



SAVONIA



OPINNÄYTETYÖ

AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO

YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

ETÄASIAKKAAN ASIAKAS- KOKEMUS ASUNTOLUOTTO- NEUVOTTELUSSA

X Osuuspankki

TEKIJÄ:

Otto Hynynen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Otto Hynynen			
Työn nimi Etäasiakkaan asiakaskokemus asuntoluottoneuvottelussa			
Päiväys	14.11.2016	Sivumäärä	65+1
Ohjaajat Petteri Muuruvirta ja Jari-Pekka Jääskeläinen			
Toimeksiantaja X Osuuspankki			
Tiivistelmä			
<p>Pankkien toimintaympäristö on muuttunut digitalisaation ja asiakaskäyttäytymisen tuomien muutosten vuoksi. Kasvanut sääntely ja uudet kilpailijat ovat lisänneet haasteita. Tämä on asettanut perinteiset finanssialan toimijat miettimään liiketoimintastrategioitaan ja kehittämään toimintojaan. Asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut kilpailutekijänä, sillä se vaikuttaa nykyisin merkittävässä määrin yrityksen tuotteiden ja palveluiden suositteluihin ja sitä myötä kysyntään. Asiakkaille on merkitystä missä, milloin ja mitä kautta he voivat asioida.</p> <p>Tutkimuksen kohteena oleva X Osuuspankki pyrkii kehittämään etäasiakkaidensa asiakaskokemusta asuntoluottoneuvottelussa. X Osuuspankki ottaa myös käyttöönsä verkkoneuvottelun palvelukanavaan, joten opinnäytetyössä tutkitaan asiakaskokemusta myös sen osalta. Asiakaskokemuksen mittausta ja kehittämistä varten koko asuntoluottoneuvotteluprosessi mallinnettiin. Tämän jälkeen työn teoreettinen osio kirjoitettiin ja laadittiin tutkimussuunnitelma. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka tutkimusaineisto saatiin haastatteleamalla puhelimitse valittua kohderyhmää vuodelta 2015. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina.</p> <p>Saadun tutkimusaineiston ja teoreettisen osion pohjalta voitiin vastata tutkimuskysymyksiin ja tehdä johtopäätöksiä siitä millainen on X Osuuspankin asuntoluottoa ottaneiden etäasiakkaiden asiakaskokemuksen taso. Lisäksi pyrittiin selvittämään keinoja asiakaskokemuksen parantamiseksi ja tutkittiin lähitilannetta verkkoneuvottelujen käyttöönotolle.</p> <p>Tulosten perusteella X Osuuspankin asiakaskokemus eri kohtaamispisteissä on hyvällä tasolla ja paikoin jopa odotukset ylittävää. Tämä johtui pääosin nopeasta, helposta ja etenkin henkilökohtaisesta palvelusta. Lähes jokainen vastaaja suhtautui myönteisesti verkkoneuvotteluun ja suuri osa koki sillä olevan lisäarvoa. Asiakaskokemusta voidaan tulosten perusteella kehittää aktivoimalla verkkoneuvottelun käyttöönottoa, parantamalla yhteistyötä OP-Kiinteistökeskuksen kanssa ja ottamalla käyttöön pieniä toimia asiakkaiden huomioimisessa, jotta asiakkaat kokisivat palvelun entistä henkilökohtaisempaan.</p>			

Avainsanat

Asiakaskokemus, kvalitatiivinen tutkimus, teemahaastattelu, asuntoluottoneuvottelu, asuntolaina, etä-asiakas, osuuspankki

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Otto Hynynen			
Title of Thesis Non-local customer's customer experience in a mortgage negotiation			
Date	14.11.2016	Pages/Appendices	65+1
Abstract			
<p>The operational environment of banks has changed due to global digitalization and shift in customer behaviour. Increased regulation and new competitors in the finance industry have also posed increased challenges. It has led the traditional operatives in the finance industry to adjust their business strategies and to develop their operations. Customer experience has become a significant asset in business, because it has a considerable effect on the number of recommendations products and services receive, which leads to higher demand. Customers want to decide the time and channel they use.</p> <p>The research subject, X Osuuspankki, seeks to develop the customer experience of their non-local customers in mortgage negotiations. The bank is also starting to meet customers via online meetings, hence the customer experience concerning them will also be investigated. The mortgage negotiation process was modelled for the purpose of measurement and development of customer experience. Then the research plan and the theoretical part of the thesis were made. The qualitative method was chosen for the research and the data consisted of phone interviews conducted with a selected group of customers from 2015. The interviews were conducted as semi-structured thematic interviews.</p> <p>With the data and the theoretical foundation, it was possible to answer the research questions and make conclusions about the level of customer experience of the non-local customers that have taken out a mortgage loan. In addition, ways to develop customer experience were sought after and the starting situation of initiating online meetings was scrutinized.</p> <p>The results show the customer experience is on a good level in different points of customer contact, in some cases even exceeding the set expectations. Nearly all participants viewed online meetings positively and a majority considered them to add value to the negotiations conducted. According to the results, the level of customer experience can be developed by activating the initiation of online meetings, by enhancing the collaboration with OP-Kiinteistökeskus and by taking small actions in customer service in order to create a more personalised customer experience.</p>			
Keywords Customer experience, qualitative research, thematic interview, mortgage negotiation, mortgage, non-local customer, osuuspankki			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	TIETOPERUSTA.....	8
2.1	Pankkien toimintaympäristö	8
2.2	Finanssipalvelut.....	10
2.2.1	Finanssipalvelut OP-ryhmässä	10
2.3	X Osuuspankin liiketoiminta, palvelukanavat ja strategia	13
2.4	Asiakaskokemuksen määritelmä ja muodostuminen.....	15
2.4.1	Lisäarvon tuottaminen ja asiakaskokemuksen johtaminen	18
2.4.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	26
2.5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	31
3	TUTKIMUSMENETELMÄT	34
3.1	Tutkimuksen tausta ja aiempi tutkimus	34
3.2	Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset	35
3.3	Tutkimusote, tutkimusaineiston hankinta ja analysointi	36
3.4	Tutkimuksen laatu ja luotettavuus	39
3.5	Tutkimusvaiheet.....	42
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
4.1	Taustamuuttujat.....	45
4.2	Rahoitus	45
4.3	Kiinteistönvälitys.....	46
4.4	Lainasopimusten allekirjoitus.....	46
4.5	Vahinkovakuuttaminen	47
4.6	Odotukset ja niiden täytyminen	47
4.7	Verkkoneuvottelu	48
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO.....	50
	LIITE 1: ALOITUSPUHE JA HAASTATTELURUNKO.....	65

1 JOHDANTO

Yhä useammat yritykset tuotteineen ja palveluineen muistuttavat merkittävässä määrin toisiaan. Aiempien kilpailukeinojen menettäessä merkitystään voi yrityksen ainoa kilpailukeino olla hinta. Tämä on kuitenkin monelle organisaatiolle haitallista, sillä se johtaa usein internetin loputtoman tarjonnan äärelle. Yrityksille 2010-luku onkin ollut äärimmäisen haasteellinen liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen näkökulmasta. Samaan aikaan asiakkaiden kulutustottumukset, suosittelujen merkitykset ja ostopäätöksiä tekeminen ovat muuttuneet merkittävästi digitalisaation myötä. Asiakaskokemus on noussut yhdeksi liiketoiminnan strategisesti kuumimmista trendeistä. Sen taso indikoi tuotteen tai palvelun suosittelijoiden määrää, asiakkaan tekemien uusien ostojen todennäköisyyttä ja sitä, että viekö kilpailija asiakkaan. IBM:n (2016) julkaiseman tutkimuksen mukaan hyvä asiakaskokemus saa 44 prosenttia asiakkaista palaamaan palveluun useammin, 33 prosenttia suosittelee palvelua ystävilleen ja 14 prosenttia kertoo palvelusta myös sosiaalisessa mediassa. Asiakaskokemuksen voidaankin sanoa määrittelevän yrityksen menestyksen. Nämä kokemukset syntyvät asiakaskohtaamisissa, joten se kuinka mittaamme, johdamme ja kehitämme näitä kohtaamispisteitä sekä luomme ymmärrystä on merkitsevää menestymisen kannalta. (Filenius 2015 6-7; Asiakaspalvelukokemus 2016 a ja b.)

Myös finanssi- ja vakuutusalan kilpailukenttä muuttuu vauhdilla. Tätä myötä asiakaskokemuksen johtamisesta on tulossa tärkeä kilpailuvaltti, joka koskettaa myös alan perinteisiä toimijoita. Digitaalisen asiakaskokemuksen merkitys tulee todennäköisesti jatkossa kasvamaan muun muassa alan yritysten keinona erottautua kilpailijoista. (Garlo-Melkas 2016.)

Muutos koskettaa myös tämän tutkimuksen kohteena olevaa OP-ryhmään kuuluvaa X Osuuspankkia, jonka liiketoimintastrategian keskiössä on asiakaskokemus. Yrityksellä on tarve asiakaskokemuksen tarkemmalle mittaamiselle ja kehittämiseksi asuntoluottoa ottaneiden etäasiakkaiden parissa. X Osuuspankki on ottanut syyskuun 2016 alusta uudeksi palvelukanavakseen verkkoneuvottelun käyttöönsä ryhmätasoisena strategiana mukaisesti, joten myös sen vaikutusta asiakaskokemukseen ja asiakkaiden valmiuteen käyttää kyseistä asiointikanavaa tutkitaan. Asuntoluottoneuvottelu on X Osuuspankissa moniosainen kokonaisuus, johon sisältyy myös muita liiketoiminnan osa-alueita ja sidosryhmiä. (X Osuuspankki 2015.)

Työn tavoitteena on määritellä asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat asuntoluottoneuvottelun eri vaiheet, mitata asiakaskokemusta ja löytää kehitysehdotuksia asiakaskokemuksen parantamiseksi. Lisäksi tutkitaan lähtökohtia asiakkaiden palvelemiseen

verkkoneuvottelun välityksellä. Toimeksiantaja hyötyy tutkimuksesta siten, että se saa konkreettista tietoa ja kehitysehdotuksia päätöksentekonsa tueksi. Tutkija oppii puolestaan kattavasti asiakaskokemuksesta uutta tietoa ja voi käyttää sitä työ- tai yrityselämässään hyödyksi.

2 TIETOPERUSTA

Tietoperustassa perehdytään siihen kaikkeen olennaiseen tietoon, joka liittyy tutkimuksen suunnitteluun, ymmärtämiseen, suorittamiseen tai analysointiin. Aluksi käydään läpi tämän kappaleen rakennetta. Ensimmäisessä alaluvussa perehdytään pankkien toimintaympäristöön Suomessa, jotta kokonaiskuvasta ja sen merkityksestä X Osuuspankin toimintaan saadaan käsitys. Seuraavassa alaluvussa käydään läpi aluksi finanssipalveluita ja palvelun määritelmiä, jonka jälkeen perehdytään vahinkovakuuttamiseen, kiinteistönvälitykseen ja asuntoluottoihin. Tästä siirrytään X Osuuspankkia tutkivaan alalukuun, jossa käydään läpi etenkin sen liiketoimintaa, strategiaa ja palvelukanavia. Sen jälkeen perehdytään laajasti asiakaskokemuksen määritelmiin, muodostumiseen, mittaamiseen, johtamiseen ja lisäarvon tuottamiseen. Viimeisessä alaluvussa on tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

2.1 Pankkien toimintaympäristö

Pankeilla on keskeinen tehtävä rahoituksen välityksessä rahoitusmarkkinoilla ja koko kansantaloudessa. Pankit myöntävät luottoja ja vastaanottavat talletuksia sekä huolehtivat asiakkaiden sijoituksista ja varallisuudenhoidosta. Vitaali osa pankkitoimintaa on toimiva maksujenvälitys, mikä on edellytys markkinatalouden toiminnalle. (Finanssialan keskusliitto 2016a.)

Pankkitoiminta on vahvasti säänneltyä, jonka keskiössä ovat Finanssivalvonnan lehdistötiedotteen (09.09.2016) mukaan Laki luottolaitostoiminnasta. Muita keskeistä kotimaista lainsäädäntöä finanssimarkkinoilla ovat esimerkiksi Laki liikepankeista ja muista osakeyhtiömuotoista luottolaitoksissa, Säästöpankkilaki, Laki osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista ja Laki hypoteekkiyhdistyksistä. (Finanssivalvonta 2016b.)

Sääntely on lisääntynyt merkittävästi viime vuosina EU- ja kansainvälisellä tasolla ja lisää on yhä työn alla. Kaikki tämä vaikuttaa finanssialan yritysten ja asiakkaiden toimintaedellytyksin. Euroopan keskuspankki ja Finanssivalvonta valvovat Suomessa, että pankit noudattavat lakeja, määräyksiä ja vakavaraisuusvaatimuksia (Finanssialan keskusliitto 2016a). Euroopan pankkiviranomaisen EPV:n tehtävänä on puolestaan panna käytäntöön EU:n pankkialan sääntelyä ja valvontaa koskevat yhdenmukaiset säännöt. Sen tavoitteena on luoda Euroopan Unioniin tehokkaat, avoimet ja vakaat pankkituotteiden sisämarkkinat. (Euroopan Unioni 2016.)

Suomessa toimi vuoden 2015 lopussa yhteensä 281 luottolaitosta, joita ovat talletuspankit sekä muut luottolaitokset, jotka eivät ota vastaan talletuksia (Finanssialan keskusliitto

2016c). Toimialalla on ollut yleistä muodostaa finanssikonserneja, johon voi kuulua talletuspankin lisäksi muita finanssialaan kuuluvia yhtiöitä, kuten esimerkiksi rahoitusyhtiö, rahastoyhtiö, henkivakuutusyhtiö ja vahinkovakuutusyhtiö (Finanssialan keskusliitto 2016a).

Heikosta talouskasvusta ja haastavasta markkina- ja toimintaympäristöstä huolimatta Suomen pankkisektorin tulokset pysyivät hyvällä tasolla ja vakavaraisuusluvut paranivat entistään vuonna 2015. Pankit ovat vastanneet haastavaan tilanteeseen tervehdyttämällä toimintojaan vähentämällä henkilöstöä ja konttoreita, tekemällä yritysjärjestelyitä ja uudistamalla omia liiketoimintamallejaan. Taustalla vaikuttavat matalat ja jopa negatiiviset markkinakorot, lisääntynyt sääntely, digitalisaatio ja heikko kansantalouden kehitys. Pankkien yleisiä vakavaraisuusvaatimuksia on viime vuosina kiristetty kasvaneen sääntelyn myötä, joka on yleisellä tasolla näkyneenä kustannuksena pankeille ja tiukentuneina luotonannon ehtoina. Suomessa toimivat pankit saavat kuitenkin vahvan vakavaraisuuden turvin edullisesti hoidettua varainhankintansa, mikä on tukenut kilpailukykyä ja mahdollistanut luotonannon kasvun jatkumisen Suomessa. (Finanssialan Keskusliitto 2016a ja c.)

Asuntolainakannan vuosikasvu oli 2,5 prosenttia vuonna 2015, mikä on varsin matala. Kysyntä on kuitenkin lievässä kasvussa, sillä uusien asuntoluottojen myönnetty määrä elokuussa 2016 oli 17,4 miljardia euroa, kun viimeksi se on ollut yhtä korkealla vuoden 2013 toukokuussa. (Suomen Pankki 2016.) Kasvuvauhtia on ylläpitänyt pankkien tarjoamat lainojen lyhennysvapaakampanjat, jotka olivat hyvin suosittuja, sekä lisäksi matalat korkotasot ja lainamarginaalit (Finanssialan keskusliitto 2016c).

Finanssialan toimintaympäristö on kovassa murroksessa, kun tekninen kehitys muuttaa uusien palvelumallien myötä liiketoiminnan logiikkaa ja samalla asiakkaiden vaatimuksen muuttuvat jatkuvasti korkeammiksi. Nämä avaavat ovia uusille toimijoille, jotka ovat jo haastaneet perinteiset finanssialan yritykset. Heillä ei ole raskaita järjestelmiä tai kankeita organisaatioita taakkanaan eikä sääntely useinkaan ole yhtä tiukkaan verrattuna perinteisiin pankki- ja vakuutusyhtiöihin. Finanssialan yritykset ovat jo usean vuoden ajan pyrkineet automatisoimaan prosessejaan, tehostamaan toimintojaan ja alkaneet kehittää uusia digitaalisia palveluita ja sovelluksia vastatakseen toimintaympäristön muutokseen. (Finanssialan keskusliitto 2016b.) Haasteena kehittämistyölle nähdään Finanssivalvonnan lehdistötiedotteen (04.10.2016) mukaan yritysten rakenteissa, osaamisen puutteessa, sääntelyssä ja vanhentuneissa tietotekniikkajärjestelmissä. Maailmanlaajuiset kyselyt osoittavat, että pelkästään pankkisektorilta uskotaan katoavan jopa yli neljäsosa nykyisestä liiketoiminnasta.

2.2 Finanssipalvelut

Finanssipalveluilla tarkoitetaan yritysten tai yksityishenkilöiden talousasioiden hoitamiseen liittyviä palveluita. Niitä ovat pankki-, vahinkovakuutus- ja lainapalvelut, sekä varainhoito, sijoitustoiminta, eläkkeet ja maksuliikenne. Ne voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen, jotka ovat niiden asiakaspalveluominaisuudet ja finanssipalvelut. Palveluita ovat esimerkiksi vaikeaselkoiset säästöhenkivakuutukset tai yksinkertaiset konttorissa pankkivirkailijan tekemät tilisiirrot. Finanssipalveluiden onnistunut tarjoaminen edellyttää yrityksen työntekijöiltä asiantuntijuutta ja asiakkaan osallistumista palvelun tuottamiseen. (Ylikoski ja Järvinen 2011, 14-16.)

Palvelut määritellään yleensä suhteessa konkreettisiin tuotteisiin, jolloin niillä voidaan nähdä olevan neljä erityispiirrettä: *Aineettomuus*, sillä palvelut ovat ainakin osaksi aineettomia, *toistuvuus*, sillä palvelut ovat prosesseja tai toimintasarjoja, *erottamattomuus*, koska asiakas itse osallistuu palvelutapahtuman tuottamiseen, sekä *samanaikaisuus*, sillä palvelut kulutetaan tai koetaan samanaikaisesti kuin niitä tuotetaan. (Valvio 2010, 45-46.)

Finanssipalveluiden piirteet ovat osittain samanlaisia kuin palveluissa yleensä. Finanssipalvelut ovat pääosin aineettomia, kuten myös niiden asiakaspalvelu. Rahoitus- ja vakuutusneuvotteluista asiakkaalle jää kuitenkin yleensä jotain konkreettista, kuten asiakirjat vakuutus- tai luottosopimuksesta. Finanssipalvelut eivät kuitenkaan ole täysin erottumattomia, sillä palvelun tuottaminen ja kuluttaminen pitää paikkaansa vain joissain palveluissa, kuten yksittäisessä tilisiirrossa. Esimerkiksi luotot ja vakuutukset ovat yleensä pitkäaikaisia ja kulutukseltaan toistuvia sopimuskauden aikana, joka voi olla kymmeniä vuosia. Asiakaspalvelutilanne puolestaan on voimassa yleensä vain palvelutilanteen ajan. Finanssipalveluihin sopii myös samanaikaisuus eli hetkellisyys, mikä voi johtaa kiireisinä aikoina palvelun tarjoamisessa tai asiakaspalvelutilanteessa jonotus- tai käsittelyaikojen pitenemiseen. Yritykset voivat varautua vaihtelevaan kysyntään liikkuvalla työvoimalla tai esimerkiksi asiakkaille suunnatuilla ajanvarausjärjestelmillä. Finanssipalvelut ovat suuressa määrin samankaltaisia ja toistuvia, eli standardoituja. Tästä esimerkkinä talletus- tai käyttötilit ja sijoitusrahastot. Asiakastapaamiset ovat myös enemmän määrin standardoituja, mutta tapaamiset eivät tule ikinä olemaan täysin samanlaisia, sillä työntekijöiden ammattitaito ja asiakkaiden tarpeet ja persoonallisuudet vaihtelevat. (Ylikoski ja Järvinen 2011, 17-18.)

2.2.1 Finanssipalvelut OP-ryhmässä

Tässä alaluvussa käydään läpi OP-ryhmän tarjoamia finanssipalveluita, jotka liittyvät tutkimukseen.

OP on Suomen johtava vahinkovakuuttaja. OP tarjoaa henkilö sekä yritys- ja yhteisöasiakkaalleen vakuutusturvan, joka on monipuolinen ja kattava. Vahinkovakuuttamisen liiketoiminta-alueet ovat henkilöasiakkaat, yritysasiakkaat sekä terveys- ja hyvinvointipalvelut. (OP N.d. c.)

Finanssivalvonta (2015) määrittelee vahinkovakuutuksen tarkoittavan jonkin fyysisen tai taloudellisen vahingon varalle otettavaa vakuutusta. Se otetaan yleensä omaisuudelle tai henkilölle. Finanssivalvonta (2016) määrittelee henkivakuutuksen olevan puolestaan turva vakuutetun tai hänen perheensä toimeentulolle. Se voidaan ottaa kuoleman varalta, mutta myös elämisen varalta. Elämisen varalta otettavia vakuutuksia ovat esimerkiksi säästöhenkivakuus tai eläkevakuutus. Niissä korvaus maksetaan, jos vakuutettu on elossa vakuutus-ehdon täytyessä.

OP määrittelee vahinkovakuuttamisen olevan asiakkaan riskin kantamista vakuutusmaksua vastaan. Asiakkaille vahinkovakuutus konkretisoituu usein vasta korvausten kautta. OP:n strategisena tavoitteena on jatkaa markkinoita nopeampaa kasvua, vahvistaa markkinajohtajuutta ja säilyttää samalla hyvä kannattavuus liiketoiminnassa. Markkina-aseman vahvistamisessa OP-Pohjola hyödyntää tehokkaasti ryhmän yhteistä asiakaspohjaa ja palveluverkkoa sekä syventämällä pankki- ja vahinkovakuutusliiketoiminnan integraatiota. Uusasiakashankinta tapahtuu etenkin osuuspankkien asiakkaita, sillä tavoitteena on kattava ja pysyvä kokonaisasiakkuus. Yritysasiakkaissa tavoitteena on markkinaosuuden kasvattaminen etenkin pienten ja keskisuurten yritysten segmentissä. (OP N.d. b.)

OP-ryhmä tarjoaa henkivakuutuksia OP-Henkivakuutus Oy:n kautta, joka on OP-Ryhmän kokonaan omistama henkilövakuutusyhtiö. Sen tuotevalikoimaan kuuluvat sijoitus-, säästö-, eläke- ja riskihenkivakuutukset. (OP N.d. d.)

Kiinteistövälitys on puolestaan toimintaa, jossa tulon tai muun taloudellisen hyödyn saamiseksi saatetaan sopijapuolet kosketuksiin toistensa kanssa luovutettaessa kiinteistöä tai sen osaa, rakennusta taikka osakkeita tai osuuksia, jotka antavat hallintaoikeuden tiettyyn kiinteistöön tai sen osaan, rakennukseen tai huoneistoon. (Laki kiinteistönvälitysliikkeistä ja vuokrahuoneiston välitysliikkeistä 1075/2000, 1§.)

OP-Kiinteistökeskukset ovat paikallisten Osuuspankkien omistamia tytäryhtiöitä, jotka harjoittavat kiinteistönvälitysliiketoimintaa. OP-Kiinteistökeskuksia on yhteensä 50 ja toimipaikkoja noin 160. Vuonna 2014 OP-Kiinteistökeskukset tekivät vajaat 13000 asunto- ja kiinteistökauppaa. OP-Kiinteistökeskus on vuonna 2015 valittu yleisarvosanaltaan ja positiivisuusarvoltaan Suomen parhaaksi kiinteistönvälitysketjeksi. (OPKK N.d. b.)

Kiinteistövälitys aloitetaan toimeksiantosopimuksen tekemisellä, jossa toimeksiantaja antaa välitysliikkeelle välitettäväksi sopimuksella määritellyn yksilöidyn omaisuuden sovitulla ehdoilla. Tällä tarkoitetaan asuntoluottoa ottaneiden ihmisten piirissä asunto-osakkeen tai kiinteistön myyntiä tai ostoa. Välitysliikkeen tehtävänä on arvioida huoneiston tai kiinteistön markkinahinta ja raportoida sen muutoksista toimeksiannon aikana, laatia tarvittavat myynti- tai tarjousasiakirjat, järjestää asunto-osakkeen tai kiinteistön näytöt tarvittaessa, laatia kauppakirja ja varainsiirtoverolaskelma sekä huolehtia muista käytännön järjestelyistä toimeksiantosopimuksen mukaisesti. (OPKK N.d. a.) Kiinteistönvälitys on palvelua, joka muokkaa finanssipalvelun määritelmää aineettomuuden ja samankaltaisuuden osalta. Se on toisaalta vain osittain erottumatonta, sillä välitysprosessi voi olla taustalla ilman toimeksiantajan osallistumista. Kiinteistönvälitys on myös osittain samanaikaista, sillä se voi kestää jopa vuosia, ennen kuin toimeksianto täyttyy. (Ylikoski ja Järvinen 2011, 17-18.)

Asuntoluotto on monen ihmisen elämän suurin sijoituspäätös, jota otettaessa on päätettävä luoton määrä, omarahoitusosuus, laina-aika, lainan lyhennystapa ja aikaväli, lainan koron tyyppi kiinteään ja viitekoron väliltä, sekä keinot mahdollisilta riskeiltä suojautumiseen. Eri-tyistä huomiota tulee kiinnittää siihen, kuinka suuri lainapääoma on suhteessa omaan lainanhoitokykyyn, varallisuuteen ja rahoitettavan asunnon arvoon. (Finanssivalvonta 2016a.)

Asuntoluottoa varten tarvitaan aina vakuus, joka on yleensä ostettava asunto täydennettynä muilla vakuuksilla. Vakuudella luotonmyöntäjä turvaa takaisinmaksun saamisen itselleen. Heinäkuussa 2016 voimaan tullut lainakattosäätely muokkaa luotonmyöntöä siten, että asuntoa ei voi ostaa kokonaan asuntolainalla, jos vakuutena on ainoastaan ostettava asunto. Pankit määrittelevät yleensä asunnon vakuusarvoksi 60-80 prosenttia käyvästä arvosta. Asuntoluoton määrä saa olla korkeintaan 90 prosenttia vakuuksien käyvästä arvosta ja ensiasunnon ostajan kohdalla enintään 95 prosenttia. Hyväksyttäviä vakuuksia ovat ensisijainen asuntopantti (asunto-osakeyhtiön osakekirjat, kiinteistön panttikirjat, asumisoi-keussopimuksen pääoma-arvo, osaomistussopimuksen pääoma-arvo), muut asuntopantit kuten vapaa-ajan asunnot, talletusvakuudet, muut reaali- vakuudet (kuten osakkeet, rahasto-osuudet) tai saadut vierasvelkapantit. Lainakaton laskennassa ei käytännössä huomioida valtiontakausta, henkilötakausta ja vakuutusyhtiön tai toisen luottolaitoksen myöntämiä täytetakauksia. Luottoa myöntävän pankin omassa harkinnassa on, että mitä ja millä arvolla se näissä tilanteissa hyväksyy vakuudeksi. (Finanssivalvonta 2016a.)

Lassilan (14.10.2016) mukaan yksi pankkikonserni myöntää Suomessa kulutusluottoa puuttuvan vakuuden korvaamiseksi, mikä tekee lainakaton käytännössä turhaksi. Lainakaton

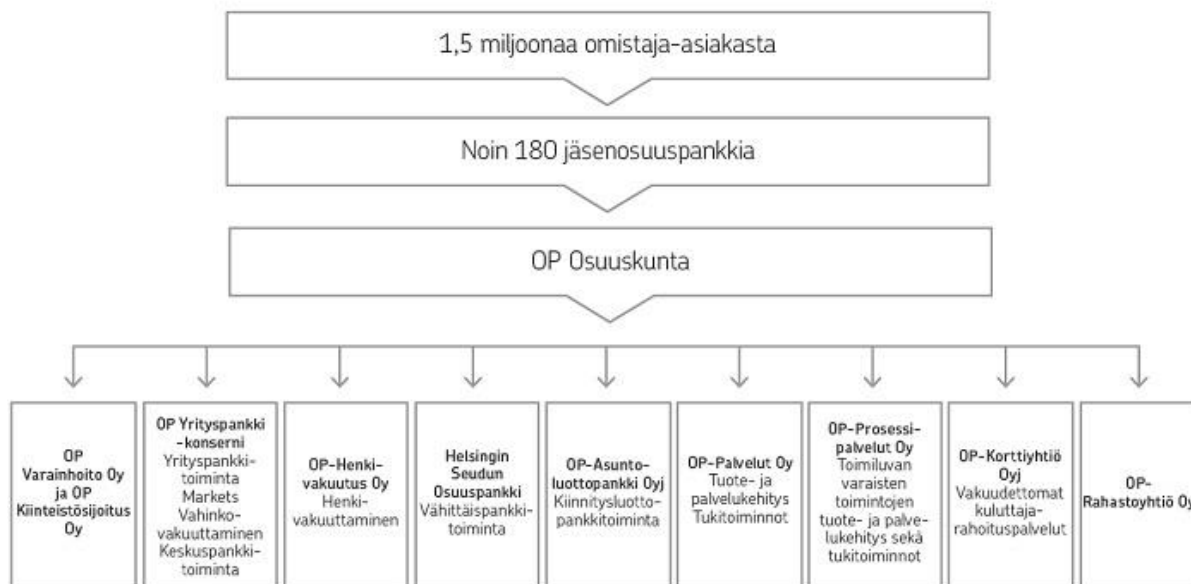
tarkoituksena on hillitä velkaantumista ja lainanottajien riskejä. Muut pankit eivät ole noudattaneet samaa toimintatapaa.

Luotonantajan toimintaa ohjaa kuluttajansuojalaki, jossa määritellään tarkasti luotonantajan velvollisuudet, joista käytetään nimitystä hyvä luotonantotapa. Käytännössä laki velvoittaa luoton tarjoajaa tarkistamaan kuluttajan luottokelpoisuuden ja henkilöllisyyden, sekä antamaan riittävät tiedot luoton tarjonnassa, markkinoinnissa ja sopimuksissa. Lisäksi se velvoittaa luotonantajan antamaan kuluttajalle maksuviivästystilanteissa neuvoja ja tietoja sekä suhtautumaan vastuullisesti maksujärjestelyihin. (Laki kuluttajansuojalain muuttamisesta 746/2010, 6§, 8§, 9§, 13-15§, 17§, 25§.)

2.3 X Osuuspankin liiketoiminta, palvelukanavat ja strategia

X Osuuspankki tarjoaa asiakkailleen pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja. X Osuuspankki kuuluu OP-ryhmään, joka on Suomen johtava osuustoiminnallinen finanssiryhmä, mihin kuuluu osuuspankkien lisäksi heidän omistamansa keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Työntekijöitä OP-ryhmässä on noin 12000. (OP 2016b.)

OP Ryhmän juridinen rakenne



OP Ryhmän luottolaitokset vastaavat toistensa veloista. EKP valvoo OP Ryhmää konsolidoidusti.

KUVIO 1. OP-Ryhmä (OP 2016c.)

Liiketoiminnan ydin on osuustoiminnallisuus, joka tarkoittaa yhdessä tekemistä ja menestymistä niin OP-ryhmän kuin sen asiakkaidensa kesken. Ryhmän perustehtävänä on edistää

asiakkaidensa, omistajajäsentensä ja toimintaympäristönsä kestäväää taloudellista hyvinvointia, menestystä ja turvallisuutta. OP-Ryhmän strategian mukaisesti sen on tarkoitus muuttua perinteisestä finanssitoimijasta monialaiseksi palveluyritykseksi, jolla on vahva finanssiosaaminen. Strategiassa korostetaan asiakaskokemuksen kehittämistä palveluita ja toimintoja digitalisoimalla ja liiketoiminnan laajentamista seuraavaksi terveys- ja hyvinvointiliiketoimintaan. (OP 2016a.)

X Osuuspankissa asuntoluotoista neuvottelevat asiakkaiden kanssa pääasiassa muutama eri rahoitusneuvoja tai rahoituspäällikkö. Luoton myöntämiseen ja päätöksentekoon osallistuu myös X Osuuspankin toimitusjohtaja. Vahinkovakuuttamista hoitaa vakuutusneuvoja tai vakuutusasiamies. Yksi rahoitusneuvoja toimii myös vakuutusneuvojana eli hybridinä ja hänen työpanoksensa asuntolainoituksessa kasvaa vuoden 2016 loppua kohden. Lähin OP-Kiinteistökeskus sijaitsee fyysisesti eri paikkakunnalla, mutta palvelee myös eri paikkakuntien asiakkaita. (X Osuuspankki 2015.)

X Osuuspankin strategisia kulmakiviä ovat digitaalisten palvelukanavien käyttöönotto ja henkilökunnan valmiuksien kehittäminen, sekä vahva vahinkovakuutus- ja rahoitusliiketoiminta. Asiakkaita palvelee tällä hetkellä vakuutus- ja asuntoluottoneuvotteluissa kasvotusten konttorissa, puhelimitse tai sähköisiä yhteydenpitokanavia hyödyntäen. Sähköisillä yhteydenpitokanavilla tarkoitetaan sähköposti- ja verkkoviestittelyä. X Osuuspankilla on myös omat sivut Facebook- yhteisöpalvelussa, jossa se on esillä ja asiakkaiden löydettävissä. Asiakkaat voivat lähettää X Osuuspankille siellä viestejä, joihin vastataan ryhmätasoisien sääntöjen sallimissa laajuuksissa ja rajoissa. Sieltä asiakas ohjataan heti tarvittaessa turvallisempiin ja virallisempiin palvelukanaviin. Neuvotteluaikaa varattaessa valitaan ensisijainen kanava, jonka kautta asiointi on asiakkaalle mieluisin. Vakuutus- ja luottoneuvottelua jatketaan yleensä useammin kuin yhden yhteydenottokerran verran. (X Osuuspankki 2015 ja 2016.)

X Osuuspankin asiakkaista noin puolet sijaitsevat eri paikkakunnilla, joten heidän palvelemisensa mahdollisimman luontevaa yhteydenpitokanavaa pitkin on tärkeää pankin uusasiakashankinnalle ja asiakaspysyvyydelle. Toisella paikkakunnalla asuvista asiakkaista käytetään nimitystä etäasiakas, joka on X Osuuspankin strategiassa (2016) määritelty seuraavalla tavalla: "Etäasiakas käyttää eri paikkakunnalla olevan yrityksen palveluita. He ovat pankin asiakkaita, jotka eivät kuitenkaan asu samalla paikkakunnalla missä pankki toimii. Etäasiakkaita palvelee pääasiassa puhelimitse, verkossa tai toisten osuuspankkien välityksellä." Etäasiakkaat ovat lukumääränsä lisäksi tärkeitä pankille siksi, koska heidän osuutensa rahoitusliiketoiminnan kasvun kannalta on todella merkittävä. Palvellakseen heitä entistä

paremmin X Osuuspankki on avannut mahdollisuuden verkkoneuvotteluihin syyskuun 2016 alusta alkaen. (X Osuuspankki 2015 ja 2016.)

Digitaalisten palveluiden yleistyessä asiakkaat ovat valveutuneet ja odotusarvot yrityksiä kohtaan ovat nousseet. Oletuksena on, että palvelut ovat saatavissa myös digitaalisessa kanavassa, samassa laajuudessa ja yhtä hyvällä laadulla. Asiakas valitsee ajan, paikan ja päätelaitteen. (Filenius 2015, 14-15.) OP:n verkkoneuvottelu on turvallinen paikasta riippumaton tapa helppo hoitaa pankki- ja vakuutusasioita. Asiakas voi olla haluamassaan paikassa, kunhan hänellä on käytössään sopiva laite, internet-yhteys ja OP:n verkkopankkitunnukset. Yhteydenpito onnistuu äänen ja videokuvan kautta. Tiedostojen näyttäminen ja jakaminen onnistuvat neuvottelun aikana molemmin puolin. (OP N.d. a.)

2.4 Asiakaskokemuksen määritelmä ja muodostuminen

Asiakaskokemusten merkitys nousee markkinoilla, joilla on runsaasti kilpailua ja joilla tuotteita ja palveluita on vaikea erilaistaa. Asiakkaat löytävät nykyisin nopeasti tietoja muiden asiakkaiden kokemuksista sosiaalisen median kautta ja he etsivätkin organisaatioita, tuotteita ja palveluita, joista he saavat parhaan asiakaskokemuksen. Teknisesti kehittyneessä ja monimutkaisessa ympäristössä asiakaskokemuksesta onkin nopeasti tullut organisaatioiden keskeisin kilpailutekijä. (Juuti 2015, 35.)

Suomalaisista pörssiyhtiöistä vuoteen 2015 mennessä vain 20,50 prosenttia ilmoitti asiakaskokemuksen olevan osa yrityksen strategiaa, visiota, missiota tai arvoja. Suuntaan on kuitenkin ylöspäin, sillä pelkän asiakaskokemuksen esiintyvyys heidän vuosikertomuksissaan kasvoi yli 44 prosenttia vuosina 2013-2014. (Asiakaspalvelukokemus 2016b.)

Löytänä ja Korteso (2011, 11) kuvailevat asiakaskokemusta seuraavalla tavalla: "Asiakaskokemus on niiden kohtaamisen, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa". Harley Manningin blogissaan (2010) julkaisema Forresterin asiantuntijoiden muotoilu keskittyy tiivistämään asiakaskokemuksen määritelmän näin: "How customers perceive their interactions with your company", mikä tarkoittaa vapaasti suomennettuna sitä millaisia ennako-odotuksia asiakkailla on vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa. Watkinsonin (2012) mukaan asiakaskokemus on laadullinen näkemys jokaisesta vuorovaikutustilanteesta, jonka yksilö kokee yrityksen liiketoiminnan, tuotteen tai palvelun missä tahansa vaiheessa. Muita asiakaskokemuksen määritelmän vaihtoehtoja esittävät puolestaan Fischer ja Vainio (2014, 132): "Asiakaskokemus on jokaisen asiakkaan subjektiivinen odotusarvo palvelukohtamiselta", jonka muodostumisen he määrittelevät seuraavalla tavalla: "Asiakaskokemus henkilöityy helposti etenkin kasvokkain tapahtuvissa palve-

luissa, mutta sen rakentumiseen vaikuttaa koko organisaatio, koska sekä osaaminen että vuorovaikutus ketjuuntuvat organisaation sisällä arvoketjuiksi". Fileniuksen (2015, 13-14) mukaan Löytänän ja Kortesuon asiakaskokemuksen määritelmä on onnistunut, sillä sen taakse kätkeytyy ymmärrys siitä, että kysymys on kokonaisuudesta eli yksittäisten kokemusten tuottamien kokemusten summasta. Useat asiakaskokemusta käsittelevät julkaisut keskittyvät pääosin ostotapahtumaan, jonka suppeutta hän havainnollistaa jakamalla asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet laajemmin seuraavan kuvan avulla:



KUVIO 2. Asiakaskokemuksen muodostumisen vaiheet (Filenius 2015, 14.)

Lähtötila kattaa asiakkaan ennakko-odotukset ja asenteet yritystä ja palvelua kohtaan. Brändi on harvoin täysin uusi ja tuntematon, joten esimerkiksi internet- tai lehtiartikkelit tai vaikka ystävien puheet muovaavat asiakkaalle jo jonkinlaisen ajatuksen tai käsityksen mitä odottaa asioinnilta yrityksen kanssa. Näihin ajatuksiin tai käsityksiin voi vaikuttaa myös kokemukset yrityksen toimialasta, vaikka kyseinen yritys olisikin tuntematon. *Ennen ostosta* asiakas altistuu yrityksen markkinoinnille ja viestinnälle. Asiakkaan päätös valita tietty yritys voi perustua tuotteen tai palvelun saatavuuteen, mutta hän voi myös käyttää aikaa vertailuun tuotteen tai palvelun tutkimiseen ennen päätöstä. *Ostotapahtuma* on seurausta siitä, kun asiakas on tehnyt lopullisen ostopäätöksen. Tähän liittyy varsinainen asiointi yrityksen kanssa, tuotteen tai palvelun ostaminen ja maksaminen. *Oston jälkeen* asiakassuhde usein jatkuu kommunikoinnin kautta, kuten esimerkiksi siten että asiakas ottaa yhteyttä asiakaspalveluun tai vaikka tekemällä uusia ostoksia. Myös yritys voi olla asiakkaaseen yhteydessä esimerkiksi kerätäkseen palautetta toiminnastaan tai markkinoinnin kautta. (Filenius 2015, 14.)

Asiakaskokemus muodostuu siis yllä kuvattujen vaiheiden summana ja se on aina yksilöllinen. Lähtötila muuttuu sitä mukaa kun uusia kokemuksia syntyy. Yksilöllisen näkökulman muodostumiseen vaikuttaa merkittävästi ainakin osaaminen, hintatietoisuus ja asenne. *Osaamisen* merkitys korostuu digitaalisissa palveluissa, koska ne monesti edellyttävät taitoa hyödyntää teknistä laitetta palvelun käyttämiseksi. *Hintatietoisuus* tarkoittaa sitä miltä hinta asiakkaasta tuntuu, joka puolestaan riippuu pitkälti asiakkaan elämäntilanteesta ja sen hetkisestä varallisuudesta. Tällä on erityisesti merkitystä asiakkaan ostopäätökseen. *Asenne* yritystä ja palvelua kohtaan vaikuttaa myös asiakaskokemuksen muodostumiseen, sillä jos asiakkaalla on jo valmiiksi negatiivinen asenne se voi heijastua palvelutilanteeseen. Asia-

kaskokemuksen rakentuminen on myös *tilannekohtaista*, joka tarkoittaa tunnetilan vaihtuvuutta riippuen siitä kuinka kiireellinen tai tärkeä toimenpide on kyseessä. Tärkeän ja kiireellisen tapahtuman tai palvelun onnistuminen vaikuttaa merkittävästi asiakaskokemukseen. (Filenius 2015, 14.)

Psykologisesta näkökulmasta katsottuna hyvällä asiakaskokemuksella ja sen muodostamisella on merkitystä. Hyvä asiakaskokemus *tukee asiakkaan minäkuvaa* siten, että se vahvistaa asiakkaan minuutta, identiteettiä ja omakuvaa. Esimerkiksi intohimoinen juoksija haluaa Niken, Puman tai Adidaksen lenkkarit, koska niiden avulla hän rakentaa omaa urheilijan imagoaan itselleen ja muille. Hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa *elämykset ja yllätykset* eli voimakkaasti positiiviset kokemukset vahvoine tunteineen, kuten esimerkiksi ilo, onni, oivallus tai ilahtuminen. Yllätyksellisyydellä tarkoitetaan myönteistä yllättymistä. Yrityksen kannattaa pyrkiä tarjoamaan myönteisiä elämyksiä ja yllätyksiä, sillä silloin asiakaskokemus *jää mieleen*. Keskinertainen tai tavallinen unohtuu, joten asiakkaalle tulisi tarjota mahdollisimman positiivisia muistijälkiä. Nämä asiat saavat *asiakkaan haluamaan lisää*, jonka vuoksi asiakas ostaa tuotetta tai palvelua uudelleen. (Löytänä ja Kortesuo 2011, 24-26.)

Verhoefin ja muiden (2009) mallin mukaan asiakaskokemus taas muodostuu seitsemästä eri osatekijästä. Ensimmäinen osatekijä on *yrityksen sosiaalinen ympäristö*, jolla tarkoitetaan muita asiakkaita yrityksen toimitiloissa. Toinen osatekijä on *palvelurajapinta*, johon lukeutuu muun muassa palveluhenkilöstön toiminta, tekniset ratkaisut palvelussa ja asiakkaan mahdollisuus olla mukana tässä palvelun luomisessa. Kolmas osatekijä on *asiakkaan aistima ilmapiiri*, joka muodostuu esimerkiksi palveluympäristön ulkoilmeestä ja tuoksuista sekä vaikka soivasta musiikista. Neljäs osatekijä on *yrityksen tarjoama valikoima*, joilla viitataan tuotevalikoimaan ja tuotteiden ominaisuuksiin. Viides osatekijä on *palvelun hinta*, johon lukeutuvat etuasiakkuusohjelmat ja tarjoukset, jotka vaikuttavat merkittävästi asiakaskokemukseen. Kuudes osatekijä on yrityksen brändi ja seitsemäs asiakkaan kokemukset muissa palvelukanavissa, jotka molemmat reflektoituvat asiakkaan odotuksiin yrityksistä ja palveluista. Näiden osatekijöiden lisäksi asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat myös asiakkaan aiemmat kokemukset yrityksestä sekä muut tilanne- ja asiakaskohtaiset muuttujat, kuten esimerkiksi asiakkaan tavoitteet, asenteet ja yrityksen sijainti.

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus voi siis sisältää asiakkaan kognitiiviset, tunteelliset, sosiaaliset sekä fyysiset reaktiot, joita yritys hänessä herättää. Kokemus ei muodostu ainoastaan sellaisista tekijöistä, kuten palvelutarjonnasta, yrityksen ilmapiiristä tai tuotteiden hinnoista, joita yritys voi hallita. Kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen katsotaan sisältyvän tekijöitä, joita yrityksen on mahdotonta hallita. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen tiloissa asi-

akkaiden keskenään kommunikoiden tai vaikka asiakkaan tarkoitus palvelun ostamiselle. Asiakaskokemus voidaan nähdä kokonaiskokemuksena, joka asiakkaalle muodostuu. Siihen luetaan palvelun etsintä-, osto-, kulutus- sekä kaupanteon jälkeisestä vaiheesta syntyvät kokemukset. (Verhoef ym. 2009.)

2.4.1 Lisäarvon tuottaminen ja asiakaskokemuksen johtaminen

Yritys tuottaa asiakkailleen arvoa jokaisessa kohtaamisessa. Tämän arvon määrä voi vaihdella kohtaamisesta toiseen, mutta esimerkiksi pankki- ja vakuutuslalla ollaan siinä jo varsin pitkällä, että kohtaamisista saatua tietoa asiakkaan tarpeista pyritään hyödyntämään jatkossa. Tämän toimintamallin avulla kohtaamisessa tuotettu arvo asiakkaalle voi kasvaa suuremmaksi, jos saatua tietoa osataan hyödyntää. (Löytänä ja Korteso 2011, 31.)

Kohtaamisten tulisi antaa asiakkaalle mahdollisuuden kokea onnistumisen tunteita. Mikäli kohtaaminen epäonnistuu niin ne voivat vaikuttaa negatiivisesti asiakkaiden mielikuvaan palvelusta, millä taas on samanlainen vaikutus koko yrityksestä. Yritys voi luoda asiakkailleen lisää arvoa onnistumalla asiakaskohtaamisissa. Tämän vuoksi yrityksen ja henkilökunnan on erityisen tärkeä ymmärtää rutiinomaistenkin asiakaskohtaamisten merkitys asiakassuhteiden pysyvyyden kannalta. Usein asiakkaan tyytyväisyys yritykseen muodostuu tyytyväisyydestä asiakaspalveluun, jolloin hyvä palvelu merkitsee asiakkaalle juuri laadukasta asiakaspalvelua. Palveluyrityksen toiminnan mittarit pohjautuvatkin yrityksen kykyyn asettua asiakkaan asemaan ja asiakkaiden arviointeihin, kun asiakkuuden kulmakivenä pidetään asiakkaan kokemaa arvoa. Poikkeuksellisilla tilanteilla, joita kutsutaan kriittisiksi palvelutilanteiksi, tarkoitetaan erityisen onnistuneita tai epäonnistuneita yrityksen ja asiakkaan kohtaamisia. Hyvällä asiakkaan yksilönä huomioivalla asiakaspalvelulla tähän voidaan vaikuttaa merkittävästi ja parhaimmillaan parantaa asiakkaan kokemusta asiakassuhteen arvosta. (Ylikoski ja Järvinen 2011, 108-110.)

Asiakaskokemuksen kehittäminen ei vaadi välttämättä suuria investointeja. Monesti riittää, että pienet yksityiskohdat tehdään oikein, ne ajatellaan asiakkaan näkökulmasta ja aiotut toimenpiteet viedään sinnikkäästi loppuun saakka. (Filenius 2015, 29.)



KUVIO 3. Yrityksen asiakkaille tuottama arvo (Löytänä ja Kortesus 2011, 31.)

Yksinkertaistettuna tuotettu arvo voi olla asiakkaalle saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrausten erotus. Hyötyjä voi olla esimerkiksi jonkin asiakkaan tarpeen tyydyttäminen tai vaikka asiakkaan säästämä aika jonkin asian suorittamiseksi. Monesti uhraus asiakkaalle on hinta tai hinnan ja ajan kombinaatio. Nykyaikana asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän nopeasta ja sujuvasta palvelusta. Arvon lähteet voidaan jakaa kokemuksen mitattaviin ominaisuuksiin ja toisiin, jotka ovat subjektiivisia, emotionaalisia ja irratiionaalisia. Mitattavilla ominaisuuksilla tarkoitetaan utilitaarisia lähteitä. Ne toimivat keinoina jonkin päämäärän saavuttamiseen, kuten esimerkiksi vähemmän polttoainetta kuluttavan ajoneuvon osto, jossa mitattavana ominaisuutena on hinta. Hedonistiset lähteet puolestaan ovat elämyksellisiä, tuntemuksia tai aisteja herättäviä hyötyjä, jotka koetaan yksilöllisesti. Arvo voi muodostua esimerkiksi palvelusta syntyvästä turvallisuuden tunteesta. Tutkimusten mukaan hedonistisia ominaisuuksia sisältävät kokemukset lisäävät asiakkaan myönteisyyttä ja intohimoisuutta yritystä kohtaan ja lisäävät asiakkaan suositteluhalukkuutta yritystä kohtaan. (Löytänä ja Kortesus 2011, 30-31.)

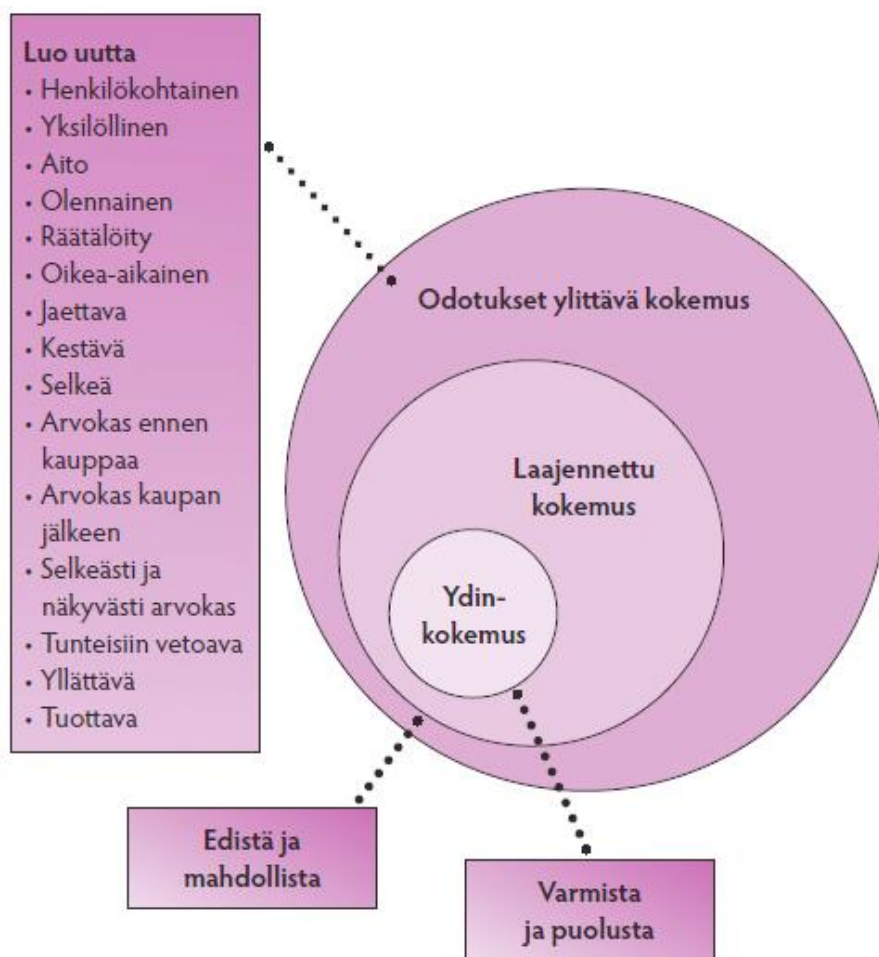
Lisäarvon tuottamista tukee myös asiakaskokemuksen johtaminen. Asiakaskokemuksen johtaminen CEM (Customer experience management) on täysin asiakaskeskeinen ja prosessi-orientoitunut johtamismalli, joka menee huomattavasti pidemmälle kuin CRM (Customer relationship management). Asiakaskokemuksen johtamisessa yrityksissä keskitytään pelkästä asiakastapahtumien rekisteröinnistä tuottavampien suhteiden rakentamiseen asiakkaiden kanssa. CEM:n tarkoitus on kohdata asiakas kaikissa kohtaamispaikoissa, ja se peräänkuuluttaa eri osa-alueiden yhdyntymistä asiakaskokemuksessa. Asiakaskokemuksen johtaminen luo arvoa asiakkaille tiedon, palvelujen ja vuorovaikutuksen tarjoamisen kautta samalla rakentaen asiakasuskollisuutta sekä lisäten arvoa yritykselle. (Schmitt 2003, 18.)

Asiakaskokemusten johtamisessa keskiössä on yksittäisen asiakkaan kokemusten tarkastelu. Tällöin kiinnitetään huomiota siihen, millaisia kognitiivisia ja emotionaalisia kokemuksia asiakas saa ollessaan tekemisissä yrityksen ja sen tuotteiden ja palveluiden kanssa. Asiakkaan ennakkokäsitys yrityksestä vahvistuu, heikkenee tai muotoutuu sen mukaan, miten asiakkaan ja organisaation väliset kohtaamiset vaikuttavat hänen elämäänsä, joka tapahtuu yleensä yrityksen organisaation palveluksessa olevien henkilöiden kautta. Henkilötasoinen yhteydenpito on useimmiten tärkeintä, kun vertaillaan asiakaskokemuksen sisältöä ja laatua. Tämän vuoksi henkilöstöjohtamisen suunnittelu on tärkeää, jotta mahdollisimman monen asiakkaan kokemukset olisivat yrityksen kannalta myönteisiä. Asiakkaiden kokemusmaailman sisälle pääseminen on ehdoton edellytys sille, että sitä voidaan suunnitella ja johtaa. Vasta tämän jälkeen henkilöstä voidaan valmentaa toivotun asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi. Ihanteellinen asiakaskokemus toimii vertailukohtana ja standardina, johon jokainen palvelua suorittava henkilö voi omaa toimintaansa vertailla. Havaintoja olisi syytä olla runsaasti, jotta optimaalinen asiakaskokemus voidaan muodostaa. Organisaatiokulttuurin muutos asiakaskeskeisempään voi toteutua vain, kun henkilöstölle annetaan mahdollisuutta kehittää jatkuvasti omaa toimintaansa sen suuntaan. (Juuti 2015, 36-37.)

Asiakaskokemuksen johtaminen voidaan yrityksissä jakaa viiteen perusaskeleeseen. Asiakkaan kokemusmaailman analysoimisella tarkoitetaan sitä, että asiakasmarkkinoilla on tärkeää analysoida sosiaalikultuurinen konteksti, jossa asiakkaat toimivat tarpeineen ja haluihin. Samalla heidän elämäntyyliinsä tulee huomioida. Yrityksen kesken tämä tarkoittaa yrityksen liiketoimintakonteksti vaatimuksiin ja ratkaisuihin, millä voi olla merkitystä asiakkaiden kokemukseen. Strategian ja käytännön toimenpiteiden välillä on kokemusperäinen "alusta". Siihen sisältyy dynaaminen ja moniulotteinen kuvaus halutusta kokemuksesta. Sillä voidaan myös määritellä arvo, jota asiakas voi yrityksen palveluilta tai tuotteilta odottaa. Tämä kokemusperäinen alusta pitää saada toteutukseen myös yrityksen brändikokemuksen osalta. Brändikokemukseen sisältyy kokemuksellisia ominaisuuksia ja tuoteestetiiikkaa, jotka voivat toimia aihioina asiakkaiden brändikokemukselle. Siihen sisältyvät myös muun muassa yrityksen logon ja myymälöiden viehättävyys, sekä mainonta ja onlinepuoli. Brändikokemuksesta eroten yrityksen asiakasrajapinta on muuttuva ja vuorovaikutteinen. Siihen sisältyvät kosketuspisteet, kuten kasvotusten tapahtuvat kohtaamiset kaupassa, myyntitapaamiset asiakkaan tiloissa ja esimerkiksi yrityksen asiakaspalvelupisteen toiminta. Yritykselle on äärimmäisen tärkeää hoitaa tämän dynaamisen vuorovaikuttamisen sisällön ja tyylin suunnittelu hyvin, jotta se voi antaa halutun tiedon ja palvelun asiakkaalle oikealla vuorovaikutustavalla. Tässä suunnittelussa olisi hyvä käyttää aineettomia elementtejä, kuten käyttäytymis- ja asennetyylejä. Suunnittelun täytyisi osoittaa myös kokemuksellista jatkuvuutta sekä yhtenäisyyttä eri kosketuspisteiden keskuudessa. Viimeinen askel pitää sisällään jatkuvan innovoinnin käsitteen. Sen tulisi myös reflektoida kokemukselliseen

alustaan eli toiseen askeleeseen asiakaskokemuksen johtamisessa. Innovaatioihin lasketaan kaikki, mikä parantaa henkilöasiakkaan yksityiselämää ja yritysasiakkaan työelämää. Innovoinnin avulla yritys voi näyttää asiakkailleen, että se on dynaaminen ja voi synnyttää uusia ja oleellisia kokemuksia sen hetkiseltä pohjalta. Valtaosan ajasta innovaatioiden avulla rakennetaan asiakaspääomaa myymällä tuotteita ja palveluita vanhoille asiakkaille, vaikka niiden kautta voidaan myös tehdä uusasiakashankintaa. Innovaatiosta riippumatta se tulisi suunnitella, johtaa ja markkinoida onnistuneesti, jotta se voisi parantaa asiakaskokemusta. (Schmitt 2003, 25-30.)

Keskeinen osa asiakaskokemusten johtamista on odotusten ylittäminen. Sillä voidaan luoda kilpailuetua tai erottautua kilpailijoista. Tätä voidaan havainnollistaa seuraavan kuvan avulla (Löytänä ja Kortesus 2011, 33):



KUVIO 4. Odotukset ylittävän kokemuksen jakautuminen (Löytänä ja Kortesus 2011, 33.)

Asiakaskokemuksen johtaminen ja kehittäminen alkavat aina *ydinkokemuksesta*, joka on yksinkertaistettuna se hyöty ja arvo, jonka vuoksi asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Johtamisen tehtävä on puolustaa ydinkokemusta ja varmistaa, että yritys pystyy aina ja eritoten kaikissa olosuhteissa tuottamaan sen. Käytännössä odotusten ylittäminen ei ole kovin

yleistä, joten asiakkaat arvostavat jo paljon sitä, että hänen odotuksensa täyttyvät. Tämän vuoksi sitä tulee seurata tarkoin ja sellaisia tapauksia tulee karsia minimiin, joissa odotukset eivät täyty. Reklamaatiot, lähteneiden asiakkaiden motiivit ja henkilökunnan kokemukset ovat keskiössä, kun etsitään ydinkokemuksen muodostumista estäviä tai haittaavia tekijöitä. Esimerkiksi huono henkilöstön sisäinen ilmapiiri näkyy henkilöstön palvelutasossa, joka yleensä säteilee asiakkaisiin. Ydinkokemuksen on oltava kunnossa, jotta yritys pystyy tuottamaan odotukset ylittävää kokemusta. (Löytänä ja Kortesus 2011, 33.)

Laajennettu kokemus on väliaskel ydinkokemuksesta kohti odotukset ylittävää asiakaskokemusta. Siinä kokemukseen tuodaan jotain, joka lisää yrityksen tuomaa arvoa asiakkaalle. Se voidaan jakaa edistämisen ja mahdollistamisen elementteihin. Edistäminen on ydinkokemukseen tuotavia elementtejä, joilla laajennetaan asiakaskokemusta suoraan sen ulkopuolelle. Niitä voidaan hakea myös siten, että mietitään mitä muita tuotteita tai palveluita asiakkaat käyttävät yrityksen omien tuotteiden lisäksi tai rinnatusten. Esimerkiksi kirjanpitäjä voi tarjota kirjanpidon lisäksi verosuunnittelua, minkä asiakas on aiemmin ostanut jonkin eri yrityksen kautta. *Mahdollistaminen* on kokemusten luomiseen tuotavia elementtejä, jotka välillisesti laajentavat ydinkokemusta. Esimerkiksi Apple myy mobiililaitteita, joihin voi ostaa heidän oman iTunes- palvelun kautta esimerkiksi musiikkia. Tässä esimerkissä mobiililaitteet mahdollistavat ydinkokemuksen ja iTunes puolestaan laajennetun kokemuksen. (Löytänä ja Kortesus 2011, 34.)

Odotukset ylittävä kokemus syntyy laajennetun kokemuksen jälkeen, jossa siihen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä. *Henkilökohtaisuus* syntyy pienistä teoista, joissa yritys huomioi asiakkaan uniikin tilanteen ja reagoi siihen. Johtamisen näkökulmasta tämän on vaativaa ja edellyttää systemaattista tiedon- ja palautteenkeruuta sekä tarkasti mietittyjä prosesseja. *Yksilöllisyys* tarkoittaa sitä, että kun yritys luo kokemuksia, joilla asiakas voi ilmaista omaa persoonaansa ja yksilöllisyyttään. *Aitous* puolestaan sitä, että asiakkaiden tulee tuntee olevansa merkityksellisiä yritykselle. Johdon ja strategian tulee olla tässä suunnan näyttäjänä, sillä se säteilee henkilökuntaan. Kokemusten tulee olla asiakkaille *olennaisia*, eli että ne vastaavat suoraan asiakkaan ydintarpeisiin - ja toiveisiin. *Räätälöitävyys* tarkoittaa joustovaraa, jolla asiakasta voidaan palvella. Sillä tarkoitetaan kokemusten muokkaamista asiakkaan tilanteeseen sopiviksi. *Oikea-aikaisuus* tarkoittaa pysymistä nopeuden ja laadun suhteen kehityksessä mukana. *Jaettavuus* on vuosien varrella nopeutunut teknologisen kehittymisen vuoksi. Asiakkaat jakavat kokemuksiaan nopeammin ja laajemmin kuin koskaan ennen. Negatiivinen tieto pitäisi pystyä keräämään ja siihen reagoimaan ja positiivinen tieto taas saada leviämään. *Kestävyys* kokemusten luomisessa on tärkeää asiakkaan tulevien ostopäätösten ja antamien suosittelujen vuoksi. Kestävällä kokemuksella tarkoitetaan tilannetta, joka jatkuu toivottavasti palvelun käyttämisenkin jälkeen. Esimer-

kiksi muistutus saadusta hyödystä. *Arvon luominen kaupanteon jälkeen* mahdollistaa tuot-
tojen keräämisen, vaikka originaali palvelutilanne olisikin ohi. Esimerkiksi hissivalmistajat
keräävät voittonsa hissien myymisen sijaan niiden huolto- ja ylläpitosopimuksilla. *Selkeys ja
arvon näkyvyys* edellyttävät, että asiakas saadaan ymmärtämään tai tietämään kokemuk-
sensa arvon. Sitä kannattaa viestiä asiakkaalle selvästi esimerkiksi vertaamalla toteutunutta
kokemusta tai arvoa lupaukseen. Tämä voi olla esimerkiksi asiakkaalta säästynyt aika. *Tun-
teisiin vetoaminen* tarkoittaa kokemusten suunnittelua siten, että ne vetoavat tunteisiin.
Esimerkiksi kiitetään asiakasta pitkästä asiakkuudesta tai kuunnellaan häntä asiaan liittyen,
joka ei liity palvelutilanteeseen. Esimerkiksi pankeilla on valtavasti tietoa asiakkaista, jota
voidaan käyttää tunteisiin vetoavien kokemusten luomisessa. *Yllättävyydellä* saadaan asia-
kas tyytyväiseksi. Niiden avulla asiakkaan odotukset voidaan ylittää. Esimerkiksi pysäköinti-
hallien ovilla voidaan tarjota sateenvarjoja, joita sadesäällä voi vapaasti lainata. *Tuottavuus*
tarkoittaa sitä, että ylipalvelemista vältetään ja kokemusten tulee olla yritykselle tuottavia.
Tuottavuus on vahvasti asiakaskohtaista, joten sen laskelmointi on hankalaa. (Löytänä ja
Kortesus 2011, 35-39.)

Ylivoimaisen asiakaskokemuksen rakentaminen aloitetaan aina asiakkaan ostoprosessin
ymmärtämisestä. Oleellista on tietää, missä vaiheissa ja kanavissa asiakas haluaa olla vuo-
rovaikutuksessa yrityksen kanssa. Yritystoiminta on edelleen rakentunut vahvasti perinteis-
ten funktioiden, kuten markkinoinnin ja myynnin varaan. Asiakkaan ostoprosessi sen sijaan
harvoin noudattaa yrityksen sisäisiä prosesseja. Digitaalisessa liiketoiminnassa esimerkiksi
markkinointi on parhaimmillaan osa asiakaspalvelua, josta asiakas kokee saavansa aitoa li-
sääarvoa. Kuluttaja siirtyy vaivattomasti eri yksiköiden ja kontaktointikanavien välillä. Pro-
sessien johtamisen lisäksi tulisi kiinnittää huomiota myös palvelukulttuurin rakentami-
seen ja valtaistamiseen. Päätöksiä tulisi tehdä johtoportaan lisäksi myös ruohonjuuritasolla,
lähellä asiakasta. Asiakaspolkua mietittäessä on hyvä miettiä myös esimerkiksi seuraavia
kysymyksiä: *Näyttävätkö sisäiset prosessimme samoilta kuin asiakkaan ostopolku? Teem-
mekö yhteistyötä eri funktioiden välillä? Olemmeko läsnä niissä kanavissa, jossa asiak-
kaamme haluaa meidät tavoittaa? Liikkuuko tieto asiakaskokemuksen kannalta olennaisista
asioista nopeasti? Perustuuko asiakaspolku sisäiseen työhön vai onko sen taustalla asiakas-
tutkimus?* Digitalisaatio on tehnyt asiakkaan ostoprosesseista asiakkaan kannalta itsenäisiä.
Hyvin toteutettu itsepalvelu onkin yrityksen kannalta kustannustehokas ja asiakkaalle miel-
lyttävä vaihtoehto. Palvelu on myös odotusarvojen johtamista. (Korkiakoski ja Gerdt 2016,
50-53.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuvaa johtamista, ylläpitoa, organisoimista, mittaamis-
ta, kehittämistä ja innovointia. Sitä voidaan havainnollistaa seuraavalla kuvalla (Löytänä ja
Kortesus 2011, 89-90):



KUVIO 5. Asiakasjohtamisen portaavat (Löytänä ja Korteso 2011, 90.)

Kaikki lähtee liikkeelle *tavoitteiden asettamisesta*. Sitä varten valitaan, että mitä asiakkaan tarpeita aiotaan tyydyttää, mitä lisäarvoa ja hyötyä tuotamme asiakkaalle ja millaisia kokemuksia haluamme luoda. Tavoitteet tulee myös miettiä realistisesti ja esimerkiksi segmentoida asiakasryhmittäin, sillä kaikkien tavoitteiden tavoittaminen tai ylittäminen on äärimmäisen haastavaa. Seuraavaksi *kehitetään toimintatavat*, joilla tavoitteiden saavuttaminen varmistetaan. Tämä tehdään käymällä läpi jokainen kosketuspiste, jossa asiakas muodostaa kokemuksen yrityksen kanssa. Tavoite konkretisoidaan jokaisessa pisteessä erikseen. Tämän jälkeen voidaan luoda asiakaskokemusstrategia, jolla luodaan tavoitteen mukaisia kokemuksia. *Organisointi* käsittää henkilöstön organisoinnin siten, että he pystyvät luomaan tavoitteiden mukaisia kokemuksia. Tämä lähtee liikkeelle rekrytoinnista. Siinä tulisi enemmän kiinnittää huomiota siihen, että millainen asenne työnhakijoilla on asiakkaita ja asiakkaiden kanssa toimimista kohtaan. Kouluttautumisessa tulisi taasen kiinnittää huomiota enemmän henkilöstön valmiuksiin ratkaista ongelmia ja painotetaan aidosti kykyä välittää asiakasta ja annetaan heille sitten vapaammat kädet hoitaa tilanteet siten, että haluttu lopputulos aikaansaadaan. Henkilöstön luomia asiakaskokemuksia on myös *mitattava* keskeisen kehityksen vuoksi ja niistä tulisi myös *palkita*, jos tulokset ovat hyviä. Tämä johtaa

parempien asiakaskokemusten syntyyn, kun henkilöstö on motivoituneempi luomaan niitä lisää. (Löytänä ja Korteso 2011, 89-94.)

Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja niihin vaadittavien taitojen omaksuminen edellyttää sitä, että johto osallistuu yrityksen ydintoimintoihin ja asiakkaan kanssa käytävään vuorovaikutukseen. Tällä tavoin johdon on mahdollista henkilöstöjohtamisen keinoin muovata henkilöstön osaaminen ja asenne siten, että odotukset ylittävien asiakaskokemusten luominen on mahdollista. (Löytänä ja Korteso 2011, 39-41.)

Johtamisen tärkeä osa-alue on myös *toteuttaminen*. Konkreettisia toimenpiteitä, toteuttamista ja valintoja. Haluttu asiakaskokemus edellyttää toimintatapojen uudistamista, prosessien paikalleen laittamista, poistamista ja systemaattista kehitystyötä. Asiakaskokemuksen johtaminen edellyttää johdon sitoutumista valittuun strategiaan. Johdon tärkein tehtävä on linjata strategiaa ja sitten mahdollistaa se. Johtamisen tehtävänä on siis yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon maksimointi luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia. Päivittäisellä tasolla pääroolissa ovat työntekijät, jotka ovat kosketuspinnassa asiakkaiden kanssa. (Löytänä ja Korteso 2011, 39-41, 94-95.)

Mittaus on myös tärkeä osa-alue johtamisessa. Sillä pysytään kartalla, että kuinka hyvin asiakkaiden kokemukset vastaavat yrityksen tavoitteita. Kokemukset vaikuttavat asiakkaiden sitoutumiseen, mikä kertoo konkreettisesti saavutetuista tuloksista. Johtamista voidaan mitata muutosjohtamisen kautta pohtimalla, että missä määrin strategia on saatu konkretisoitua. Asiakaskokemuksen ja tarpeiden muutosherkkyyden vuoksi johtaminen on jatkuvaa työtä, joka edellyttää toistuvaa *uudelleenmäärittelyä* ja innovointia. Erityisesti asiakaskokemustavoitteiden jatkuva määrittely on tärkeää, sillä maailmassa tapahtuu jatkuvasti muutoksia teknologian, suhdanteiden, kilpailijakentän ja asiakaskäyttäytymisen saralla. (Löytänä ja Korteso 2011, 95-97.)

Pääsuuntauksena asiakaskokemuksen johtamisessa on sen keskitetty organisaatiotason johtaminen. Yrityksessä tulee olla joku taho, joka vastaa tästä. Sen tärkeimpiä tehtäviä on koordinoita ja kohtaa yrityksen eri toiminnoissa ja kosketuspisteissä luotavaa asiakaskokemusta ja estää siiloutumisen aiheuttama kontinuaation keskeytyminen kokemusten luonnissa. Tätä muutosjohtamista harjoitetaan yleensä neljällä eri tapaa. Yksi vaihtoehto on ilmoittaa päätöksistä ja kertoa miten toimitaan jatkossa. Toinen on käyttää päätöksiä keinoina, jotka myydään tiimin jäsenille tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Kolmas on osallistuttaminen, jossa kerrotaan tavoitteet ja annetaan vastuu tiimille odottaen itse ehdotuksia tarpeellisista muutoksista. Neljäntenä on taustoittaa muutostarve henkilöstölle vertailemalla nyky- ja tavoitetilan välisiä eroja. Tällöin toiminnalle ja tavoitteille annetaan raa-

mit, mutta muutosvastuu jätetään kuitenkin tiimin jäsenille. Asiakaskokemuksen johtamisessa eri toiminnoilla on aina paras ymmärrys siitä, kuinka heidän kosketuspisteissä voidaan luoda odotukset ylittäviä kokemuksia. Yrityksen johdon onkin kannattavinta implementoida tavoite- ja nykytilan välisiä eroja keinoiksi, joilla niitä voidaan havainnollistaa eri toiminnoille. (Löytänä ja Kortesus 2011, 97-101.)

2.4.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Edellisessä alaluvussa todettiin, että mittaamisessa on kaksi eri mahdollisuutta. Toinen on asiakkaiden kokemuksiin liittyvä mittaaminen ja toinen taas asiakaskokemuksen johtamisen vaikutusten mittaaminen. Asiakkaiden kokemuksen mittauskeinot voidaan jakaa passiivisiin ja aktiivisiin sen mukaan, saadaanko palaute oma-aloitteisesti asiakkaalta vai kysymällä tai tutkimalla. (Löytänä ja Kortesus 2011, 101.)



KUVIO 6. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot. (Löytänä ja Kortesus 2011, 102)

Asiakkaan spontaanisesti antama palaute on asiakkaan aloitteesta annettu palaute, jonka hän on antanut haluamallaan tavalla, ajankohtana ja haluamassa paikassaan. Se on kuitenkin vain yksi osa asiakaskokemuksen mittaamista ja vaikka se on tärkeä osa, niin ei pelkästään sen nojalla pidä tehdä liian suuria johtopäätöksiä. Spontaanisti annettua palautetta voidaan lisätä tekemällä se asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja kannustamalla heitä siihen. Palautteenantokanavista on myös hyvä tiedottaa asiakkaille. Passiivisen palautteen ominaispiirre on se, että se kuvaa yleensä ääripositiivisia tai äärinegatiivisia palautteita. Kaikki saatu palaute olisi hyvä kerätä yhteen ja siihen tulisi myös vastata siten, että asiakas

kokee yrityksen arvostavan palautteeseen käytettyä aikaa. (Löytänä ja Korteso 2011, 102-103.)

Sosiaalinen media mahdollistaa yritykselle sen, että se voi seurata siitä käytävää keskustelua ja mielipiteitä. Monet sosiaalisen median alustat tai kanavat antavat myös mahdollisuuden suurienkin määrien analysointiin tehokkaasti. Tyypillisesti vastaukset kannattaa ryhmitellä ja tehdä niiden perusteella johtopäätöksiä. Toisaalta joskus myös yksittäisten palautteiden tarkempi analyysi voi olla kannattavaa. Asiakaskokemukseen liittyvää tietoa voi myös löytyä yrityksen omasta asiakashallintajärjestelmästä, johon on yleensä kirjattu tietoa esimerkiksi asiakkaan kielteisen ostopäätöksen syistä. (Löytänä ja Korteso 2011, 103.)

Yksi yleisimmistä tavoista mittaamiseen ovat erilaiset *asiakastyytyväisyyskyselyt*, joiden perusteella yritys myös tekevät usein päätöksiä. Ne ovat ongelmallisia siinä, että ne ovat yleensä pitkiä ja vastaukset voivat olla asiakkaiden summittain valitsemia tai jopa kaunisteltuja, kysymykset on aseteltu yleensä yrityksen eikä asiakkaan näkökulmasta, emotionaalista aspektia ei välttämättä kysytä ollenkaan ja tuloksia analysoidaan liian numeroiden valossa esimerkiksi kehityksen osalta. Usein asiakastyytyväisyystutkimukset ovat menneisyyteen katsomista, koska ne analysoidaan myöhään ja itse tutkimus saatetaan tehdä vaikka parin vuoden välein. Harvassa yrityksessä asiakastyytyväisyystutkimuksella voidaan tuottaa asiakkaalle todellista lisäarvoa. (Löytänä ja Korteso 2011, 104-105.)

On myös hyödyllistä huomioida asiakkaan odotukset, tarpeet ja toiveet systemaattisesti liiketoiminnassa ja etenkin uusien tuotteiden ja palveluiden kehitystyössä. Osaa ei voida kysymällä tai haastattelemalla saada edes selville, koska asiakkaat eivät välttämättä osaa kertoa sitä. Sen vuoksi selvitystyön tukena voidaan käyttää asiakkaan arkea ymmärättäviä tietolähteitä, kuten vaikka elintapojen seuranta tutkimuksia. Lisäksi on huomionarvoista, että vaikka asiakkaat kertoisivat jonkun asian olevan kiinnostava, eivät he siitä ole valmiita käytännössä välttämättä maksamaan. (Löytänä ja Korteso 2011, 106.)

Mystery shopping tutkimuksessa tutkija asioi tavallisen asiakkaan tapaan yrityksen kanssa ja vertailee saamaansa palvelua siihen mikä yrityksellä on tavoitteena tarjota. Asiakaskokemusta on hankala mitata, sillä tutkija ei yleensä voi olla täysin objektiivinen näkökulmiensa ja asiakaskokemuksensa suhteen. Käytännössä asiakaskokemuksen mittaamisessa mystery shopping tukee sovittujen prosessien ja toimintatapojen toteutumisen testaamisessa. (Löytänä ja Korteso 2011, 107.)

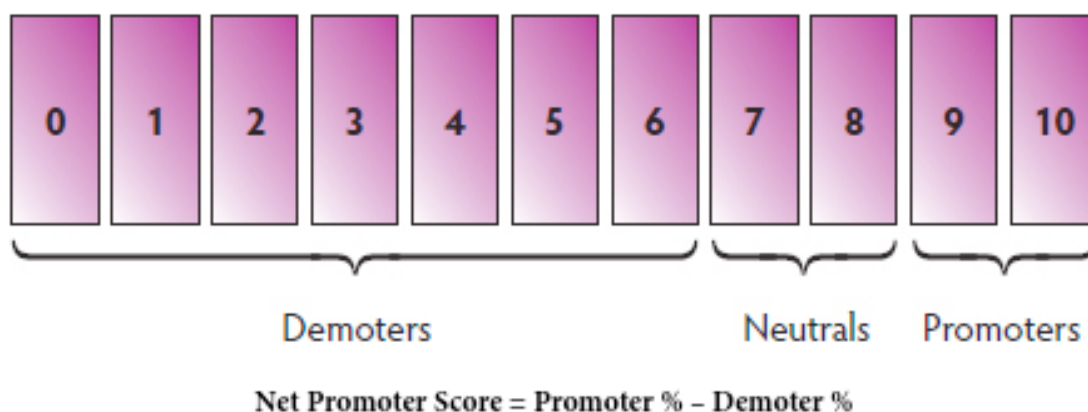
Asiakaskokemus muodostuu eri tekijöiden summasta, joten sen mittaaminenkin olisi järkevintä toteuttaa siten, että palautetta saadaan mahdollisimman monesta eri kosketuspis-

teestä. Olennaista on myös jatkuvuus ja systemaattisuus, jonka vuoksi jokaisessa kosketuspisteessä olisi hyvä kerätä palautetta onnistumisista ja kehityskohteista. Keinoja toteuttaa jatkuvia palautekyselyjä on useita. Yleisimpiä ovat ytimekkäät nettikyselyt, joihin kutsu lähetetään yleensä joko tekstiviestillä tai sähköpostilla tapaamisen jälkeen. Nämä prosessit ovat usein automatisoituja yrityksissä. Muita keinoja ovat perinteiset lomakekyselyt, puhe- linhaastattelut, ovensuuhaastattelut tai esimerkiksi liikkeessä sijaitsevan välittömän palautelaitteen käyttö. Asiakkaat pitävät lyhyistä ja ytimekkäistä kyselyistä, jolloin he jaksavat vastata ja keskittyä paremmin. Asiakkaat myöskin ovat haluttomampia vastaamaan kysymyksiin, joihin luulevat yrityksellä jo olevan vastauksen. Myös yrityksen tulisi keskittyä olennaisuuksiin kiteyttämällä saadut vastaukset ja erottaa niistä toisistaan kysymykset, jotka mittaavat yrityksen prosessien ja toimintojen toimivuutta, ja ne, jotka mittaavat asiakkaan mielikuvia ja tunteita. Jatkuvuuden etuna on reaaliaikaisuus ja sen avulla mahdollisiin epäkohtiin on mahdollista tarttua nopeasti. (Löytänä ja Korteso 2011, 108-110.)

Luottoihin liittyvässä asiakaskokemuksen mittaamisessa on kuitenkin muutama erityispiirre, sillä luotto voidaan luokitella erityistuotteeksi sen vuoksi, koska se edellyttää asiakkaan maksukyvyyn selvittämistä ja pitää sisällään keskustelua asiakkaan varautumisesta luoton takaisinmaksuun. Asuntoluoton ottaminen perustuu näin ollen vahvaan luottamukseen tulevaisuuden näkymistä ja tämä edellyttää luotonantajalta asiantuntijuutta osata soveltaa käyttäytymistietoa asiakkaista kun elämän mahdollisista ikävistä muutoksista ja niihin varautumisesta keskustellaan. Rahoituspalvelut ovat myös vaikeaselkoisia ja tavalliselle asiakkaalle vaikeita ymmärtää. Tämä edellyttää, että rahoitusneuvoja osaa asettua asiakkaan asemaan ja puhua tarvittaessa mahdollisimman selkokielisesti. (Peltonen 2011, 83-87.)

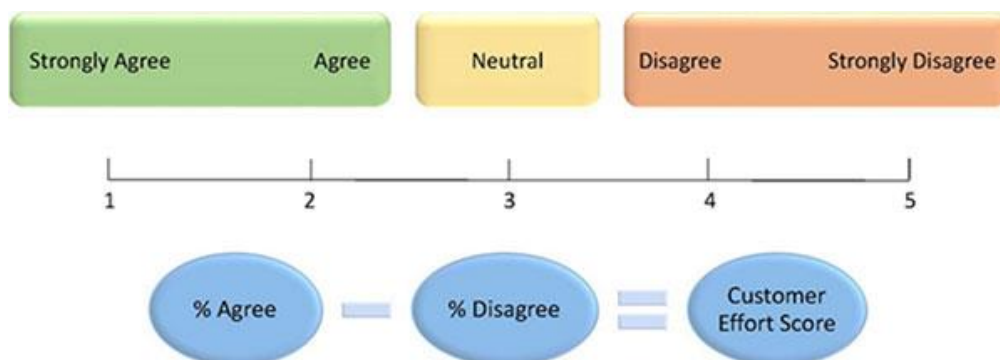
Yrityksen kannattaa osoittaa asiakkaalle olevansa palautteen arvoinen. Yrityksen kannattaa suoraviivaisesti ja avoimesti pyytää asiakkailta ideoita ja ehdotuksia siitä, mitä he toivovat yritykseltä. Pyyttäminen viestittää asiakkaille, että yritys arvostaa heitä. Palautteen antamisesta on aina syytä kiittää ja on kiinnitettävä huomiota siihen, että kiitosviesti tuntuu myös asiakkaasta aidolta. Yksi tapa osoittaa asiakkaiden ja heidän antamansa palautteen merkitys yritykselle on ottaa asiakkaat mukaan mainontaan. Esimerkiksi suosittelijat voivat lähteä mukaan helposti eikä silloin raha ole kynnyksikysymys. (Korkiakoski ja Gerdt 2016, 175-176.)

Yksi tapa mitata asiakaskokemusta on kysyä asiakkailta, että kuinka todennäköisesti he suosittelisivat yritystä ystäville tai kollegoille. Tätä tulosta kutsutaan Net Promoter Score:ksi, eli NPS-luvuksi. Sitä mitataan yleensä asteikolla 0-10 alla olevan kuvan mukaisesti ja laskentakaava on suosittelijoiden prosenttiosuus vähennettynä ei-suosittelijoista. Neutraalit jätetään pois laskelmasta. Tämän tavan edut ovat sen yksinkertaisuudessa ja helppoudessa. Se on myös helposti vertailtavissa. (Löytänä ja Korteso 2011, 110-111.)



KUVIO 7. Net Promoter Score. (Löytänä ja Kortesus 2011, 111)

Net Promoter Score-mallin kilpailijaksi on rakennettu asiakaspalvelu- ja contact center - ympäristöihin Customer effort score - malli. Kun asiakas soittaa kysyäksään jotain tai ratkaistaakseen jonkin ongelman ei suosittelevun kysyminen useinkaan palvelu parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakas ei välttämättä koe, että yksi puhelinsoitto riittäisi suosittelevurusteeksi. Tällöin voidaan kysyä, kuinka helposti tai vaivattomasti asioiminen sujui. Tähän CES-malliin ei ole olemalla toistaiseksi yhtä selkeää ohjetta tai ohjeita kuin NPS-mallin käyttämiseen. Kysymystä voi vaihtaa riippuen kohtaamisen tyypistä. Helppouden indeksi lasketaan samalla tavalla kuin NPS-indeksi, eli vähentämällä vaikeaksi kokeneiden suhteellinen osuus helpoksi kokeneiden osuus. CES-malli on helposti yritysten hyödynnettävissä heidän omien tarpeidensa mukaan. Mallin käytössä tärkeintä on luonnollisesti, että tulokset ohjaavat toimintaa kohti parempaa asiakaskokemusta ja kosketuspisteen tulosten kehityksen seuranta on mahdollista. (Korkiakoski ja Gerdt 2016, 168-169.)



KUVIO 8. Customer effort score - malli. (Havez 2016.)

Mittarien valinnassa ja koko mittausmallin suunnittelussa kannattaa pitää kokonaisuus laajemmin mielessä kuin vain NPS:n tai CES:n osalta. Mittaaminen lähtee aina asiakkaan ostopolusta, koska tärkeää siinä on tunnistaa oikeat kosketuspisteet ja asiakkaan käyttäyty-

misen perusteella niihin sopivat kysymykset ja mittaustavat. Mittaaminen ei ole itseisarvo, vaan niitä ovat liiketoiminnan muuttaminen asiakaskeskeisemmäksi ja sitä kautta liiketaloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. Asiakaskokemuksen mittaamismallin muodostamisessa lähdetään asiakkaan ostopolkua pitkin liikkeelle. Aluksi on ymmärrettävä mitä asiakas tekee ostopolkunsa alkutaipaleella. Jos esimerkiksi kyseessä on verkkokauppa, Google Analytics tarjoaa keinoja ymmärtää asiakkaan toimintaa ja siten myös löytää sopivat mittarit. Tai jos asiakas soittaa asiakaspalveluun kysyäkseen jostain tuotteesta tietoa tai tilataksensa, on ymmärrettävä, mitä silloin kannattaa mitata. Tässä tapauksessa se voisi olla vaikka puhelun kesto. Vasta seuraavassa vaiheessa voidaan kysyä asiakkaan kokemuksia, koska vasta nyt ensimmäiset niistä ovat syntyneet. Tässä vaiheessa voidaan kysyä ostamisen helppoudesta tai tarpeiden täyttymisestä siten kun sopivat liiketoiminnan ja kohtaamisen luonteeseen. Kun asiakas on tehnyt ostoksen voidaan vasta kysyä onko asiakas nyt tyytyväinen ja valmis suosittamaan yritystä. Valitettavan usein yritykset lopettavat asiakaskokemuksen mittaamisen tähän. Liian harva yritys jaksaa nousta seuraavalle tasolle, jossa analysoidaan asiakkaan toimintaa hänen kokemuksiansa perusteella. Elinkaaren arvon laskeminen suosittelevien ja arvostelijoiden välillä antaa arvokasta liiketoimintainformaatiota. Erittäin harva yritys selvittää, että suosittaleeko asiakas käytännössäkin. Sosiaalisen median kautta arvostelu tulee helpommin näkyväksi, mutta olisi tärkeää ymmärtää dynamiikka suosittelun takana. Siksi kannattaa tehdä yksinkertainen selvitys siitä, kuinka monelle suositelijat ovat oikeasti suositelleet brändiä tai yritystä. (Korkiakoski ja Gerdt 2016, 169-171.)

Mittausmallin suunnittelussa kannattaa edetä joustavasti, jotta saadaan nopeasti tuloksia siitä, millaisia kokemuksia asiakkaille oikein tuotetaan. Mittaamista kannattaa aluksi pilotoida hyvin suoraviivaisesti ja vaikka vain väliaikaisilla ratkaisuilla saavutetaan sekä hankkeen että strategian kannalta tärkeitä tuloksia. Pilotointi voidaan suorittaa esimerkiksi kohtauspisteessä, jossa saatua informaation määrää voidaan mielellään hallita. Pilotoinnin suorittajiksi sopivat parhaiten siihen halukkaat henkilöt, sillä he myös ovat sitoutuneita tehtävään. Heidän ajankäytöstään tulisi huolehtia siten, että heillä on aikaa tehdä pilotointi huolella. Pilotointi voidaan myös suoraan aloittaa esimerkiksi jostain akuutista ongelmasta, koska se voidaan saada nopeasti ratkaistua. Kun mittausmalli on valittu ja testattu, tulisi yrityksessä seuraavaksi pyrkiä ottamaan käytäntöön asiakaskeskeiset toimet. Käytännössä tämä voisi tarkoittaa, vaikka NPS-luvun mittauksen kohdalla sitä, että tulosten perusteella arvostelijat voidaan hoitaa esimerkiksi esimiestasolla ja suositelijat pyritään taasen saamaan suosittamaan konkreettisesti. (Korkiakoski ja Gerdt 2016, 171-175.)

2.5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

OP-ryhmän ja X Osuuspankin kilpailustrategiassa pyritään saavuttamaan erinomainen asiakaskokemus. Asiakaskokemukseen keskittyneessä kilpailustrategiassa yritys pyrkii merkityksellisillä kokemuksilla luomaan asiakkaille enemmän arvoa ja siten saamaan itselleen edun markkinoilla (Löytänä ja Kortesus 2011, 23). Erinomaista asiakaskokemusta tavoitellaan etenkin palveluiden ja toimintojen digitalisoinnin ja kehittämisen avulla. OP-ryhmässä ja Pankki X:ssä verkkoneuvottelu tulee nousemaan tärkeäksi palvelukanavaksi lähitulevaisuudessa etenkin luotonanto- ja vahinkovakuutus toiminnassa. (X Osuuspankki 2015.)

Tutkimuksen kohteena X Osuuspankissa on etäasiakkaiden asiakaskokemuksen mittaaminen ja sen muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden selvittäminen asuntoluottoneuvotteluprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään tietoja ja keinoja, joilla asiakaskokemusta voidaan parantaa. Lisäksi tutkitaan lähtökohtaista tilannetta uuden palvelukanavan eli verkkoneuvottelun käyttöönotolle.

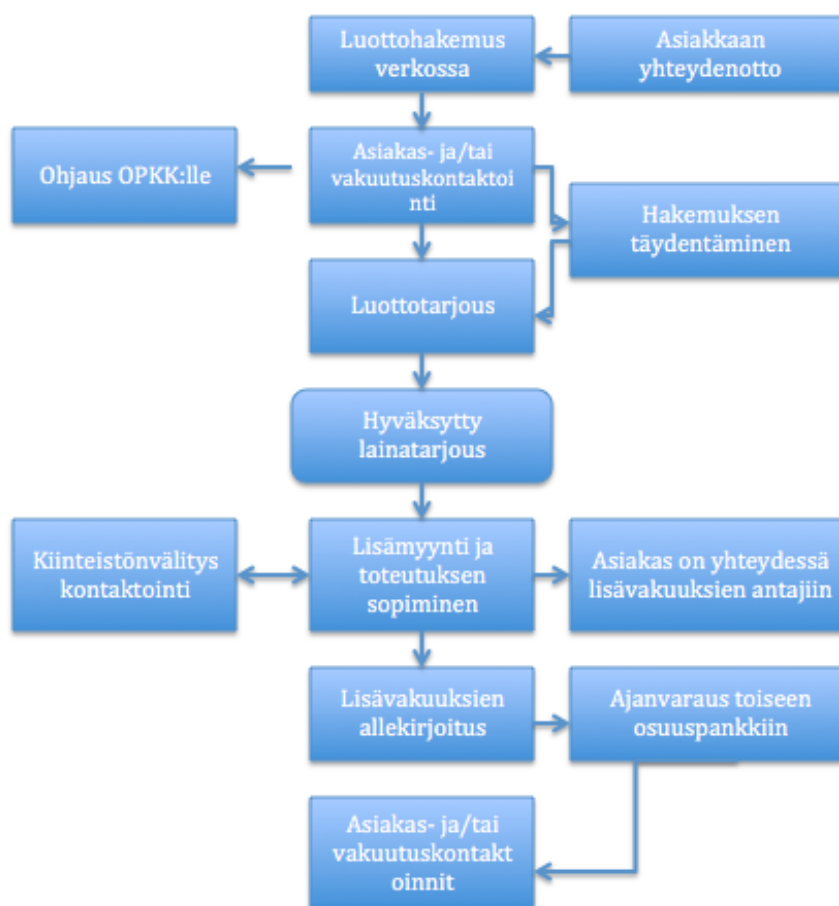
Asiakaskokemuksen mittaaminen, muodostuminen ja kehittäminen vaatii X Osuuspankin tapauksessa koko asuntoluottoprosessikokonaisuuden mallintamista, sillä asiakkaan kokemukseen vaikuttavat koko organisaation vuorovaikutusketjujen tulokset (Fischer ja Vainio 2014, 168). Asiakaskokemusta on kannattavaa tutkia sidosryhmät mukaan lukien, sillä todellinen kilpailukyky syntyy siitä, että ymmärretään toisten yksilöiden ja yksiköiden merkitys osana asiakaskokemuksen syntymistä (Fischer ja Vainio 2006, 9).

Asuntoluottoneuvottelukaaviota mallinnettaessa poimitaan asiakaskokemukseen vaikuttavat toiminnot, johon pankki itse voi jossain määrin vaikuttaa tai mikä auttaa X Osuuspankkia asiakaskokemuksen tason mittaamisessa ja kehittämisessä. Prosessit pyritään kuvaamaan yksinkertaisesti ja ymmärrettävällä tavalla, jotta jokainen yksilö ja yksikkö pystyvät ymmärtämään, miten oma toiminta vaikuttaa asiakaskokemuksen synnyttämiseen (Fischer ja Vainio 2014, 177). Etäasiakkaiden asuntoluottoprosessiin voidaankin katsoa kuuluvan seuraavanlaiset toiminnot (X Osuuspankki 2015):

1. Asiakas tekee luottohakemuksen verkossa tai hän ottaa ensin yhteyttä ja hänet ohjataan tekemään luottohakemus verkossa.
2. Rahoitusneuvoja ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja hakemusta täydennetään tarvittaessa. Samalla sovitaan yhteydenoton ajankohdasta luottotarjouksen antamisen jälkeen. Mahdollisuus ohjata asiakas OP-Kiinteistökeskukselle. Tarvittaessa voidaan samalla katsoa jo vakuutusasioita hybridin toimesta.
3. Luottotarjous asiakkaalle verkkopankkiin

4. Asiakasta kontaktoidaan luottotarjoukseen liittyen ja samalla pyritään varaamaan vahinkovakuutusneuvottelua varten aika tai hybridimyyjä aloittaa vakuutusneuvottelun
5. Asiakas hyväksyy lainatarjouksen tai alkaa etsiä uutta kohdetta
6. Rahoitusneuvoja kontaktoi asiakasta ja sopii allekirjoitus- ja kaupantekoprosessista. Asiakasta pyydetään olemaan yhteydessä mahdollisiin lisävakuuksien antajiin sekä sopimaan myyjän kanssa kaupan tekemisestä.
7. Rahoitusneuvoja tekee lainapaperit ja ottaa yhteyttä lisävakuuksien antajiin ja sopii heidän kanssaan allekirjoituksesta
8. X Osuuspankin kiinteistönvälityskontaktointi kaupan sopimiseksi
9. Allekirjoitus- ja kaupantekoprosessi toisessa Osuuspankissa
10. Pankin rahoitusneuvoja on vielä yhteydessä tapauksesta riippuen asiakkaaseen ja vakuutusasioista ollaan yhteydessä viimeistään tässä vaiheessa

Yhteenvetona näistä toiminnoista voidaan koostaa seuraava prosessikuvi:



KUVIO 9. X Osuuspankin asuntoluottoprosessi.

Asuntoluottoprosessin analysoinnin painopisteet asiakaskokemuksen tarkastelemiseksi ovat X Osuuspankin toiminta, muiden sidosryhmien toiminta ja koko asiointin sujuvuus eri palvelukanavia käyttäen. Näistä voidaan vetää yhteen seuraavan simplifioitu kuvio:



KUVIO 10. X Osuuspankin asiakaskokemuksen muodostuminen.

Asiakaskokemusta mittaamalla voidaan selvittää, että mitkä prosessit tuottavat asiakkaalle arvoa ja missä ja miten sitä voitaisiin kehittää. Tätä varten asiakkaita haastatellaan teema-haastattelun avulla, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa. Prosessien asiakaskokemuksen nykytilan selvittämisen jälkeen sitä voidaan hyödyntää pohdinnassa ja vastata tutkimuskysymyksiin.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä kappaleessa käydään läpi tutkimusmenetelmät, joka alkaa tutkimuksen taustoihin ja aiempaan tutkimukseen aiheesta liittyvällä alaluvulla. Sen jälkeen käydään läpi tavoitteiden, rajausten ja tutkimuskysymysten määrittelyä. Tätä seuraa seuraavassa alaluvussa käsitellään tutkimusotteen ja tutkimusaineiston hankinta ja analysointi. Kappaleen lopussa pohditaan erillisissä alaluvuissa aluksi tutkimuksen laatua ja luotettavuutta, jonka jälkeen kappale päättyy tutkimusvaiheiden läpikäyntiin.

3.1 Tutkimuksen tausta ja aiempi tutkimus

X Osuuspankin asiakkailta on mitattu suosittelu- eli NPS-lukua (Net Promoter Score) jo valmiiksi, mutta organisaatiossa nähtiin tarve asiakaskokemuksen syvemmälle kehittämiselle ja johtamiselle. Tätä myötä tutkijan silloinen harjoittelutyöpaikka X Osuuspankki tarjosi mahdollisuutta opinnäytetyön tekemiselle vuonna 2015. (X Osuuspankki 2015.) Aiheen valintaan vaikutti vahvasti finanssialan murrosvaihe, jonka myötä palvelut digitalisoituvat vahvasti nyt ja tulevaisuudessa (Finanssialan keskusliitto 2016b). OP-ryhmän strategiaan kuuluu vahvasti digitalisaatio ja asteittainen muutos puhtaasta finanssialantoimijasta monialaiseksi palveluyritykseksi, jonka keskiössä on asiakaskokemus, joten X Osuuspankki haluaa omalla panoksellaan pysyä mukana tässä muutoksessa (OP 2016a; X Osuuspankki 2016).

Luotto- ja vakuutusneuvotteluprosessit yhdistyvät voimakkaasti toteutuneissa asuntokaupoissa X Osuuspankin kohdalla, joten tutkimus haluttiin kohdistaa niihin, jotta liiketoiminnallisesti tärkeistä osa-alueista saadaan tietoa. Tärkeän asiakassegmentin asiakaskokemuksen tutkiminen auttaa X Osuuspankkia sen kehittämisessä (X Osuuspankki 2015.)

Suomen ammattikorkeakoulujen Theseus- opinnäytetyöarkiston avulla tutkija perehtyi aiempaan aiheeseen liittyvään tutkimukseen. Sopivia opinnäytetöitä etsiessä käytettiin seuraavia hakusanoja yksittäin ja yhdistelmänä: asiakaskokemus, palvelukokemus, etäasiakas, asiakastyytyväisyys, pankki ja asuntoluotto. Asiakaskokemukseen liittyviä opinnäytetöitä löytyi 148, mutta täysin vastaavia opinnäytetöitä ei ollenkaan

Puustisen (2010) opinnäytetyö on ainoa, joka löytyi etäasiakas-hakusanalla. Puustinen tutki X-pankin etäasiakkaiden asiakastyytyvyyttä liittyen heidän saamaansa palvelun laatuun. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena survey-tutkimuksena, jonka perusteella asiakkaat olivat erittäin tyytyväisiä palvelun laatuun, nykyiseen pankkisuhteeseensa ja suosittelisivat si-

tä ystävilleen. Kyselyyn vastanneiden mielestä kehitettävää löytyi pankin puhelinyhteydenoton toimintamallista ja prosessista.

Suomisen (2014) tutki opinnäytetyössään Pankin X luottoprosessia kyselyn, haastattelujen ja havainnoinnin avulla tavoitteenaan sujuvoittaa prosesseja, parantaa prosessikulttuuria ja asiakaskokemusta sekä kehittää asiakkaan kohtaamiskanavia. Kehitystyöllä pyritään parempaan kustannustehokkuuteen lisäämällä aikaa esimerkiksi asiakaspalveluun. Suomisen analysoi luottoprosessin kustannuksia, siihen kulunutta aikaa ja asiakaskokemusta. Tutkimustulosten mukaan asiakaskokemus oli erittäin hyvä ja oli korkeampi niissä neuvotteluissa, jotka oli käyty puhelimitse. Konttoritapaamisten ja uusien asiakkaiden kohdalla asiakaskokemuksessa olisi parantamisen varaa. Luottopapereiden tilaukseen, niiden yhteen keräämiseen allekirjoituksen ja kauppojen jälkeen sekä konsultaatioon kuluva aikaa toisen luottopäättäjän kanssa tulisi vähentää, koska ne eivät tuota asiakkaalle arvoa. Myös luottojen tekemiseen käytettävää sovellusta kehittämällä voitaisiin säästää aikaa. Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset ovat muilta osin salaisia.

Nygrenin (2013) opinnäytetyössä tutkittiin nuorten asiakaskokemusta pankki- ja vakuutuspalveluista. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, mikä tarkoitti tässä tapauksessa teemahaastatteluja ja ryhmäkeskusteluja. Samalla selvitettiin, että minkälainen mainonta sopii nuorille ja kuinka he kokevat finanssiyhtiöiden näkymisen sosiaalisessa mediasa. Lisäksi Nygren tutki kuinka paljon suosittelu ja asiakaspalvelun laatu vaikuttaa ostopäätökseen ja kuinka suositteluherkkyyttä saadaan parannettua. Tutkimuksen tulokset kertovat, että asiakaslähtöisyys, helppous, selkeys, nopeus, ystävällisyys, rehellisyys, tuotetuntemus sekä tasavertaisuus ovat nuorille tärkeitä asioita. Nuoret kokevat, että tuttavien suosittelu on tärkeämpää ostopäätöksen kannalta kuin yrityksen mainonta ja he suosittelevat mielellään erinomaista palvelua myös muille. Nuoret toivovat myös palvelun olevan sujuvaa, eli he eivät halua odottaa turhaan.

Tarkastellut opinnäytetyöt sivuavat tätä tutkimusta melko hyvin omilta osa-alueiltaan. Lähipänä näistä on Suomisen opinnäytetyö, mutta siinä tutkimus on laajempi kustannuspektin vuoksi, tutkimusmenetelmät ovat osittain erilaisia, asuntoluottoprosessi on hieman erilainen ja siinä ei asiakkaita segmentoitu samalla tavalla. Näitä kaikkia kolmea voidaan kuitenkin pitää esitutkimuksena tälle tutkimukselle.

3.2 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmaksi muodostui se, ettei X Osuuspankin asuntoluottoa ottaneiden etäasiakkaiden asiakaskokemuksen tasosta ole toimeksiantajayrityksessä tietoa niin paljon kuin he

haluaisivat. Asiakaskokemusta kyllä mitataan OP-ryhmässä, mutta siitä saatua informaatiota halutaan täydentää X Osuuspankin asiakkaiden kohdalta. Mittaustapana on käytetty pääosin sähköistä palautekyselyä ja suositteluherkkyyttä eli NPS-lukua. Tähän tutkimusongelmaan asiakaskokemuksen tasosta ja sen kehittämiskohteista yritetään saada ratkaisu löytämällä vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Millainen on etäasiakkaalle muodostuva asiakaskokemus asuntoluottoneuvottelun eri vaiheissa?

Kuinka asiakaskokemusta voidaan asuntoluottoneuvottelun eri vaiheissa parantaa?

Kuinka asiakkaat kokevat verkkoneuvottelun käyttöönoton?

Näiden tutkimuskysymysten pohjalta tutkimuksessa pyritään mittaamaan etäasiakkaille muodostuvaa asiakaskokemuksen tasoa eri kosketuspinoissa ja samalla selvittämään, että kuinka asiakaskokemusta voidaan parantaa. Opinnäytetyö on rajattu koskemaan asiakaskokemusta X Osuuspankin osalta. Työn tutkimusosuus on puolestaan rajattu koskemaan X Osuuspankin etäasiakkaiden asiakaskokemusta asuntoluottoneuvotteluprosessin eri vaiheissa, johon kuuluu myös vahvasti vakuutusmyynti, mutta siitä jätetään kuitenkin pois ostetun kiinteistön kiinnityksen ja lainhuudon hakeminen (ns. notariaattipalvelut), sillä ne ovat asioita, joidenka asiakaskokemukseen pankki ei voi juuri vaikuttaa. Tutkimuksessa pyritään selvittämään lisäksi asiakaskokemuksen tasoa Osuuspankkien oman kiinteistönvälityksen osalta, koska se vaikuttaa koko asuntoluottoprosessista muodostuvaan asiakaskokemukseen ja siihen voidaan jollain tapaa vaikuttaa. Tutkittava kohderyhmä on rajattu pelkästään etäasiakkaisiin, sillä he tuovat toimeksiantajayritykselle asuntorahoituksen kasvusta suurimman osan. Etäasiakkaat poimitaan tutkimukseen siten, että heidän asuinpaikkansa sijaitsee yli 50 kilometrin päässä X Osuuspankista. Tutkimuksesta jätetään pois suositteluhaluisuuden eli NPS-luvun mittaaminen, sillä siitä X Osuuspankilla on jo hyvin tietoa. Tutkimukseen otetaan myös mukaan verkkoneuvottelu, sillä X Osuuspankki ottaa sen käyttöön asuntoluotto- ja vahinkovakuutustoiminnassaan vuonna 2016. Opinnäytetyöraportissa noudatetaan X Osuuspankin liike- ja pankkisalaisuutta koskevia käytäntöjä, joten tästä syystä pankista käytetään nimitystä tässä opinnäytetyössä X Osuuspankki

3.3 Tutkimusote, tutkimusaineiston hankinta ja analysointi

Tutkimusmenetelmän eli tutkimusmetodin määrittely on tärkeää, että tutkimusaineistossa olevat havainnot voidaan erottaa tutkimuksen tuloksista. Metodi koostuu niistä käytännöis-

tä ja operaatioista, joiden avulla tutkija tuottaa havaintoja, sekä säännöistä, joiden mukaan näitä havaintoja voi edelleen muokata ja tulkita. Onnistunut tutkimusanalyysi edellyttää, että metodi on määritelty tarkasti. Metodien tulee myös olla sopuissa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa ja otoksen tulee olla sopuissa vastattavan kysymyksen laajuuteen. (Alasuutari 2011, 62.)

Useilla tieteenaloilla on vallinnut jako kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen eli laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välillä. Erot tutkimusmenetelmien välillä liittyvät lähinnä siihen, että mitä halutaan tutkia. Näitä tutkimuksia voidaan myös yhdistää ja sitä kutsutaan usein triangulaatioksi, sekastrategiaksi tai yhdistetyiksi operaatioiksi. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 28.)

Kvantitatiivinen tutkimus on muuttujien mittaamista, niiden välisten suhteiden vuorovaikutusten laskemista ja tekijöiden esiintymisen määrällistä laskemista. *Kvalitatiivinen tutkimus* on sitä tutkittavaa mitä jää kvantitatiivisen tutkimuksen jälkeen. Jaon näiden tutkimusten välillä olisi hyvä perustua logiikkaan. (Kananen 2011, 12, 36-37.)

Kvalitatiivinen tutkimus painottuu usein tulevaisuuteen ja sen avulla voidaan parantaa, kehittää tai uudistaa tutkittavaa kohdetta tai ilmiötä (Pitkäranta 2014, 9). Ilmiöksi kutsutaan tekijöiden ja niiden välisiä suhteita, joka on kvalitatiivisessa tutkimuksessa saatava ensimmäiseksi hahmoteltua. Tässä opinnäytetyössä ilmiöllä tarkoitetaan asiakaskokemuksen tilaa asuntoluottoneuvottelun eri kosketuspinnossa ja vaiheissa. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään, että mistä tutkittavassa ilmiössä on kysymys etenkin siinä tapauksessa, kun tutkittavan aiheen teoria on yleisluontoista. Tämän perusteella kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tähän opinnäytetyöhön, koska sen avulla tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista antaa syvälinen näkemys ja hyvä sanallinen kuvaus. (Kananen 2011, 36-37, 41.)

Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on usein käytetty lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto, jota käytetään laadullisessa tutkimuksessa. Siinä kysymysten muodot ovat kaikille haastatelluille samat ja haastateltavat voivat vastaila omin sanoin. Sen ominaispiirteitä ovat tutkijan tietämys, että haastateltavat ovat kokeneet tietyn tilanteen ja tutkija on myös alustavasti selvittellyt tutkittavan ilmiön oletettavasti tärkeitä osia, prosesseja tai kokonaisuutta. Tämän sisällön- tai tilanneanalyysin avulla hän on päätenyt tiettyihin oletuksiin tilanteen määräävien piirteiden seurauksista siinä mukana olleille, jonka perusteella on mahdollista tehdä haastattelurunko. Haastattelu suunnataan sen jälkeen tutkittavien henkilöiden subjektiivisiin kokemuksiin tilanteista, joita tutkija on ennalta analysoinut. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 47) teemahaastattelun määritelmä ominaispiirteineen perustuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin julkaisemaan kirjaan *The Focused Interview* (1956, 3-4).

Teemahaastattelussa ilmiötä lähestytään eri kulmilta, joita kutsutaan teemoiksi. Teemat valitaan siten, että ne kattavat mahdollisimman laajasti käsiteltävän ilmiön kokonaisuudessaan. Haastattelut suoritettiin tässä tapauksessa yksilöhaastatteluina, mutta teemahaastattelu on teoriassa mahdollista suorittaa myös ryhmähaastatteluna. (Kananen 2010, 53.) Haastateltavien henkilöiden määrä valikoitui osittain *saturation* mukaan. Siinä on tarkoitus haastatella henkilöitä niin kauan, että uuden haastateltavien eivät anna enää mitään olennaisesti uutta tietoa. Tutkijan päätäntävällässä on, että milloinkaan haastatteluaineistoa on riittävästi. Harkinnanvarainen näyte on osittain vaarallinen, sillä ei ole varmaa onko aineisto todella edustava. Tätä on pyritty minimoimaan haastatteleamalla mahdollisimman tasapuolisesti eri sukupuolia, eri ikäisiä ja eri paikkakunnilla asuvia ihmisiä. Lisäksi jokaista ihmistä haastateltiin yksilöllisesti. Haastateltujen määrää peilattiin Kvalen (1996, 102) toteamaan, että tavallisesti haastateltavien määrä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on noin 15. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 59-60.)

Kysymysten laadinnassa keskeistä oli se, että ne noudattavat teemojen päälinjoja, sillä teemahaastatteluun ei varsinaisesti kuulu kysymysten tarkka ennakkokonstruointi. Teemahaastattelu on joustava ja kysymysmuoto on väljä, mutta haastattelurunko pyrittiin kuitenkin suunnittelemaan tarkasti, jotta se ohjaisi selittämään haluttuja ilmiöitä. Kysymykset on myös ryhmitelty teemoittelun lisäksi pääkysymyksiin, jotka muodostavat kehyksen haastattelulle ja sitten tarkentavia kysymyksiin, joiden merkitys on rohkaista haastateltavaa täydentämään tai selittämään tarkemmin antamaansa vastausta ja jatkokysymyksiin jotka tuovat uusia näkökulmia asiaan. Haastattelu myös rakennettiin siten, että alkuvaiheessa kysymykset olivat helppoja, jotta haastateltava tuntee osaavansa vastata kysymyksiin. Haastattelija pyrki myös virkistämään haastateltavan muistia tarvittaessa, joka on hyödyllinen retrospektiivisessä eli takautuvassa tutkimuksessa. Esimerkiksi aiempia saman haastateltavan vastauksia nostettiin esille, jos tutkija koki sen auttavan haastateltavan vastaamista vaikeampiin kysymyksiin laajemmin. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 106-108.)

Pitkäranta (2014, 9) toteaa, että samalla kun mietitään aineiston keräämistä, on syytä pohdita myös sitä, että kuinka aineisto analysoidaan. Alasuutari (2011, 26) täydentää, että kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen analyysi voidaan erottaa toisistaan, mutta niitä voidaan aivan hyvin myös soveltaa samassa tutkimuksessa ja saman tutkimusaineiston analysoinnissa.

Haastatteluaineiston kirjoittamista kirjalliseen muotoon myöhempää analysointivaihetta varten kutsutaan *litteroinniksi*. Haastatteluaineisto voidaan litteroida mahdollisimman sanatar-kasti, muuntaa tarvittaessa yleiskielelle tai propositiotason litteroinnissa kirjata vain havain-

non ydinsisältö ylös. *Koodauksen* avulla aineisto voidaan tiivistää ja selkeyttää ymmärrettävään muotoon, jotta sitä voidaan analysoida. Litteroitua tekstiä voidaan esimerkiksi luokitella tekstinkäsittelyohjelmalla merkkiaamalla dokumentin tekstimarginaaliin koodeja, jotta eri asiayhteyksien ja teemojen löytäminen materiaalista on helpompaa analysointivaiheessa. (Kananen 2010, 58; Kananen 2008, 88-89.)

Teemoittelu on analyysitapa, jossa usealle henkilölle yhteisiä esiin nousseita piirteitä tarkastellaan tuloksista. Piirteiden pitäisi odotetusti pohjautua ennalta määriteltäviin lähtökohdanteemoihin. Analyysissä voi kuitenkin nousta esiin teemoja, jotka voivat olla kiinnostavampia kuin itse alkuperäiset teemat. Syntyviin teemoihin voi lukeutua myös alkuperäiset yhteydet teemojen välillä. Teemoittelun kautta esiin nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tekemiin tulkintoihin haastatteluaineiston vastauksista. Tutkimustuloksia tarkastellaan myös siten, että niiden välisiä yhteyksiä analysoidaan. Erilaisten yhteyksien tarkastelemiseen voidaan käyttää tyyppittelyä, jolla pyritään määrittelemään se, että kuinka ne voidaan ryhmitellä tiettyjen yhteisten piirteiden perusteella (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 173-174.)

3.4 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Tutkimuksen laadukkuutta voidaan etukäteen tavoitella siten, että muodostetaan hyvä haastattelurunko. Eduksi nähdään myös haastattelurungon teemojen etukäteen miettiminen ja vaihtoehtoisten lisäkysymysten pohtiminen, sillä teemahaastattelu ei ole vain pääteemojen esittämistä. Huolimatta ennakkovarautumisesta kaikkiin lisäkysymyksiin ja niiden muotoiluun ei voida kuitenkaan aina ennalta varautua. Toinen tapa parantaa etukäteen aineiston laatua on kiinnittää huomiota haastattelukoulutukseen, jos haastattelijoina on useita. Sen avulla voidaan muodostaa kaikille haastattelijaille samanlainen ymmärrys ja käsitys valitusta haastattelurungosta. Haastatteluvaiheen aikana laatua voi parantaa huolehtimalla siitä, että tekninen välineistö on kunnossa: että tallentamiseen tarkoitetut välineet ovat käyttökunnossa ja varavälineet ja haastattelurunko ovat mukana. Haastattelun jälkeen voi puhelimitse vielä tarkentaa jotain seikkoja ja kysyä haastateltavalta. Laatua voi parantaa myös haastattelupäiväkirjan pito. Siihen voidaan kirjata haastattelijalle vaikeutta tuottavat ja hyvin toimivat kysymysmuodot. Lisäksi voidaan kirjata huomioita haastateltavista ja heidän ympäristöstään, sillä niitä voidaan sitten käyttää hyödyksi myöhemmin vastauksia tulkittaessa. Haastattelujen jälkeen laatua parantaa se, että ne litteroidaan mahdollisimman nopeasti etenkin jos tutkija itse haastattelee ja litteroi sitten vastaukset (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 184-185.)

Haastatteluaineiston luotettavuutta heikentää jos vain osaa haastateltavista on haastateltu tai jos tallenteiden kuuluvuus on heikkoa, tai litteroinnin säännöt muuttuvat tai jos luokitte-

lu on sattumanvaraista. Reliaabeliuden ja validiuden käsitteet perustuvat ajatukselle siitä, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. Kumpaakin käsitettä käytetään kun puhutaan mittaamisesta. Kun luovutaan ennako-oletuksista, muuttuu myös käsitys reliaabeliudesta ja validiudesta. *Reliaabeliudella* tarkoitetaan sitä, että kahdella tutkimuskerralla saadaan sama tulos kun tutkitaan yhtä henkilöä. Jos oletetaan, että ihmiselle ominaista ajassa tapahtuvaa muutosta on niin tästä tutkimustuloksiin kohdistuvasta määritelmästä on luovuttava, kun kyseessä on muuttuvat ominaisuudet. Toinen tapa määritellä reliaabelius on, että tulos on reliaabeli kun kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen lopputulokseen. Jos ajatellaan että täydellistä intersubjektiivisuutta ei ole niin jokainen yksilö tekee omien kokemustensa perusteella tietystä kohteesta oman tulkintansa. Tällöin on epätodennäköistä että kaksi arvioijaa ymmärtäisi kolmannen sanoman täysin samalla tavalla. Yksimielisyyteen voidaan kuitenkin päästä todennäköisemmin, kun arvioinnit sijoitetaan tiettyihin luokkiin ja kun näitä luokkia on vähän. Tämä reliaabeliuskerroin on kuitenkin yksimielisyyden arvona harhainen, sillä se on korkeintaan likiarvo sille, että kuinka arvioijat ovat ymmärtäneet tietyn vastauksen. Ennemmin voitaisiin ajatella sellaista reliabiliteetin määrittämistapaa, jossa kaksi tai useampi arvioijaa keskustelemalla päätyy luokituksista yksimielisyyteen eli konseksukseen. Parhaassa tapauksessa tutkittava voisi osallistua tähän vaiheeseen. Kolmen tapa ymmärtää reliaabelius on se, että kahdella rinnakkaisella tutkimusmetodilla saadaan sama tulos. Mikäli ajatellaan että ihmisen käyttäytyminen riippuu kontekstista eli vaihtelee ajan ja paikan mukaan niin on epätodennäköistä, että kahdella menetelmällä saadaan tismalleen sama tulos. Eroja tuloksissa voidaan pitääkin menetelmän heikkouden sijaan muuttuneiden tilanteiden seurauksena (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 185-186.)

Validius käsitteenä on reliaabeliuden tavoin peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Se erotellaan yleensä kahteen päätyppiin. Ennustevalidius tarkoittaa sitä, että yhdestä tutkimuskerrasta pystytään ennustamaan myöhempien tutkimuskertojen tulos. Se on tulevaisuutta koskeva todennäköisyyslausuma, joka voi koskea joko yhtä henkilöä tai ryhmää, jolloin voidaan lausua numeerinen todennäköisyys. Numeerinen todennäköisyys voidaan esittää myös yksilöstä, jos on kokemuksia useista saman käyttäytymissequenssin esiintymisestä. Ennustevalidius pystyy ottamaan huomioon ihmisen muuttumisen ja muuttuneet olosuhteet, joten se ei ole välttämättä riippuvainen mittaamisesta. Täten puolistrukturoidussa haastattelussa voi olla tietystä tutkimuksessa ennustevalidiutta, jos se on pystynyt lausumaan myöhemmin todennettavan kuvan tulevaisuudesta. Rakennevalidius liittyy kysymyksen, että koskeeko tutkimus sitä, mitä sen on oletettu koskevan? Tämä tarkoittaa sitä että käytetäänkö tutkimuksessa käsitteitä, jotka heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä. Tämä voidaan nähdä viime kädessä kysymyksenä tulkintaan liittyvästä ongelmasta. Tarkalla käsitteanalyysillä tarkennetaan kaikilta osin tutkimuksen luotettavuutta ja päästään siihen, että

tutkija tutkii sitä mitä on aikonut tutkia ja hänen käsitteiden määritelmänsä ovat mahdollisimman lähellä tutkittavien ja tutkimusyhteisön käsitystä. Teemahaastatteluuun kuuluu olennaisesti kolmenlaiset käsitteitä koskevat tiedot: Arkikokemukset, muiden tutkijoiden määritelmät ja tutkittavien määritelmät. Nämä kolme käsitteiden lähtökohtaa ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Sisäinen validius tarkoittaa kausaalisuhteita muuttujien välillä. On syytä tarkastella tekijöitä, jotka voivat muodostaa uhan sisäiselle validiudelle, joita ovat esimerkiksi historialliset tekijät eli mikä tahansa sellainen tapahtuma joka on voinut sattua alku- tai lopputestauksen välille, itse testaus tai menetelmissä tapahtuneet muutokset. Mikäli käyttäytymisen muutos hyväksytään, niin nämä tekijät voidaan nähdä uhkien sijaan luonnollisina osina tutkimusta ja niitä voidaan selittää. Tutkijan on oltava tarkkana ongelmien tarkkaillussa. Ulkoinen validius tarkoittaa tutkimustulosten yleistettävyyttä esimerkiksi erilaisiin tilanteisiin ja henkilöihin. Mikäli hyväksytään, että tutkimustulos riippuu historiallisista ja kulttuurillisista tekijöistä ja se että jokainen ihminen on erilainen yksilö, niin luotettavuutta heikentävä uhka häviää kun ei odotetakaan yleistettävyyttä tuloksien osalta (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 186-188.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa perinteiset reliaabelius ja validius määrittämistavat on hyvä ymmärtää, vaikka ne korvattaisiinkin kokonaan toisilla. Vaikka ne korvattaisiin niin se ei tarkoita, että luotettava tutkimus voidaan toteuttaa sattumanvaraisesti. Tutkimuksessa on edelleen pyrittävä tutkittavien asioiden käsityksien ja maailman paljastamiseen. Luotettavuuden näkökulmasta tutkijan tulee kuitenkin olla tietoinen, että hän saattaa vaikuttaa saatavaan tietoon jo keruuvaiheessa ja että kyse on hänen omista tulkinnoistaan, käsitteistöstään mihin tutkittavien käsityksiä yritetään sovittaa. Käsitemallin merkitys nousee tärkeään asemaan ja validiuden muodoista eritoten rakennevalidius. Tutkijan on pystyttävä dokumentoimaan se, että miten hän on päätenyt luokittelemaan ja kuvaamaan tutkittavien maailmaa tekemällään tavalla. Valitut menetelmät on pystyttävä perustelemaan uskottavasti, mutta toinen tutkija voi silti päätyä erilaiseen tutkimustulokseen ilman, että se on välttämättä tutkimuksen heikkoutena. Aineistoa kvalitatiivisesti analysoitaessa lähimmäksi reliaabeliuden käsitteitä tullaan niillä alueilla, joissa käsitellään aineiston laatua. Tällöin se koskettaa lähinnä tutkijan omaa toimintaa eikä haastateltavien vastauksia. Reliaabelius koskee sitä, että onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon, onko tiedot litte-roitu oikein ja että tulokset reflektioivat mahdollisimman pitkälle tutkittavien ajatusmaailmaa. Haastattelujen tulos on aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteisestä toiminnasta. Triangulaation avulla voidaan validiuden toteamisen sijaan verrata saatuja tietoja muista lähteistä saatuihin tietoihin. Kun saadaan tietty yksimielisyys, voidaan katsoa, että henkilön antama tieto, käsitys tai tulkinta on saanut vahvistusta. Huomionarvoista on kuitenkin ihmisten käsityksien vaihtelu lyhyenkin ajan kuluessa, joka on otettava huomioon. Lisäksi on tärkeää osoittaa lähteiden luotettavuus. Toinen vaihtoehtoinen validiointitapa on

osoittaa vastaavuus tutkijan tulkintojen ja tutkittavien tulkintojen välillä (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 188-189.)

3.5 Tutkimusvaiheet

Tutkimusaiheita oli mietitty vuoden 2015 syksystä lähtien ja X Osuuspankin johdon kanssa käytyjen keskustelujen seurauksena valikoitui lopullinen tutkimusaihe. Asuntoluottoprosessin kokonaisvaltainen tutkiminen ja asiakaskokemuksen mittaaminen oli toimeksiantajan intressi. Valittu aihe oli työelämäläheinen ja erittäin ajankohtainen, joka tuki myös tutkijan ammatillista kehitystä. Talvella 2015 käytyjen keskustelujen seurauksena päädyimme tekemään tarkat rajaukset tutkimukseen ja hahmottelimme koko opinnäytetyötä alustavasti. Näiden keskustelujen perusteella muotoutui tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Tammi- ja helmikuun aikana vuonna 2016 tutkija perehtyi X Osuuspankin prosesseihin, muihin samanhenkisiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen, josta kertyi tarvittava tietotaito alustavan tutkimussuunnitelman ja haastattelurungon muodostamiseksi. Tutkimusotteeksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusote, sillä siten asiakaskokemusta voidaan mittaamisen lisäksi myös saadun tutkimusaineiston valossa kehittää. Teemahaastattelu valittiin aineiston keräämismuodoksi, koska siten oli mahdollista kattaa tutkittava ilmiö kokonaisuudessaan. Tehdyt valinnat perusteltiin logiikan kautta ja tutkijan perehtyessä muihin tutkimuksiin hän sai vahvistusta, että valitut menetelmät ja tavat olisivat toimivia myös tässä opinnäytetyössä. Tutkimussuunnitelmaa, teoreettista viitekehystä ja haastattelurunkoa kehitettiin useaan otteeseen ja tutkija esitteli ne ennen tutkimuksen tekemistä toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilölle ja opinnäytetyön ohjaajalle.

Haastattelurungossa kysyttiin taustamuuttujia, sillä siten haluttiin ottaa selvää asiakkaiden perustiedoista. Ne auttavat hahmottamaan vastaajaryhmää ja voivat myös mahdollisesti auttaa selittämään eroavaisuuksia tuloksissa. Otantavaiheessa asiakkaat pyrittiin valitsemaan tasaisesti eri ikäryhmien ja sukupuolien kesken, jotta tulokset edustaisivat tasaisesti eri asiakassegmenttejä ja olisivat mahdollisimman luotettavia. Lisäksi tutkimuksen kohteeksi valittujen henkilöiden kokemukset olivat etukäteen arvioituna todella lähellä tutkittavaa ilmiötä. Haastattelurungon kysymykset muodostettiin teoreettisen viitekehysten, teorian ja X Osuuspankin asuntoluottoprosessikaavion pohjalta. Valitut kysymykset ja teemat kuvasivat tutkittavaa ilmiötä laaja-alaisesti. Kysymysten muotoiluun kiinnitettiin huomiota, jotta tutkittavilla henkilöillä olisi mahdollisuus vapaasti ilmaista itseään kokemustensa pohjalta. Saatavan haastatteluaineiston luotettavuutta pyrittiin parantamaan siten, että mahdollisia haastattelussa esiin nousevia lisäkysymyksiä pohdittiin etukäteen ja niihin pyrittiin valmistautumaan. Lisäksi laadittiin apukysymyksiä, joilla keskustelua voitiin tarvittaessa ohjata oi-

keaan suuntaan, jotta saadut vastaukset kuvaisivat mahdollisimman hyvin tutkittavaa ilmiötä.

Tutkijan työ voi alkaa siten, että hänellä on lähtökohtanaan vain karkea suunnitelma ja hän keskustelee mahdollisten haastateltavien kanssa kokeilevasti. Näin hän pääsee koettelemaan alkuperäisiä ideoitaan, suuntaamaan tutkimusta uudelleen ja päättämään vasta sen jälkeen, kenen kanssa pitäisi puhua ja mistä aiheesta (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 59). Tässä tapauksessa haastattelurungon toimivuutta ja tutkijan valmiuksia testattiin ja hiottiin yhden testiasiakkaan avulla. Tämä paransi tutkimuksen laatua, sillä tutkijalla oli varma ote jo heti ensimmäisessä virallisessa haastattelussa. Haastattelurunkoon ei myöskään tehty muutoksia, sillä varsinainen haastattelutilanne meni hyvin eikä haastateltavalla vaikuttanut olevan vaikeuksia vastata kysymyksiin. Lisäksi testihaastattelun tarkoituksena oli myös testata, että onnistuuko haastatteluaineiston tallentaminen manuaalisesti tietokoneelle haastattelun aikana. Se sujui ongelmitta eikä haastattelun suorittamiseen tullut sen takia katkoksia. Haastattelutilanteessa oli varmuuden vuoksi kuitenkin mukana paperinen versio haastattelurungosta ja kynä, jos tietokoneeseen tulisi joku vika. Viralliset haastattelut tehtiin sen jälkeen helmi-maaliskuun aikana 2016 puhelimitse soittamalla valikoiduille henkilöille. Osan kanssa sovittiin toinen haastattelu-aika, jos alkuperäinen hetki ei heti ollut tarpeeksi rauhallinen haastattelulle.

Ennen tulosten analysointia tutkimustulokset saatettiin analysoitavampaan muotoon. Tämä tehtiin litteroinnin ja koodaamisen keinoin. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen yleiskielisellä tasolla, jolloin puhekieliset ilmaukset jäivät pois haastatteluja kirjatessa. Haastattelumateriaali koodattiin lopulta selkeämpään muotoon luokittelemalla vastausten sisällöt erilaisten värikoodien avulla. Värikoodeilla pyrittiin erittelemään erittelemään erilaiset vastausluokat asiakkaiden kokeman asiakaskokemuksen perusteella tai joidenkin vastausten osalta niiden positiivisuuden tai negatiivisuuden perusteella. Vastauksia myös järjesteltiin erilaisiin jonoihin tämän perusteella, jolloin kirjoittamistilanteessa niiden purkaminen oli helpompaa.

Tutkimustulokset purettiin teemoittain ja ne analysoitiin vastausten yhteyksiä tarkastelemalla. Teemoittelun pohjana käytettiin haastattelurungon teemajärjestystä. Teemoista esiin nousseita yhteisiä piirteitä asiakkaiden kokemuksista tarkasteltiin johtopäätösten muodostamiseksi. Johtopäätöksistä muodostettiin lopuksi yhteenvedot ja pohdittiin toimenpideehtouksia, joiden avulla vastattiin tutkimuskysymyksiin.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä kaksikymmentä asuntoluottoa ottanutta asiakasta. Kaikki asuntoluottoa ottaneet henkilöt asuivat vähintään 50 kilometrin päässä X Osuuspankin sijainnista. Kymmenen asiakasta kävi koko neuvotteluprosessin X Osuuspankin näkökulmasta etätapaamisina, sillä he hoitivat lisäksi lainasopimusten allekirjoitukset heitä lähellä olevissa saman pankkiryhmän toimipisteissä. Neljä asiakasta kävi neuvottelut kokonaan etätapaamisina, mutta he tulivat allekirjoittamaan sopimukset X Osuuspankkiin. Loput kuusi asiakasta hoiti neuvottelut joko kokonaan paikan päällä X Osuuspankissa tai joko etä- ja lähitapaamisina ja allekirjoittivat sopimukset myös X Osuuspankissa.

Pääkysymyksiä haastattelurungossa oli yhteensä yhdeksän, joista kahdeksassa oli lisäksi yhdestä kahteen tarkentavaa jatkokysymystä. Tutkimuksen tulokset esitetään jaettuna seuraaviin teemoihin:

- Taustamuuttajat
- Rahoitus
- Kiinteistönvälitys
- Muiden osuuspankkien toiminta
- Vahinkovakuuttaminen
- Odotukset ja niiden täyttyminen
- Verkkoneuvottelu

Taustamuuttajat teema pitää sisällään kaikki haastattelurungon kysymykset liittyen taustamuuttajiin eli kolme ensimmäistä kysymystä. Haastattelurungossa ollut teema Asuntoluotto-prosessien sujuvuus on tässä kappaleessa pilkottu osa-alueittain teemoihin rahoitus, kiinteistönvälitys, muiden osuuspankkien toiminta ja vahinkovakuuttaminen. Tutkimustulokset esitetään nostamalla saadusta aineistosta tutkimuksen näkökulmasta kiinnostavia kokemuksia, kuten esimerkiksi toistuvia hyviä kokemuksia tai poikkeavia kokemuksia.

Asiakkaat käyttivät eri palvelukanavia ja asioivat myös eri osuuspankeissa kuin X Osuuspankissa, mutta heidät pyritään lähtökohtaisesti esittämään yhtenä ryhmänä tulosten selkeyttämisen vuoksi. Löydöksiä ja eriäviä tuloksia analysoidaan seuraavassa pääkappaleessa, joten asiakkaita voidaan silloin tarvittaessa vielä jaotella eri segmentteihin tapaamis-
muotojen ja käytettyjen osuuspankkien perusteella, jos se on johtopäätösten tai kehitysehdotusten tekemisen kannalta olennaista.

4.1 Taustamuuttajat

Taustamuuttajat-alaluku pitää sisällään haastattelurungon kolme ensimmäistä kysymystä.

Asiakkaiden iät vaihtelivat 23:n ja 70:n välillä keskiarvon asettuessa 35:den paikkeille. Asiakkaista 12 oli miehiä ja kahdeksan oli naisia. Miehet olivat keskimäärin 40-vuotiaita ja naiset 30-vuotiaita. Kaikista vastaajista 19 osti asunnon omaa asuinkäyttöä varten ja vain yksi asiakas sijoitusasunnoksi.

Haastateltavista 75 prosentilla eli 15:sta oli joko aiempaa kokemusta asuntolainan hakemisesta tai he olivat samaan aikaan pyytäneet tarjouksia eri pankeista. Viidelle kokemus oli täysin uusi. Asuntoluottoa käytettiin kahdeksassa tapauksessa omakotitalon ostoon, viisi osti kerrostalo-osakkeen, neljä rivitalon, kaksi paritalon ja yksi mökin.

4.2 Rahoitus

Rahoitus-teemassa käsiteltiin asiakkaiden kokemuksia X Osuuspankin rahoitusneuvojan toiminnasta ja yhteydenpitoa hänen kanssaan.

Vastaajista kaikilla oli vähintäänkin selvästi positiivinen kuva rahoitusneuvojan toiminnasta. Kolme asiakasta erityisesti kiitti sitä, että sai kaikkiin askarruttaviin kysymyksiin vastaukset. Yksi asiakas kehui myös jälkihoitoa, eli siitä että hän sai kaupankin jälkeen vielä kysymyksiinsä vastauksia ja neuvoja. Myös rahoitusneuvojan vastausnopeutta kiiteltiin verkkoviestien osalta muutaman asiakkaan toimesta. Huonoja kokemuksia rahoitusneuvoja toiminnasta ei löytynyt ollenkaan.

Yhteydenpitoon liittyen asiakkaiden kokemuksissa oli hieman varianssia, vaikka kaikki olivatkin pääosin tyytyväisiä asiointiin. Vastaajista kaksi asiakasta rahoitusneuvottelun enemminkin kasvotusten. Ensimmäinen asiakas ei käynyt neuvotteluihin tai kaupantekoon liittyen ollenkaan X Osuuspankissa ja hän uskoi olevan miellyttävämpää asioida paikan päällä omassa pankissa. Toinen oli käynyt allekirjoittamassa luottosopimuksen X Osuuspankissa ja arvioi asiointin olevan hankalampaa, jos käyntiä ei olisi paikkakunnalle, jossa X Osuuspankki sijaitsee. Muuta kritiikkiä tuli yhden asiakkaan toimesta aukioloajoista, jotka hän koki hankaliksi työssäkävän ihmisen näkökulmasta. Yksi asiakas koki yhteystietojen löytämisen hankalaksi, jos X Osuuspankkiin halusi soittaa. Tätä asiakasta oli myös koitettu tavoitella pankin toimesta, mutta jos hän ei ehtinyt vastaamaan niin hän oli jäänyt epä tietoisuuden tilaan, että millä asialla häntä oli yritetty tavoitella. Asiakas kertoi miettineensä, että asia voi liittyä niin ainakin vakuutus-, sijoitus- ja laina-asioihin.

4.3 Kiinteistönvälitys

Tässä alaluvussa käsitellään kyselyyn vastanneiden kommentteja kiinteistönvälityksen käytämisestä asuntokaupan yhteydessä ja erityisesti asiakaskokemusta OP-Kiinteistökeskuksen osalta. Kaikista vastanneista vain seitsemän käytti kiinteistönvälityspalveluita asuntokaupan yhteydessä. Palvelua käyttäneistä neljä oli miehiä ja kolme naisia. Kukaan ei ollut käyttänyt OP-Kiinteistökeskuksen palveluita.

4.4 Lainasopimusten allekirjoitus

Tässä alaluvussa käydään lävitse lainasopimusten tekemistä varten varattua ajanvarausta, jonka yhteydessä tehdään yleensä myös asuntokauppa. Kymmenen vastaajaa eli puolet ihmisistä olivat käyneet asioimassa eri osuuspankissa. Yksi näistä oli lainasopimuksen muutoksesta johtuen käynyt asioimassa myös X Osuuspankissa. Yhdelletoista vastaajalle oli siis varattu aika X Osuuspankkiin. X Osuuspankissa asioineet olivat poikkeuksetta tyytyväisiä saamaansa palveluun ja kaikki kertoivat ajanvarauksen menneen hyvin. Yksi vastaaja lisäsi kuitenkin, että hänen kohdallaan olisi asioita voinut käydä ehkä vielä vähän pidempään lävitse. Kolme vastaajaa painottivat X Osuuspankin palvelun olleen henkilökohtaista. Yksittäiset kehu eri asiakkailta tulivat myös odotusten täyttymisestä tapaamisen suhteen ja toinen rahoitusneuvojan taidoista ottaa asiakkaan jo ennestään korkea tietotaito huomioon neuvottelun aikana.

Osuuspankit, joissa muut vastaajat allekirjoittivat sopimukset, olivat kolmen vastaajan osalta Tampereen seudun OP ja kahden vastaajan osalta Helsingin OP, sekä yksittäisten asiakkaiden kohdalla Keski-Uudenmaan OP, Sodankylän OP, Pohjois-Karjalan OP, Kokkolan OP ja Riihimäen OP. Tampereen seudun Osuuspankissa vastaajat pitivät saamaansa palvelua hyvänä ja jokainen vastaaja korosti sen olleen asiantuntevaa. Yksi vastaajista koki kuitenkin harmilliseksi sen, ettei hänen ollut mahdollista saada ajanvarausta iltai- aikaan ja se sotki hänen työasioitaan. OP Helsinkiä toinen vastaaja piti hyvänä eikä hän nähnyt mitään kehittämiskohteita asiointiin liittyen. Toinen vastaaja oli käynyt lisäksi myöhemmin X Osuuspankissa allekirjoittamassa uuden lainasopimuksen ja hän päätyi arvioimaan molempia pankkeja asiantunteviksi ja sujuviksi, mutta hän piti X Osuuspankin palvelua ja konttoria viihtyisämmäksi asioida, sillä OP Helsingissä hän tuntui olevan vain yksi asiakas muiden joukossa. Asiointi Keski-Uudenmaan Osuuspankissa oli ollut vastaajan mielestä asiantuntevana ja sujuvana, mutta hän koki hankalaksi sen, ettei joka päivä pankissa tehty kauppasopimuksia, mikä asetti rajoituksia sopivan päivän sopimisille. OP Sodankylässä asiointia vastaaja piti neutraalina, sillä hän ei kehunut palvelua ja kertoi vain, että pankin toiminnassa ei

ollut moitittavaa. Hän oli kokenut jotain hankaluuksia kaupanteossa, koska myyjä oli ollut eri pankkiryhmän asiakas. Pohjois-Karjalan Osuuspankissa oli vastaajan mukaan asiat menneet oikein hyvin eikä asiakkaalla tullut mitään kehittämiskohteita mieleen. Riihimäen Osuuspankissa oli vastaajan mukaan hyvää toimintaa ja ajat oli saatu sovittua helposti. Kokkolan Osuuspankissa asioinut asiakas oli neutraali, sillä hän kommentoi kaiken sujuneen ja olleen "ihan ok".

4.5 Vahinkovakuuttaminen

Kaikki vastaajat kertoivat, että heille tarjottiin vahinkovakuutuksia lainaneuvottelujen yhteydessä tai pian niiden jälkeen X Osuuspankin toimesta. Neljätoista vastaajaa kertoi asiain vakuutusneuvojan kanssa sujuneen hyvin. Näistä vastaajista kahdella oli neutraaleja tai negatiivisia kokemuksia, sillä toinen oli kokenut vakuutusten vertailun haastavana ja toinen sopivan yhteisen ajan löytämisen haasteelliseksi. Neljä eri vastaajaa tarkensi myös positiivisia kokemuksia, joista ensimmäinen kehui X Osuuspankin rahoitusneuvoja ja vakuutusneuvoja välistä yhteistyötä ja saamaansa palvelua joustavaksi ja toinen piti käymäänsä ajanvarausta ytimekkäänä, josta hän sai hyviä vinkkejä tulevaisuutta varten. Kolmas piti ajanvarauksen tarjoamista positiivisena asiana ja neljäs kertoi saaneena parannusta vakuutusasioihinsa asiantuntevan palvelun kera. Vastaajista viisi ei muistanut vakuutusneuvottelua tarkemmin, mutta muistivat sen kuitenkin tapahtuneen. Vastaajista yksi kieltäytyi vakuutustarjouksen tekemisestä omiin syihinsä vedoten.

4.6 Odotukset ja niiden täytyminen

Vastaajista seitsemällä oli jokin huoli asuntoluoton hakemisessa. Neljällä näillä vastaajista oli ennako-odotus tai mielikuva, että lainan hakeminen olisi vaikeaa tai työlästä. Näistä vastaajista kaksi ennakoi isoa paperitöiden määrää, yksi kuvitteli prosessien olevan jäykkiä ja viimeinen epäili, että onnistuuko koko lainaprosessi etäisyydestä johtuen. Kenenkään ennako-odotukset eivät kuitenkaan toteutuneet, sillä asiat olivatkin menneet hyvin ja kaksi korosti asuntoluottoprosessin olleen helppo ja toiset kaksi taas puolestaan sen olleen nopeaa. Lopuista vastaajista kaksi ennakoi, että heille ei lainaa myönnetä ollenkaan. Toinen vastasi, että hänet oli aiemmista pankeista naurettu pihalle. Hän yllättyi kuitenkin positiivisesti, sillä hän sai X Osuuspankista ihmisläheistä palvelua ja laina myönnettiin. Toisen vastaajan negatiivinen ennako-odotus johtui siitä, että toinen osuuspankki ei ollut myöntänyt lainaa eri paikkakunnan kohteelle. Hänkin yllättyi positiivisesti, kun laina myönnettiin X Osuuspankin toimesta. Seitsemäs vaikean asuntoluottoprosessin ennakoija taas koki tuntevansa koko asuntoluoton oikein isona päätöksensä. Kaikki menikin hänen osaltaan niin hyvin, että se ei ollutkaan tuntunut enää niin suurelta.

Yksitoista muuta vastaajaa odotti koko asuntoluottoprosessin menevän hyvin eli vastaavan heidän odotuksiaan. Kymmenellä oli aiempaa tai rinnakkaista kokemusta asuntolainan hakemisesta. Jokainen kertoi asian menneen juuri niin kuin he olivat olettaneet. Yksi asiakas tarkensi lausuntoaan lisäämällä, että yllätyksiä ei tullut ja aikataulut olivat pitäneet. Toinen korosti asioiden eteenpäin menon varmuutta. Asuntolainaa ensimmäistä kertaa hakeva henkilö oli perehtynyt asiaan internetin kautta, jonka mukaisesti asuntoluottoprosessi olikin lopulta mennyt. Vastaajista kahdeksan ei eritellyt ennako-odotuksiaan tarkemmin.

Loput kaksi vastaajaa kertoivat, ettei heillä ollut ollenkaan ennako-odotuksia. Kyseessä olivat 24 - ja 25 vuotiaat naiset. Molemmat kertoivat syyksi sen, etteivät he tienneet tai olleet perehtyneet asiaan ollenkaan.

4.7 Verkkoneuvottelu

Selkeää lisähyötyä tai arvoa verkkoneuvottelussa näki neljätolista asiakasta eli 70 prosenttia. Kaikista vastaajista 25 prosenttia eli viisi näki useamman kuin yhden lisähyödyn. Esiin nousseita asioita olivat toisen henkilön näkeminen ja henkilökohtaisuus, joita piti arvossa yhdeksän vastaajaa. Materiaalien käyttömahdollisuutta neuvottelun tukena ja selkeyttä arvosti puolestaan viisi vastaajaa. Viisi ihmistä koki positiivisena, että verkkoneuvottelu vähentää tarvetta lähteä konttorille asti tapaamiseen. Lisäksi kaksi asiakasta näki verkkoneuvottelun lisäävän erityisesti luotettavuutta.

Vastaajista neljällätoista oli myönteinen asenne verkkoneuvottelua kohtaan, viidellä osittain myönteinen ja yhdellä neutraali. Asiakkaista 95 prosenttia näki mahdollisena palvelun käyttämisen ja vain yksi asiakas eli viisi prosenttia oli sen kannalla, että eivät tule todennäköisesti palvelua käyttämään. Myönteisesti verkkoneuvotteluun suhtautuvista yhdeksän asiakasta ilmaisi, että he käyttäisivät palvelua varmasti tai ainakin todennäköisesti. Muut viisi myönteisesti palveluun suhtautuvaa näkivät verkkoneuvottelussa selkeää hyötyä tai lisäarvoa, mutta he olivat epäselvempiä ilmaisemaan omaa palvelun käyttötodennäköisyyttään. Näistä neljästä vastaajasta kaksi ilmaisi erikseen, että hoitaisi kyllä mieluummin konttorilla isommat kokonaisuudet ja toiset kaksi puolestaan voisivat hoitaa asiat myös puhelimitsekin.

Osittain myönteisesti verkkoneuvotteluun suhtautuvat kokivat palvelun käytön olevan mahdollista. Näistä vastaajista yksi toivoi, että verkkoneuvottelu olisi mahdollista käydä iltapäiväaikaan. Toinen puolestaan koki, ettei videokuvalla ole mitään lisäarvoa neuvottelussa. Kolmas piti verkkoviestien avulla viestimisestä, mutta näki kuitenkin positiivisena, että palve-

luita kehitetään X Osuuspankissa. Loput kaksi painottivat puhelimen tai verkkoviestin kautta asioiden hoitamisen helppoutta, joten he eivät olleet varmoja, että käyttäisivätkö palvelua.

Neutraalisti palveluun suhtautuva ei nähnyt ongelmaa verkkoneuvottelun käytössä, mutta hän ei uskonut itse palvelua alkavansa käyttämään.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Viidennessä kappaleessa esitellään tuloksista muodostetut yhteenvedot ja johtopäätökset, joiden perusteella tutkija vastaa asettamiinsa tutkimuskysymyksiin. Samalla esitetään kehitysehdotukset luottoprosessiin asiakaskokemuksen parantamiseksi. Kappaleen lopussa pohditaan vielä jatkotutkimusaiheita ja mietitään koko opinnäytetyöprosessin onnistumista.

Opinnäytetyön tavoitteena oli mitata ja tutkia X Osuuspankin asuntoluottoneuvottelun eri vaiheissa syntyvää asiakaskokemusta ja löytää keinoja, joilla sitä voidaan parantaa. Lisäksi opinnäytetyössä tutkittiin lähtökohtia verkkoneuvottelujen aloittamiselle. Opinnäytetyön tutkimusongelmat olivat: *Millainen on etäasiakkaalle muodostuva asiakaskokemus asuntoluottoneuvottelun eri vaiheissa, kuinka asiakaskokemusta voidaan asuntoluottoneuvottelun eri vaiheissa parantaa ja kuinka asiakkaat kokevat verkkoneuvottelun käyttöönoton?*

Etäasiakkaiden iät vaihtelivat nuoresta aikuisesta eläkeikäisiin, joten palvelujen kehittämässä on syytä huomioida kaikkien sukupolvien tekniset valmiudet ja tottumukset, kun suunnitellaan heille suunnatun palvelun kehittämistä ja viestintää. Taustamuuttujista oli huomionarvoista, että lähes poikkeuksetta ihmiset hakivat asuntolainaa omaa asumista varten. Se luo todennäköisesti asiakkaiden kohdalla koko asuntoluottoprosessista entistä tunnepitoisemman, koska tarkoituksena on hankkia oma koti perheelle. Asuntolainan hakeminen vaikuttaa olevan asiakkaille kuitenkin yleisesti ottaen suhteellisen tuttua, sillä 75 prosenttia oli hakenut lainaa aiemminkin tai he olivat samaan aikaan hakeneet muualta eri luotolaitoksesta. Heillä oli siis jo jonkinlainen asiakaskokemus asuntolainan hakemisesta taustalla, johon he voivat verrata X Osuuspankkia ja sen sidosryhmien tarjoamaa palvelua.

Rahoitusneuvojan yhteydenpidosta ja toiminnasta kaikilla asiakkailla oli joko hyvä tai erinomainen asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen näkökulmasta vastausalttius- ja nopeus nousivat esiin osan asiakkaiden positiivisissa kokemuksissa, joten niillä voidaan nähdä olevan selkeä yhteys hyvän asiakaskokemuksen muodostumiseen. Tästä voidaan päätellä, että panostamalla nopeaan ja jopa ennakoivaan yhteydenpitoon asiakkaille voidaan ainakin joidenkin asiakkaiden kohdalla tarjota odotukset ylittävää palvelua. Tämä edellyttää asiakkaiden tietotason selvittämistä käsiteltävistä asioista, jotta heitä voidaan palvella mahdollisimman hyvin ja etenkin heidän tarvitsemallaan tavalla. Näin tärkeässä ja tunnepitoisessa asiassa epäselvyys on mahdollisesti haitallista, joten X Osuuspankin tulee asiakaskokemusta parantaakseen huomioida tämä tarkoin jokaisen asiakkaan kohdalla. Tuloksista ei nousut rahoitusneuvojan toiminnan osalta esiin merkittäviä kehityskohteita, joten tämän perusteella voidaan todeta palveluprosessin olevan tämän asiakassegmentin osalta hyvällä tasolla. Ainakin kaksi asiakkaista olisi kuitenkin käynyt rahoitusneuvottelun ennemmin kasvotus-

ten kuin puhelimitse, joten etenkin tälle asiakasryhmälle tulee suositella vahvasti verkko-neuvottelua odotukset ylittävän asiakaskokemuksen tavoittelussa.

Yksi asiakas toivoi tapaamismahdollisuutta ilta-aikaan. X Osuuspankin konttori on auki ja palvelee asiakkaitaan arkisin puoli kymmenestä neljään, joten vastauksen perusteella laajempia palveluaikoja voisi ainakin harkita. Eräs toinen asiakas valitteli yhteystietojen löytämisen hankaluutta, mutta X Osuuspankki on ratkaissut hiljattain tähän liittyvät ongelmat jakamalla työntekijöiden työnumerot muun muassa sosiaalisessa mediassa asiakkailleen. Kiinteistövälityspalveluita oli asiakkaista käyttänyt vain seitsemän, mutta yksikään ei ollut asioinut OP-Kiinteistökeskuksen kanssa. Palvelunsa OP-ryhmään keskittävät saavat tiettyjä etuja, jos he käyttävät OP-Kiinteistökeskusta, joten OPKK:n käyttö voisi parantaa asiakaskokemusta, mikäli sitä verrataan tämän tiedon nojalla muihin palveluntarjoajiin. Haastateltavat eivät perustelleet sen tarkemmin syitä käyttämättömyydelle, joten syiden perusteella keskitytään toimenpide-ehdotuksiin. Asuntoluottoneuvottelussa olisi äärimmäisen tärkeää suositella OPKK:n palveluita mielellään jo heti ensimmäisessä kohtaamisessa ja kertoa näistä keskittämiseduista.

Lainasopimukset asiakkaat allekirjoittivat joko X Osuuspankissa tai sitten vaihtelevasti muissa eri osuuspankeissa. Asiakaskokemus tässä kohtauspinnassa oli X Osuuspankissa asioineilla hyvä tai erinomainen. Yksittäiset asiakkaat kokivat, että hän olisi kaivannut kuitenkin hieman lisää asioiden läpikäymistä ja toinen taas korosti, että hänen korkea tietotaitonsa oli huomioitu neuvotteluissa hyvin. Tämä kertoo siitä, että jokainen asiakaskohtaaminen on uniikki, ja asiakkaan tietotason huomioonottaminen ei välttämättä aina onnistu täydellisesti. Epävarmuutta lainaneuvottelussa voidaan estää ottamalla asiakkaan vallitseva tietotaso tarkasti huomioon ja kysyä aktiivisesti asiakkaalta, mikäli hänellä jää vielä jotain kysymyksiä tai ajatuksia joihin hän ei vielä saanut vastausta. Kokonaisuutena tämä on kuitenkin X Osuuspankin kohdalla hyvällä tasolla. Kolme asiakasta kehui etenkin palvelun henkilökohtaisuutta, jota voidaan selittää tärkeän asian hyvin hoitamisena siten, että rahoitusneuvoja on osannut asettua juuri lainanhakijoiden asemaan. Muissa osuuspankeissa asioineilla asiakkailla oli myös keskimäärin hyvä asiakaskokemus. Muutama valitteli sitä, että heidän ei ollut mahdollista saada haluamaansa päivänä tai kellonaikana ajanvarausta johdun pankkipalveluiden tarjoamisajoista. Vaikuttaa siltä, että tämä on yleinen kehittämistä vaativa kohde OP-ryhmässä asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Vahinkovakuutukset oli otettu asuntoluottoneuvotteluissa erinomaisesti huomioon, sillä jokainen haastateltu kertoi, että niitä tarjottiin. Asiakaskokemus tässä kosketuspinnassa oli myöskin keskimäärin hyvä. Eräs asiakas oli kokenut vakuutusten vertailun haastavana. Verkkoneuvottelu on kätevä tapaa jakaa asiakirjoja ja tietoja samalla kun neuvotella vakuu-

tuksista. Palvelun käyttö voisi etenkin laajemmissa vakuutustarjouskokonaisuuksissa hälvittää asiakkaiden kokemaa vaikeuden tunnetta vertailla tuotteita. Tässäkin kosketuspinnassa yhden asiakkaan taholta tuli myös kritiikkiä siitä, että sopivaa aikaa vakuutusten vertaillulle ei meinannut löytyä. Tämä tukee palveluaikojen laajentamista myös tämän liiketoimintasegmentin osalta. Muutama asiakas kehui saaneensa vakuutusneuvottelusta vinkkejä tulevaisuutta varten tai parannusta nykyiseen vakuutusturvaansa. Tätä voidaan selittää vakuutusneuvojan tai vakuutusasiamiehen onnistuneella toiminnalla. Asiakkaat ovat kokeneet saaneensa selkeää lisäarvoa tapaamisesta.

Kahdella nuorella naisella ei ollut ollenkaan minkäänlaisia ennakko-odotuksia lainan hakemisesta. Tätä voidaan selittää osittain heidän nuorella iällään (24- ja 25 vuotiaat naiset), sillä sen vuoksi asiasta ei ole ehtinyt kertyä vielä mielikuvia. Lainojen myöntäminen on kuitenkin osuuspankkien tärkeä liiketoimintasegmentti, joten voidaan miettiä siitä, että onko tälle ikäryhmälle viestitty asiakkuuden aikana hakuprosessista riittävästi. Toisaalta on hyvä, ettei heillä ole ennakko-odotuksia esimerkiksi siitä, että lainan saaminen on vaikeaa, mutta lisääntyneen sääntelyn myötä asiakkaiden olisi hyvä tietää suurin piirtein, kuinka koko prosessi menee tai edes alkaa, ja missä iässä säästäminen asuntoa varten kannattaa aloittaa. Tämä edesauttaisi sitä, että nämä asiakkaat jatkossakin hakisivat lainaa ensisijaisesti X Osuuspankista eivätkä alkaisi etsiä internetin hakukoneiden kautta tietoa asiasta ja törmäisi samalla muiden finanssitoimijoiden markkinointiin. Yksitoista muuta vastaajaa odotti asuntoluotto-prosessin menevän juuri niin kuin he olivat odottaneet. Näistä kymmenellä oli aiempaa tai samanaikaista kokemusta asuntolainan hakemisesta. Tätä voidaan selittää sillä, että asuntolainan ja asuntolainan hakeminen on pitkälti standardoitu, joten asiakkaille ei tullut yllätyksiä prosessissa. Tämä kielii myös vahvasta tekemisen tasosta X Osuuspankissa, sillä yhdellekään asiakkaan odotukset eivät alittuneet. Seitsemän vastaajaa kertoi, että heillä oli huolia asuntolainan hakemisesta tai myöntämisestä. Neljä näistä arveli sen olevan vaikeaa tai työlästä, kaksi epäili lainan myöntämistä ja yksi epäili, että onnistuuko etänä asioiden hoitaminen. Jokaisen ennakko-odotukset ylittyivät positiivisesti. Neljä vastaajaa koki syynä olleen helppous tai nopeus. Tätä voidaan selittää päätelmällä, että X Osuuspankin asuntoluotto-prosessi on tämän hetkessä muodossaan varsin toimiva. Ne kaksi vastaajaa, jotka epäilivät lainan myöntämistä, yllättyivätkin positiivisesti lainan myöntämisestä. On siis kannattavaa kannustaa erilaisia talouksia ihmisiä hakemaan asuntolainaa, sillä taloudelliset tilanteet voivat muuttua ja lainan myöntämisperusteet. Näiden asiakkaiden kohdalla odotusten ylittäminen tapahtuu jo pelkästään lainan myöntämisessä, joten niiden ylittäminen ei prosessin näkökulmasta ole vaikeaa. Yksi vastaaja koki lainan hakemisen olleen suuri ja hankala päätös, mutta hänenkin ennakko-odotuksensa ylittyivät, sillä lopussa se ei enää tuntunut niin suurelta. Tämä kertoo siitä, että rahoitusneuvoja on keskustellut asiakkaan kanssa oikeista asioista tarpeeksi ja osannut samaistua asiakkaan tilanteeseen.

Verkkoneuvottelun käyttöönotolla on erittäin hyvät edellytykset, sillä 95 prosenttia vastaajista koki palvelun käyttämisen olevan mahdollista. Ainoastaan yksi asiakas koki ettei hän todennäköisesti tule palvelua käyttämään, mutta hänkään ei täysin poissulkenut sitä vaihtoehtoa. Kyseisen asiakkaan ikä oli 49-vuotta ja hän oli aiemmin hakenut lainaa samaisesta osuuspankista. Tulosta voidaan hänen osaltaan selittää sillä, että hänellä on ollut tietty toimintamalli, joka on toiminut todella hyvin hänen mielestään. Myös neljä muuta hieman varovaisemmin uuteen palvelukanavaan suhtautuvaa vastaajaa kokivat, että asiat ovat hoituneet myöskin hyvin konttorilla, puhelimesta tai verkkoviestitse, joten eivät nähneet varsinaista tarvetta palvelukanavien kasvattamiselle ja käyttämiselle, mutta kokivat käytön kuitenkin olevan mahdollista. Yksi näistä asiakkaista toivoi lisäksi verkkoneuvottelumahdollisuutta ilta-aikaan. Eri kosketuspinoissa verkkoneuvottelua tulee tarjota ja suositella, jotta palvelukanavalle saadaan mahdollisimman monta käyttäjää. Eniten esiin nostettu lisäarvoa tuottava asia oli muiden myönteisten vastaajien mukaan henkilökohtaisuus ja vastapuolen näkeminen. Muita lisäarvoa tuottavia asioita olivat vastaajien mukaan materiaalin jakamismahdollisuus, pienempi tarve tulla konttorille ja korkeampi luotettavuuden tunne. Lisäarvoa tuottavat asiat noudattelevat samoja aiemmin kappaleessa asiakkaiden esiin nostamia asioita, kuten helppous ja henkilökohtaisuus. Asiakkaiden itse esiin nostamat lisäarvoa tuottavat asiat ovat selkeä signaali siitä, että verkkoneuvottelulla on mahdollisuus parantaa asiakaskokemusta.

Vastauksena tutkimuskysymykseen asiakaskokemuksen tasosta voidaan todeta, että etäasiakkaalle muodostuva asiakaskokemus asuntoluottoneuvottelun eri vaiheissa on keskimäärin hieman hyvää ylemmällä tasolla. Erinomainen asiakaskokemus toistui neutraalia tai negatiivista selvästi useammin. Pääsyyinä hyvään asiakaskokemukseen on ollut odotusten täyttyminen, minkä ovat usein taanneet helpohko, nopea ja henkilökohtaiselta tuntuva asuntoluotto-prosessi. Tätä tukevia osa-alueita olivat asiantuntijuus ja luotettavuus. Erinomainen asiakaskokemus on yleensä saavutettu siten, että palvelu on ylittänyt odotukset. Tätä on edesauttanut rahoitus- ja vakuutusneuvojen hyvä yhteistyö, joka on näkynyt asiakkaiden suuntaan joustavana palveluna. Usein toistunut vastaus henkilökohtaisesta palvelusta on myös ollut vaikuttamassa asiakkaiden kaikista positiivisimpiin kokemuksiin. Asiakaskokemuksen taso OP-Kiinteistökeskuksen suuntaan jäi tutkimuksessa selvittämättä, sillä kukaan vastaajista ei ollut käyttänyt sen palveluita.

Seuraavaksi käsitellään tutkimuskysymystä asiakaskokemuksen parantamisesta asuntoluottoneuvottelun eri vaiheissa. Asiakkaalle voidaan jo ensikontaktin kohdalla suositella seuraavia rahoitus- ja vakuutustapaamisia verkkoneuvottelun kautta toteutettaviksi, koska useimmat asiakkaat kokevat tutkimustulosten perusteella antavan selkeää lisäarvoa neu-

vottelulle. Tämä voi myöskin differoida X Osuuspankkia jostain sen kilpailijoista. Se myös todennäköisesti jättää vahvemman muistijäljen asiakkaiden käymiin vakuutusneuvotteluihin, koska osa ei nyt muistanut siitä enää mitään, joten se voi parantaa asiakaspysyvyyttä ja asiakkaiden suositteluherkkyttä kokemansa palvelun suhteen. Asiakkaat ovat varsin suostuvaisia verkkoneuvotteluun, mutta vastausten perusteella osa on tyytyväinen nykyiseen toimintamalliin, joten odotukset ylittävää palvelua tarjotakseen X Osuuspankin täytyy aktiivisesti suostutella asiakkaita uuden palvelukanavan pariin. Asiakkaat saadaan varmimmin käyttämään palvelukanavaa, mikäli heille voidaan luoda kuva lisäarvosta. Pankeilla on yleisesti ottaen paljon informaatiota asiakkaista, jota ei kuitenkaan hyödynnetä täysipainoisesti. Tätä informaatiota voidaan käyttää niiden asioiden löytämiseksi, joilla tuo lisäarvo osataan asiakkaalle esittää keskustelun lomassa. Esimerkiksi jos asiakkaan huonokuuloisuudesta on kontaktiteksti, on hänelle helppo suositella verkkoneuvottelun visuaalisia hyötyä kuitenkin mainitsematta asiakkaan vaivaa. Hyötyä voi olla myös tavalliselle perheelliselle taloudelle, sillä puhelinneuvotteluun verrattuna molemmat lainanhakijat voivat osallistua laina- ja vakuutusasioiden läpikäymiseen samaan aikaan, mikä voi parantaa yleistä informaatiotasoa ja vähentää epäselvyyksiä asiakkaiden päässä. Tällöin myös esimerkiksi vakuutusneuvottelun tarvekartoitus on efektiivisempi, koska piilossa olevia tarpeita voi löytyä siten helpommin. Rahoitusneuvottelussa myöskin asiakkaat voivat tehdä päätökset helpommin, vaikka lainan lisäturvien osalta, kun molemmat päättäjät ovat samassa neuvottelussa. Verkkoneuvottelu voidaan myös esittää asiakkaalle suoraan ensimmäisenä vaihtoehtona palvelulle, jolloin asiakas voi olettaa, että tämä on nykyaikainen tapa hoitaa asioita eikä palaa tuttuun ja turvalliseen verkkoviestittelyyn tai puhelinkeskusteluun. Tämä voi olla haaste myös henkilökunnan kohdalla, joten X Osuuspankki voisi esimerkiksi muodostaa mahdollisimman yksinkertainen ohjeen verkkoneuvottelun suosittelusta ja käyttöönnotosta ja täten vähentää riskiä henkilökunnan osalta.

Asiakaskokemusta voidaan myös parantaa muuttamalla pankin palveluaikoja vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Huomattavaa on kuitenkin, että tutkimuksessa muuten palveluun tyytyväiset asiakkaat eivät tätä tarvetta kovin laajasti nostaneet esille. Tarve tälle voisi ollakin suurempi niiden asiakkaiden kohdalla, jotka eivät lainahakemusta edes tehneet tai ottivat tarjouksen kilpailijalta, jos heidän palveluaikansa olivat joustavampia. Palveluaikojen muutos voisi tarkoittaa siis joustavampia ja liukuvampia työaikoja henkilökunnan osalta siirtäen aamun työtunteja illalle tai sitten konttorin palveluaikojen muuttamista tietyiltä päiviltä muutamalla tunnilla aamusta iltaa kohti. Toisaalta yksittäisten neuvotteluaikojen sopiminen ilta-ajalle voisi myös toimia, mikäli se saadaan sopimaan toimeksiantajan turvallisuuskäytäntöjen puitteissa. Aukioloaikojen lisäksi yhteystietojen tulisi olla hyvin saatavilla. X Osuuspankki on jakanut työntekijöiden puhelinnumeroita esimerkiksi sosiaalisessa

mediassa, joten jatkossa olisi huolehdittava, että toiminta on jossain määrin säännöllistä ja ne julkaistaan sosiaalisessa mediassa esimerkiksi muutaman kerran vuodessa.

Rahoitus-vakuutustoimihenkilöiden toimintaa voidaan muuten kehittää kiinnittämällä vielä entistä tarkemmin huomiota asiakkaiden lähtötietotasoon. Toisaalta ylipalvelemista on vältettävä, joten joissain tapauksissa voi olla perusteltua pyrkiä lopettamaan keskustelu ajanvarausajan ylittyessä. Erinomaiseen asiakaskokemukseen pyrittäessä asiakkaalle ei kuitenkaan saisi jäädä epäselvyyksiä. Mikäli X Osuuspankki haluaa varmistaa, että asuntolainaa ottaneille asiakkaille ei jää epäselvyyksiä käytäntöön voisi ottaa aiempaa useammin jälkikontaktointin, mikä on nyt suoritettu osittain tilanteesta ja asiakkaasta riippuen. Asiakkaille voi jäädä jostain asioista vielä pieniä epäselvyyksiä, jota varmako tai varma jälkikontaktointi hälventäisi. Jos eri henkilöt tekevät rahoitus- ja vakuutusosuudet niin vakuutus-asiamies tai vakuutusneuvoja voisi myös kysyä, että onko laina-asia kunnossa vai haluaako asiakas uutta yhteydenottoa. Kynnys ottaa yhteyttä voi olla korkea esimerkiksi suhteellisen yksinkertaisen asian takia etenkin, jos siitä on jo aiemminkin keskusteltu. Jälkikontaktointi voisi luoda palvelusta henkilökohtaisemman kokemuksen asiakkaalle, mikä haastattelujen vastausten perusteella on X Osuuspankin asuntoluottoneuvottelussa tärkeä osa-alue odotukset ylittävän asiakaskokemuksen tavoittelussa. Se voisi myös luoda tunnepitoisuutta lisää, mikäli asiakasta kiitetään tai hänen arvonsa yritykselle osoitetaan esimerkiksi kertomalla hänen olevan tärkeä asiakas pankille, minkä voi kertoa asiakkaalle soiton syyksi ja samalla voi tiedustella sitä onko kaikki sujunut tähän mennessä niin kuin asiakas on odottanut. Mikäli akuuttia tarvetta jälkikontaktointiin ei ole eikä siitä etukäteen sovita, niin rahoitusneuvoja voisi silti ottaa yhteyttä asiakkaaseen jälkikäteen ja se voisi silloin toimia jopa odotukset ylittävänä kokemuksena, koska se tulisi täysin yllättäen. Tässäkin tapauksessa asiakas kokisi itsensä tärkeäksi ja palvelu olisi henkilökohtaista. Merkittävyyttä voisi lisätä myös se, että kuka asiakkaalle soittaa. Korkeammalla hierarkiassa olevan henkilön kontaktointi voisi luoda näissä tapauksissa asiakkaalle lisäksi jopa ylpeilyn aiheen, joka voisi toimia suositteluna muiden asiakkaiden suuntaan. Tällainen kontaktointi voisi olla todella lyhyt eikä siten veisi paljon aikaa ja esimiestason henkilö voisi delegoida mahdolliset toimenpiteet työntekijöille. Pitkässä juoksussa se voisi paremman asiakaskokemuksen ja sitä kautta lisäämyynnin näkökulmasta olla hyvinkin kannattava toimenpide.

Vakuutuspuolella asiakaskokemuksen kehittämistä voidaan kokeilla onnistuneen vakuutusneuvottelun jälkeen siten, että asiakasta pyydetään nimeämään joku henkilö, joka voisi olla kiinnostunut vastaavanlaisesta vakuutusturvan läpikäymisestä. Tulosten mukaan osa asiakkaista kertoi saaneensa hyviä vinkkejä tai parannusta nykyiseen tilanteeseensa, joten näiden todennäköisten suosittelijoiden asiakaskokemus voi parantua entisestään, mikäli hän kokee tyytyväisyyttä siitä, että vakuutusasiat hoidettiin parempaan kuntoon niiden ihmisten

osalta, joiden yhteystiedot hän antoi. Tämä voisi olla esimerkiksi oma isä tai sisarus. Tämä lisää mahdollisten suosittelijoiden määrää ja tuo X Osuuspankille samalla lisämyyntiä, kun tästä tehdään käytäntö arkisessa toiminnassa.

X Osuuspankille voisi olla kannattavaa johdonmukaistaa tai ainakin miettiä viestintä- ja markkinointisuunnitelmaansa nuorten asiakkaiden kohdalle. Sen avulla voisi parantaa lähtökohtaista asiakaskokemusta koko asuntolainaprosessista heidän osaltaan. Osalla nuorista ei ollut tutkimuksen tulosten mukaan mitään ennakko-odotuksia prosessista, joten tätä varmempi ja myönteisempi lähtökohta voisi edesauttaa asuntorahoituksen kasvussa siten, että useampi nuori hakisi lainaa suoraan X Osuuspankista. Tätä voisi lähestyä aitouden kautta ja ottaa esimerkiksi tavaksi puhua 18-vuotta täyttäneille asiakkaille jokaisessa tapaamisessa asuntolainoituksesta kiinnostavalla ja ytimekkäällä tavalla. Esimerkiksi nuorille voidaan painottaa, että X Osuuspankki haluaa toimia nuoren kumppanina asuntoasioissa ja toimia rahoittajana oikeana ajankohtana. Nuori voi olla jo X Osuuspankin omistajajäsen ja hänelle usein varmasti kerrotaankin kuinka asunnon ostoon voi etukäteen valmistautua. Tässä tapauksessa nuoren lähtökohtainen asiakaskokemus voisi olla asunnon ostovaiheessa todennäköisemmin luottavaisempi siihen, että kaikki onnistuu X Osuuspankin kautta. Asiakaskokemuksen kehittämisessä tärkeää on huomioida myös mittaamisen kehittäminen. Tämän hetkinen mittaus keskittyy pitkälti jälkikäteiseen mittaamiseen, joten jotta asiakkaan ennakko-odotuksiin voidaan vastata, täytyy jatkossakin tietää ennakko-odotukset. Nuorten asiakkaiden ennakko-odotukset ovat digitalisaation vuoksi ainakin joltain osin hankalat ennakoida, sillä asiakaskäyttäytyminen on muuttunut paljon, joten X Osuuspankki voisi mitata 18-vuotiaiden asiakkaiden ennakko-odotuksia ja asiakaskokemusta. Kuinka tulevaisuuden asuntolainajaat haluavat asioida ja tulla palvelluksi X Osuuspankin toimesta?

Rahoitusneuvojan ja X Osuuspankin toimintaa kiinteistönvälityksen suuntaan voi parantaa antamalla vinkkiä paikalliselle OP-Kiinteistökeskukselle hyvissä ajoin, kun asiakkaasta saadaan tieto. Se voisi omalta osaltaan parantaa asiakaskokemusta. Harva asiakas kuitenkaan käytti ylipäättään välityspalveluita ja oli tietoinen koko OPKK:n palveluista, joten aktiivinen suosittelu sen hyödyistä on tarpeen. Esimerkiksi mahdollisuuksien salliessa asiakkaalle voisi varata suoraan kiinteistönvälitysajan vaikka verkkoneuvotteluun, jossa kiinteistönvälittäjä voisi esitellä valmiita kohteita ostoalueelta, jota varten rahoitusneuvoja on jo ottanut perustoiveet ylös ajanvarauksen yhteydessä. Tämän voisi esittää asiakkaalle siten, että kiinteistönvälitys ja vahinkovakuuttaminen kuuluvat käytännössä kiinteänä osana palvelukonseptiin. Se voisi myös nopeuttaa asuntoluottoprosessia kaupanteon osalta ja parantaa asiakaskokemusta. Nuorten asuntolainan hakijoiden asiakaskokemusta voitaisiin parantaa tekemällä koko tämän konseptin markkinoinnista ja viestinnästä säännöllinen ja etenkin johdonmukainen käytäntö. Tutkimuksesta kävi ilmi, että osalla oli jo asunto katsottuna valmiiksi, jo-

hon lainaa haettiin. Kohdennetummalla ja säännöllisellä markkinointiviestinnällä tilanne voisi kääntyä enemmän siihen suuntaan, että asiakas näkisi X Osuuspankin kokonaisvaltaisempana kumppanina asunnon etsimisessä, luototuksessa ja vakuuttamisessa. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että sijoitusasuntoihin haettiin kohderyhmän osalta vain yksi laina. Sijoitusasunnon ostaminen on tunnepitoisen oman kodin ostamisen sijaan lähempänä sijoitustoimintaa, johon välttämättä useimmilla ei ole kovinkaan vahvaa tietotaitoa entuudestaan. Laajempi tutkimusaineisto olisi voinut kertoa tarkemmin lainojen tarkoitusperien välisestä suhteesta, mutta arkisessa toiminnassa sijoitusasunnon ostamisen mahdollisuutta voisi asiakkaille tarjota, mikä olisi asiakkaiden näkökulmasta lisäarvon tuottamista.

Vastauksena tutkimuskysymykseen liittyen asiakkaiden ajatuksiin verkkoneuvottelun käyttöönotosta voidaan todeta, että palvelun käyttöönotolle on hyvät edellytykset ja asiakkaat löysivät omatoimisesti paljon lisäarvoa tuovia seikkoja sen käyttöönotosta. Asiakkaiden ennakokäsitykset verkkoneuvottelusta olivat siis pääosin erittäin hyviä tai hyviä joitain neutraaleja vastauksia lukuun ottamatta. Verkkoneuvottelu kannattaa ottaa nopeasti arkipäiväiseen tekemiseen mukaan, jotta se tulee mahdollisimman tutuksi käyttää ja hyödyntää täysipainoisesti. Verkkoneuvottelun käyttöönotossa on huomioitavaa, että osa asiakkaista tarvitsee tukea palvelun käyttöönotossa ja perusteluja sen hyödyille, jotta myös heidät saadaan kokeilemaan palvelua. Näitä lisäarvoja on syytä käyttää kosketuspinnossa hyödyksi palvelun markkinoinnissa ja mielikuvien luomisessa.

Myös haasteita asiakaskokemuksen kehittämisessä on X Osuuspankin kohdalla. Asiakaskokemuksen ollessa jo valmiiksi hyvällä tasolla sen ylittäminen voi edellyttää paikoin uusia toimia, kuten verkkoneuvottelun aktiivista käyttöä. Asiakkaiden käyttötottumukset muuttuvat vauhdilla ja asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta voi olla tärkeää pysyä tässä vauhdissa mukana. Haasteena voi olla se, että kuinka esimerkiksi verkkoneuvottelun käyttö voidaan esittää nopealla ja helpolla tavalla ja saada se käytännön tilanteessa toimimaan samalla tavalla? Tekniset ongelmat voivatkin osoittautua ongelmaksi, joten niiden minimointi X Osuuspankin päässä on tärkeää. Tähän voidaan varautua esimerkiksi testaamalla laitteet kuten mikrofoni ja web-kamera etukäteen, ennen kuin aloitetaan neuvottelu. Palveluaikojen laajentaminen tulisi suunnitella siten, että se ei ole pois jostain muusta. X Osuuspankki voisi selvittää tilastoistaan tehottomimmat työtunnit viikossa, missä on vähiten ajanvarauksia ja sitä kautta miettiä niiden tuntien siirtämistä esimerkiksi ilta-aikaan tapahtuvaan asiakaskohtaamisiin. Muutos on varmasti työntekijöiden kohdalla myös suuri, sillä perinteiset finanssisalan toimijat ovat pitkään olleet staattisessa tilassa, joten myös heille tapahtunut muutos pitää perustella hyvin, jotta heidän työmotivaationsa ja asenteensa eivät kärsi. Jatkotutkimusaiheita opinnäytetyölle voisi olla OP-Kiinteistökeskuksen ja osuuspankkien välisen yhteistyön tarkempi vertailu niiden toimipisteiden välillä, joissa se toimii

pitkälle automatisoidusti ja etenkin se, että parantaako se asiakaskokemusta vai ei. Erinomainen jatkotutkimuskohde voisi myös olla tutkia kielteisen X Osuuspankin asuntolainapäätöksen saaneiden ja kilpailijan tarjoukseen tarttuneiden asiakkaiden kokemuksia ja vertailla niitä tämän tutkimuksen tuloksiin. Toisaalta voitaisiin myös tutkia sitä, millainen asiakaskokemus asuntolainan ottajilla on esimerkiksi muutaman vuoden kuluttua ja täten voitaisiin tutkia asuntoluotto-prosessin mahdollista kehittymistä.

Prosessina opinnäytetyön tekeminen oli äärimmäisen opettavainen. Se opetti tutkijaa tuntemaan paremmin omat rajansa ja myös sen, kuinka niitä voidaan ylittää. Se opetti myös tuntemaan omat vahvuudet ja heikkoudet. Toimeksiantaja ja työn aihe löytyivät onneksi suhteellisen helposti, mutta työn toteutuksessa oli pitkään vaikeuksia. Lopullinen motivaatio löytyi minäkuvan tarkistelun perusteella. Hyvän motivaation kautta työn tekeminen vauhdittui ja opinnäytetyö muotoutui lopulta muotoonsa. Tavoitteisiin nähden opinnäytetyö onnistui hyvin. Tutkimustulokset olivat alussa hieman huolestuttavia, sillä asiakaskokemus vaikutti olevan jo varsin hyvällä tasolla ja kehityskohteiden miettiminen oli siten haasteellista. Tutkimuksen avulla X Osuuspankki sai tarkempaa tietoa asiakaskokemuksen tasosta ja useita konkreettisia toimenpide-ehdotuksia siitä, kuinka asiakaskokemusta voidaan kehittää. Lisäksi verkkoneuvottelujen käyttöönoton tueksi on nyt selkeät tulokset siitä, kuinka asiakkaat siihen suhtautuvat ja millä perustein. Opinnäytetyö auttaa X Osuuspankkia parantamaan asiakaskokemustaan ja kehittämään asuntoluotto-prosessiaan.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

ALASUUTARI, Pertti. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

ASIAKASPALVELUKOKEMUS 2016 (a). Mistä on kysymys? [Verkkosivu]. [Viitattu 31.08.2016]. Saatavissa: <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/>

ASIAKASPALVELUKOKEMUS 2016 (b). Asiakaskokemus ja -palvelu suomalaisissa pörssiyrityksissä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 04.10.2016]. Saatavissa: <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/download/178/>

GARLO-MELKAS, Nina. 22.09.2016. Digitaalinen asiakaskokemus luo menestystä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 05.10.2016]. Saatavissa: <https://www.finva.fi/digitaalinen-asiakaskokemus-luo-menestysta/>

EUROOPAN UNIONI 05.10.2016. Euroopan pankkiviranomainen. [Verkkosivu]. [Viitattu 05.10.2016]. Saatavissa: https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/eba_fi

FILENIUS, Marko. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus - menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

FINANSSIALAN KESKUSLIITTO 10.06.2016 (a). Pankit merkittäviä kansantaloudelle. [Verkkosivu]. [Viitattu 05.10.2016]. Saatavissa: <http://www.finanssiala.fi/finanssialasta/pankit-ja-rahoitus/Sivut/default.aspx>

FINANSSIALAN KESKUSLIITTO 09.09.2016 (b). Finanssiala vauhdittaa tehokkaita ja turvallisia digitaalisia palveluita. [Verkkosivu]. [Viitattu 05.10.2016]. Saatavissa: <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/digitalisaatio/>

FINANSSIALAN KESKUSLIITTO 08.06.2016 (c). Pankkivuosi 2015 - pankkien tulostiedot. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 06.10.2016]. Saatavissa: <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Pankkivuosi%202015.pdf>

FINANSSIVALVONTA 01.07.2016 (a). Asuntolainat. [Verkkosivu]. [Viitattu 07.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Lainat/Asuntolainat/Pages/Default.aspx>

FINANSSIVALVONTA 04.10.2016 (b). Kotimainen lainsäädäntö. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.10.2016]. Saatavissa:

[//www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Lainsaadanto/Kotimainen/Pages/Default.aspx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Lainsaadanto/Kotimainen/Pages/Default.aspx)

FINANSSIVALVONTA 07.01.2016 (c). Henkivakuutukset. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Vakuutukset/Henkivakuutukset/Pages/Default.aspx>

FINANSSIVALVONTA 08.06.2015. Vahinkovakuutukset. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.10.2016]. Saatavissa:

<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Vakuutukset/Vahinkovakuutukset/Pages/Default.aspx>

FINANSSIVALVONTA 09.09.2016. Valvottavien taloudellinen tila ja riskit 2/2016. [Lehdistötiedote]. [Viitattu 05.10.2016]. Saatavissa:

http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Lehdistotiedotteet/pages/13_2016.aspx

FINANSSIVALVONTA 04.10.2016. Finanssialan digitalisaation mahdollisuudet ja uhat: Onko Suomen finanssiala herännyt FinTechin haasteisiin. [Lehdistötiedote]. [Viitattu 06.10.2016]. Saatavissa:

http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Lehdistotiedotteet/Pages/15_2016.aspx

FISCHER, Merja ja VAINIO, Satu. 2014. Potkua palvelubisnekseen - Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Viro: Talentum.

HAVEZ, Craig. 05.08.2016. CSAT, NPS and CES: 3 easy ways to measure customer experience. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.11.2016]. Saatavissa:

<https://www.digitalgov.gov/2016/08/05/csat-nps-ces-3-easy-ways-to-measure-customer-experience-cx/>

HIRSJÄRVI, Sirkka ja HURME, Helena. 2015. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

IBM 2016. The digital customer experience. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 16.10.2016]. Saatavissa:

<https://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/uv/en/uvw12386usen/Uvw12386USEN.PDF>

JUUTI, Pauli. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-Kustannus.

KANANEN, Jorma. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KANANEN, Jorma. 2008. Kvali: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

KORKIAKOSKI, Kari ja GERDT, Belinda. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

KVALE, Steinar. 1996. An introduction to qualitative research interviewing. London: Sage.

LAKI KULUTTAJANSUOJALAIN MUUTTAMISESTA. L 746/2010. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 07.10.2016]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100746>

LAKI KIINTEISTÖNVÄLITYSLIIKKEISTÄ JA VUOKRAHUONEISTON VÄLITYSLIIKKEISTÄ. L 1075/2000. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 15.10.2016]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2000/20001075>

LASSILA, Anni. 14.10.2016. Nordea kiertää lainakattoa myöntämällä lisäksi kulutusluottoa - käytäntö on lain hengen vastainen. [Verkkootikkeli]. [Viitattu 17.10.2016]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1476408829850>

LÖYTÄNÄ, Janne ja KORTESUO, Katleena. 2011. Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Talentum.

MANNING, Harley. 23.11.2010. Customer experience defined. [Blogi]. [Viitattu 14.10.2016]. Saatavissa: http://blogs.forrester.com/harley_manning/10-11-23-customer_experience_defined

MERTON, Robert, FISKE, Marjorie, KENDALL, Patricia. 1956. The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures. Glencoe, IL: Free Press.

NYGREN, Piia 2013. Ylivertainen asiakaskokemus nuorelle pankki- ja vakuutuspalveluissa. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2013052911707>

OP 2016 (a). Strategia. [Verkkosivu]. [Viitattu 01.08.2016].

Saatavissa: <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/strategia?id=80101&srcpl=8>

OP 2016 (b). OP Ryhmä lyhyesti. [Verkkosivu]. [Viitattu 01.08.2016].

Saatavissa: <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma?id=80100&srcpl=1>

OP 2016 (c). Ryhmärakenne. [Verkkosivu]. [Viitattu 07.10.2016]. Saatavissa:

<https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/hallinnointi/ryhmarakenne?id=80140&srcpl=8>

OP N.d. (a). Verkkoneuvottelu. [Verkkosivu]. [Viitattu 10.10.2016]. Saatavissa:

<https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/opastus/verkkoneuvottelu?cid=151674656>

OP N.d. (b). Mitä on vahinkovakuuttaminen? [Verkkosivu]. [Viitattu 15.10.2016]. Saatavis-

sa: [https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/liiketoiminta-
alueet/vahinkovakuutus/mita-on-vahinkovakuuttaminen?cid=151507825&srcpl=3](https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/liiketoiminta-alueet/vahinkovakuutus/mita-on-vahinkovakuuttaminen?cid=151507825&srcpl=3)

OP N.d. (c). Vahinkovakuutus. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.10.2016]. Saatavissa:

[https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/liiketoiminta-
alueet/vahinkovakuutus?id=80111&srcpl=8](https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/liiketoiminta-
alueet/vahinkovakuutus?id=80111&srcpl=8)

OP N.d. (d). Tietoa OP-Henkivakuutuksesta. [Verkkosivu]. [Viitattu 15.10.2016]. Saatavis-

sa: [https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/saastot-ja-sijoitukset/tietoa-op-
henkivakuutuksesta?cid=151514595&srcpl=4](https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/saastot-ja-sijoitukset/tietoa-op-
henkivakuutuksesta?cid=151514595&srcpl=4)

OP-Kiinteistökeskus n.d. (a). Vakiosopimusehdot, joita OP-Kiinteistökeskuksissa käytetään.

[Verkkosivu]. [Viitattu 10.10.2016]. Saatavissa:

https://www.opkk.fi/opkk/opkk/opkk_portal/opkk_yrityksena/vakiosopimusehdot?pid=101d5

OP-Kiinteistökeskus n.d. (b). OP-Kiinteistökeskus yrityksenä. [Verkkosivu]. [Viitattu

10.10.2016]. Saatavissa:

https://www.opkk.fi/opkk/opkk/opkk_portal/opkk_yrityksena/opkk_yrityksena?pid=ea6c

PELTONEN, Anja. 2011. Kunnioita asiakasta, lisää luottamusta. Lakimiesliiton kustannus. Helsinki: WS Bookwell Oy.

PITKÄRANTA, Ari. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä - työkirja ammattikorkeakouluun. Jokioinen: e-Oppi Oy.

PUUSTINEN, Eero 2010. X-pankin 1.6-30.11 tarvekartoitettujen etäasiakkaiden tyytyväisyys. Savonia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201004066144>

SCHMITT, Bernd. 2003. Customer experience management. New Jersey: John Wiley & Sons.

SUOMINEN, Pia 2014. Luottoprosessin analyysija: läpimenoaika, kustannukset ja asiakaskokemus. Lahden ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma (ylempi AMK). Opinnäytetyö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201405086678>

SUOMEN PANKKI 05.10.2016. Asuntolainakannan vuosimuutos ja uudet nostetut asuntolainat Suomessa. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 05.10.2016]. Saatavissa: http://www.suomenpankki.fi/fi/tilastot/kuviopankki/Pages/asuntolainakannan_vuosimuutos.aspx?hl=asuntolainat

VALVIO, Timo. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Karisto Kirjapaino: Hämeenlinna.

VERHOEF, P., LEMON, K., PARASURAMAN, A., ROGGEVEEN, A., TSIROS, M., SCHLESINGER, L. 2009. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 14.11.2016]. Saatavissa: https://www.rug.nl/staff/p.c.verhoef/jr_customer_experience.pdf

WATKINSON, Matt. 2012. The ten principles behind great customer experiences. London: FT Press.

YLIKOSKI, Tuire ja JÄRVINEN, Raija. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Jyväskylä: Bookwell.

X OSUUSPANKKI 25.09.2015. Pankin johtoryhmä. [Palaveri]. X Osuuspankki: Toimitilat.

X OSUUSPANKKI 13.01.2016. Myyntijohtaja. [Palaveri]. X Osuuspankki: Toimitilat.

LIITE 1: ALOITUSPUHE JA HAASTATTELURUNKO

ALOITUSPUHE

Otto Hynynen tässä terve. Olihan puhelimesta henkilö y? Olen töissä X Osuuspankissa ja teen opinnäytetyötä meiltä asuntolainaa ottaneiden asiakkaiden asiakaskokemuksesta. Pankin toimitusjohtajan toiveena olisi, että voisit osallistua tähän lyhyeen haastatteluun, jotta voisimme sen pohjalta kehittää palveluitamme parempaan suuntaan. Vastaukset käsitellään täysin anonyymisti ja luottamuksellisesti, haastattelu kestää noin 10 minuuttia ja arvon vastanneiden kesken 50 euron musiikkilahjakortin. Olisiko sinulla nyt hetki aikaa?

HAASTATTELURUNKO

PERUSKYSYMYKSET JA TAUSTAMUUTTUMINEN ja sukupuoli

1. Mitä käyttötarkoitusta varten ostitte asunnon? (Ostitteko sen ensiasunnoksi/sijoitusasunnoksi/loma-asunnoksi/asunnon vaihdon takia/jonkin muun syyn takia?)
2. Mikä oli ostetun asunnon asuntotyyppi? (Oliko ostettava asunto omakotitalo, rivitalo, asunto-osake tai jokin muu?)
3. Olitteko hakeneet asuntolainaa aiemmin?

ASUNTOLUOTTOPROSESSIN SUJUVUUS / HENKILÖIDEN TOIMINTA

4. Miten arvioisitte asioinnin ja yhteydenpidon sujuvuutta X Osuuspankin rahoitusneuvojan kanssa? Löydätkö kehitettävää henkilön tai pankin toiminnassa? (Jäikö asioita epäselväksi / Oliko yhteydenpito mutkatonta / Mitä kehitettävää)
5. Käyttitkö kiinteistönvälityspalveluita asuntokaupan yhteydessä?
-Kyllä: Käytitkö OP-kiinteistökeskuksen palveluita? Minkälainen mielikuva sinulle jäi OPKK:n toiminnasta?
-Ei:
6. Allekirjoitettiinko lainapaperit toisessa Osuuspankissa?
Kyllä: Missä pankissa? Miten arvioisit pankkia sen tapaamisen perusteella - missä onnistui ja mitä kohtia voisi parantaa? (Kuinka tyytyväinen olit palvelun tasoon / Muistatko millaisia positiivisia tai negatiivisia mielikuvia asioinnista siellä jäi?)

Ei: Miten arvioisit X Osuuspankkia sen tapaamisen perusteella - missä onnistuimme ja jäikö parannettavaa?

7. Tarjottiinko sinulle OP-ryhmän vahinkovakuutuksia (Pohjola) lainaneuvottelun aikana tai pian kaupan jälkeen?

Kyllä: Kuinka vakuutusneuvottelut menivät mielestäsi? Mitä hyvää vakuutusneuvojan toiminnassa oli ja mitä voisi vielä kehittää?

Ei: Oliko vakuutuksista puhetta ollenkaan?

ODOTUSTEN TÄYTTYMINEN JA ETÄASIAKKUUS / CLOUSAUS

8. Oliko sinulla ennakko-odotuksia tai mielikuvia asuntolainan ottamisesta ennen yhteydenottoa X Osuuspankkiin, ja jos oli, niin kuinka ne toteutuivat?

Kyllä: Tarkennatko miltä osin?

Ei: Tarkennatko miltä osin? Mitä olisi lisäksi voinut tehdä?

9. Nykyisin OP-ryhmässä laina-asioista voi neuvotella verkkopankkitunnuksilla videopuhelun välityksellä. Näkisitkö mahdollisena, että käyttäisit tällaista palvelukanavaa jatkossa? (Mikälainen mielikuva verrattuna konttori tai puhelinasiointiin?)

Kyllä: Voisitko perustella kantaasi?

Ei: Voisitko perustella kantaasi?