yksilöllisesti ja pyrkiä ylittämään juuri kyseisen asiakkaan odotukset. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 119-120.)

Asiakkaan odotukset ylittyvät siis yksittäisissä palvelutilanteissa. Näiden kokemusten luojista yritysten kannattaa pitää hyvää huolta, sillä he ovat asiakaspalvelun sankareita ja tärkeitä yrityk-

selle. Tämän lisäksi yrityksen kannattaa keskittyä suppeampiin kohderyhmiin. Yrityksen tavoitteena on tällöin ylittää kohderyhmän asiakkaiden odotukset ja tehdä heistä yrityksen suosittelijoita. Kiinnittämällä huomiota yksityiskohtiin yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan silloinkin, kun siihen ei ole esimerkiksi perustuotteissa mahdollisuutta. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 121-122.)

Asiakkaan aiemmat kokemukset vaikuttavat aina asiakaskohtaamiseen. Asiakkaan näkökulma asiakaskohtaamiseen on siis sama kuin asiakaskokemuksen näkökulma. Kun asiakas saa paljon positiivisia kokemuksia yrityksestä hän kestää useitakin kolhua menettämättä kuitenkaan positiivista suhtautumistaan yritykseen. (Fischer & Vainio 2014, 165-168.)

2.3 Asiakasnäkökulma

Vaikka opinnäytetyön aihetta tarkastellaan myös asiakaskokemuksen johtamisen kannalta, on silti tärkeää, että asiakaskokemusta tarkasteltaessa nähdään asiat asiakkaan, eikä yrityksen näkökulmasta. Asiakaskokemuksen fyysisen puolen muodostumisessa esiteltiin Kotlerin neljä p:tä. Asiakasnäkökulman samasta asiasta konkretisoi, kun ne käännetään muotoon neljä c:tä, suomeksi: lisäarvo, kustannus, mukavuus ja kommunikointi (Kotler ym. 2002, 98). Viidentenä elementtinä Kotler lisää vielä kumppanuuden asiakkaan kanssa (Selin & Selin 2005, 22).

Tuulaniemen palvelumuotoilu-mallissa asiakasnäkökulma ja liiketoiminnan näkökulma yhdistyvät. Hänen mukaansa ainoa kestävä tie palveluja suunniteltaessa on se, jossa nämä kaksi näkökulmaa yhdistetään. (Tuulaniemi 2011, 103.) Myynnin valmentamisen konsultti Mika Rubanovitsch kehottaa yrityksiä ohjaamaan toimintaansa asiakkaan odotusten ja kysynnän kautta. Hänen mukaansa tuotokeskeinen yritys keskittyy liikaa tuotteiden rationaaliin ominaisuuksiin, jolloin asiakas unohtuu helposti. Kokonaisvaltainen asiakaspalvelu johtaa syvempiin ja pitkäaikaisempiin asiakassuhteisiin. Tämä on tärkeää, sillä uusien asiakkaiden lisäksi yritysten tulisi panostaa nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen, jolloin yrityksen asiakasmäärä kasvaa helpommin sen tavoitteiden mukaisesti. Juhlapuheissa monissa yrityksissä julistetaan asiakaslähtöisyyttä, vaikka todellisuudessa asiakas törmää useasti yrityksen välinpitämättömään suhtautumiseen asiakkaan asioissa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 17, 167-168.)

Yrityksen toiminnan johtaminen ja kehittäminen on rakennettava asiakkaan ymmärtämiselle. Asiakas on siis vertauskuvallisesti auton kuljettaja ja yritys pyrkii oppaana auttamaan häntä kaikin mahdollisin keinoin asiakkaan matkalla, tämä paikka oppaana on arvokas ja yrityksen on ansaittava se. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 37.) Kysymyksessä on siis kuitenkin vuorovaikutuksellinen suhde, vaikka näkökulma painottuu asiakkaaseen.

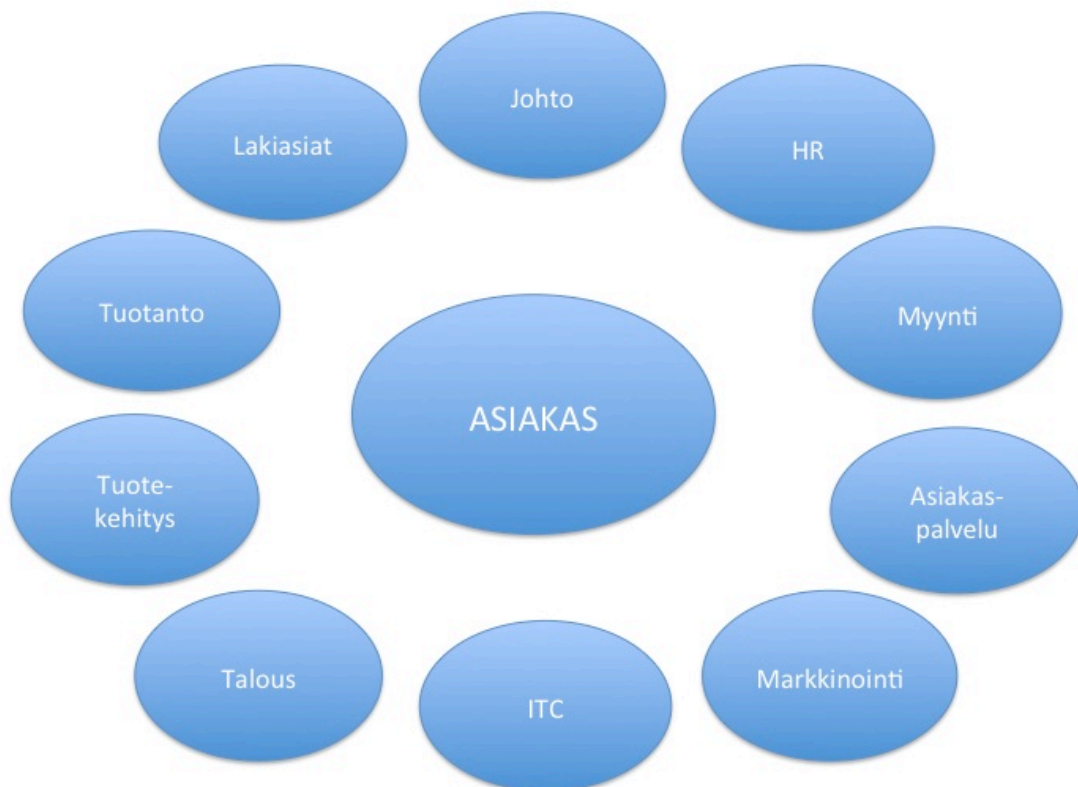
Asiakasnäkökulmaa pohdittaessa yrityksen kannattaa miettiä mitä lisäarvoa tuote tai palvelu asiakkaalle tuottaa. Palvelua kannattaa tarkastella prosessina, jolloin tarkastellaan koko prosessia yksittäisen tuotteen tai palvelun sijaan. Asiakkuutta tulee kehittää jatkuvasti, jolloin yritys saa paremmin sitoutettua asiakasta tarjoamalla asiakkaalle uusia arvoa tuottavia mahdollisuuksia. Asiakasnäkökulmaan pääsee konkreettisimmin silloin kun laitetaan kirjaimellisesti asiakkaan saappaat jalkaan. (Selin & Selin 2005, 19-20.)

Asiakassuhteen kehitykseen saadaan laajempaa näkökulmaa käymällä läpi sitä prosessia kuinka uudesta asiakkaasta tulee vakioasiakas ja mitä eri vaiheita tähän prosessiin kuuluu. Myös asiakkaan asiointikanavat on tärkeää tunnistaa, sillä nykyään asiakkaat asioivat yritysten kanssa monissa eri kanavissa. Tässä auttaa paljon jo se, että yritys on läsnä monessa eri kanavassa ja sen toimimisen edellytykset ja osaaminen näissä kanavissa ovat riittävällä tasolla. Kiinnostavampaa kuin yrityksen markkina-osuus tulisi olla se minkälaisen asiakkaiden kanssa yritys on tekemisissä ja minkälaisilla osuuksilla asiakkaan kaikista ostoksista. Tässä päästään yrityksen myyntiajattelusta asiakkaan ostoksiin ja ostoprosessiin. Mikäli yritys pystyy muokkaamaan sisäisiä prosessejaan ja tukemaan asiakkaan ostoprosessia, tällöin päästään sille alueelle jossa muodostuvat pitkäaikaiset ja uskolliset asiakassuhteet. (sama, 21-22.)

Yrityksen ei tulisi olla lähellä asiakasta, vaan sen tulisi "elää yhdessä asiakkaan kanssa". Puhutaan asiakaslähtöisyyden sijasta asiakkuuslähtöisyydestä. Tällöin yritys on lähellä asiakasta niin fyysisesti kuin henkisesti. Vastuun asiakkuudesta kantaa aina yritys ja etäisyyden yritykseen päättää asiakas. Yrityksen asiakkuuslähtöisyys rakentuu sen saavutettavuuden, vuorovaikutteisuuden ja asiakkaalle tuottamansa arvon varaan. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 21-23.)

Perinteisen organisaatiomallin mukaan osa yrityksen toiminnoista sijaitsee asiakasrajapinnassa ja osa sen ulkopuolella. Asiakaskokemusajattelussa asiakas on kuitenkin yrityksen kaikkien toimintojen keskiössä. Tämä on tärkeää siksi, että kaikilla yrityksen toiminnoilla on merkitystä siihen

millaisen kokemuksen asiakas muodostaa yrityksestä. Yritykselle ja asiakkaalle muodostuu kosketuspisteitä, joihin asiakas ja nämä yrityksen eri toiminnot liittyvät. Näitä kosketuspisteitä voivat olla esimerkiksi tapaamiset, puhelut tai passiiviset kohtaamiset, joissa asiakas näkee yrityksen mainoksen tai asioi yrityksen nettisivuilla. (Löytänä & Korteso 2011, 25-26, 74-75.) Palataan näihin kosketuspisteisiin tarkemmin pankkiasioinnin yhteydessä ja mallinnetaan asiakaspalveluprosessia kohdennetusti pankkipalvelujen näkökulmasta.



KUVIO 1. Yritys organisoitunut siten, että asiakas on toiminnan keskiössä. (Löytänä & Korteso 2011, 25-26)

2.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen, eli englanniksi *customer experience management* (CEM), on asiakassuhteiden johtamisen eli *customer relationship management*:in (CRM) seuraaja. Sen näkökulma on kuitenkin laajempi, sillä se keskittyy yrityksen ja asiakkaan välillä olevaan suhteeseen.

seen. (Löytänä & Korteso 2011, 12.) Asiakaskokemuksen johtamisen odotetaan menestyvän edeltäjänsä eli asiakassuhteiden johtamista paremmin (Palmer 2010, 196).

Peelen ja Beltman keskittyvät teoksessaan asiakassuhteiden johtamiseen. He myöntävät kuitenkin muutoksen ja korostavat että asiakaskokemusta tulisi johtaa kiinnittämällä huomiota asiakaskokemuksen kosketuspisteisiin. Tämän päivän todellisuus yrityksissä on kuitenkin heidän mukaansa jotain ihan muuta kuin asiakkaan kanssa yhdessä elämistä. (2013, 343.)

On haasteellista tehdä asiakkaista aktiivisia osallistujia yrityksen toimintaan. Yrityksen tulisi siis opastaa asiakasta kulkemaan asiakkuuden polkua. Tähän ympäristöjen johtamiseen kuuluu asiakkaan seuraavan askeleen ennakointi. Yritys ikään kuin tarjoaa asiakkaalle käsikirjoituksen ja tämän käsikirjoituksen tulee tarjota useita eri vaihtoehtoja, joita asiakas voi kulkea asiakkuuden polullaan. (Storbacka ym. 2001, 258-259.)

Keskinen ja Lipiäinen puhuvat asiakkaan matkasta ja he painottavat tavoitetilan perusteellista määrittämistä. Tähän tavoitetilaan päästään kolmen vaiheen kautta. Mahdollistamisessa luodaan edellytykset toimintatapojen muutokselle, kilpailukyvyyn ja asiakasarvon nousulle. Tämä vaihe toteutetaan yhdessä koko organisaatiossa eikä ylhäältä alaspäin. Synergiassa uudistetaan toimintatapoja, yrityskulttuuria ja levitetään innostusta koko organisaatiolle. Optimoinnissa ja automaatiossa puretaan byrokratiaa ja lisätään automaatiota. Rutiinistöistä vapautuu aikaa aitoon liiketoimintaan ja kehitystyöhön. Automaatio tarjoaa myös mahdollisuuden kohdennettuun markkinointiin ja integroitumiseen asiakkaan päätöksenteon kanssa. Tämä "minulta sinulle" markkinointi on halventunut selvästi ja lisääntynyt automaatio tarjoaa tähän paljon mahdollisuuksia. (2013, 29-30.)

Tämän mallin toteutuminen edellyttää johtamista asiakasrajapinnasta ylöspäin, tämä mahdollistaa organisaation muotoutumisen asiakaslähtöiseksi organisaatioksi ja sitouttaa henkilöstöä entistä paremmin. Asiakkaat ovat yritykselle elinehto ja nykyisistä asiakkaista on helpompaa luoda kasvua kuin hankkimalla jatkuvasti uusia asiakkaita. Jakamalla asiakaskokemus asiakkaan odotuksilla saadaan selville ovatko asiakkaan odotukset täyttyneet, alittuneet vai ylittyneet. (sama, 35-36.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on tehokas keino nousta markkinajohtajaksi tai jopa edelläkävijäksi. Asiakkaiden odotukset nousevat jatkuvasti, johtuen yhteiskunnan muutoksista kaikilla tasoillaan ja myös saatavilla olevan tiedon dramaattisesta kasvusta. Johtamalla asiakaskokemusta,

yritys kerää jatkuvasti palautetta, keskustelee asiakkaan kanssa tasavertaisesti ja tekee merkittävyyksellisiä uudistuksia, joilla voidaan nousta edelläkävijän asemaan. Toisaalta pysymällä samassa mallissa kuin useamman vuosikymmenen ajan tämä perustoimintamalli alkaa hiljalleen tuottaa asiakkaille huonoja asiakaskokemuksia jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. (Löytänä & Korteso 2011, 161, 164-165.) Palmer (2010, 207) painottaakin jatkuvasti kehittyvää asiakaskokemusta pysyvän kilpailuedun luojana, ainutlaatuisen muuttumattoman konseptin sijaan.

Asiakaskokemuksen johtaminen kuuluu yrityksen strategiaan. Se on siis yksilöllistä ja jokainen yritys löytää oman tapansa asiakaskokemuksen johtamiseen. Voidaan kuitenkin erottaa kuusi vaihetta, jotka olisi hyvä käydä läpi asiakaskokemusta johdettaessa. (Löytänä ja Korteso 2011, 161, 164-165.)



KUVIO 2. Asiakaskokemuksen johtamisen portaavat. Mukailtu Aryssun kuvasta (Löytänä & Korteso 2011, 167)

Asiakaskokemukselle tulee asettaa yrityksen sisäinen tavoite, nämä tavoitteet voidaan miettiä asiakassegmenteittain. Mikään yritys ei pysty tarjoamaan odotukset ylittäviä kokemuksia kaikille asiakkailleen, niinpä kannattaa keskittyä esimerkiksi potentiaalisimpiin ja tuottavimpiin asiakkaisiin. Tavoitteen määrittelyn jälkeen kehitetään kokonaisvaltainen asiakaskokemusstrategia keskittymällä kaikkiin asiakkaan ja yrityksen kosketuspisteisiin erikseen. (Löytänä & Korteso 2011, 166-170.)

Seuraavaksi henkilöstö organisoidaan luomaan tavoiteltuja kokemuksia. Henkilöstö on asiakaskokemuksessa avainasemassa, sillä ihmiset luovat aina asiakaskokemuksen. Organisoinnissa korostuvat rekrytointi, koulutus, se miten asiakaskokemusta mitataan, ja miten siitä palkitaan henkilöstöä. Toteutusvaiheessa työntekijöiden päivittäiset valinnat ratkaisevat viime kädessä millaisia kokemuksia yrityksen asiakkaat kokevat. Myös yrityksen strategiset valinnat ohjaavat asiakaskokemusta. Yrityksen on tärkeää mitata kuinka hyvin yrityksen tavoitteet ja asiakkaiden kokemukset kohtaavat ja lisäksi kuinka asiakaskokemuksen johtaminen on onnistunut. Lopulta yrityksen on määriteltävä uudelleen tavoitteensa asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyen, sillä asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa ja maailma ympärillämme muuttuu jatkuvasti. (Löytänä & Korteso 2011, 170-179.)

Löytänä ja Korteso suosittelevat asiakaskokemuksen johtamisen vastuuttamista yhdelle henkilölle, se on tehokkain tapa tulosten syntyymiseen. Asiakaskokemuksen johtaminen on muutosjohtamista. Asiakaskokemuksen kokonaisuudesta vastaavan johtajan on hyvä käyttää eri kosketuspisteiden asiantuntijuus toimintojen kehittämisessä, tunnistaa tehokkaasti tavoitteen ja nykytilan välistä eroa ja koota innovatiivisia ratkaisuja kehitystyöhön. (sama, 184-185.)

Asiakaskokemuksen johtajalta vaaditaan osaamista toimia ja verkostoitua yrityksen eri osastojen kanssa. Lisäksi hänellä tulee olla valtuutus luoda asiakkaille arvoa, joka näkyy suoraan asiakaskokemuksessa. Yhtälaila koko organisaatiolla on merkittävä rooli asiakaskokemuksen rakentajina. (Palmer 2010, 204.) Yrityksen työntekijät toimivat asiakaskokemuksen edistäjinä asiantuntijaroolinsa lisäksi, yhteistyössä asiakaskokemuksen johtajan kanssa.

2.5 Asiakaskokemuksen ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Kotler keskittyi määritelmässään siihen, millaisia ominaisuuksia tuotteella on ja miten tyytyväinen asiakas on tuotteeseen. Jos asiakas kokee, että tuote toimii odotetusti ja tuotteen ominaisuudet ovat sellaiset kun asiakas odottaa, silloin hän on tyytyväinen. (2002, 822.) Asiakastyytyväisyyden perusajatuksena on, että kun asiakas on tyytyväinen, hän ostaa enemmän ja tällaisen asiakkaan kustannukset yritykselle ovat pienemmät. Lisäksi tyytyväinen asiakas suosittelee yritystä ja sen tuotteita helpommin muille potentiaalisille asiakkaille. Voimakkaat positiivisesti yllättävät asiakaskokemukset saavat aikaan huippuityytyväisyyttä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 133-134.)

Rubanovitsch ja Aalto painottavat laajempaa kokonaisuutta kuin tuotetta asiakastyytyväisyydessä. Kun asiakkaan tarpeet ratkaistaan ja huolehditaan seurannasta, yritys saa kokonaisvaltaisesti tyytyväisiä asiakkaita itselleen. Tyytyväiset asiakkaat parantavat yrityksen mainetta, mutta se vaatii pitkäjänteistä työtä yritykseltä. Tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisempia yritykselle, ja hoitavat tehokkaasti ja ilmaiseksi yrityksen markkinointia markkinoimalla yritystä "suusta suuhun". (2007, 169.)

Sosiaalinen media on tehostanut tätä asiakkaiden levittämää kuvaa yrityksestä erittäin tehokkaasti. Ennen pidettiin yhteyttä pienen lähipiirin kanssa, mutta nykyään erilaisten verkostojen kautta yhden ihmisen vaikutuspiirissä on useasti useita satoja ihmisiä. Osaan heistä suhde on aika etäinen, mutta he näkevät kuitenkin henkilön kokemukset yrityksestä oli ne sitten positiivisia tai negatiivisia. (Kankkunen ja Österlund 2012, 78-79.) Tämä nostaa asiakaskokemusta ja asiakastyytyväisyyden tärkeyttä aivan uudelle jalustalle nyt ja tulevaisuudessakin.

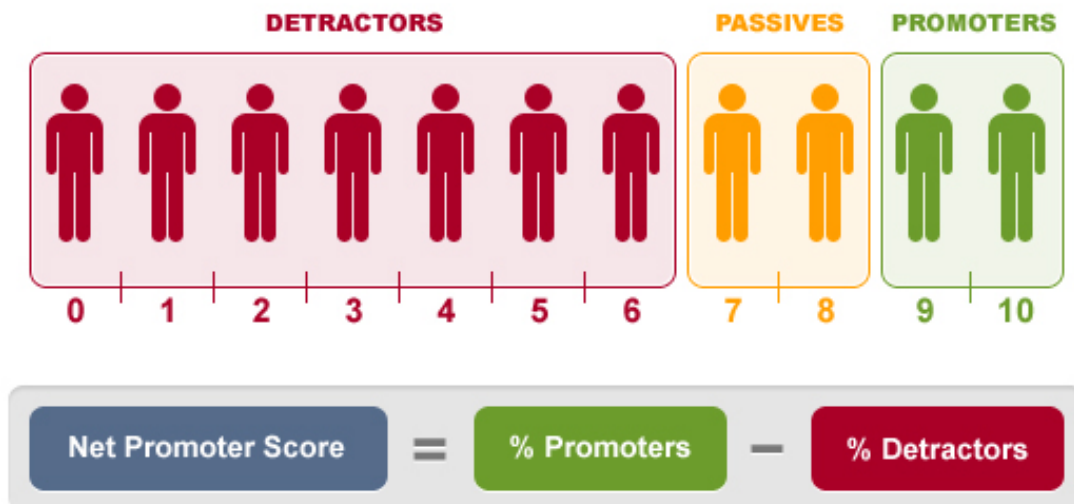
Asiakastyytyväisyyttä mitataan monessa suuressa yrityksessä asiakastyytyväisyystutkimuksilla. Nämä tutkimukset ovat useasti laajalla otannalla toteutettuja ja niissä on käytetty ammattimaisia tutkimusmenetelmiä. Haasteena on kuitenkin, että tulosten epäkohtiin pitäisi reagoida ja muuttaa toimintatapoja asiakkaiden tyytyväisyyden parantamiseksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 170.) Storbacka muistuttaa, että asiakastyytyväisyysmittauksissa katsotaan aina taustapeiliin, eli siihen, mitä on tapahtunut (2003, 147).

Löytänä ja Korteso korostavat erilaisia tapoja mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä. Näitä tapoja ovat esimerkiksi asiakaspalautteet, reklamaatioiden analysointi, sosiaalisen median seuraaminen, asiakaskohtaamisten analysointi, asiakastyytyväisyystutkimukset, erilaiset asiakaspaneelit, mys-

tery shopping ja jatkuvat asiakaspalautekyselyt. Kaikki kyselyt ja niiden kysymykset on kysyttävä asiakkaan eikä yrityksen näkökulmasta. Jokainen tehty tutkimus tulisi olla oleellinen liiketoimintaa kehitettäessä, muuten siinä tuhlataan vain aikaa ja resursseja. Jatkuvat asiakaspalautekyselyt eri kosketuspisteistä ovat hyviä, koska ne ovat reaaliaikaisia ja ne korostavat yrityksen ja asiakkaan vuoropuhelua sekä tuovat mahdollisia epäkohtia tehokkaasti esille. Yksinkertaiset mallit, kuten Net Promoter Score -malli, ovat usein parhaita mittareita. (2011, 188, 193, 199-200, 207.)

Shaw ja Ivens katsovat asiakastyytyväisyyttä hieman eri näkökulmasta. Heille tyytyväinen asiakas ei vielä välttämättä riitä, kun tavoitteena on ylittää asiakkaan odotukset. Heikin korostavat, että liian usein mikään ei muutu vaikka asiakastyytyväisyystutkimus näyttäisikin selkeitä epäkohtia yrityksen toiminnassa. Yritysten pitäisi toiminnassaan keskittyä enemmän asiakkaiden tunteisiin, siihen millaisia tunteita ja elämyksiä yritys haluaa asiakkailleen tuottaa. Ottamalla mukaan asiakastyytyväisyystutkimuksiin kysymyksiä asiakkaiden emotionaalisista kokemuksista, mitataan asiakaskokemusta laajasti ja tällöin voidaankin puhua asiakaskokemustutkimuksesta. Tällaisessa tutkimuksessa näkökulmana käytetään asiakkaan näkökulmaa yrityksen näkökulman sijasta. (2002, 167, 173, 176-177.)

Reichheldin ja Bainin:in kehitelemä Net Promoter Scoresta (NPS) on tullut suosittu tapa mitata asiakaskokemusta tai asiakkaan kokemusta yksittäisestä palvelutapahtumasta. Asiakkailta kysytään yksinkertaisesti esimerkiksi "Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä?". Vastaajat jotka antavat 0-6 pistettä ovat arvostelijoita, 7-8 pistettä antavat neutraaleja ja 9-10 pistettä antavat suosittelijoita. Net Promoter Score lasketaan suosittelijoiden prosentuaalinen osuus ja vähentämällä arvostelijoiden osuus suosittelijoista. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 3-4.)



KUVIO 3. Net Promoter Score englanniksi. (Van Dessel 2011, Viitattu 17.1.2015)

Ajatusmallina järjestelmässä on siirtää yritysten keskittyminen uusasiakashankinnasta siihen, että huolehditaan mahdollisimman hyvin nykyisistä asiakkaista. Tyytyväiset asiakkaat suosittelevat yritystä lähipiirilleen sekä sosiaaliselle verkostolleen ja täten yritys saa uusia asiakkaita. Suositte- lu on myös yritykselle vahvempi signaali asiakkaan kokemuksesta kuin tyytyväisyys palveluun. Kun yritys tekee päätöksen viedä asiakaslähtöinen toimintatapa toiminnan tasolle, on NPS hyvä mittaristo muutosta toteutettaessa. Mittaristo pitää kuitenkin viedä huolella käytännön tasolle ja aina yrityksen palkitsemisjärjestelmiin saakka. Mikäli NPS otetaan käyttöön laajemmin kuin mitta- ristona, voidaan sitä käyttää työkaluna myös yrityksen toimintojen ja toimintatapojen muutokses- sa, jolloin siitä on apua muun muassa keskeisten asiakkuuksien ja niiden arvon määrittämisessä. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 2-3, 7, 9.)

Löytänän ja Korkiakosken mukaan luotettava mittaustieto muodostuu, oikeanlaisista kysymyksis- tä, jotka esitetään oikeaan aikaan ja oikealle kohderyhmälle. Net Promoter Score:ssa (NPS) tulisi arvosanan lisäksi kysyä sitä, miksi vastaaja on antanut kyseisen arvon, tämä antaa yritykselle avaimia toiminnan kehittämiseksi. Malli on käytännöllinen ja se ohjaa kysymysasettelusta riippuen huomionsa asiakaskohtaamiseen tai asiakaskokemukseen. (2014, 141, 144-154.)

Pankkialalla erilaiset työntekijöiden palkitsemiskäytännöt ovat tehokkaita toiminnan ohjaajia (Läh- teenmäki & Nätti 2013, 344). Yrityksen palkitsemisjärjestelmässä tulisi myös huomioida asiakas- kokemuksen mittaaminen. Esimerkiksi NPS-mittauksen tulokset voidaan kytkeä tiimin tai asia-

kaspalvelijan henkilökohtaiseen palkitsemiseen. Ensin tulee kuitenkin varmistaa, että tuotettava tieto on luotettavaa, ja siinä mitataan juuri oikeaa asiaa, josta halutaan myös palkita. Yrityksen tulee rakentaa asiakaskokemuksen palkitseminen omista lähtökohdistaan. Asiakaskokemuksesta voidaan muodostaa kilpailuetu silloin, kun asiakaskokemus muodostuu osaksi yrityskulttuuria. (Löytänä ja Korhonen 2014, 177-178.)

3 ASIAKASKOKEMUS PANKKIALALLA

3.1 Asiakkaan kokemus pankkiasioinnista

Pankkiala on toiminut digitalisaation edelläkävijänä jo pidemmän aikaa. Pentti Unkurin mukaan sähköiset palvelut avaavat myös uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia pankeille, eikä niillä haeta pelkästään kustannussäästöjä. Pankeilla on myös valtavat määrät tietoja asiakkaistaan eri rekistereissä. (Korpimies 2014, viitattu 13.12.2014.)

Viime vuosina on keskusteltu paljon siitä, mitä pankkialalla tapahtuu. Pankit muuttavat toimintatapojaan, asiakkaiden pankkikäyttäytyminen muuttuu, mutta miten asiakkaat oikeasti haluavat pankkien heitä palvelevan? Perinteisen ajattelutavan mukaan pankit luovat itselleen haluamansa asiakaskunnan, ja ne luovat itselleen arvoa myymällä asiakkailleen tuotteitaan ja palvelujaan (Puustinen 2013, 16). Pankin konttorit ovat olleet asiakkaan lähellä, mutta palveluiden tuotanto on ollut perinteisesti pankkilähtöistä (Lähteenmäki & Nätti 2013, 335).

Nyt käsillä olevassa vaihdantavallankumouksessa näkökulma on kuitenkin erilainen. Uudessa näkökulmassa finanssipalveluiden keskiöön nostetaan palveluiden ja tuotteiden sijaan asiakaspalvelu. Puustinen tiivistää asian toteamalla, että "tuote on palvelun mahdollistava kanava". (Puustinen 2013, 23-24.)

Kansainvälinen pankkialan tutkimuslaitos EY:n teettämän globaalien pankkialan tutkimuksen mukaan, kun pankki keskittyy asiakaskokemukseen asiakas alkaa luottamaan palvelun tarjoajaan. Lisäksi ongelmatilanteissa asiakaspalvelijan roolina tulisi olla ongelman ratkaisu asiakkaan näkökulmasta ja hänen asianhoitajanaan. Tällöin asiakas suosittelee pankkia herkimmin lähipiirilleen. Asiakasta tulisi myös auttaa taloudellisten päätösten teossa suosittelemalla ratkaisua ja opastaa häntä sujuvaan asiointiin, eri asiointikanavissa pankin konttorista digitaalisiin kanaviin. (2014, 40.)

Asiakkaiden kulutusikäyttäytymistä ohjaa oman minäkuvan rakentaminen. Kuluttamalla ja ostamalla erilaisia tuotteita asiakas samaistuu erilaisiin ryhmiin ja elämäntyyliin. Jotta asiakasta ymmärretään paremmin, on ymmärrettävä heidän elämäntyyliään ja arvojaan. Parhaimmillaan asiakkaat jakavat sosiaaliselle verkostolleen huippukokemuksia pankista ja huonoimmillaan asi-

akkaat nakertavat yrityksen mainetta ja yrityskuvaa. Yritys ei voi suoraan kontrolloida sosiaalista mediaa, mutta luomalla positiivisia asiakaskokemuksia, se saa tehokkainta mahdollista ja vieläpä ilmaista markkinointia. (Puustinen 2013, 40-42, 46-49.)

Pankissa asiointi saa merkityksensä asiakkaan arjessa. Asiakas kokee vuorovaikutuksen pankin kanssa aina suhteessa omiin tavoitteisiinsa, arvoihinsa ja sosiaaliseen verkostoonsa. Pankin tuote on enemmänkin resurssi tai prosessi, joka mahdollistaa asioita asiakkaan arjessa. Vaikka asiakkaat tekevät päätöksiään monesti tunteiden pohjalta, tulee kiinnittää huomioita myös siihen prosessiin, miten asiakas oppii tuntemaan tietyn asian tai ilmiön ja antavat sille arvoa. Perinteiset arvot pankkipalveluissa ovat taloudellisia ja toiminnallisia, nykyajan päätöksen teossa korostuvat kuitenkin emotionaaliset ja symboliset arvot. Taloudelliset arvot liittyvät tuottoihin ja kuluihin ja toiminnallinen arvo taas esimerkiksi asiointin helppouteen. Emotionaalisissa arvoissa asiakas kokee tunteita tai elämyksiä ja symbolisissa arvoissa koetaan pankkipalvelun merkitys asiakkaan omassa elämässä. (sama 71, 76, 87-88, 91-100.)

Tulevaisuudessa yritysten tulee kehittää asiakaslähtöisiä toimintatapoja, joissa lunastetaan paikka asiakkaan arjessa. Yrityksen tehtävä on lisäksi antaa arvolutaus, joka poikkeaa kilpailijoista ja on asiakkaalle merkityksellinen. Tulevaisuudessa yritys ja asiakas ovat entistä enemmän integroidut toisiinsa, eli käytännössä yritys tarjoaa mekanismin, jossa sekä asiakas että yritys toimivat. (sama, 209-212.)

Arvo asiakkaalle luodaan siis yhdessä asiakkaan kanssa, asiakkaan lähtökohdista. Tämä vaatii pankilta siirtymisen asiakaslähtöisyyteen toiminnan ohjaajana kaikessa toiminnassaan. Mikäli pankki onnistuu luomaan asiakkaalle oleellista lisäarvoa, sillä on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetu muihin alan toimijoihin nähden. (Lähteenmäki & Nätti 2013, 336, 343-344.)

Pankkipalveluissa korostuu monikanavainen toiminta, tästä huolimatta on huomioitava näiden eri kanavien rooli asiakkaan palvelukokonaisuudessa. Mobiilipalvelut ovat tässä avainasemassa, sillä mobiilipalveluilla päästään mukaan asiakkaan arjen prosesseihin. Mobiilipalveluilla voidaan kerätä aivan uudenlaista asiakastietoa, sellaista jota asiakas haluaa itsestään kertoa kysymättä. Lisäksi mobiilipalvelut ovat oiva tie sosiaaliseen mediaan, missä nykyajan johtavien yritysten kannattaa olla läsnä. (sama, 216, 219-223.)

3.2 Palvelukanavat ja kosketuspisteet

Pankin eri palvelukanavia tarkastellessa on Puustisen (2013, 216) mukaan osoitettava eri kanavien erilaiset roolit asiakaspalvelun kokonaisuudessa. Asiakaskokemuksen alkupistettä mietittäessä huomataan hyvin, että asiaa tulee tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Löytänän ja Korhikosken mukaan, kun asiakas lähestyy yritystä uutena asiakkaana on hänellä mahdollisesti ollut jo useita kosketuksia yritykseen. Nämä alkupisteet saattavat lähteä yrityksen nykyisen asiakkaan suosittelusta, sosiaalisen median kautta tai vaikkapa Googlen hakukoneeseen syötetystä hausta. Kaikkia näitä alkupisteitä yritys ei pysty kontrolloimaan, mutta sen on tärkeää tiedostaa niiden olemassaolo ja vaikutus. (2014, 105.)

Shaw ja Ivens muistuttavat, että asiakaskokemus koostuu kaikista asiakkaan kokemuksista eri kosketuspisteissä yrityksen kanssa. Monikanavaisella yrityksellä on paljon kosketuspisteitä asiakkaan kanssa. Mainonta ja markkinointi, toimihenkilön tai oman asiakasvastaavan kohtaaminen, puhelinpalvelu, internet, posti- ja sähköposti, asiakastutkimus, laskutus ja muiden kokemukset ovat esimerkkejä eri kosketuspisteistä yrityksen ja asiakkaan välillä. (2002, 64-65.)

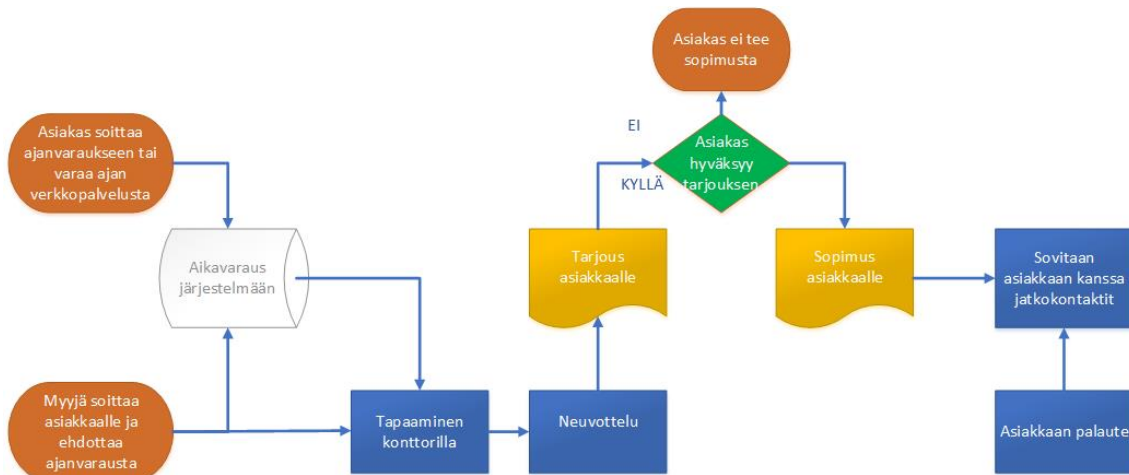
EY haastatteli maailman laajuisesti yli 32 000 asiakasta vuonna 2013 ja tutkimus paljasti monia asioita siitä missä kanavissa asiakkaat haluavat asioida pankin kanssa. Monikanavainen toiminta korostuu, sillä asiakkaiden ehdottama kanava riippuu paljolti käsiteltävästä asiasta. Keskimäärin asiakkaat ovat tyytyväisiä asioidessaan perinteisesti konttorilla, mutta odottavat yhä enemmän myös internetin, mobiilipalveluiden, sosiaalisen median ja konttoritapaamisen yhdistymistä jopa yksittäisessä pankkiasiassa. Ympäri vuorokautinen palveluiden saatavuus korostuu, jolloin asiakas voi asioida silloin kun hänelle parhaiten sopii. Kerätyn tiedon parempi hyödyntäminen ja sen avulla asiakkaan auttaminen korostuu tulevaisuuden pankkiasioinnissa. Asiakkaat toivovat myös pankeilta verkkokauppojen tapaisia vinkkejä siihen millaisia ratkaisuja muut asiakkaat ovat samassa tilanteessa tehneet. (2014, 3, 42.)

EY:n tutkimuksen perusteella internetpalvelut olivat vielä selvästi suuremmalla osalla päivittäisessä tai viikoittaisessa käytössä kuin mobiilipalvelut. Tämä johtunee kuitenkin siitä, että mobiilipalvelut ovat varsin uusi ilmiö pankkipalveluissa monissa maissa. Perinteisessä pankin konttorissa asioidaan suurimmaksi osaksi kuukausittain tai muutaman kerran vuodessa. Asiakkaat, jotka ovat vaihtamassa pankkia pitävät kuitenkin pankin verkkosivuja tärkeimpänä tiedonlähteenä. Heistä 38 prosenttia suosii pääsääntöisesti verkkosivuja, seuraavaksi tärkeimpänä tiedonlähteenä ovat 29

prosentin osuudella ystävien ja sukulaisten suosittelu sekä konttorilta saatu informaatio. Kysyttäessä, kuinka asiakkaat toivovat saavansa neuvoja pankistaan, 61 prosenttia suosii henkilökohtaista tapaamista konttorilla. Noin puolet asiakkaista toivoo, että tuttu henkilö omasta pankista soittaa työaikanaan, puhelinpalvelusta, tai käyttämällä sähköisiä välineitä. (EY 2014, 11, 13, 16.)

Löytänän ja Kortesuon mukaan, nykyisenä asiakkaan aikakautena, yritysten tulee keskittyä eri kohderyhmien sijaan yksittäisen asiakkaan asiointiin. Vaikka asiakkaat käyttävätkin älypuhelimiaan aktiivisesti, se on vain väline asiakkaan prosessissa. Internetin välityksellä asiakas käy yksilöllistä dialogia yrityksen kanssa, tämä on myös tulevaisuuden merkittävä kehitysalue yritysten markkinoinnissa. Yrityksen on syytä huomioida, että asiakkaan odotukset digitaalisissa kanavissa ja sosiaalisessa mediassa poikkeavat paljolti perinteisistä asiointikanavista. Asiakkaat odottavat nopeampia vastauksia kysymyksilleen, vastausten tulee olla henkilökohtaisia, eikä kopioituja mallivastauksia. Yrityksiltä odotetaan myös, että ne seuraavat sosiaalisen median keskustelua, vaikka viestit eivät olisikaan suunnattuja suoraan yritykselle. (2011, 112, 114.)

Yritys voi pohtia eri kosketuspisteitä ja palvelukanavien roolia tässä kosketuspisteistä muodostuvassa asiakaskokemuksessa. Kosketuspistepolkuja hahmottamalla, yritys pohtii kohtaamisiaan asiakkaan kanssa ja miten nämä kohtaamiset vaikuttavat asiakaskokemukseen. Samalla kannattaa myös pohtia, puuttuuko kosketuspistepolusta jokin osuus, joka toisi kokemukselle lisäarvoa. Ratkaisevaa asiakaskokemuksen kannalta ovat polun huippukohta, eli kuinka korkealle se yltää ja lisäksi polun viimeinen kosketuspiste tulisi olla asiakkaalle positiivinen. (sama, 115-118.) Kuviossa 4 havainnollistetaan asiakkaan ja pankin kosketuspisteitä eri kanavissa, kun ne tähtäävät asiakkaan ja asiakaspalvelijan onnistuneeseen tapaamiseen pankin konttorilla. Tärkeää tässä prosessissa on kiinnittää huomiota asiakkaan prosessin jatkuvaan etenemiseen ja hyvään kokemukseen kaikissa kosketuspisteissä. Konttorilla tapahtuvan tapaamisen päätepiste on, kun tapaaminen päättyy, joten positiivisen kuvan jääminen asiakkaalla on tärkeää asiakaskokemuksen kannalta laajemminkin.



KUVIO 4. Esimerkki konttorilla asioivan asiakkaan eri kosketuspisteistä. Opinnäytetyön tekijän oma kuvio.

3.3 Asiakastyytyväisyys pankkialalla

Kurkistetaanpa tarkemmin siihen kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat pankkipalveluihin maailman laajuisesti ja minkä pankin asiakkaat Suomessa ovat tyytyväisimpiä pankkiinsa. Kuten aiemmin jo todettiin, asiakastyytyväisyys ei kerro asiakaskokemuksen koko kuvaa, mutta se antaa kuitenkin mielenkiintoisen työkalun vertailuun eri pankkien välillä. Asiakastyytyväisyydellä voidaan mitata esimerkiksi asiakkaalle syntyvää tunnetta palvelutapahtumasta tai tyytyväisyyden tunnetta kokonaisuutena (Puustinen 2013, 105-106).

EY:n tutkimuksen mukaan, reilu kolmasosa asiakkaista luotti enemmän maailman laajuiseen pankkitoimintaan vuonna 2013 kuin vuotta aiemmin. Kolme neljästä asiakkaasta suosittelisi omaa pankkia lähipiirilleen. Pääosa asiakkaista eli 93 prosenttia luottaa pankkiinsa täysin tai ainakin jonkin verran, mutta kuitenkin vain 44 prosenttia asiakkaista luottaa täysin pankkiinsa. Pääasiallisina syinä täyteen luottamukseen ovat useimmin taloudellinen turva ja se kuinka pankki kohtelee asiakastaan. Asiakkaan luottamus pankkiin on erittäin tärkeää, sillä 95 prosenttia asiakkaista jotka luottavat täysin pankkiinsa ovat valmiita suosittelemaan pankkia muille. (2014, 6, 8.)

Ongelmatilanteet ja niiden ratkaisu nähdään erinomaisena tilaisuutena saada asiakkaat pankin suosittelijoiksi. Esimerkillinen ongelmatilanteiden ratkaisu saa myös asiakkaat usein siirtämään lisää palveluitaan samaan pankkiin tai parhaassa tapauksessa he antavat kaikki palvelunsa kyseisen pankin hoitoon. Ongelmien ratkaisutilanteet tulisi siis nähdä mahdollisuutena, sillä noin

kolmasosa asiakkaista kertoi kokeneensa jonkinlaisen ongelmatilanteen pankkiasioissaan viimeisen vuoden aikana. (EY 2014, 17-18.)

Suomessa valtaosa pankkien asiakkaista on itsenäisesti toimivia tai sellaisia, jotka asioivat eri palvelukanavien kautta. Itsenäisesti toimivat eivät kovin herkästi suosittelle pankkia tai päivitä palvelujaan, he asioivat verkkopankin kautta ja käyttävät pankkiautomaatteja, mutta eivät kovin usein asioi pankin konttorilla. Toinen ryhmä asiakkaita asioi mielellään helposti verkkopankin kautta, mutta arvostaa myös henkilökohtaisempaa asiointia pankin konttorilla. (sama, 21-22.)

EPSI Finlandin vuonna 2014 teettämän Suomen pankkien asiakkaiden tyytyväisyyttä koskevaan tutkimukseen haastateltiin noin 3400 henkilöasiakasta. Suomessa pankkien asiakkaiden tyytyväisyys omaan pankkiinsa laskee. Laskusuhdanne on jatkunut jo neljä vuotta. Laskusta huolimatta asiakastyytyväisyys on edelleen suhteellisen hyvällä tasolla. Asteikolla 0-100, asiakastyytyväisyyden keskiarvo on pankkialalla 74,7. (2014, 3,9.)

Tyytyväisimpiä pankkiinsa ovat pienten pankkien asiakkaat. Kärjessä on Handelsbanken 81,5 pisteellä, POP-pankit, Säästöpankit ja S-pankki saavat myös asiakkailtaan yli 80 pistettä. Aktian tulos on 77,7 pistettä. Isojen pankkien asiakkaista, OP-ryhmän asiakkaat antavat pankilleen 76,6 pistettä, mikä ylittää selkeästi alan keskiarvon. Nordean pisteet ovat 71,8 ja Danske Bankin 67,9, nämä tulokset jäävät selvästi pankkialan keskiarvon alapuolelle. Isoista pankeista OP-ryhmän ja Nordean asiakastyytyväisyys on laskenut edellisestä vuodesta. Danske Bankin lukema on pienessä nousussa, vaikkakin edelleen selkeästi alan heikoin. (sama, 4, 8.)

Pankkien asiakkaista 58 prosenttia on edelleen erittäin tyytyväisiä pankkiinsa, hyvin tyytymättömien osuus on 14 prosenttia. Tyytyväisten asiakkaiden osuus EPSI Finlandin tutkimuksen mukaan pienentynyt ja tyytymättömien osuus kasvanut. Ne asiakkaat, jotka ovat asioineet pankissaan viimeisen vuoden aikana ovat keskimääräistä tyytyväisempiä pankkiinsa. Tutkimuksessa hyvin menestyviä pankkeja yhdistää myös paikallisuus ja asiakaslähtöisyys. Eri pankkien asiakkaat luottivat omaan pankkiinsa selvästi enemmän kuin pankkialaan kokonaisuudessaan. Poikkeuksena tähän olivat Danske Bankin asiakkaat, jotka luottivat alaan ja omaan pankkiinsa suunnilleen yhtä paljon. (sama, 4, 5.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkijan valinnat ja tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimuksen lähtökohtiin kuuluu määritellä tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät, ymmärtää tutkimuksen aihepiiriä ja määrittää tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 124). Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet ja menetelmät on määritelty ensimmäisessä kappaleessa ja aihepiirin keskeiset asiat esitelty työn tietoperustassa kappaleissa kaksi ja kolme. Lisäksi tutkimuksen eteneminen käydään vaiheittain läpi seuraavassa kappaleessa.

Tutkimuksen tieteenfilosofinen viitekehys määritellään neljällä eri filosofian alueella ja niiden suhteella tutkimukseen. Tutkimuksen ontologia kuvaa todellisuuden luonnetta tutkimuksessa. Epistemologia liittyy tiedon muodostukseen ja tietämisen alkuperään, siihen liittyy muun muassa tutkijan ja tutkittavan välinen suhde. Logiikka liittyy toteen näyttämiseen ja todistamisen periaatteisiin. Teleologia tutkii tutkimuksen tarkoitusta ja sitä mitä lisätietoa tutkimuksen toteutus meille tarjoaa. (sama, 130.)

Asiakaskokemusta tutkittaessa ontologia liittyy vahvasti ihmisen eli asiakkaan subjektiiviseen kokemukseen asioinnista pankin kanssa. Asiakaskokemuksessa kaikki todisteet liittyvät asiakkaan näkökulmasta mitattuun tietoon. Kaikki asiakkaan kokema on siis todellista, merkitykselliseksi se muodostuu silloin, kun asia koetaan samoin useiden asiakkaiden tai tavoiteltujen asiakassegmenttien kohdalla. Pankin henkilöstön kokemus on merkityksellistä, sillä heillä on laaja kokemus asiakaspalvelusta ja sen johtamisesta, tärkeää on että he tarkastelevat asiakaskokemusta asiakkaan saappaat jalassa haastattelutilanteessa.

Epistemologiassa tutkijan ja tutkittavan kohteen välinen suhde on merkittävä. Tutkija on läheisesti tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa jokapäiväisessä työssään. Tutkija toimii asiakaspalvelutehtävässä ja työskentelee Oulun Osuuspankissa. Arvomaailmassa vaikuttavat tutkijan omien arvojen lisäksi työnantajan arvot. Tutkija ei tarkastele ilmiötä ulkopuolisen silmin, mutta omat kokemukset ja toimeksiantajan tuntemus auttavat suuntamaan tutkimusta siten, että siinä tuotetaan Oulun Osuuspankille käytännössä hyödyllistä tietoa ja kehitysideoita.

Logiikkana tutkimuksessa pidetään tietoa eri tietolähteistä. Tietoperusta, asiakassuhdetutkimuksen tiedot ja pankin henkilöstön teemahaastattelut tarjoavat erilaisia tietolähteitä. Kausaalisesti kaikkia lähteitä pidetään oleellisina, tiedon alkuperää tarkastellaan analysoitaessa kuitenkin kriittisesti tietolähde huomioiden. Tutkimuksen teleologia käsittelee tutkimuksen tarkoitusta. Tarkoituksena on tuottaa jäsenettyä tietoa asiakaskokemuksen nykytilasta ja kehittämismahdollisuuksista. Tutkimus tehdään siis Oulun Osuuspankille ja tutkimusidea lähti alun perin liikkeelle tarpeesta jäsentää ja tuottaa uutta tietoa ilmiöstä. Tutkijan oma mielenkiinto aihealueeseen vaikutti myös aiheen valintaan.

4.2 Tutkimuksen toteutus aikajanana

Tutkimusosuus aloitetaan nostamalla esiin asiakassuhdetutkimuksen keskeiset tulokset asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tämä antaa perustaa Oulun Osuuspankin tämän hetkisen asiakaskokemuksen kuvaamiselle. Tutkimuksesta tulee esille vahvuusalueet ja kipupisteet yleisellä asiakkuuksien tasolla. Analyysimenetelmänä tutkimuksessa on käytetty rakenneyhtälömallinnusta. Sen etuja ovat muun muassa kokonaisuuden tarkastelu ja se huomioi vain todellista selitysvoimaa tutkittavan aiheen kannalta sisältävät seikat. (Add Value 2014a, viitattu 14.2.2015.)

Aiemmin Oulun Osuuspankissa on mitattu asiakastytyväisyyttä, mutta nykyinen tutkimus painottuu asiakaskokemukseen ja asiakassuhteeseen laajemmin. Tutkimuksen tarkoitus on toimia apuna asiakaskokemuksen johtamisessa ja asiakassegmenttien analysoinnissa. Tutkimuksen toteuttaja Add Value tarjoaa Oulun Osuuspankille pankin Net Promoter Score -suosittelemisindeksin, tietoa siitä mitkä ovat pankin asiakaskokemuksen menestystekijöitä sekä seurantaa asiakkuuksien kehityksestä ja kilpailijatietoa. 2014 joulukuussa toteutetun tutkimuksen tiedot kerättiin puhelinhaastatteluina. Kaikkiaan toteutettiin 875 vastuutettujen ja kasvuasiakkiden haastattelua, haastateltavat poimi OP-Palvelut satunnaisotannalla Add Valuelle tutkimusta varten. (Add Value 2014b, viitattu 14.2.2015.)

Add Valuen teettämän tutkimuksen Net Promoter Score -suosittelemisindeksin asiakkaiden vastaa-
mat vapaat kommentit ovat valmiissa tutkimuksessa käsitelty hyvin yleisellä tasolla kokonaisuutena. Seuraavassa vaiheessa tutkija tuo omalla analyysillään asiakkaiden kokemukset ja syyt suositteluun tai siihen miksi pankkia ei olla valmiita suosittelemaan, tulokset esitetään segmen-

teittäin. Valitut segmentit ovat nuoret, aikuiset ja senioriasiakkaat. Nuoret asiakkaat ovat 18-28 vuotiaita, aikuiset 29-59 ja tutkimuksessa haastellut seniorit 60-75 vuotiaita. (Add Value 2014b, viitattu 14.2.2015.) Nämä segmentit ovat valittuina siitä syystä, että tutkijan oman kokemuksen mukaan eri asiakassegmenteille hyvä asiakaskokemus muodostuu hieman erilaisista asioista. Tutkijan tarkoituksena on nostaa esille näiden segmenttien oleelliset seikat hyvän asiakaskokemuksen muodostumisessa. Lisäksi nämä segmentit ovat sellaisia, joista Oulun Osuuspankin on vaivatonta saada tietoja, koska sen tietojärjestelmistä saadaan tietoa näistä segmenteistä.

Asiakkaiden kommentit pelkistetään, ryhmitellään, abstrahoidaan ja lopuksi saatu tieto kvantifioidaan segmenteittäin. Analyysin jälkeen muodostetaan lopulliset haastatteluteemat, analyysin tulokset ja työn tietoperusta huomioiden. Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina neljälle asiantuntijalle tai esimiehelle. Haastateltavat ovat Oulun Osuuspankin työntekijöitä ja ovat mukana henkilöasiakasliiketoiminnassa. Lisäksi he ovat työnsä puolesta olleet tekemisissä asiakaskokemuksen kanssa aiemmin ja ovat keskeisiä henkilöitä asiakaskokemuksen johtamisessa.

Neljän asiantuntijahaastattelun tulokset analysoidaan teemoittain, tiivistämällä keskeiset ajatukset esille. Haastattelujen analyysi esitetään kuudennessa kappaleessa. Johtopäätökset analysoidusta asiakastutkimuksesta ja haastatteluista tehdään kootusti teemoittain seitsemännessä kappaleessa. Kahdeksannessa kappaleessa arvioidaan tutkimusprosessia ja ehdotetaan uusi tutkimuskohde aihealueeseen liittyen.

5 ASIAKASSUHDE TUTKIMUKSEN TULOKSET JA ANALYYSI

Tulokset ovat vain toimeksiantajan käytössä.

6 HENKILÖKUNNAN TEEMAHAASTATTELUJEN TULOKSET

Tulokset ovat vain toimeksiantajan käytössä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset ovat vain toimeksiantajan käytössä.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön keskeiset kysymykset liittyivät asiakaskokemuksen nykytilan selvittämiseen Oulun Osuuspankissa ja siihen, millaisilla käytännön toimilla asiakaskokemusta tulisi jatkossa kehittää. Vastaukset ja kehitysideat eriteltiin tarkemmin opinnäytetyön johtopäätöksissä. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Vastauksia etsittiin eri lähteistä tapaustutkimukselle tyypillisellä tavalla. Näitä lähteitä olivat asiakkaiden kommentit pankin suosittelusta, asiantuntijoiden haastattelut, pankin 2014 teettämä asiakassuhdetutkimus, sekä julkisista tietolähteistä löytyvät tutkimuksen pankkialalta, niin Suomesta kuin maailman laajuisestikin.

Tämän tapaustutkimuksen eteneminen aikajanaan oli onnistunut tapa toteuttaa tämä opinnäytetyö. Haastattelukysymykset asiantuntijoille muodostettiin vasta asiakkaiden pankin suositteluun liittyvien vapaiden kommenttien analysoinnin jälkeen. Näin kysymysten asetteluun saatiin asiakasnäkökulmaa, koska teemahaastattelun teemat muodostuivat asiakkaiden vastauksista esille tulleista teemoista. Toisena vaikuttimena teemoihin oli työn tietoperusta ja kolmantena Oulun Osuuspankin sisäisen asiakaskokemushankkeen tämän hetken tilanne ja opinnäytetyön tekijän kokemukset hankkeesta. Idea tutkimuksessa käytettyyn tapaan muodostaa haastatteluteemat tuli ohjauseminaarissa yhden opiskelijan suosituksesta. Tämä avasi opinnäytetyön tekijälle konkreettisemmin työn toteutustavan vaiheittain etenevänä prosessina.

Opinnäytetyön tekijällä ei ollut aiempaa kokemusta teemahaastatteluista ja siihen nähden haastattelut sujuivat hyvin. Ilmoitetussa aikataulussa pysyttiin, sillä jokaisen haastattelun kesto oli noin 45 minuuttia. Teemahaastattelulle tyypillinen vapaamuotoisempi keskustelu eteni sujuvasti haastattelutilanteissa. Muutaman kerran haastattelija joutui tarkentamaan kysymystä, johtuen alkupe räisen kysymyksen epätarkkuudesta. Tämä asia varmasti korjautuisi, haastattelukokemuksen karttuessa. Haastateltavat olivat valmiiksi miettineet vastauksiaan aihealueesta, koska haastatteluteemat lähetettiin haastateltaville etukäteen otsikko- ja alaotsikkotasolla.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi eteni suoraviivaisesti ja tavoitteellisesti. Oman haasteensa prosessille aiheutti kuitenkin opinnäytetyöntekijän aikatauluhaasteet. Tutkija joutui pilkkomaan työn tekemistä lyhempiin ajanjaksoihin, kuten iltoihin ja viikonloppuihin. Käytännössä tämä näkyi siten, että työn tilannetta kerrattiin pidempään ennen kuin päästiin prosessissa eteenpäin. Toisaalta samalla mietittiin konkreettisesti työn etenemistä luonnollisena jatkumona.

Tämä tutkimus tuotti Oulun Osuuspankille oleellista lisätietoa asiakaskokemuksen tämän hetkestä tilasta ja konkreettisista kehitysideoista. Tämän tutkimuksen tulosten yleistettävyys rajoittuu kuitenkin tutkittavaan tapaukseen. Toki samanlaisin menetelmin voidaan tutkia asiakaskokemuksen tilaa ja kehitystä muissakin organisaatioissa, mutta saadut tulokset voivat vaihdella huomattavastikin, paikalliset erityispiirteet huomioiden. Toki tiettyjä pankkialan asiakkaiden käyttäytymisen ja asiantuntijoiden näkökulmien yleistettävyyksiä voidaan varmasti esittää. Tapaustudkimuksen luonteeseen kuuluu kuitenkin, että saadaan syvällistä tietoa nimenomaan käsiteltävästä tapauksesta.

Yksi rajoitus tutkimusprosessissa oli opinnäytetyön tekijän kuuluminen tutkittavaan organisaatioon. Tämä toi samalla tutkijan omaa kokemustietoa asiakaskokemuksesta ja Oulun Osuuspankista. Tutkijan sidonnaisuus tutkittavaan organisaatioon vaikeutti kuitenkin erilaisten näkökohtien etsimistä ja kyseenalaistamista ja asioiden näkemistä ulkopuolisen silmin. Tämän vuoksi oli tärkeää, että asiakkaiden kommentit olivat keskeisellä sijalla tutkimuksessa, jotta asiakas näkökulma sai ansaitsemansa osan siihen keskeisesti liittyvässä aihealueessa.

Tämä tutkimus kokosi tietoa asiakaskokemuksen nykytilanteesta Oulun Osuuspankille. Pankin teettämän valmiin analysoidun tutkimuksen lisäksi saatiin tarkempaa tietoa analysoimalla asiakkaiden vapaat kommentit suositteluun liittyen. Lisäksi koottiin yhteen pankin omien asiakaskokemuksen asiantuntijoiden mielipiteitä asiakaskokemuksen tämän hetken tilasta ja kehitysehdotuksista. Nämä tulokset yhdistettiin asiakaskokemuksen tuoreen kirjallisuuden suuntausten kanssa ja muodostettiin kokonaisnäkemys siitä mitä konkreettisia asioita Oulun Osuuspankissa voitaisiin seuraavaksi kehittää asiakaskokemuksen edelleen kehittämiseksi.

Tämän opinnäytetyön ote oli käytännöllinen ja saavutetut tulokset tuottavat konkreettisia kehitysehdotuksia Oulun Osuuspankille. Näiden kehitysideoiden edellytyksenä oli huolellinen nykytilan kartoittaminen. Kehitysideat on esitetty konkreettisina, mutta ei kovin yksityiskohtiin menevinä. Kehitysideoiden käyttöönotto ja tarkempi pohdinta voidaan toteuttaa työryhmissä ja pankin johdon toimesta. Näitä ideoita eri asiantuntijat voivat työstää eteenpäin. Kuitenkin asiakaskokemuksen jatkuva kehittäminen edellyttää aiheen omaksumisen ja jalkauttamisen koko organisaation tasolla. Tämä on tärkeää myös siksi, että asiakaskokemuksen kehittäminen yrityksessä on jatkuva prosessi, eikä siinä olla koskaan valmiita osajia. Asiakkaat haastavat yritystä jatkuvaan kehityk-

seen ja tähän kutsuun on yritysten vastattava, jotta ne pysyvät mukana aikansa haasteissa ja kiristyvässä kilpailussa.

Konkreettisena jatkotutkimusideana voidaan esittää: millaista kohdennettua viestintää ja markkinointia asiakkaat toivovat sähköisten kanavien välityksellä. Tätä voisi tutkia asiakaskokemuksen näkökulmasta, eli millainen viestintä parantaisi asiakkaan kokemusta yrityksestä. Haasteena on tehdä viestinnästä tarpeeksi henkilökohtaista ja mielenkiintoista ja käyttää asiakkaan ymmärtämää kieltä. Oleellista tässä on myös käytettävissä olevat resurssit kohdennettuun markkinointiin ja viestintään.

LÄHTEET

Add Value 2014a. OP-Pohjola Suomen asiakaskokemusraportti. Viitattu 14.2.2015. Sisäinen lähde. Tekijän hallussa.

Add Value 2014b. Oulun OP henkilöasiakkaiden asiakassuhdetutkimus 2014 pankkiraportti. Viitattu 14.2.2015. Sisäinen lähde. Tekijän hallussa

EPSI Finland 2014. Pankit 2014 yhteenveto. Viitattu 13.12.2014, www.epsi-finland.org.

EY Global Consumer Bankin Survey 2014. Winning through customer experience. Viitattu 13.12.2014, <http://www.ey.com/globalconsumerbankingsurvey>.

Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus Helsinki university press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Härkönen, M. 2014. BSC- Asiakasnäkökulman hyödyntäminen osuuspankissa. Case: Myrskylän osuuspankki. Liiketalouden koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 9.1.2015, <https://www.theseus.fi/handle/10024/71458>.

Kankkunen, P. & Österlund, P. Tykkäämistalous. 2012. Helsinki: Sanoma pro.

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa - tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.

Korkiakoski, K. & Ylikoski, T. 2011. Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score. Raportti 9/2011. Asiakkuusmarkkinointiliitto. Viitattu 10.1.2015, <http://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf>.

Korpimies, A. 2014. Pankkeja odottaa seuraava mullistus. Tietoviikko 10/12. Viitattu 13.12.2014, <http://lite.tietoviikko.fi/etusivu/1964-pankkeja-odottaa-seuraava-mullistus>.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. & Wong, V. 2002. Principles of Marketing. Pearson Education limited.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuus OY.

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

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.

Nygren, P. 2013. Ylivertainen asiakaskokemus nuorelle pankki- ja vakuutuspalveluissa. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 9.1.2015, <http://www.theseus.fi/handle/10024/60972>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY pro.

OP-palvelut 2014. Ylivertainen asiakaskokemus. Viitattu 21.12.2014. Sisäinen lähde.

OP-Pohjola 2013a. OP-Pohjola 2013 vuosikertomus. Viitattu 19.11.2014, <http://www.op-pohjola-annualreport.fi/2013/fi>.

OP-Pohjola 2013b. OP-Pohjola 2013 vuosikertomus. Viitattu 19.11.2014, <http://www.op-pohjola-annualreport.fi/OP-Pohjola2013/fi/vuosi-2013>.

OP-Pohjola 2013c. OP-Pohjola 2013 vuosikertomus. Viitattu 19.11.2014, <http://www.op-pohjola-annualreport.fi/OP-Pohjola2013/fi/vuosi-2013/strategia>.

OP-Pohjola 2012. OP-Pohjola 2012 -strategia. Viitattu 19.11.2014. Sisäinen lähde.

Oulun Osuuspankki 2012. Strategia 2012 - 100 lasissa. Viitattu 19.11.2014. Sisäinen lähde.

Palmer, A. 2010. Customer experience management: a critical review. *Journal of Services Marketing*. 3/2010, 196-208.

Peelen, E. & Beltman, R. 2013. *Customer relationship management*. Harlow: Pearson education limited.

Piispa, A. 2013. Asiakaskokemuksen kehittäminen osuuspankissa. Case: Parikkalan osuuspankki. Liiketalouden koulutusohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 9.1.2015, <https://www.theseus.fi/handle/10024/64492>.

Puustinen, P. 2013. *Vaihdanta- vallankumous*. Helsinki: Talentum.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. *Myy enemmän myy paremmin*. Helsinki: WSOY pro.

Selin, E. & Selin, J. 2005. *Kaikki on kiinni asiakkaasta - avaimia asiakasrajapintojen hallintaan*. Helsinki: Tietosanoma OY.

Shaw, C. & Ivens, J. 2002. *Building great customer experiences*. New York: Palgrave Macmillian.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. *Asiakkuuden arvon lähteillä*. Helsinki: WSOY.

Storbacka, K., Korkman, O., Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001. *RED- Tee asiakkuudesta kokemus!*. Helsinki: WSOY.

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

Ukkola, J. 2014. *Satanen - Oulun osuuspankki 100 vuotta*. Oulu: Oulun Osuuspankki.

Van Dessel, G. 2011. Net Promoter Score (NPS) - Best practice. Market research blog. Viitattu 17.1.2015, <https://www.checkmarket.com/2011/06/net-promoter-score/>.

LIITTEET

LIITE 1 Haastatteluteemat

HAASTATTELUKÄYNNIT ja tukikysymykset

1. Asiakaskokemus

- mitä asiakaskokemus tuo itselle mieleen?
- miltä pehmeämpi strategian teema tuntuu?
- kuinka tärkeä asiakaskokemus on nykyajan liikemaailmassa?
- ajatellaanko yrityksissä asiakaslähtöisesti nykyään?
- vaikuttaako sosiaalinen media asiakaskokemuksen merkitykseen? muodostumiseen? suosittelun merkitykseen?
- miten asiakaskokemus näkyy omassa työssä

2. Palvelupolku (asiakkaan polku, palveluprosessi esimerkiksi lainaneuvottelu ensimmäisestä yhteydenotosta loppuun)

- mikä on oleellisinta, kun asiakas kulkee palvelupolkua? kosketuspisteiden merkitys?
- miten voisimme olla paremmin läsnä asiakkaan arjessa?
- onko riittävästi aikaa henkilökohtaiseen palveluun, eri asiakkaiden tilanteet huomioiden?

3. Palvelukanavat

Oulun OP:n strategiassa: saumattomuus eri kanavien välillä

- toteutuuko saumattomuus tällä hetkellä? eri kanavien yhdistyessä yksittäisessä pankkiasiassa?
- Huippukohtia? Kipupisteitä?
- eri kanavien rooli tulevaisuudessa?
- eroavatko asiakkaiden odotukset eri kanavissa? miten?
- tulisiko reagoida, kun aikuiset ja etenkin seniorit kokevat konttoripalvelun heikentyneen?

4. Kohderyhmien erityispiirteet (nuoret, aikuiset ja seniorit)

- tärkeimmät asiakassegmentit asiakaskokemuksen kannalta?
- miten tulisi huomioida eri segmenttien erilaiset toiveet palvelukanaviin liittyen?
- nuoret ovat tyytyväisimpiä ja seniorit kriittisimpiä, miten tulisi reagoida?

5. Oulun Osuuspankin ylivertainen asiakaskokemus