

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden ylempi AMK-koulutus

Riikka Mankki, 1401258

## **Vuoronumeropalveluiden kehittäminen, case OP Etelä-Karjala**

Opinnäytetyö 2018

## Tiivistelmä

Riikka Mankki

Vuoronumeropalveluiden kehittäminen, case OP Etelä-Karjala 64 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden ylempi AMK-koulutus

Opinnäytetyö 2018

Ohjaajat: yliopettaja Tuuli Mirola, Saimaan ammattikorkeakoulu, kehittämispäällikkö Mauno Muukkonen, OP Etelä-Karjala

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää vuoronumeropalvelun kehittämiskohteet sekä luoda konkreettisia toimenpide-ehdotuksia vuoronumeropalvelun kehittämiseksi. Tarkoituksena oli myös saada uutta tietoa vuoronumeropalveluiden tuottamasta asiakaskokemuksesta sekä asiakkaiden halukkuudesta suositella palvelua eteenpäin. Tutkimuksessa selvitettiin myös minkälaisissa pankki- ja vakuutusasioissa asiakkaille on tarjottava palvelua ilman aikavarausta sekä minkälainen myyjä soveltuu työskentelemään vuoronumeropalvelussa.

Teoreettinen viitekehys koostui asiakaskokemuksesta ja suosittelumarkkinoinnista ja sen mittaamisesta. Teoreettisessa viitekehyksessä kuvattiin myös hyvän myyjän myyntiprosessia.

Työssä käytettiin tutkimusmenetelmänä tapaustutkimusta. Tutkimusaineisto kerättiin vuoronumeropalvelun asiakkaille tehdyllä kyselytutkimuksella sekä myyjille pidetyllä teemoitetulla ryhmähaastattelulla.

Tutkimustuloksista selvisi, että vuoronumeropalvelun asiakaskokemus ei ole kovin hyvä verrattuna koko Kuinka voin auttaa-tiimin asiakaskokemukseen. Asiakaskokemusta on mitattu Net Promoter Scoren, eli NPS:n avulla. Suurin osa vastaajista oli kuitenkin tyytyväisiä palveluun. Mielenkiintoista oli, että miehet antoivat vuoronumeropalvelulle paremman NPS:n kuin naiset.

Tutkimustulokset osoittivat, että myyjien mielestä pikaiset asiat, joita ei voida hoitaa verkossa tai esimerkiksi todistukset, joita ei voi toimittaa asiakkaalle suoraan kotiin, on pystyttävä hoitamaan ilman aikavarausta. Myös opastaminen, esimerkiksi vahinkotilanteessa sekä verkkopalvelutunnusten tai kortteihin liittyvät muutokset on onnistuttava vuoronumeropalvelussa. Asiakkaille pitäisi luoda voimakkaammin mielikuva pikapalvelusta. Vuoronumeropalvelussa vaaditaan todella laaja osaaminen, jotta pystyy palvelemaan asiakkaita paremmin.

Asiasanat: asiakaskokemus, net promoter score, suosittelumarkkinointi

## Abstract

Development of the queuing number service, case OP Etelä-Karjala, 61 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Master's Degree Programme in Business Administration

Master's Thesis 2018

Instructor: Mrs. Tuuli Mirola, Principal Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences, Mr. Mauno Muukkonen, Development Manager, OP Etelä-Karjala

The goal of the study was to find out development areas of the queuing service and create concrete ideas to develop the service. The purpose of the study was also to get new information of the queuing number service's customer experience. The study clarified if the customers recommend the service for their friends. The study also clarified that in what kind of banking and insurance issues services should be offered for customers without an appointment and what kind of sales person is suitable to work in the queuing number service.

The theoretical framework of the study consists of the customer experience and the word of mouth marketing and how it is measured. Also the sales process of a good sales person is described in the theoretical framework.

The main research method of this study was case study. The data for this thesis was collected by a questionnaire survey and group interview of the sales persons.

The results of the study showed that the customer experience of the queuing service isn't so good if it's compared to whole "How can I help"-teams customer experience. Customer experience is measured by Net Promoter Score, NPS. Most of the respondents were pleased to the service. It was interesting that the men gave better NPS for the queuing service than women.

Based on the findings the sales persons think that customer should be served without an appointment in fast issues and also guidance should be done in the queuing service. An image of fast service should be produced for the customers more strongly. The sales person should have wide skills to be able to serve customers better.

Keywords: customer experience, net promoter score, word-of-mouth marketing

## Sisältö

1	Johdanto.....	5
2	Opinnäytetyön toteutus.....	6
2.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	6
2.2	Tutkimusmenetelmät.....	7
2.2.1	Tapaustutkimus.....	8
2.2.2	Tutkimusaineistonkeruumenetelmät.....	9
3	Asiakaskokemus.....	12
3.1	Kitkaton asiakaskokemus.....	14
3.2	Asiakaskokemus finanssialalla.....	15
3.3	Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	18
3.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	20
4	Suosittelumarkkinointi.....	21
4.1	Asiakkaan suosittelukäyttäytymisen mittaaminen.....	23
4.2	Suosittelu OPssa ja pankkialalla yleisesti.....	26
5	Hyvän myyjän myyntiprosessi.....	27
6	Kohdeorganisaation esittely.....	28
6.1	Lappeenrannan konttorin vuoronumeropalvelu.....	29
7	Tutkimus.....	30
7.1	Kyselytutkimuksen tulokset.....	30
7.1.1	Taustakysymykset.....	30
7.1.2	Vastaajien tyytyväisyys palveluun.....	33
7.1.3	Asiakkaiden toivoma ajankäyttö ja tyytyväisyys asioimiseen kuluneeseen aikaan.....	34
7.1.4	Asiakkaiden suositteluhalu.....	38
7.1.5	Kyselyn avoimet palautteet.....	44
7.2	Myyjien ryhmähaastattelun tulokset.....	44
7.2.1	Vuoronumeropalvelun hyvät puolet.....	44
7.2.2	Vuoronumeropalvelun huonot puolet.....	45
7.2.3	Asiakkaiden antama palaute.....	45
7.2.4	Vuoronumeropalvelujen tarpeellisuus tulevaisuudessa.....	46
7.2.5	Asiakkaiden palveleminen ilman vuoronumeropalvelua.....	47
7.2.6	Vuoronumeropalvelun jonot.....	47
7.2.7	Asiakaspalvelu ja myyntityö.....	48
7.2.8	Vuoronumeropalvelun nykytila haastattelun perusteella.....	50
8	Kehittämiskohteet ja toimenpide-ehdotukset.....	51
8.1	Vuoronumeropalvelun kehittämiskohteet ja toimenpide-ehdotukset myyjien haastattelun perusteella.....	51
8.2	Kehittämiskohteet ja toimenpide-ehdotukset asiakaskyselyn perusteella.....	52
9	Lopuksi.....	53
	Kuvat.....	56
	Kaaviot.....	57
	Lähteet.....	58

# 1 Johdanto

Miten lyhytaikaisessa ja nopeassa kohtaamisessa voidaan muodostaa ylivertainen asiakaskokemus? Entä millä tavalla asiakas saadaan suosittelemaan saamaansa palvelua edellä mainitun kohtaamisen perusteella? Nämä tärkeät kysymykset vaikuttivat opinnäytetyön aiheen valintaan. Asiakaskokemus on tällä hetkellä yksi palvelualan muotisanoista ja megatrendeistä. Yritysten tuotteet ja palvelut ovat homogeenisia – erottautuminen kilpailijoista on haasteellista. Yhdeksi tärkeimmistä erottumistekijöistä on asiakaskokemus. Yritysten on luotava hyvä asiakaskokemus ja saatava asiakas vielä suosittelemaan tuotetta tai palvelua eteenpäin. On tärkeää vastata asiakkaiden odotuksiin sekä lunastaa lupaukset. (Merilampi 2014.)

Opinnäytetyö käsittelee OP Etelä-Karjalan Lappeenrannan konttorin vuoronumeropalveluita. Vuoronumeropalveluilla tarkoitetaan niin sanottuja päivystyspalveluita, joissa asiakkaat asioivat lyhyissä tai akuuteissa pankki- ja vakuutusasioissa ilman aikavarausta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää vuoronumeropalveluita. Lähtökohtana tutkimukselliselle kehittämishankkeelle on kehittämiskohteen tunnistaminen sekä alustavien tavoitteiden määrittäminen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 23–24). Vuoronumeropalvelun asiakasmääriä on vaikea ennustaa, joten myyjien resursointi on haastavaa. Tämän takia palvelu ajoittain ruuhkautuu ja asiakkaat joutuvat odottamaan palvelua pidemmänkin aikaa. Tämä näkyy pitkinä odotusaikoina ja usein asiakkaat eivät jaksaa odottaa, vaan jättävät jonotuksen kesken. Tästä syystä vuoronumeropalvelu valikoitui kehittämishankkeen kohteeksi.

Kehittämishanke liittyy yleensä liiketoiminnan ja työelämän kehittämiseen ja tarkoituksena on aikaan saada jokin muutos. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 23–24). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada selville palvelun kehittämiskohteet, jotta palvelu saadaan toimimaan sujuvammin ilman ruuhkia ja pitkiä odotusaikoja. Vuoronumeropalveluiden kehittäminen on tärkeää edellä

mainittujen asioiden lisäksi myös siksi, koska vuoronumeropalveluiden toimintaa ei ole vuosien varrella tutkittu.

Luvussa kaksi käsitellään opinnäytetyön toteutusta sekä esitellään tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineiston keräämismenetelmät. Teoreettinen viitekehys koostuu luvuissa kolme ja neljä asiakaskokemuksesta ja sen muodostumisesta sekä suosittelumarkkinoinnista ja sen mittaamisesta. Luvussa viisi kuvataan hyvän myyjän myyntiprosessia. Kuudennessa luvussa esitellään toimeksiantaja ja seitsemännessä luvussa tutkimustulokset. Kahdeksas luku käsittelee kehittämiskohteita ja toimenpide-ehdotuksia. Viimeisessä luvussa pohditaan työn onnistumista.

## **2 Opinnäytetyön toteutus**

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata opinnäytetyön toteuttamista. Aluksi käydään läpi opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset sekä tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmät.

### **2.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset**

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää vuoronumeropalvelun kehittämiskohteet sekä luoda konkreettisia toimenpide-ehdotuksia vuoronumeropalvelun kehittämiseksi. Tavoitteena on myös saada uutta tietoa vuoronumeropalveluiden tuottamasta asiakaskokemuksesta sekä asiakkaiden halukkuudesta suositella palvelua eteenpäin.

Kun kehittämiskohde on tunnistettu, haetaan siihen liittyvää tietoa. Tieto haetaan käytännöstä sekä tutustumalla teoreettiseen ja kirjoitettuun tietoon. Kun tutkitaan kehittämiskohteen taustaa, voidaan törmätä toisistaan poikkeavaan tietoon. Näin ollaan valintojen edessä – on tärkeää valita näkökulma, jonka mukaan tutkimuksellisessa kehittämistyössä edetään. Seuraavaksi on määritettävä kehittämistehtävä ja rajattava kehittämiskohde. Näiden jälkeen laaditaan teoreettinen viitekehys sekä suunnitellaan lähestymistapa ja käytettävät menetelmät. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 24–25). Vuoronumeropalvelusta ei

ollut saatavilla kirjoitettua tietoa, joten työn teoreettinen viitekehys muodostui asiakaskokemuksen ympärille.

Opinnäytetyö rajataan koskemaan ainoastaan Lappeenrannan konttorin vuoronumeropalveluita, pois lukien kassapalvelut. Opinnäytetyö koskee ainoastaan Lappeenrannan konttoria, koska siellä toimintamallin kehittäminen on ajankoh- taista. Lappeenrannan konttori aloitti toimintansa uusissa tiloissa alkuvuodesta 2017, joten tavoitteena on saada uudessa konttorissa myös vuoronumeropalve- lut toimimaan entistä sujuvammin. Tarvittaessa tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös Imatran konttorin vuoronumeropalvelussa.

Asiakkaille tehtävä kyselytutkimus koskee vain henkilöasiakkaita. Tämä siksi, koska vuoronumeropalvelussa käy pääasiassa henkilöasiakkaita ja palvelut ovat tarkoitettu ensisijaisesti heille.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan asiakaskokemusta ja sen muodostumista sekä suosittelumarkkinointia ja asiakkaan suosittelukäyttäytymisen mittaamisesta. Työssä sivutaan myös hyvän myyjän myyntiprosessia.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

- Millainen asiakaskokemus asiakkaalle muodostuu vuoronumeropalvelus- sa asioidessa?

Tutkimuksen alakysymykset ovat:

- Minkälaisissa pankki- ja vakuutusasioissa asiakkaille on tarjottava palve- lua ilman aikavarausta?
- Minkälainen myyjä soveltuu työskentelemään vuoronumeropalvelussa? Tällä tarkoitetaan myyjän osaamisvaatimuksia sekä valmiuksia myynti- työhön nopeissa asiakaskohtaamisissa.

## **2.2 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmää valitessa on syytä tutustua erilaisiin mene- telmiin. Saadakseen kattavamman ja luotettavamman tutkimustuloksen, moni- metodinen lähestymistapa, eli menetelmätriangulaatio on oikea valinta. Tutki-

mus koostuu kahdesta osasta, sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimuksesta. Määrällinen tutkimus valittiin kuvaamaan vuoronumeropalveluiden nykyistä tilannetta asiakasnäkökulmasta. Laadullinen tutkimus käsittää myyjille pidettävän ryhmähaastattelun. Ryhmähaastattelun tarkoituksena on saada selville kehitysehdotuksia ja nykytilan kuvaus myyjien näkökulmasta.

Tässä työssä tutkimusmenetelmänä käytetään tapaustutkimusta. Tapaustutkimus valittiin, koska tapausta, eli vuoronumeropalveluita ei ole juurikaan tutkittu aiemmin. Kyseinen tutkimusmenetelmä sopii hyvin kehittämistyön lähestyttäväksi, koska opinnäytetyön tarkoitus on selvittää kehittämissuhteita – ja ideoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52.)

### **2.2.1 Tapaustutkimus**

Tapaustutkimusta ei voida määritellä yksiselitteisesti, koska sitä voi tehdä hyvin monella tavalla ja se on käsitteenä kovin monisyinen. Syrjälän ja Nummisen (1988) mukaan tapaustutkimukselle luonteenomaisia ominaisuuksia ovat, yksilöllistäminen, kokonaisvaltaisuus, monitieteisyys, luonnollisuus, vuorovaikutus, mukautuvaisuus ja arvosidonnaisuus. (Aaltola & Valli, 2007, 185).

Tapaustutkimuksessa tutkitaan yhtä tai useampaa tapausta (case) ja tutkimuksen tavoitteena on näiden tapausten määrittäminen, analysointi ja ratkaiseminen. (Eriksson & Koistinen 2005, 4-5). Tapauksen ei välttämättä tarvitse aina olla esimerkiksi yritys, vaan se voi olla myös jokin prosessi. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen, 2005, 154). Tämän opinnäytetyön case on vuoronumeropalvelu ja työn avulla palvelua halutaan analysoida tarkemmin sekä saada selville, minkälaisen asiakaskokemuksen palvelu asiakkaalle tuottaa.

Tutkimusmenetelmäksi kannattaa valita tapaustutkimus, jos tutkimusongelmaan liittyy kysymyksiä mitä, miten ja miksi tai tutkimuksen kohteena on joku nykypäivän ilmiö, josta on tehty vähän tutkimusta. (Eriksson & Koistinen 2005, 4-5). Vuoronumeropalvelua ei ole aiemmin tutkittu, joten tämäkin tukee tutkimusmenetelmän valintaa.

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa tässä hetkessä tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa sekä toimintaympäristössä. Tapaustutki-



mus mahdollistaa kehittämiskohteen ymmärtämisen realistisessa toimintaympäristössä ja tämän avulla kehittämistyöhön saadaan syvällisyyttä ja moninaisuuden ymmärtämistä. Jotta toimintaa voidaan kehittää, on tuotettava uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52–53.) Yksi opinnäytetyön tavoitteista on saada realistinen kuva vuoronumeropalvelun nykytilasta. Työn avulla halutaan myös löytää palvelun kehittämiskohteet.

Opinnäytetyössä käytetään määrällistä sekä laadullista menetelmää tutkimustulosten saamiseksi ja se onkin tyypillistä tapaustutkimusta tehdessä. Erilaiset menetelmät auttavat, jotta saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva tapauksesta, joka on tutkimuksen kohteena. Tässä työssä määrällisenä tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua, koska tapaustutkimuksen kohteena on ihmisen toiminta erilaisissa tilanteissa, jolloin parhaita toiminnan kuvaajia ja ilmiön selittäjiä ovat itse toimijat. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä joustava ja sitä voidaan soveltaa eri tavoin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 54–55.)

Tapaustutkimus on saanut kritiikkiä edustavuuden puutteesta sekä kurinalaisuuden uupumisesta aineistoa kerättyä ja analyysiä tehdessä. Tähän on liitetty tutkijan subjektiivisuus. Kun tutkimusta tehdään, tutkijan on hyvin pitkälti tehtävä valintoja ja valittavissa on melkein rajattomat mahdollisuudet tutkimuksen tekemiseen, tutkijan on perusteltava tekemänsä valinnat. Tapaustutkimusta on tehdessä tutkimusprosessin on oltava läpinäkyvä, jolloin tutkimuksen lukijalle tulee selväksi, miten johtopäätöksiin on päädytty ja lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Aaltola & Valli, 2007, 185 - 186). Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan opinnäytetyön viimeisessä luvussa.

## **2.2.2 Tutkimusaineistonkeruumenetelmät**

Tutkimusaineisto kerättiin kahdella eri tavalla. Asiakkaille tehtiin kyselytutkimus ja vuoronumeropalvelussa työskenteleville myyjille pidettiin teemoitettu ryhmähaastattelu.

### **2.2.2.1 Kyselytutkimus**

Asiakkaille tehtävä kyselytutkimus toteutettiin sähköisesti, Digium-lomakkeen avulla. Kysely tehtiin asiakkaille, jotka asioivat vuoronumeropalveluissa. Kysely

toteutettiin heti asioimisen jälkeen ja kyselystä ilmoitettiin myös OP Etelä-Karjalan Facebook-sivulla. Asiakkailta oli mahdollista vastata kyselyyn myös sitä kautta.

Kyselylomaketutkimus, eli survey-tutkimus on standardoitu, eli vakio. Tämä tarkoittaa, että kaikilta kyselyyn osallistujilta kysytään samat asiat, täysin samalla tavalla. Kyselylomaketutkimuksessa vastaajalle ei anneta suusanallista informaatiota, vaan hän lukee kysymyksen itse kirjallisesti sekä vastaa siihen kirjallisesti. Tyypillisin riskitekijä on se, että vastaajamäärä voi jäädä alhaiseksi. (Vilka 2005, 73–75.)

Kyselylomake on mittausväline, joka suunniteltiin huolellisesti. Tutkimuksen onnistumisen kannalta kyselylomake on avainasemassa. On tärkeää, että kyselylomakkeella kysytään sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tavalla, joka on tilastollisesti mielekäs. Hyvässä kyselylomakkeessa toteutuvat sekä sisällölliset että tilastolliset näkökohdat – kyselylomake on kokonaisuus. (Vehkalahti 2008, 20). Opinnäytetyön kyselylomakkeen kysymysten laadinnassa apunani toimi työnohjaaja toimeksiantajayrityksestä. Kyselylomakkeelle jäi kahdeksan kysymystä sekä neljä taustakysymystä.

Jos tutkimukselle ei ole määritelty täsmällisiä tavoitteita, tutkitaan helposti vääriä asioita. Tällöin tutkimus ei mittaa niitä asioita, joita oli tarkoitus selvittää. Validiteetilla, eli pätevyydellä, tarkoitetaan systemaattisen virheen puuttumista. Jos mittarit ovat validit, voidaan sanoa, että mittaukset ovat keskimääräisesti oikeita. Etukäteen tehty huolellinen suunnittelu sekä tarkoin harkittu tiedonkeruu varmistavat tutkimuksen pätevyyden, sillä sitä on hankala tarkastella jälkikäteen. Kyselytutkimuksessa kysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma ja kysymysten pitää mitata oikeita asioita. Validin tutkimuksen toteutumisessa auttaa, kun perusjoukko määritellään tarkasti, otoskoko on edustava ja vastausprosentti on korkea. (Heikkilä 2014, 27).

Kyselylomakkeella on avoimia ja suljettuja osioita. Avoimeen osioon vastaajat antavat vastauksensa vapaamuotoisesti ja suljetussa osiossa vastaajalle on annettu valmiit vastausvaihtoehdot. Valmiit vastausvaihtoehdot eivät saa mennä päällekkäin, vaan vastausvaihtoehtojen on oltava toistensa poissulkevia. (Veh-

kalahti 2008, 24). Tässä tutkimuksessa suljetut kysymykset olivat pääasiassa mielipidekysymyksiä, joissa käytettiin Likertin asteikkoa. Likertin asteikko on yleensä 4- tai 5-portainen, jonka vastausvaihtoehdot ovat välillä täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. (Heikkilä 2014, 51).

Kyselylomake (liite 1) sisältää taustatietojen lisäksi kuusi kysymystä. Kysymyksissä kysyttiin muun muassa asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun sekä heidän halukkuutta suositella palvelua eteenpäin. Edellä mainittujen asioiden yhteys haluttiin nostaa kyselyyn, koska haluttiin tutkia, onko näillä asioilla yhteyttä, kuten tutkimuksen kirjallisuudessa esitetään. Kyselyssä kysyttiin myös asiakkaiden toivomaan ajankäyttöön, todellisuudessa kuluneeseen aikaan sekä audioloaikoihin liittyviä kysymyksiä. Nämä kysymykset nostettiin mukaan siksi, koska kirjallisuuden mukaan asiakaskokemus koostuu monesta eri asiasta ja haluttiin tutkia, onko näillä merkitystä asiakkaille muodostuvaan asiakaskokemukseen.

Vuoronumeropalvelussa asioi keskimäärin 149 asiakasta viikossa, joten kokonaistutkimuksen sijaan päädyttiin otantatutkimukseen. Otantatutkimuksessa perusjoukosta otetaan edustava otos, jota tutkitaan. Otoksen edustavuudella tarkoitetaan sitä, että otoksessa on samoja ominaisuuksia samassa suhteessa kuin koko perusjoukossa. (Heikkilä 2014, 31). Tutkimuksessa ei ollut mahdollista käyttää mitään tiettyä otantamenetelmää, koska vuoronumeropalvelussa asioivia asiakkaita ei voida tietää etukäteen. Myöskään jälkikäteen ei voida yksinkertaisesti saada selville, keitä asiakkaita vuoronumeropalvelussa on asioinut. Tutkimukseen osallistuneet asiakkaat valittiin mukavuusotannan avulla.

Kyselytutkimuksen toteutus venyi aikataulullisista syistä. Kyselyn toteuttaminen aloitettiin marraskuussa 2016 ja kysely päättyi syyskuussa 2017. Konttorilla kyselyä tehtiin erilaisina ajankohtina, niin kiireisinä kuin rauhällisinakin hetkinä.

#### **2.2.2.2 Ryhmähaastattelu**

Vuoronumeropalveluissa työskenteleviltä myyjiltä saatava tutkimusaineisto kerättiin ryhmähaastattelun avulla. Ryhmähaastatteluun yhdistettiin teemahaastattelun erityispiirteitä, koska haluttiin määritellä etukäteen, mitä aiheita haastattelu koski. Perinteisessä ryhmähaastattelussa ryhmälle määritellään etukäteen ta-

voite, esimerkiksi toiminnan kehittäminen. Ryhmällä on myös ulkopuolinen puheenjohtaja. (Vilka 2005, 100–103.) Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 35) mukaan haastattelu on hyvä valinta, jos tutkimusalue on melko uusi ja halutaan saada syvällisempää tietoa tutkittavasta asiasta.

Tutkimuskysymyksistä poimittiin keskeiset aiheet, eli teemat, joita haastattelussa haluttiin käsiteltävän. Teemoihin liittyen laadittiin 12 kysymystä (liite 2), jotta haastattelu etenisi jouhevasti. Haastattelu toteutettiin joulukuussa 2016. Ryhmähaastatteluun osallistui neljä myyjää, jotka työskentelevät vuoronumeropalvelussa. Kaksi myyjistä oli moniosajia, yksi vakuutusmyyjä ja yksi asiakasneuvoja. Myyjät saivat kysymykset etukäteen tutustuttavaksi ja haastattelu toteutettiin keskustellen. Haastattelu nauhoitettiin. Haastattelussa ei ollut ulkopuolista puheenjohtajaa, vaan tutkija toimi itse keskustelun vetäjänä. Haastattelun kesto oli noin 30 minuuttia.

### **3 Asiakaskokemus**

Viime vuosina johtajista on tullut entistä tietoisempia siitä, että asiakkaille on luotava arvoa kokemusten muodossa. Valitettavan usein tämä on tarkoittanut, että asiakkaille tarjotaan viihdettä tai ollaan erityisen luovia: ravintola laittaa filmitähtien kuvia seinälle tai kaupan katosta asetellaan roikkumaan moottoripyöriä. Kysymys on paljon monimutkaisemmasta asiasta. Noudattaakseen strategiaa, jossa asiakaskokemus nostetaan keskiöön, yritysten täytyy ymmärtää asiakkaan kulkema matka – odotuksista, joita asiakkailla on ennen kokemusta ja arvioinneista, joita he todennäköisesti tekevät kokemuksen jälkeen. (Berry ym. 2002).

Asiakaskokemus linkittyy vahvasti yrityksen henkilöstöön, sillä hyvä asiakaskokemus ei ole päälle liimattua eikä yritys voi vain päättää toimivansa nyt asiakaslähtöisesti. Sitoutuneet ja motivoituneet työntekijät sekä heidän työpäiväkokemuksensa on tärkein yksittäinen asiakaskokemuksen lähtökohta. Työntekijöiden tukeminen ja arvostaminen synnyttää sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön. Näin asiakaslähtöinen asenne ja palveluhalukkuus saadaan juurrutettua yrityskulttuuriin. (Ahvenainen ym. 2018, 77).

Palvelumuotoilija Mikko Koiviston mukaan asiakaskokemus syrjäyttää hinnan ja tuotteen vuoteen 2020 mennessä ja nousee markkinoiden tärkeimmäksi kilpailutekijäksi. Tämän takia yrityksen on ymmärrettävä asiakkaidensa muuttuvat tarpeet, jotta kilpailijat eivät mene heidän ohitse. Helpointa asiakkaiden tarpeet on selvittää kysymällä asiakkailta suoraan heidän tarpeitaan ja seuraavaksi havainnoida palvelun käyttäjiä. Havainnointi on tärkeää, koska aina käyttäjät eivät muista tai osaa kertoa kaikista tarpeistaan. Kolmanneksi on pyrittävä löytämään tarpeet, joita käyttäjä ei vielä edes itse tiedosta. (Leiviskä, 2018).

Yrityksen brändi viestii aina lupausta, esimerkiksi laadusta, nopeudesta tai vaikka edullisuudesta. Lupauksista luodaan mielikuvia, mutta lopulta ne lunastetaan konkreettisina tekoina. (Löytänä, 2011). *Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.* (Löytänä & Korteso 2011, 11). Kokemusten summan pitäisi vastata yrityksen antamia lupauksia ja lupauksen lunastus parhaimmillaan saa asiakkaan kokemaan saaneensa enemmän mitä odotti. Johtamalla asiakaskokemusta yritys tekee brändinsä kautta antamistaan lupauksista totta. Tavoitteena asiakaskokemuksen johtamisessa on saada asiakkaat kokemaan positiivisia kokemuksia ja parantaa siten asiakkuuksien arvoa sekä yrityksen tuottoa. (Löytänä, 2011).

Asiakaskokemukseen vaikuttavat voimakkaasti tunteet sekä asiakkaan alitajuisesti tekemät tulkinnot. Se ei ole rationaalisesti tehty päätös vaan kokemus. Yritykset eivät voi täysin vaikuttaa siihen, minkälaisen kokemuksen asiakas saamastaan palvelusta muodostaa, mutta yritykset voivat valita, millaisia kokemuksia he yrittävät asiakkailleen luoda. (Löytänä & Korteso 2011, 11.) Jokaisen yrityksen tulee rakentaa asiakaskokemuksensa omista vahvuuksistaan ja valinnoistaan, unohtamatta asiakkaidensa odotuksia, sillä ei ole olemassa yhtä oikeaa asiakaskokemusta (Gerdt & Korhonen, 2016, 75).

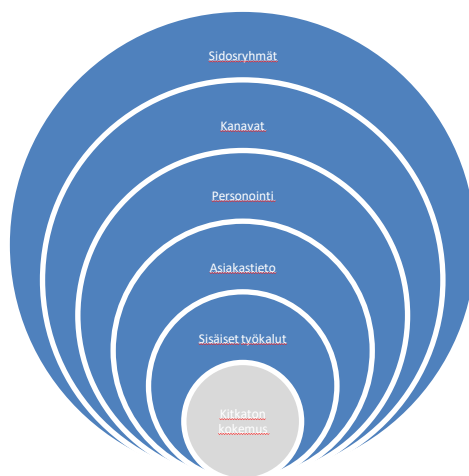
Asiakaskokemus mielletään usein asiakaspalveluksi, mutta se on paljon enemmän. Kaiken lähtökohdaksi on asiakkaan odotusten ylittäminen. On totta, että asiakaspalvelussa ja myynnissä on eniten asiakaskohtaamisia, mutta yrityksen muut toiminnot vaikuttavat isosti siihen, minkälaisia asiakaskokemuksia asiakaspalvelu ja myynti tarjoavat asiakkaille. Jos esimerkiksi IT-osasto ei mahdol-

lista toimivia järjestelmiä ja talousosasto ei laskuta asiakkaita oikein, asiakkaan odotukset tuskin ylittyvät. Jokaisen työntekijän on syytä oivaltaa asiakaskokemuksen merkitys, sillä jokaisen palkka tulee asiakkaalta. (Löytänä & Kortesus 2011, 14–16.)

Palvelu koetaan hyvin yksilöllisesti. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat persoona, luonne sekä kulttuuri. Asiakas A odottaa saavansa erittäin yksilöllistä palvelua ja asiakas B vaivaantuu liian tunkeilevasta palvelusta. On tärkeää tuntea markkina ja etenkin asiakaskunta sekä sen odotukset (Gerdt & Korkiakoski, 2016, 94).

### 3.1 Kitkaton asiakaskokemus

Gerdt ja Korkiakoski (2016) kirjoittavat kitkattomasta asiakaskokemuksesta. Sen avulla voidaan esimerkiksi määritellä lähtötilanne, jossa arvioidaan, mitä elementtejä tai ongelmia yrityksen tulisi ratkaista, jotta heidän asiakkailleen tarjoama asiakaskokemus olisi kitkaton.



Kuva 1. Kitkattoman asiakaskokemuksen elementit Gerdtin & Korkiakosken, (2016, 40) mukaan

Enenevässä määrin yritystä koskevasta keskustelusta käydään yrityksen vaikutuspiirin ja sen omien kanavien ympärillä. Tämän takia yrityksen on tärkeää olla tietoinen, mitä sidosryhmät siitä puhuvat. Jotta dialogin seuraaminen olisi mahdollista, yrityksen tulisi pystyä kohtaamaan asiakkaansa kanavissa, jotka asiakkaat itse valitsevat. Keskustelun tulisi olla myös kanavavalinnasta riippumaton-

ta. Asiakkaan asioinnin tulisi sujua kitkattomasti ja kaikista asiakaskohtaamisista tulisi muodostua yhtenäinen kokonaisuus, vaikka hän olisi ensin yhteydessä esimerkiksi sosiaalisen median kautta, seuraava yhteydenotto tapahtuisi sähköpostitse ja lopulta asiakas soittaisi yrityksen puhelinpalveluun. Eniten haasteita aiheuttaa asiakaskohtaamisen personointi muissa kuin henkilökohtaisissa kohtaamisissa. Ideaalitalanne olisi, että asiakas saisi henkilökohtaista tietoa verkossa asioidessaan. Tässä korostuu asiakaspalvelijoiden kyky tunnistaa asiakas ja sopeuttaa omaa toimintaansa sen mukaisesti. Nykyisin henkilökohtaisuus esimerkiksi verkossa asioidessa tarkoittaa sitä, että lentoliput varattuasi saat sosiaalisessa mediassa edelleen lentotarjouksia kyseiseen kohteeseen. Siinä vaiheessa kaipaisit kuitenkin jo muunlaista tietoa lomakohteestasi. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, 40).

### **3.2 Asiakaskokemus finanssialalla**

Finanssiala on ollut jo pitkään muutosten kourissa. Perinteinen pankki – ja vakuutusbisnes muuttaa muotoaan ja alan kilpailu kiristyy toimialan kansainvälisyydessä. Tuotteet ja palvelut ovat toimijasta riippumatta hyvin samankaltaisia. Tämän takia kaiken keskiössä ovat asiakas, asiakaskokemus ja sen kehittäminen. Finanssialan muutos on myös mahdollisuus ja perinteiset pankit alkavat pikkuhiljaa huomata asiakaskokemuksen tärkeyden. Esimerkiksi OPn yksi vahvuuksista Asiakkuusindeksin 2014 mukaan oli asiakaskokemus. Tulevaisuudessa asiakaskokemus on yksi tärkeimmistä yrityksen menestystekijöistä. (Ylisassi 2015.) Malinconico ja Fuccio (2016, 117-119) tutkivat, vaikuttaako pankin yhtiömuoto asiakkaiden tyytymättömyyteen. Tutkimuksessa selvisi, että yleisesti osuustoiminnallisen pankin kuluttaja-asiakkaat ovat vähemmän syvästi tyytymättömiä kuin liikepankkien asiakkaat.

Elämme tällä hetkellä asiakkaan aikakautta, koska asiakkaiden valta yritysten menestymisessä tulevaisuudessa on kasvanut. Brändien on tuotettava kokemuksia ja tunteita, joita yritys haluaa viedä eteenpäin positiivisessa hengessä. Brändeillä on edelleen merkitystä. Brändien rakentamisessa tarvitaan uudenlaista brändiajattelua sekä täysin uudenlaisia ratkaisuja. (Gerdt & Korkiakoski, 2016, 74–75). Esimerkiksi OPn brändi on ihmisläheinen. Onhan ihmisläheisyys

yksi OPn arvoista. OPn tulee panostaa henkilökohtaiseen sekä inhimilliseen vuorovaikutukseen asiakaskohtaamisissa.

OPn toiminnassa asiakas on kaiken lähtökohtana. Finanssialan eläessä murrosta, asiakkaiden tarjolla olevat vaihtoehdot lisääntyvät, heidän odotuksensa muuttuu ja toimialojen väliset rajat hämärtyy. OP ryhmän uudistumista ohjaa käynnissä oleva asiakaskäyttäytymisen muutos ja rakenteilla olevat palvelukonaisuudet vastaavat tähän muutokseen. Tuotteet ja palvelut muotoillaan uusiksi, entistä paremmiksi kokonaisuuksiksi asiakkaan tarpeiden mukaan. OPn palveluiden kehittäminen tähtää parempaan asiakaskokemukseen, joten asiakkaat on otettu mukaan palveluiden kehittämiseen aiempaa monipuolisemmin ja kattavammin. (OP ryhmän vuosikertomus 2017).

Asiakkaat ovat kohtaamisissa entistä kriittisimpiä yrityksen brändilupauksen lunastamisen kannalta. Sen takia brändirakentamisessa asiakaskokemus on ottamassa entistä suurempaa roolia aikaisemmasta. (Gerdt & Korhonen, 2016, 74–75).

Asiakaskokemukseen keskittyminen voi olla myös kilpailustrategia, jonka avulla yritys pyrkii luomaan itselleen kilpailuedun markkinoilla. Yritys luo merkityksellisempien kokemusten avulla lisäarvoa asiakkaille. Suomessa tämä on vielä harvinaisempaa, mutta maailmalla se on useimmiten kilpailustrategian ydin. Esimerkkeinä näistä yrityksistä ovat muun muassa Amazon ja Virgin Atlantic Airlines. (Löytänä & Korteso 2011, 23.) Tietyillä toimialoilla on totuttu saamaan parempaa palvelua kuin toisilla, joten erot toimialojen kesken on merkittäviä. Kilpailutilanne määrittää, miten kiireellisesti asiakaskokemusta on kehitettävä. Jos erinomaiseen asiakaskokemukseen on vielä matkaa, yritys saa asiakas-keskeisestä toiminnasta selkeää kilpailuetua. (Gerdt & Korhonen, 2016, 94).

Finanssialalla on menty eteenpäin palveluiden tuottamisesta kohti kokemusten tuottamista. Suurin ero palveluiden ja kokemusten tuottamisen välillä on, että palveluissa asiakas on passiivinen vastaanottaja sekä hyödyntäjä ja kokemus syntyy asiakkaan tulkintana. Kokemuksia luomalla yritys kasvattaa asiakkailleen luomaa arvoa. Näin asiakassuhteet syvenevät ja asiakassuhteista tulee arvokkaampia, sekä yritykselle itselleen että asiakkaalle. Asiakas ei rakenna arkeaan



pankin ympärille, vaan pankin on järjestettävä omat toimintonsa asiakkaan arjen mukaan. Jotta yrityksen toiminnassa päästään uniikille tasolle, yrityksen on luotava kokemuksia. Kun uniikkitasolle päästään, kilpailijat eivät pysty tarjoamaan mitään vastaavaa ja hintakilpailu ei ole uhkana, koska asiakas ei voi tehdä hintavertailua. (Löytänä & Korteso 2011, 19.)

Yleisesti ottaen finanssialalla tulee muuttaa ajattelutapa ja siirtyä pankkipalvelujen toimittamisesta laadukkaiden, asiakkaiden erilaisiin tilanteisiin sopivien ratkaisujen tarjoamiseen. Pankkien tulee vastata asiakkaiden odotuksia koskien uusia palveluita ja ymmärtää uuden teknologian mahdollisuudet. Digitalisoitumisen kiihtyessä on kuitenkin muistettava kaikki palvelukanavat, eikä keskittyä liiaksi yhteen. Erilaisilla asiakkailla on kuitenkin erilaisia palvelutarpeita erilaisissa tilanteissa. (Uski, 2014).

Chahalin ja Duttan (2014, 65–66) tutkimuksen tulokset osoittivat, että kokemus ydinpalvelusta, joka käsittää kognitiiviset, affektiiviset - ja käyttäytymistekijät, on merkittävin tekijä pankkisektorilla. Henkilökohtainen vuorovaikutus on tärkein tekijä, jolla on suora vaikutus kognitiiviseen asiakaskokemukseen. Kognitiiviset tekijät, jotka vaikuttavat pankkiasiakkaiden kokemukseen, ovat tuotetietämys, kilpailukykyiset lainan korot sekä tiedonjakaminen. Näillä on myös huomattava merkitys kilpailuedun ylläpitämiseen. Vastaavasti affektiiviset tekijät sisältävät ongelman käsittelyn, laadusta vastaamisen sekä empatian. Empatialla on merkittävä vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen. On hyvin tunnettua, että nopeus asiakkaiden tarpeisiin ja vaatimuksiin vastaamisessa on tehokasta luomaan suotuisa vaikutus asiakkaisiin. Vastaavasti käyttäytymistekijät, jotka ovat mm. huolehtiva asenne, ripeä asiakaspalvelu ja virheettömät pankkipalvelut. Kun pankissa kunnioitetaan asiakkaiden aikaa ja kiinnitetään erityisesti huomiota tietämykseen, nopeuteen ja palveluprosessiin, tuotetaan positiivinen käyttäytymisen kokemus. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että asiakkaan mielipiteeseen vaikuttaa myös aistikokemus, kuten sisustus, asiakastilojen varustelu ja valaistus. Myös ulkoisiin tekijöihin on kiinnitettävä huomiota kasvattaakseen asiakaskokemusta.

### 3.3 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Psykologiselta kannalta katsottuna asiakaskokemuksen muodostumisessa on neljä näkökulmaa. Ensimmäiseksi asiakaskokemus vahvistaa ja tukee asiakkaan minäkuvaa ja identiteettiä. On tärkeää, että asiakas säilyttää kasvonsa ja hänen minuutta suojellaan. Jos asiakas saa huonoa palvelua tai pettyy hankinnassa, se satuttaa häntä enemmän kuin ennen ja tekee syvän viillon hänen identiteettiin. Nämä kokemukset myös jaetaan muille sosiaalisen median välityksellä. Esimiesten on syytä paneutua alaistensa huonon palvelun analysointiin, jotta tilanteen voidaan jatkossa välttää. Yritysten sekä työntekijöiden pitää ottaa aidosti vastuuta asiakaskokemuksen luomisesta eikä selitellä huonoa palvelua esimerkiksi myyjän huonolla päivällä. Toiseksi hyvä asiakaskokemus yllättää ja luo elämyksiä. Jokin voimakas ja positiivinen kokemus – sitä on elämys. Siihen liittyy myös vahvasti yllättäminen. Yllättämisen ja elämyksen kanssa on oltava myös varovainen, etteivät ne saa anti-etuliitettä. Ei kuitenkaan pidä ryhtyä ylivarovaiseksi – jokainen uudistus ärsyttää aina joitakin asiakkaita. Pienen vähemmistön ehdoilla ei kuitenkaan voi kehittää liiketoimintaa. Kultainen keskitie on suosittelu: annetaan asiakkaan tehdä päätökset, eikä tehdä päätöksiä asiakkaan puolesta. Yritysten on analysoitava omat mahdollisuutensa tuottaa positiivisia elämyksiä asiakkailleen: yrityksen on otettava tässä huomioon parhaat asiakkaansa ja kehitettävä asiakaskokemustaan heidän tarpeiden mukaisesti. Kolmanneksi yrityksen on jäätävä asiakkaan mieleen. Jos asiakkaan kohtaaminen yrityksessä on keskinkertainen ja tavallinen, se unohtuu eikä asiakas palaa kokemuksen perään myöhemmin. Positiivinen muistijälki on yhtä kuin positiivinen kokemus. Positiivisia muistijälkiä voi mitata aktiivisella ja passiivisella kysymyksenasettelulla. Aktiivisessa kysymyksenasettelussa asiakkaalle esitetään esimerkiksi yrityksen logo tai nimi ja kysytään asiakkaan kokemuksia kyseisestä yrityksestä. Tämä keino mittaa asiakkaan pysyvää muistijälkeä. Kun asiakasta pyydetään nimeämään tietyn toimialan yrityksiä, joista hänellä on positiivinen tai negatiivinen mielikuva, käytetään passiivista kysymyksenasettelua. Jos asiakas ei nimeä tiettyä yritystä lainkaan, kyseinen yritys ei ole onnistunut muistijäljen luomisessa. Tämä tarkoittaa yleensä keskinkertaista mainontaa tai toimintaa, joista ei asiakkaalle jää minkäänlaista muistijälkeä. Jotta asiakas saa yrityksestä ylipäättään muistijäljen ja jopa positiivisen muistijäljen, yrityksen on

johdettava ja kehitettävä asiakaskokemusta säännöllisesti. Yrityksen on myös analysoitava niitä tilanteita, joissa yritys voi onnistua asiakkaan silmissä poikkeuksellisen hyvin. Neljänneksi yrityksen on saatava asiakas haluamaan lisää. Kun kohtaaminen yrityksen kanssa tuottaa asiakkaalle mielihyvää ja hän ilahtuu saamastaan palvelusta, sen kokemuksen perään hän palaa varmasti uudelleen. (Löytänä & Kortesus 2011, 43–49.)

Aikaisemmin kuvattu Löytänen ja Kortesuson asiakaskokemuksen määritelmä on kattava ja onnistunut sekä joustava. On tärkeää ymmärtää, ettei asiakaskokemus ole yksittäinen kokemus, vaan kokonaisuus, joka muodostuu yksittäisten kokemusten muodostamasta summasta. Kysymys ei ole vain ostotapahtumasta, vaan merkitystä on myös ennen ja jälkeen tapahtuvilla asioilla. (Filenius 2015, 24). Filenius (2015, 24–25) mukaan asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttaa neljä vaihetta: lähtötila, ennen ostosta, ostotapahtuma ja oston jälkeen. Lähtötilaan liittyy asiakkaan ennako-odotukset ja asenteet yrityksestä. Asiakkaalla on yleensä jonkinlainen käsitys siitä, mitä odottaa – harvemmin brändi on asiakkaalle aivan uusi. Aiemmat kokemukset, ystävien palautteet ja lehtiartikkelit synnyttävät asiakkaan odotukset ja asenteet. Ne voivat myös syntyä kokemuksista toimialalla yleensä. Ennen ostosta-vaiheessa asiakkaan on tehtävä lopullinen valinta, että haluaa käyttää juuri tätä yritystä. Tätä valintaa tehdessään asiakas altistuu yrityksen markkinoinnille ja viestinnälle. Kolmas vaihe, eli ostotapahtuma seuraa, kun asiakas on tehnyt päätöksensä. Viimeisessä vaiheessa, eli oston jälkeen kommunikointi asiakkaan ja yrityksen välillä yleensä jatkuu. Asiakas voi kysyä yritykseltä neuvoa tai tehdä uusintaoston ja yritys voi kysyä palautetta toiminnastaan. Nämä kaikki neljä edellä kuvattua vaihetta muodostavat summan, josta asiakaskokemus muodostuu.

Gerdtin ja Korhosen (2016, 93–94) mukaan asiakaskokemus saa alkunsa asiakkaan aikaisemmista kokemuksista, joita peilataan siihen, mitä hän nykyisin odottaa, haluaa ja toivoo yritykseltä. Odotukset asiakaskokemukselle muuttuvat jatkuvasti, koska maailma ympärillä muuttuu. Asiakaskokemus on aina myös henkilökohtainen, joten yhtä oikeaa toteuttamisen mallia on hankala määritellä.

Asiakkaat nostavat usein asioinnin helppouden esille, kun heiltä kysytään, millainen on hyvä asiakaskokemus. Asioinnin helppous on myös yksi keskeisistä

tekijöistä, jotka erottavat yrityksen kilpailijoista. Helppouden kokemus syntyy helposta saavutettavuudesta, nopeudesta, prosessien sujuvuudesta sekä asiainnin miellyttävyydestä. (Gerdt & Korhikoski, 2016, 229).

### **3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen**

Asiakaskokemuksen muutosta on pystyttävä mittaamaan ja yhdistämään se liiketaloudellisiin tuloksiin. Mittaaminen on hyvä aloittaa varhaisessa vaiheessa. Näin ymmärretään, mikä on lähtötilanne ja mikä merkitys mittaamisella on. Ei kannata jäädä odottelemaan täydellistä ja juuri oikeaa mittaria. On erittäin tärkeää opettaa henkilöstö ymmärtämään, mitä asiakaskokemuksella ja mittaamisella tarkoitetaan. Näin pienimuotoisella ja nopealla toiminnalla saavutetaan sisäinen hyväksyntä, jonka avulla varmistetaan laajempienkin kokonaisuuksien käyttöönoton onnistuminen. (Gerdt & Korhikoski, 2016, 157).

Gerdtin ja Korhikosken (2016, 157) mukaan asiakaskokemuksen mittaamista on syytä katsoa aina asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaat antavat niin hyvää kuin huonoa palautetta todella nopeasti. Sen vuoksi asiakkaille on tarjottava selkeät ja helpot keinot antaa palautetta. Intohimoisimmin palautetta keräävät yritykset tarjoavat usein parasta asiakaskokemusta.

Asiakaskokemuksen mittaamisessa ratkaisevat tekijät ovat

- keneltä kysytään,
- mitä kysytään,
- milloin kysytään ja
- missä kanavassa.

On myös tärkeää huomioida, että asiakkaan asiointikanava ja asiakaskokemusta mittaava kysymys ovat tasapainossa. Esimerkiksi asiakkaan soittaessa arkipäiväisessä asiassa yrityksen puhelinpalveluun, samassa yhteydessä ei liene luontevinta kysyä hänen halukkuutta suositella yritystä. Sen sijaan soiton jälkeisessä tekstiviestissä voi hyvin kysyä esimerkiksi, miten sujuvasti asiointi puhelimesta sujui. Myös mittaaminen ajoittaminen on tärkeää. Jos asiakas asioi yrityksen kanssa vuoden alussa, hänellä tuskin on loppuvuoden asiakaskyselyyn enää mitään sanottavaa. (Gerdt & Korhikoski, 2016, 162).

Asiakaskokemuksen mittaaminen on toimenpiteenä hyvin moniulotteinen. Mittaaminen ei saa jäädä yksittäisen toiminnon tuottaman kokemuksen mittaamiseksi vaan, on huomioitava tulostittarit, kokemusmittarit sekä toiminnan mittarit. Tulostittarit huomioivat, millaisia liiketoiminnallisia tuloksia halutaan, esimerkiksi elinkaaren arvon kasvattaminen tai uusintaosto. Kokemusmittarit mittaavat asiakkaan kokemia tuntemuksia, esimerkiksi miten asiakaspalvelijan asenne vaikutti asiakkaan muodostamaan tunteeseen palvelusta. Toiminnan mittareita ovat puolestaan esimerkiksi jonotusaika tai asiakasmäärä myymälässä. (Gerdt & Korhikoski, 2016, 164–166).

Vaikka harvat yritykset ovat keskittyneet erityisesti asiakaskokemukseen, monet ovat yrittäneet mitata asiakastyytyväisyyttä ja saaneet runsaasti tietoa tutkimustuloksina. Ongelmana on, että asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei kerro kellekään miten se saavutetaan. Asiakastyytyväisyys on pohjimmiltaan asiakaskokemusten sarjan huipentuma. Voisi myös sanoa, että asiakaskokemuksen nettotulos saadaan, kun vähennetään huonot kokemukset hyvistä. (Meyer & Schwager, 2007).

Korhikoski (2018) nostaa asiakaskokemuksen analytiikan yhdeksi vuoden 2018 asiakaskokemustrendeistä. Asiakaskokemusta on mitattu tyypillisesti jo muutaman vuoden ajan eri organisaatioissa ja tällä hetkellä yritykset pyrkivät entistä paremmin ymmärtämään, mitä tulokset oikein tarkoittavat. Asiakaskokemuksen analytiikan avulla organisaatio voi saada näkökulman laajempaan kokonaisuuteen yhdistämällä asiakas- ja liiketoimintatiedot asiakaskokemuksen mittaustuloksiin. Tuloksien saaminen vaatii aikaa ja resursseja, mutta auttavat kehittämään entistä asiakaskeskeisempää liiketoimintaa.

## **4 Suosittelemarkkinointi**

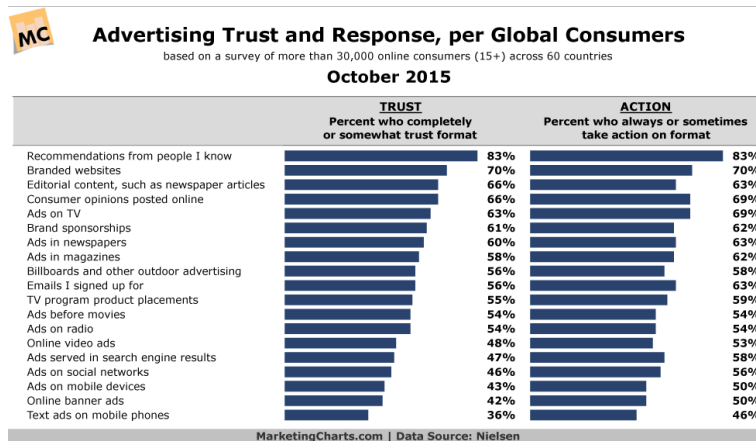
Suosittelumarkkinoinnilla tarkoitetaan asiakassuosittelun aktiivista ja systemaattista edistämistä. Asiakassuosittelua hyödynnetään esimerkiksi yrityksen uusasiakashankinnassa. Asiakassuosittelua voidaan kutsua nykyajan puskardioksi. Asiakas arvostaa tuttavaltaan saamaa suositusta, koska pitää tuttavansa luotettavana tietolähteenä. On sanottu, että yritykset, joita asiakkaat suosittelvat ja saavat sitä kautta uusia asiakkaita, pärjäävät markkinoilla kilpailijoitaan

paremmin. Vain tyytyväinen asiakas suosittelee yritystä, joten asiakaskokemuksella on suuri merkitys. (Ylikoski 2010).

Perinteisesti yritykset ovat panostaneet voimakkaasti uusasiakashankintaan, mutta nykyään kasvua on syytä hakea olemassa olevien asiakkaiden avulla. Kuten edellä on mainittu, yritysten tulee keskittyä nykyisten asiakkaidensa huolenpitoon ja annettava heidän viedä yrityksen viestiä eteenpäin. Kun yritys tuottaa asiakkaalle kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen, asiakas haluaa kertoa siitä eteenpäin. Suosittelun avulla rakentuu asiakkaan lojaliteetti yritystä ja brändiä kohtaan ja se voidaan valjastaa osaksi yrityksen kasvua ja menestystä. (Korkiakoski & Ylikoski 2011).

Suotuisalla ja mieleenpainuvalla asiakaskokemuksella on positiivinen vaikutus asiakkaiden väliseen keskusteluun. Asiakkaat, joilla on hyviä kokemuksia yrityksestä suosittelevat saamaansa palvelua ystävilleen ja tuttavilleen sekä käyttävät palvelua uudelleen. Huonon kokemuksen saaneet asiakkaat puolestaan kertovat kokemuksestaan eteenpäin. Asiakas myös lopettaa palvelun käyttämisen ja vaihtaa palveluntarjoajaa. (Chahal & Dutta 2014, 61). Professori Moira Clark on samoilla linjoilla Chahalin ja Duttan kanssa. Clarkin mukaan positiiviset kohtaamiset rohkaisevat ihmisiä jakamaan omia kokemuksiaan muille. Tämän johdosta yrityksen maine hyvänä asiakaspalvelijana kiirii eteenpäin ja voi poikia uusia asiakkuuksia. (Ylä-Anttila 2018).

Nielsenin tutkimus osoittaa (kuva 2.), että etenkin nuoremmissa ikäluokissa suosittelu on vienyt painoarvoa perinteiseltä markkinoinnilta. Kun ostopäätöstä tehdään, uskotaan mieluummin tuttuja ja ystäviä kuin yritysten markkinointitoimenpiteitä. (Korkiakoski 2015).



Kuva 2. Nielsen tutkimuksen tulokset (Korkiakoski 2015).

Myös 2011 Journal of Marketing -lehdessä julkaistu Referral Programs and Customer Value – tutkimus selvitti, miksi suosittelun kautta asiakkaaksi tulleet ovat parhaita asiakkaita. Tutkimus perustuu 10 000 pankin asiakkaan analyysiin. Tulosten mukaan suosittelun kautta tulleiden asiakkaiden NPS on 15 prosenttiyksikköä korkeampi mitä muiden, he tuovat uusia asiakkaita 4-5 kertaa todennäköisemmin, poistuman todennäköisyys on 18 %:ia pienempi sekä asiakkuus on 25 %:ia kannattavampi. (Korkiakoski 2015). NPS on yksi asiakkaan suosittelualttiita kuvaava mittaristo, joka on kuvattu tarkemmin luvussa 4.1.

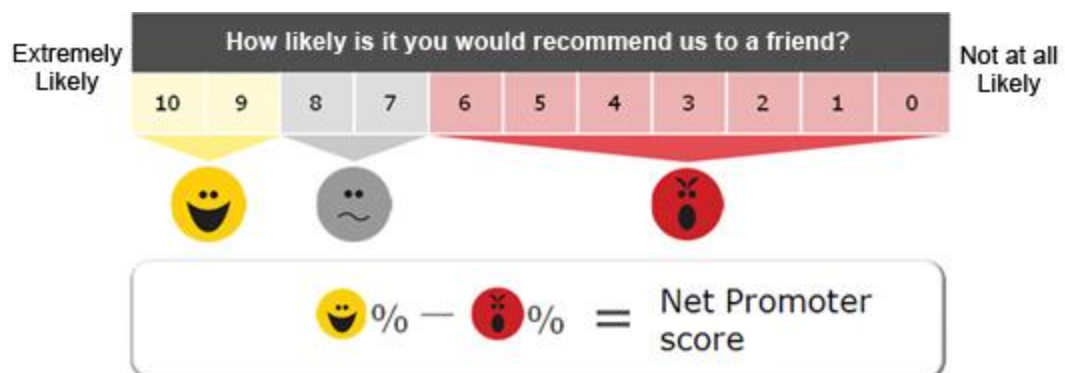
Suosittelumarkkinointiin liitetään usein myös word of mouth-markkinointi, eli WOM-markkinointi. Joseph ja Joseph (2014, 2) tutkivat WOM-markkinoinnin yhteyttä asiakkaiden sitoutumiseen intialaisissa pankeissa. Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaiden päätöksiin vaikuttaa kunnioitetun henkilön, jolla on käytännön kokemusta, mielipiteet pankkipalveluista. WOM-markkinoinnilla on suuri vaikutus vähittäisasiakkaan päätöksentekoon. Tutkimuksessa selvisi myös, että mitä sitoutuneempi asiakas on pankkiinsa sitä valmiimpi hän on suosittamaan pankkia eteenpäin. Saavuttaakseen enemmän myönteisiä WOM-lausuntoja, pankin on yritettävä luoda parempi tunneside ja sitoutuminen asiakkaidensa kanssa. (Joseph & Joseph, 2014, 5).

#### 4.1 Asiakkaan suosittelukäyttäytymisen mittaaminen

Asiakkaan suosittelukäyttäytyminen on nostettu mittariksi, joka kuvaa asiakaspysyvyyttä. Jotta yritys saa mahdollisimman tarkan kuvan siitä, ovatko asiakkaat sitoutuneet, on seurattava asiakkaiden suosittelualttiutta. Suosittelualttiutta

mittaavia mittaristoja ovat Reichheldin luoma Net Promoter Score ja Kumarin Customer Referral Value. (Ylikoski 2010). Tässä opinnäytetyössä keskitytään Net Promoter Score-mittaristoon, eli NPS:ään.

Net Promoter Score-mittaristo mittaa asiakkaan suosittelukäyttäytymisen ohella asiakaskokemusta. Malli perustuu vain yhteen kysymykseen: Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä X ystävällesi tai kollegallesi. Asiakas antaa vastauksensa asteikolla 0-10, jossa pienin todennäköisyys suosittelulle on nolla ja suurin kymmenen. Net Promoter Score tarkoittaa nettosuositelulukua ja se lasketaan suosittelijoiden (vastaukset 9-10) ja ei-suositelijoiden, eli arvostelijat (vastaukset 0-6) prosentuaalisten osuuksien erotuksena. Neutraalit vaihtoehdot, eli vastaukset 7 ja 8 eivät vaikuta tulokseen. NPS-malli on yksinkertainen ja tarjoaa helpon sekä konkreettisen tavan mitata suosittelua. NPS:n avulla on helppo verrata oman yrityksen tuloksia kilpailijoihin. (Löytänä & Korteso 2011, 202–203.)



Kuva 3. NPS:n laskeminen (Net promoter system)

Suosittelijat (vastaukset 9 ja 10) ovat lojaaleja ja innostuneita yrityksen "faneja", jotka ylistävät yritystä ystävilleen ja tuttavilleen. Suositelijat säilyvät toisia asiakkaita todennäköisemmin asiakkaina ja kasvattavat ostojaan ajan mittaan. Neutraaleita (vastaukset 7 ja 8), kutsutaan passiivisen tyytyväiseksi, koska tämä ryhmä on tällä hetkellä tyytyväinen. Jos kilpailija tarjoaa jotakin mielenkiintoista, neutraalit tarttuvat helposti tarjoukseen. Neutraaleiden asiakkaiden todennäköisyys ostostensa kasvattamiselle on 50 %:ia suosittelijoita alhaisempi. Arvostelijat (vastaukset 0-6) ovat tyytymättömiä asiakkaita. He muodostavat 80



%:ia negatiivisesta palautteesta. Osa asiakkaista saattaa vaikuttaa kannattavilta, mutta heidän kritiikkinsä ja huono asenteensa yritystä kohtaan heikentävät yrityksen mainetta. (Net promoter system).

Net Promoter Score-malli on Suomessa hyvin suosittu malli, joka herättää risti-riitoja. Mallin vahvuutena on suoraviivaisuus ja ohjattavuus. Saatavien tulosten perusteella on helppo löytää hyvät ja huonot puolet toiminnasta ja keskittyä seuraavaksi tutkimaan tarkemmin, miksi asiakas on antanut kyseisen arvosanan. On sanottu, että NPS mittaa asiakkaan kuumetta, mutta avoimet vastaukset määrittävät taudinkuvan. (Gerdt & Korhikoski, 2016, 166). Myös yksinkertaisuus on NPS:n etu. Vain yksi kysymys tai korkeintaan pari sitä tukevaa kysymystä riittävät asiakkaiden uskollisuuden selvittämiseen. Mittareiden vähyyden helpottaa myös tulosten tulkintaa ja lyhyt kysely nostaa asiakkaiden vasytauspärosenttia. (Korhikoski & Ylikoski, 2011). NPS:ää käytetään esimerkiksi tavoitteiden asettamisessa vaikkakin nousevat tai laskevat pisteet eivät paljasta, mitkä tekijät johtavat siihen. (Meyer & Schwager, 2007).

Gerdt ja Korhikoski (2016, 168-169) nostavat Net Promoter Score-mallin rinnalle Customer Effort Score-mallin (CES). Kyseinen malli on rakennettu asiakaspalvelu – ja contact center- ympäristöihin, joissa suosittelun kysyminen ei välttämättä palvelu parhaalla tavalla. CES on suosittu malli, mutta sen käyttämiseen ei ole olemassa toistaiseksi yhtä selkeitä ohjeita kuin NPS:n käyttämiseen. Mallissa kysymys voi vaihdella kohtaamisesta riippuen. Esimerkiksi British Telecom on rakentanut itselleen helppouden indeksin. Indeksi auttaa seuraamaan tulosten kehittymistä ja puuttumaan mahdollisiin ongelmiin. Helppouden indeksissä asiakas vastaa kysymykseen ”Kuinka helppoa asiointi oli kanssamme” ja asteikkona käytetään NPS:stä tuttua 1-10. Indeksi lasketaan NPS:n lailla, eli asiointin vaikeaksi kokeneiden osuudesta vähennetään helppoksi kokeneiden osuus.

Asiakaskokemuksen mittaamisessa on huomioitava mittaamisen systemaattisuus, mittareiden linkittäminen liiketoimintamittareihin sekä asiakaskokemuksen arviointi yleisesti ja tiedon jakaminen henkilöstölle. Nämä asiat huomioimalla voi seurata asiakaskokemuksen kehitystä sekä välttää asiakaskokemusmittarin hautautuminen yhdeksi mittariksi muiden joukkoon. (Ahvenainen ym. 2018, 30).

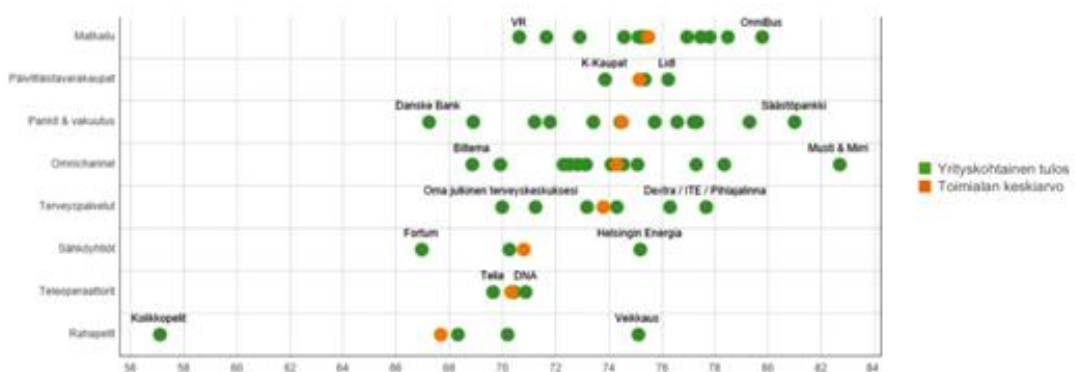
## 4.2 Suosittele OPssa ja pankkialalla yleisesti

OPssa asiakkaan suosittelevuutta mitataan Net Promoter Scoren avulla. Asiakkaalle lähetetään konttori – tai puhelinneuvotteluasiointin jälkeen sähköpostitse ja verkkoneuvottelun jälkeen tekstiviestillä kysely, jossa kysytään kuinka todennäköisesti asiakas suosittelee OPta ystävilleen ja tuttavilleen.

OP Etelä-Karjalan tulostarkastuksen 2017 mukaan asiakastyytyvyyttä mittaava NPS-luku parani vuoden aikana entisestään. Palautteen antaneista jo kolme neljästä suosittelee pankkia NPS:n ollessa 75 (vuonna 2016 NPS-luku oli 68).

Asiakkuusindeksi 2017 on listannut asiakaskokemuksen perusteella 55 suomalaista yritystä. Yritykset on jaettu NPS:n perusteella edelläkävijöihin, haastajiin ja puolustajiin. Pankeista edelläkävijät-listalle on päässyt Säästöpankki (2.sija) ja S-Pankki (10.sija). Säästöpankin NPS oli 81 ja S-Pankin 77,3. OP ei ole kaukana kärkikymmeniköstä, vaan on haastajana listalla sijalla 12 NPS:n ollessa 77,2. Myös POP Pankki (14. sija) ja Handelsbanken (27.sija) kuuluvat haastajiin. POP Pankin NPS on 76,6 ja Handelsbankenin 74,5. Puolustajien listalla pankeista on Aktia (NPS 71,8), Nordea (50. sija ja NPS 68,9) ja Danske Bank (53. sija ja NPS 67,2). Eniten pankeista sijoitustaan edellisestä vuodesta on parantanut Aktia. Se nousi sijalta 46 sijalle 38. POP Pankin sijoitus on puolestaan laskenut pankeista eniten: vuonna 2016 se oli sijalla 4 ja vuonna 2017 sijalla 14.

Kuten kuvasta 4 tulee ilmi, etäisyys asiakaskokemuksen parhaimpien ja heikoimpien välillä on suurin pankeissa.



Kuva 4. Asiakaskokemuksen jakautuminen toimialoittain

## 5 Hyvän myyjän myyntiprosessi

Monet väittävät, että myyjäksi synnyttään. Tämä väite ei pidä paikkaansa. Myyjäksi voi myös oppia. Myyjän ei kannata jäädä pohtimaan, onko hänellä tarvittavia ominaisuuksia, vaan panostaa oikean myyntitekniikan opettelemiseen. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 10–11). Myyntitekniikan lisäksi kyky tunnistaa asiakkaan tunnetilat ja tarpeet keskustelun lomassa on kasvotusten tapahtuvan kohtaamisen tärkein työkalu. Tätä kutsutaan myös tunneälyksi, eli kyvyksi mukauttaa toimintaa ja palvelutyyliä asiakkaan mukaan. (Ahvenainen ym. 2018, 57).

Asiakkaat tekevät nykyisin jo tutkimustyötä etukäteen itsenäisesti, mikä voi lyhentää myyntiprosessia olennaisesti. Tämän takia myyjän on otettava huomioon, että asiakas voi tietää tuotteen tai palvelun perustiedot ja annettava niiden sijaan syvällisempää tietoa ja tarinoita tuotteesta tai palvelusta. (Aminoff & Rubanovitsch 2015, 38). Asiakas investoi aikaansa tulella fyysisesti myyjän luokse ja odotukset asiantuntemuksesta ja palveluasenteesta on korkealla. Kuten edellä on mainittu, tutkimustyö on jo asiakkaan osalta tehty, sillä tänä päivänä niin sanottu renkaanpotkinta tapahtuu verkossa. Myyjän on pystyttävä jo ensimmäisessä kohtaamisessa tarjoamaan arvoa asiakkaalle ja oltava hereillä, koska kilpailija on usein hyvin lähellä ja asiakas on etsimässä itselleen soveltuvaa ratkaisua. (Ahvenainen ym. 2018, 56).

Huippumyyjän pitää hallita myyntiprosessi kokonaisvaltaisesti. Ennen asiakkaan kohtaamista myyntiprosessiin kuuluu huolellinen ennakkovalmistautuminen. Myyntiprosessi kasvotusten asiakkaan kanssa lähtee liikkeelle tarvekartoituksesta, joka on huippumyyjän myyntiprosessissa tärkein vaihe. Tarvekartoituksen tavoitteena on selvittää asiakkaan tarpeet tällä hetkellä sekä tulevaisuudessa ja odotukset. Tarvekartoituksessa kerätään tietoa asiakkaasta, jotta saadaan hänelle kokonaisratkaisu aikaan ja kauppa tehtyä. Tässä vaiheessa myyjä kuuntelee. Tärkeintä on saada asiakas puhumaan ja kertomaan, joten myyjän on syytä käyttää avoimia kysymyksiä, eli kuka, mikä, milloin, missä, miksi ja miten. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 34–35, 78–80).

Tarvekartoituksen jälkeen on hyötyjen esittelyn vuoro, jolloin myyjä ehdottaa asiakkaalle hänen tarpeet täyttävää ratkaisua. Tässä vaiheessa on myyjän vuo-

ro puhua ja esitellä asiakkaalle tuotteen tai palvelun hyödyt, jotka kiinnostavat asiakasta. Näiden tulee aina liittyä asiakkaan tarpeeseen, eikä myyjän pidä tehdä tuotteen ominaisuuksien luetteloa. Hyötyjen esittely on pidettävä yksinkertaisena ja järjestelmällisenä vaiheena ja myyjän on puhuttava asiakkaan kieltä. Hyötyjen esittelyn lomassa on asiakkaalta pyydettävä hyväksyntä etenemiselle. Näin varmistetaan, että asiakas ymmärtää, mistä puhutaan. Jos asiakas ei ymmärrä, ei hän myöskään osta. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 98, 108–111).

Ennen kuin myyntiprosessissa päästään kaupan päättämiseen, on käsiteltävä asiakkaan vastaväitteet sekä epäilyt. Huippumyyjän tulee nähdä vastaväitteet mahdollisuutena syventää asiakkaan luottamusta. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 117–118).

Kun myyjä on panostanut tarvekartoitukseen ja hyötyjen esittelyyn, kaupan päättäminen on helppoa. On tärkeää saada kauppa tehtyä jo ensikohtaamisella, koska harva asiakas palaa asiaan miettimisen jälkeen. Jos kauppaa ei saada tehdyksi, seuraava tapaaminen tai yhteydenotto on sovittava. Huippumyyjä pyytää asiakkaalta ostopäätöstä ja suosittelee ratkaisuehdotusta rohkeasti. Tärkeintä on pyytää asiakkaalta päätöstä oikealla hetkellä. Oikean hetken määrittäminen onnistuu, kun kuuntelee asiakasta ja havaitsee ostosignaalit. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 121–128).

## **6 Kohdeorganisaation esittely**

Kohdeorganisaatio on OP Etelä-Karjala, joka on toiminut jo 110 vuoden ajan Etelä-Karjalassa. Tällä hetkellä konttoreita on kolmen kunnan alueella: Lappeenrannassa, Joutsenossa, Imatralla ja Ruokolahdella. Pankki - ja vakuutuspalveluiden lisäksi OP Etelä-Karjala tarjoaa myös laki- sekä asunnonvälityspalveluja. Henkilökuntaa on noin 130. (OPn verkkosivut).

Asiakkaita OP Etelä-Karjalassa on 81 384, joista omistaja-asiakkaita on 47 564, eli 58,5 %:ia kaikista asiakkaista. (Tuloskatsaus 2017).

Pankin asiakasosuus toimialueella on 42 prosenttia (henkilöasiakkaiden kilpailijatutkimus Add Value 2011). Suurin osa (90 prosenttia) asiakkaista on yksityis-

henkilöitä. Yritysten ja yhteisöjen osuus on 8 prosenttia ja maataloudenharjoittajien osuus on 2 prosenttia. (OPn verkkosivut).

OP Etelä-Karjala on aidosti suomalainen pankki, joka kuuluu Suomen suurimpaan finanssiryhmään, OP Ryhmään. OP Ryhmän muodostavat noin 180 itsestä osuuspankkia sekä niiden omistama OP Osuuskunta tytäryrityksineen. (OPn verkkosivut).

OP julkaisi vuonna 2016 uuden strategian, jonka lähtökohtana on hyödyntää toimintaympäristön murroksen tarjoamat mahdollisuudet liiketoiminnan ja palveluiden rohkeaan uudistamiseen OPn omistajien ja asiakkaiden eduksi. Tavoitteena on muuttua asteittain finanssiryhmästä digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi, jolla on vahva finanssiosaaminen. (OPn vuosikertomus 2017).

## **6.1 Lappeenrannan konttorin vuoronumeropalvelu**

Lappeenrannan konttorissa toimiva vuoronumeropalvelu kuuluu Kuinka voin auttaa-tiimin toimintoihin. Tiimin toimintoihin kuuluu vuoronumeropalvelun lisäksi salimestarin tehtävät, eli asiakkaiden opastus konttoriin saavuttaessa, kassapalvelut sekä asiakaspalvelu päivittäisten raha-asioiden sekä vakuutusten aikavarauksissa. Vuoronumeropalvelulla tarkoitetaan niin sanottua päivystyspalvelua. Vuoronumeropalvelussa asiakas voi asioida pankki- ja vakuutuspalveluihin liittyvissä asioissa ilman aikavarausta. Vuoronumeropalvelu on avoinna tällä hetkellä maanantaista perjantaihin klo 9.00–16.30 välisenä aikana.

Vuoronumeropalvelussa työskentelevät henkilöt ovat pääasiassa niin sanottuja moniosaajia. Moniosaajalla tarkoitetaan myyjää, joka hallitsee pankki – ja vakuutuspalvelut. Pankkipalveluiden osalta vuoronumeropalvelussa työskentelevillä moniosaajilla on tällä hetkellä kärkiosaamisena päivittäisten raha-asioiden palvelut, eli tileihin, kortteihin, maksamiseen ja säästämiseen liittyvät asiat. Moniosaajien lisäksi vuoronumeropalvelussa työskentelee yksi asiakasneuvoja. Asiakasneuvojan osaaminen rajoittuu pelkästään pankkipalveluihin.

Vuoronumeropalvelun tilaston mukaan vuonna 2017 vuoronumeropalvelussa asioi pankki –tai vakuutusasiassa keskimäärin 149 asiakasta viikossa. Keski-

määräinen palveluaika oli 10 minuuttia 7 sekuntia. Palveluajalla tarkoitetaan aikaa, joka kuluu asiakkaan asian hoitamiseen vuoronumeropalvelussa. Tavoiteltu palveluaika on 10 minuuttia. (Ruokonen 2018).

## **7 Tutkimus**

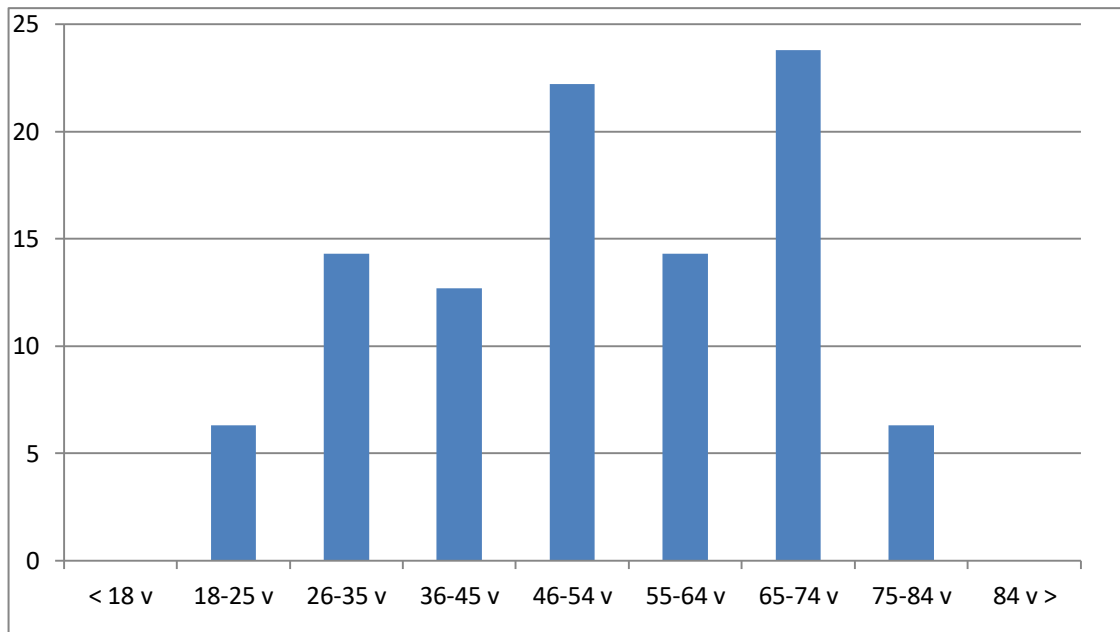
Tässä luvussa esitellään asiakkaille tehdyn kyselytutkimuksen sekä myyjien ryhmähaastattelun tulokset. Tutkimustulokset analysoitiin SPSS-ohjelmalla. Suosittehalukkuutta vertailtiin mm. palveluun tyytyväisyyteen ja asioimisajan kohtaan ristiintaulukoimalla.

### **7.1 Kyselytutkimuksen tulokset**

Vuoronumeropalvelun asiakkaille tehtyyn kyselytutkimukseen saatiin yhteensä 63 vastausta. Kolmannen kysymyksen ” Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttivat, että asioit vuoronumeropalvelussa aikavarauksen sijaan?” tulokset jätettiin analysoimatta, koska kysymyksen asettelu osoittautui vastaajille hankalaksi kyselyä tehdessä.

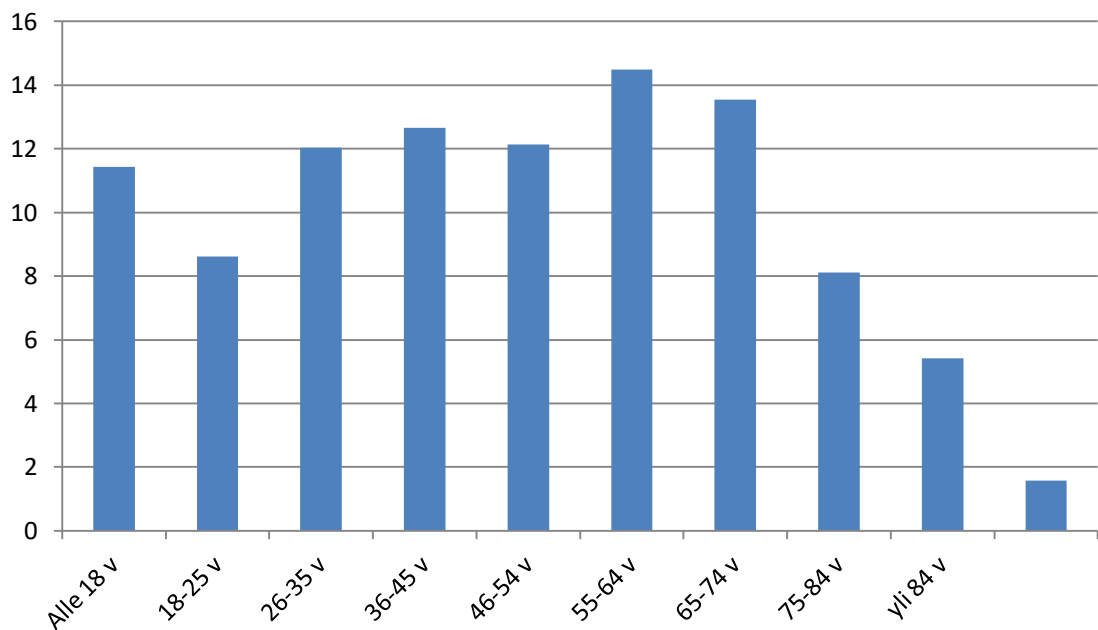
#### **7.1.1 Taustakysymykset**

Ensimmäisessä taustakysymyksessä kysyttiin vastaajan ikää vuosina. Vastaajien iät on ryhmitelty samalla tavalla, kuten OP Etelä-Karjalan asiakkaiden ikäryhmät pankin raportoinnissa (Mansikka A, 2018). Kuten kaaviosta 1 voidaan todeta, suurin osa vastaajista oli iältään 65–74 –vuotiaita ja pienin osa 18–25-vuotiaita sekä 75–84-vuotiaita. Kukaan vastaajista ei ollut alle 18-vuotias tai yli 84-vuotias.



Kaavio 1. Vastaajien ikäryhmät

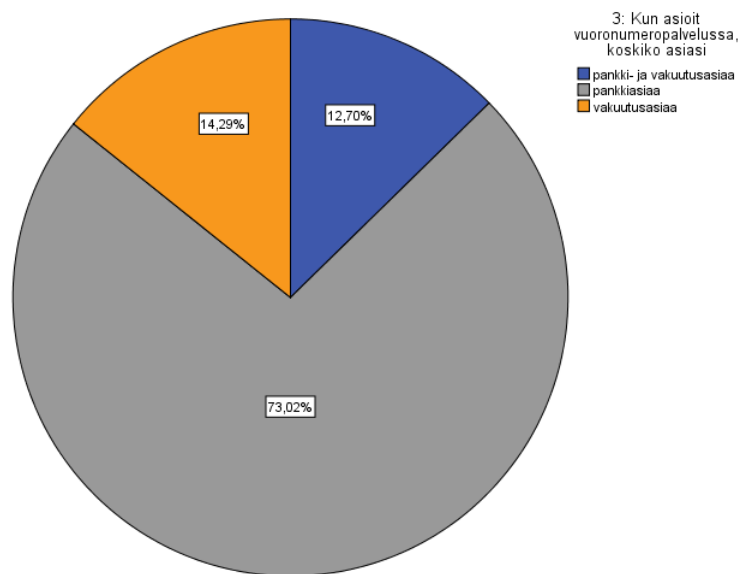
Kuten kaaviosta 2 tulee ilmi, OP Etelä-Karjalan asiakkaista suurin osa on iältään 55–64-vuotiaita. Verrattuna kyselyn vastaajien ikäryhmiin, asiakkaiden iät jakautuvat tasaisemmin eri ikäryhmien välillä. Kaaviossa 2 viimeisenä näkyvä pylväs tarkoittaa asiakkaita, joiden ikää ei pystytä luokittelemaan henkilötunnuksen puuttumisen takia.



Kaavio 2. OP Etelä-Karjalan asiakkaiden ikäryhmät

Toisessa taustakysymyksessä kysyttiin vastaajan sukupuolta. Vastaajista naisia oli 66,7 % ja miehiä 33,3 %. OP Etelä-Karjalan asiakkaista naisia 51,05% ja miehiä 48,95% (Mansikka A, 2018). Asiakkaiden sukupuolijakauma on tasaisempi, joten kyselyyn vastaajien sukupuolijakauma ei täysin vastaa OP Etelä-Karjalan asiakkaiden sukupuolijakaumaa.

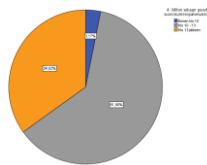
Kolmas taustakysymys kysyi, mitä asiaa asiakkaan käynti vuoronumerossa koski. Vastausvaihtoehdot olivat pankkiasia, vakuutusasia ja pankki – ja vakuutusasia. Kaavion 3 mukaisesti vastaajista 73,0 % käynti koski pankkiasiaa, 14,3 % vakuutusasiaa ja 12,7 % vastaajista asioi pankki- ja vakuutusasian tiimoilta. Vuoronumeropalvelun raportoinnin mukaan, vuoronumeropalvelussa asioivien asiakkaiden asia koskee useimmiten pankkiasiaa. Tässä kysely sekä normaali tilanne vastaavat toisiaan.



Kaavio 3. Mitä asiaa asiakkaan käynti koski



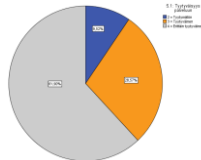
Viimeisessä taustakysymyksessä kysyttiin, ”Mihin aikaan asioit vuoronumeropalvelussa?”. Vastausvaihtoehdot olivat ennen klo 10, klo 10–13 välillä ja klo 13 jälkeen. Kuten kaaviosta 4 tulee ilmi, vastaajista 3,2 % asioi vuoronumeropalvelussa ennen klo 10. Suurin osa vastaajista (61,9 %) asioi klo 10–13 välillä ja klo 13 jälkeen asioi 34,9 %. Vuoronumeropalvelun raportoinnin mukaan normaali tilanne vastaa kyselyä, eli suurin osa asiakkaista asioi klo 10–13 välillä.



Kaavio 4. Ajankohta vuoronumerossa asioimiselle

### 7.1.2 Vastaajien tyytyväisyys palveluun

Kyselyn ensimmäinen kysymys oli, ”Miten tyytyväinen olit saamaasi palveluun?”. Vastaukset pyydettiin asteikolla 1-4. Kukaan vastaajista ei vastannut vaihtoehtoa 1. Kaavion 5 mukaisesti suurin osa vastaajista (61,9 %) oli erittäin tyytyväisiä palveluun. 28,6 % oli tyytyväisiä ja 9,5 % oli tyytymättömiä palveluun. Kukaan vastaajista ei ollut erittäin tyytymätön palveluun.

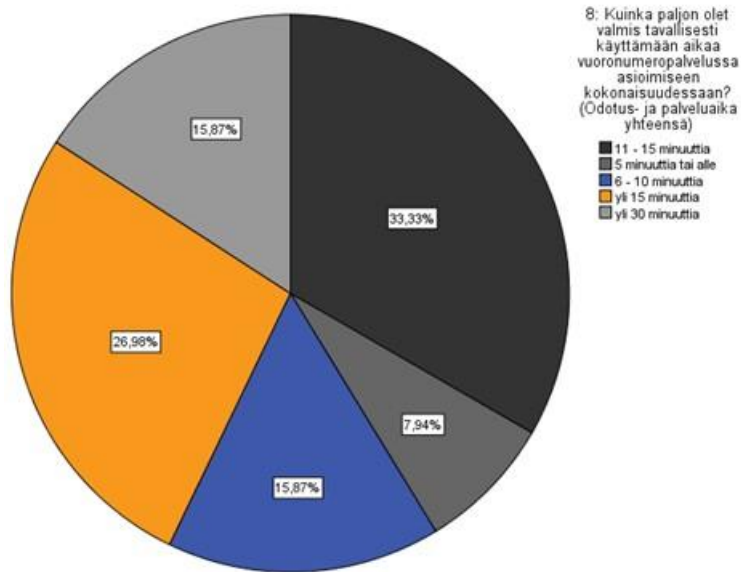


Kaavio 5. Vastaajien tyytyväisyys palveluun

### 7.1.3 Asiakkaiden toivoma ajankäyttö ja tyytyväisyys asioimiseen kulu- neeseen aikaan

Kyselyn neljännessä kysymyksessä kysyttiin, ”kuinka paljon olet valmis tavallisesti käyttämään aikaa vuoronumeropalvelussa asioimiseen kokonaisuudessaan? (Odotus -ja palveluaika yhteensä)”.

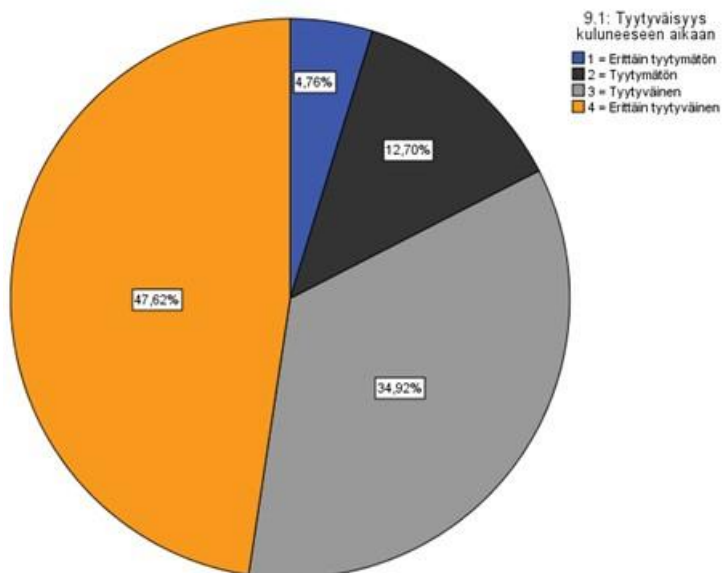
Kaavion 6 mukaan suurin osa vastaajista (33,3 %) on valmis käyttämään aikaa vuoronumeropalvelussa asioimiseen 11–15 minuuttia. Asioimiseen käytetyllä ajalla tarkoitetaan odotus – ja palveluaikaa yhteensä. 27 % vastaajista on valmis käyttämään aikaa yli 15 minuuttia, mutta alle 30 minuuttia ja 15,9 % vastaajista on valmis käyttämään aikaa 6-10 minuuttia tai yli 30 minuuttia. Vain 7,9 % vastaajista on valmis käyttämään asioimiseen aikaa 5 minuuttia tai alle.



Kaavio 6. Asiakkaiden toivoma ajankäyttö

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, "Miten tyytyväinen olit asioimiseen kokonaisuudessaan kuluneeseen aikaan?". Vastaukset pyydettiin asteikolla 1-4.

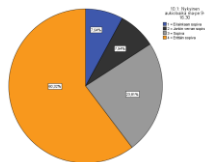
Kuten kaaviosta 7 tulee ilmi, suurin osa vastaajista (82,5 %) oli erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä asioimiseen kuluneeseen aikaan. Erittäin tyytymättömiä tai tyytymättömiä oli ainoastaan 17,5 % vastaajista.



Kaavio 7. Asiakkaiden tyytyväisyys kuluneeseen aikaan

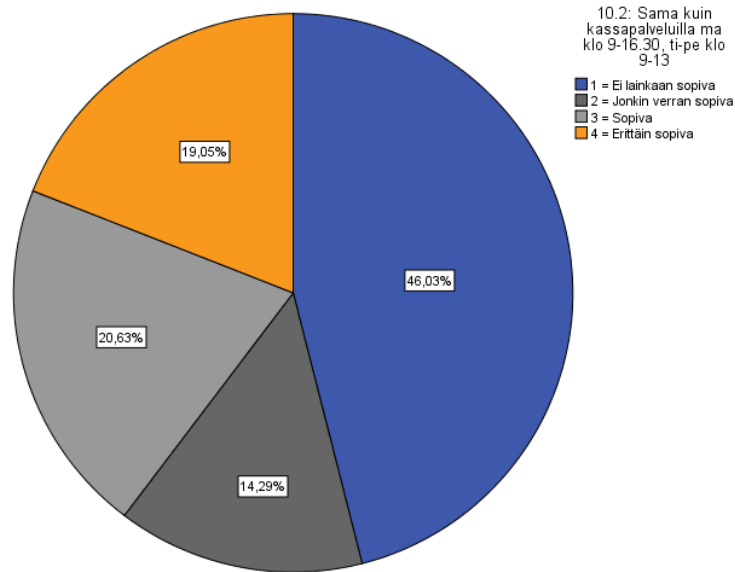
Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, ”Miten sopivina koet seuraavat vuoronumeropalvelun aukioloaikaa koskevat väittämät?”. Vastaukset pyydettiin asteikolla 1-4.

Ensimmäinen väittämä oli ”Nykyinen aukioloaika ma-pe klo 9-16.30”. Kaavion 8 mukaisesti vuoronumeropalvelun nykyisen aukioloajan (ma-pe klo 9-16.30) koki erittäin sopivaksi yli puolet vastaajista, eli 60,3 %. Sopivana aukioloaikaa piti 23,8 % vastaajista ja 7,9 % vastaajista piti aukioloaikaa jonkin verran sopivana ja 7,9 % ei pitänyt aukioloaikaa lainkaan sopivana.



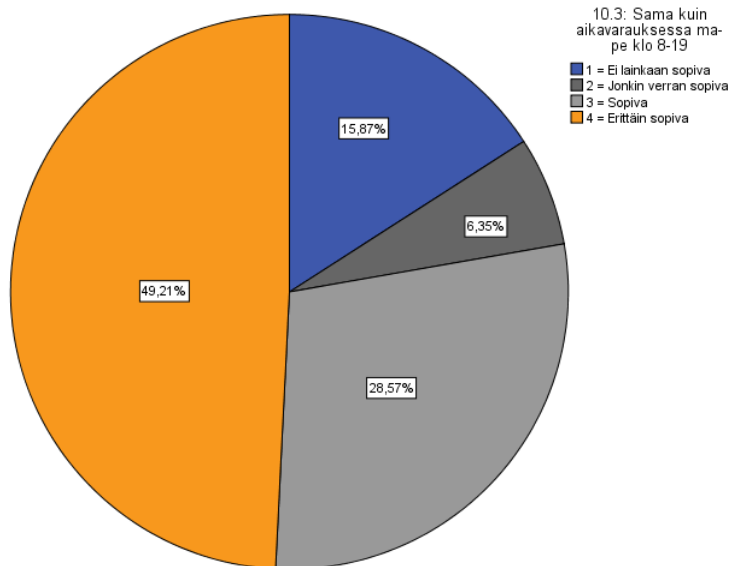
Kaavio 8. Nykyisen aukioloajan sopivuus

Toinen väittämä oli ”Sama kuin kassapalvelulla ma 9-16.30, ti-pe 9-13”. Kuten kaaviossa 9 tulee ilmi, kysyttäessä kassapalvelun aukioloajan (ma klo 9-16.30, ti-pe 9-13) sopivuutta vuoronumeropalvelun aukioloajaksi, lähes puolet vastaajista (46,0 %) ei pitänyt sitä lainkaan sopivana. 20,9 % vastaajista piti aukioloaikaa sopivana, 19,0 % erittäin sopivana ja 14,3 % jonkin verran sopivana.



Kaavio 9. Kassapalvelun aukioloajan sopivuus

Kolmas väittämä oli ”Sama kuin aikavarauksessa, ma-pe klo 8-19”. Kaavion 10 mukaan kysyttäessä aikavarauksen aukioloajan (ma-pe klo 8-19) sopivuutta vuoronumeropalvelun aukioloajaksi lähes puolet vastaajista (49,2 %) piti sitä erittäin sopivana ja sopivana sitä piti 28,6 % vastaajista. 6,3 % vastaajista piti aukioloaika jonkin verran sopivana ja 15,9 % ei pitänyt aukioloaika lainkaan sopivana.



Kaavio 10. Aikavarauksen aukioloajan sopivuus

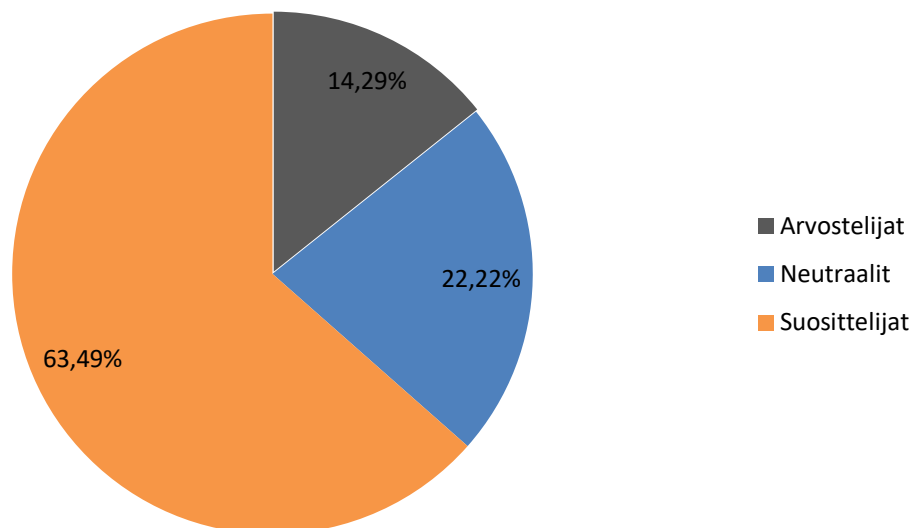
Näiden tulosten perusteella voidaan todeta, että asiakkaiden mukaan sopivin aukioloaika vuoronumeropalvelulle on nykyinen aukioloaika ma-pe klo 9.00–

16.30. Vähiten asiakkaiden mieleen olisi, jos aukioloaika muutettaisi samanlaiseksi kuin kassapalvelussa, eli maanantaina klo 9.00–16.30 ja tiistaista perjantaihin klo 9.00–13.00. Vuoronumeropalvelun aukioloajan laajennus saman laajuiseksi kuin aikavarausten saatavuus (ma-pe klo 8.00–19.00) saa puolestaan kannatusta asiakkailta.

#### 7.1.4 Asiakkaiden suositteluhaluus

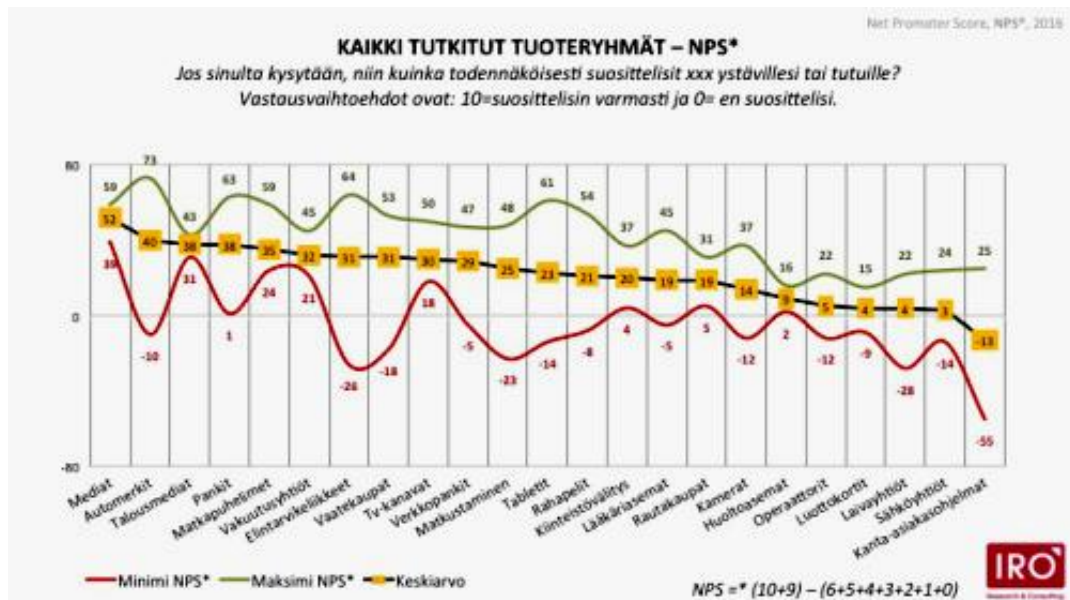
Opinnäytetyön tutkimuskysymys pohti, millainen asiakaskokemus asiakkaalle muodostuu vuoronumeropalvelussa asioidessa. Asiakaskokemusta on analysoitu laskemalla vastauksista NPS. NPS:n laskemista on kuvattu tarkemmin luvussa 4.1.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, ”Miten todennäköisesti suosittelisit vuoronumeropalvelua ystävällesi tai tuttavallesi?”. Vastaukset pyydettiin asteikolla 1-10. Kaaviosta 11 tulee ilmi, että 14,29 % vastaajista oli arvostelijoita, eli antoi arvosanan 0-6. Neutraaleja, eli arvosanan 7-8 antaneita vastaajia, oli 22,22 % ja arvosanan 9-10 antaneita suosittelijoita vastaajista oli 63,49 %. Kun suosittelijoista vähennetään arvostelijat ja neutraaleja ei huomioida, saadaan vuoronumeropalvelun NPS:ksi 49,2.



Kaavio 11. Asiakkaiden suositteluhaluuden jakautuminen arvostelijoihin, neutraaleihin ja suosittelijoihin Net Promoter Scoren, eli NPS:n mukaan.

Kuvassa 5 on esitelty IRO Research Oy:n saamia tutkimustuloksia erilaisten tuoteryhmien NPS luvuista. Tutkimuksen mukaan pankkien NPS luvut vaihtelevat 1 ja 63 välillä keskiarvon ollessa 38. Näihin lukuihin verrattuna vuoronumeropalvelun saama NPS 49,2 on hyvä.



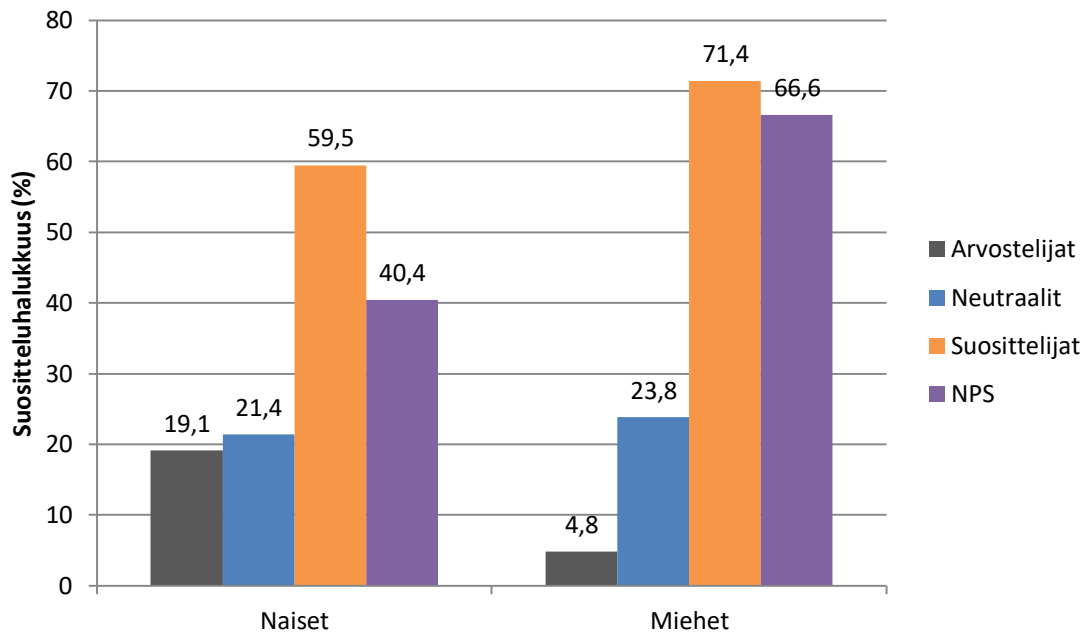
Kuva 5. IRO Research Oy:n tutkimustuloksia eri tuoteryhmien NPS-lukemista vuodelta 2016 (Korkiakoski 2016).

Relevantimpaa on kuitenkin verrata vuoronumeropalvelun NPS-tulosta koko Kuinka voin auttaa-tiimin tulokseen. Vuonna 2017 tiimin NPS oli 73,6 (tavoite 74) ja vuoden 2018 NPS on maaliskuun loppuun saakka mitattuna 72,9 (tavoite 78). Näihin verrattuna vuoronumeropalvelun NPS on alhainen ja suositteluhaluuden alhaisuuden perusteella vuoronumeropalvelun tuottama asiakaskokemus ei ole kovin hyvä.

Koska asiakaskokemukseen vaikuttaa moni asia, seuraavaksi on vertailtu sukupuolen, iän, palveluun tyytyväisyyden, asiointiin kuluneeseen aikaan tyytyväisyyden sekä asioimisajankohdan vaikutusta suositteluhaluuteen ja sen perusteella asiakaskokemukseen.

Kuten kaaviossa 12 todetaan, myös sukupuolen vaikutusta suositteluhaluuteen tutkittiin. Miehet suosittelevat vuoronumeropalvelua enemmän kuin naiset: miesten antama NPS oli 66,6 ja naisten 40,4. Tämän perusteella voidaan todeta

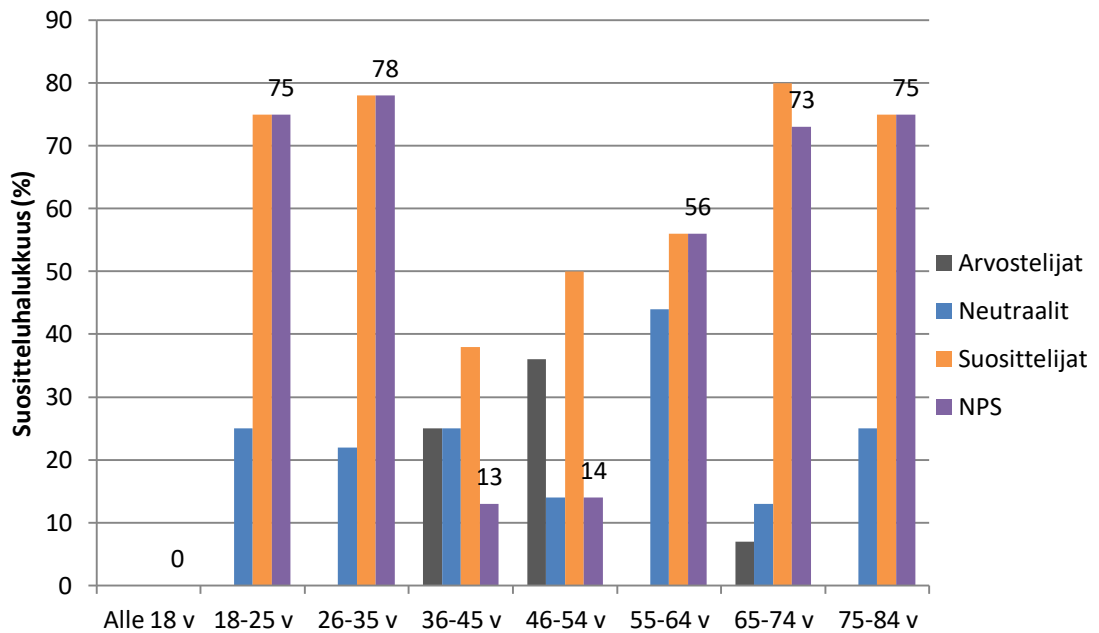
miesten asiakaskokemuksen vuoronumeropalvelussa oleva parempi kuin naisten.



Kaavio 12. Sukupuolen vaikutus suositteluhaluuteen.

Kaavion 13 mukaan vuoronumeropalvelun NPS vaihteli ikäryhmittäin 13 ja 78 välillä. 18–25-vuotiaita ja 75–84-vuotiaita vastaajia oli vain neljä, joten näiden ikäryhmien osalta tulosta ei voida pitää luotettavana.



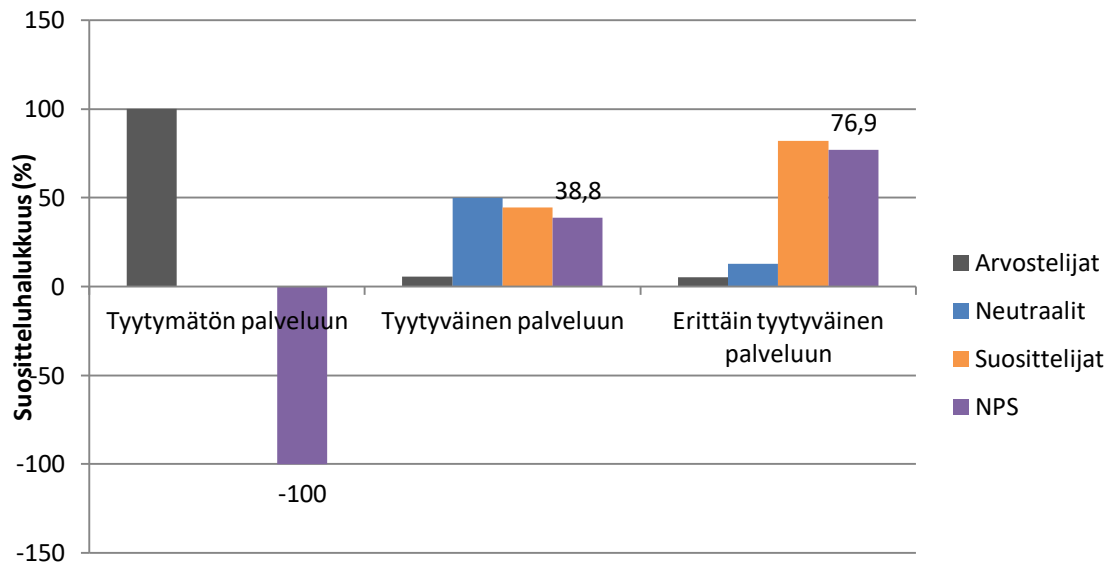


Kaavio 13. Iän vaikutus suositteluhaluuteen.

Tulosten mukaan 26–35-vuotiaiden ja 65–74-vuotiaiden asiakaskokemus vuoronumeropalvelussa ylittää koko Kuinka voin auttaa-tiimin vuoden 2018 NPS:n, joten tulosta voidaan pitää erittäin hyvänä. Puolestaan 36–45-, 46–54- ja 55–64-vuotiaiden NPS-tulokset jäivät alle koko vuoronumeropalvelun tuloksen.

Tämä on mielenkiintoinen havainto, koska 75 % 36–45-vuotiaista oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä palveluun, 71 % 46–54-vuotiaista vastaajista oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä palveluun ja kaikki 55–64-vuotiaista oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä palveluun. Näiden ikäryhmien kohdalla ainakaan tyytymättömyys palveluun ei voi olla esteenä suositteluhaluudelle. Eri-ikäisillä asiakkailla on varmasti erilaiset odotukset palvelusta, joten on mahdollista, että edellä mainittujen asiakasryhmien odotukset palvelua kohtaan eivät vastanneet heidän kokemuksestaan.

Kuten kaaviosta 14 tulee ilmi, vastaajat, jotka olivat tyytymättömiä palveluun, olivat kaikki arvostelijoita kysyttäessä suositteluhalukkuutta, eli NPS:ksi muodostui -100. Palveluun tyytyväisten asiakkaiden NPS on 38,8 ja erittäin tyytyväisten 76,9.



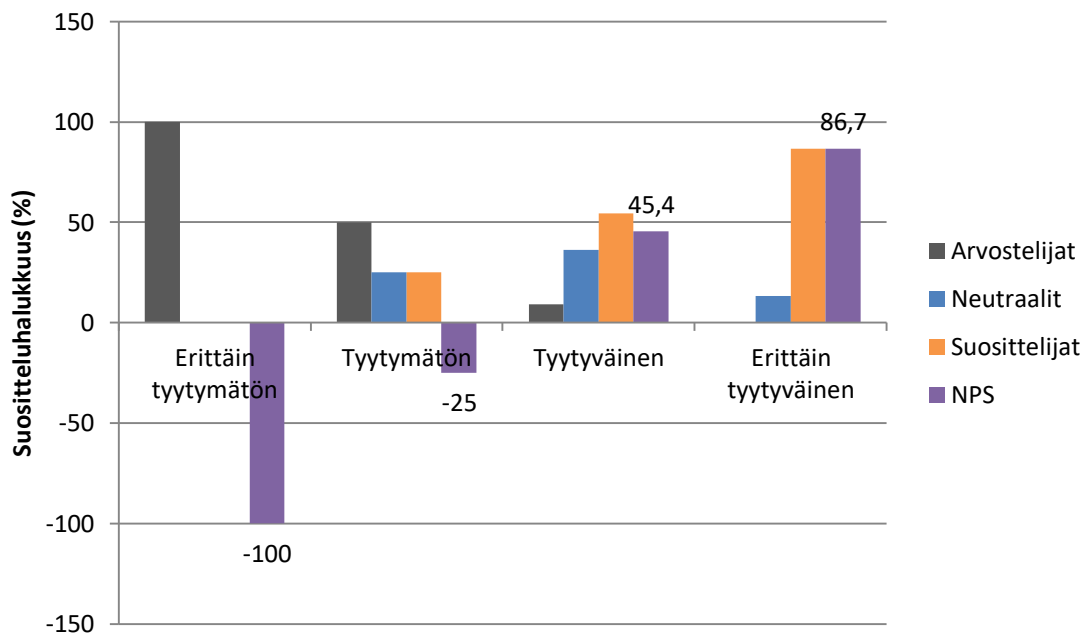
Kaavio 14. Tyytyväisyys palveluun ja suosittelemahalukkuus.

Tämän perusteella voidaan todeta, että erittäin tyytyväiset asiakkaat suosittelivat palvelua mielellään ystävälleen tai tuttavalleen ja palveluun tyytymättömät asiakkaat puolestaan eivät suosittele. Tyytyväisistä asiakkaista suurin osa oli neutraaleja kysyttäessä suosittelemahalukkuutta. Kuten aikaisemmin on todettu, neutraaleja asiakkaita kutsutaan passiivisen tyytyväiseksi ja he ovat vaarassa siirtyä kilpailijalle paremman tarjouksen saadessaan. Tähän kohderyhmään on syytä kiinnittää jatkossa huomiota ja pyrkiä kasvattamaan neutraalien suosittelemahalukkuutta suosittelijoiksi.

Kuten kaaviosta 15 tulee ilmi, kaikki asiakkaat, jotka olivat erittäin tyytymättömiä vuoronumeropalvelussa asioimiseen kuluneeseen aikaan, olivat arvostelijoita suosittelemahalukkuutta kysyttäessä. Tässä tapauksessa NPS on -100. Asiakkaiden, jotka olivat tyytymättömiä asioimiseen kuluneeseen aikaan, NPS on -25.

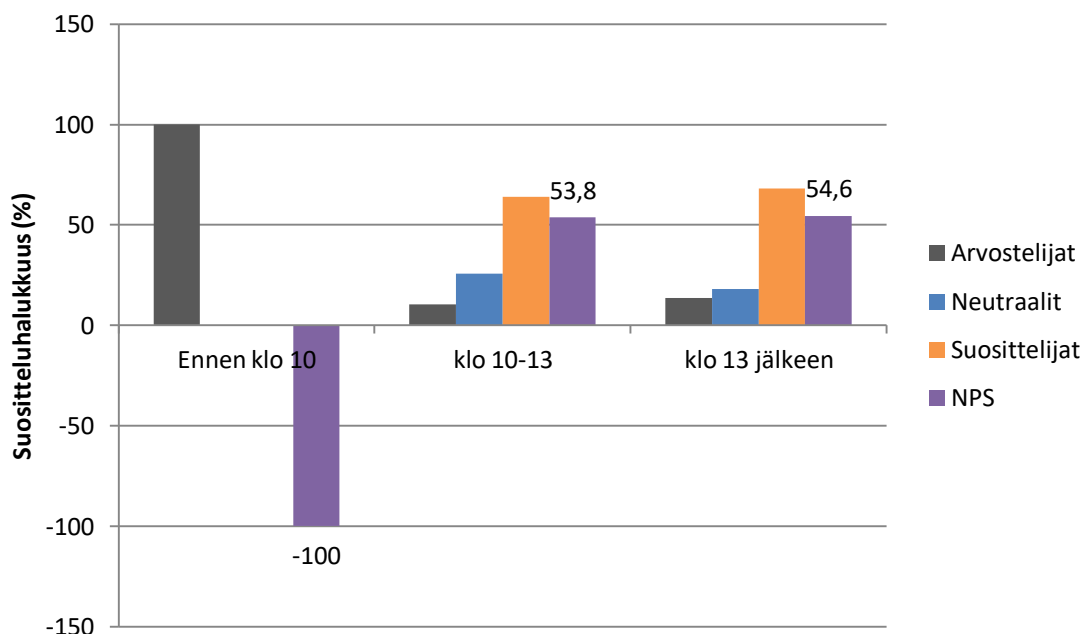
Asiointiin kuluneeseen aikaan tyytyväisten asiakkaiden antama NPS vuoronumeropalvelulle on 45,4 ja erittäin tyytyväisten asiakkaiden 86,7.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että asiakkaat, jotka erittäin tyytyväisiä vuoronumeropalvelussa kuluneeseen aikaan, suosittelivat palvelua. Puolestaan asiakkaat, jotka eivät ole tyytyväisiä kuluneeseen aikaan, eivät suosittele palvelua.



Kaavio 15. Tyytyväisyys asiointiin kuluneeseen aikaan ja suosittelulohluukkuus

Kaavion 16 mukaan ennen klo 10 vuoronumeropalvelussa asioineet asiakkaat antoivat palvelun NPS:ksi -100. Ennen klo 10 asioineita vastaajia oli vain kaksi, joten tutkimustulosta ei voida pitää luotettavana. Klo 10 ja 13 välisenä aikana asioineet asiakkaiden NPS on 53,8 ja klo 13 jälkeen asioineiden asiakkaiden 54,6.



Kaavio 16. Asioimisajankohdan vaikutus suositteluun

Tämän perusteella voidaan todeta, että päiväsaikaan asioivat asiakkaat kokevat saavansa hyvän asiakaskokemuksen.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että vuoronumeropalvelun tuottamaan asiakaskokemukseen vaikuttaa moni asia ja asiakkaiden tyytyväisyys palveluun ja kuluneeseen aikaan parantaa heidän kokemaansa asiakaskokemusta. Mielenkiintoista on, että miesten mielestä vuoronumeropalvelun tuottama asiakaskokemus on parempi kuin naisten. Tähän voi olla monta syytä: onko miesten odotukset helpompi ylittää kuin naisten vai odottavatko naiset vuoronumeropalvelulta jotakin sellaista, mitä palvelussa ei tällä hetkellä tarjota.

### **7.1.5 Kyselyn avoimet palautteet**

63 vastaajasta ainoastaan 18 henkilöä jätti avoimen palautteen. Avoimissa palautteissa kiitettiin vuoronumeropalvelun toimivuutta, hyvää ja nopeaa palvelua sekä sitä, että sai istuen odottaa. Myös toimintamalli sekä avarat odotustilat saivat kiitosta.

*”Mukavan rentoa palvelua!”*

*”Todella kätevä toimintamalli ja asialliset avarat odotustilat.”*

Vuoronumeropalvelu ei saanut lainkaan kehittäväää palautetta avoimissa vastauksissa. Kritiikkiä asiakkaat antoivat kassapalvelun aukioloajoista sekä kassapalvelun henkilökunnan vähyydestä. Yhdessä palautteessa myös kysely sai kritiikkiä: vastausvaihtoehtoja moitittiin hankaliksi.

## **7.2 Myyjien ryhmähaastattelun tulokset**

### **7.2.1 Vuoronumeropalvelun hyvät puolet**

Myyjien haastattelun perusteella vuoronumeropalvelun hyväksi puoliaksi koettiin vaihteleva työ, koska ei ikinä tiedä, mitä eteen tulee. Palvelu koettiin hyväksi asiakaspalveluksi asiakaskokemuksen kannalta, koska asiakas voi tulla asioimaan silloin kun itselle sopii.

*”Mun mielestä se on hyvää asiakaspalvelua, et he voi tulla käymään konttorissa silloin kun niille ite sopii.”*

Asiakkaat ovat olleet myös tyytyväisiä, kun pääsevät nopeasti asioimaan.

*”Saa nopeesti hoijettua sen asian. Ne asiakkaat, ne on kyl tosi tyytyväisiä kun pääsee heti tekemään sen.”*

### **7.2.2 Vuoronumeropalvelun huonot puolet**

Huonoina puolina myyjät nostivat esille ajoittain olevan pitkän odotusajan. Asiakas voi joutua odottamaan jopa 40 minuuttia tai tunnin päästäkseen asioimaan.

*”Jonotusaika välillä huikea, se on varmaan se huono puoli, kun miettii asiakkaiden kannalta.”*

Aina ei myöskään löydetä ratkaisua asiakkaan asiaan, kun ei osata auttaa asiakkaan asiassa. Joskus asiakkaat myös odottavat, että vuoronumeropalvelussa voidaan palvella kaikenlaisissa asioissa ja pettyvät, kun heidät ohjataan eteenpäin. Asiakkaat kokevat myös tullessaan turhaan käymään konttorilla, kun esimerkiksi rahoitusasia ei ratkeakaan vuoronumeropalvelussa vaan heidän pitää tulla uudestaan aikavarauksella.

*”Ihmiset ehkä välillä olettaa, et myö pystytään tehdä siinä kaikki. Sit ne kysyy semmosia, mitä myö ei niinku pystytä tekee.”*

*”Siin voi olla se, et sit huono puoli, et ne voi tulla ihan turhaan käymään vaikka ne ajattelee, et nyt mä pääsen.”*

Myyjän kannalta vuoronumeropalvelussa nousi esille se huono puoli, että palvelun ollessa ruuhkautunut ja asiakkaiden odotusajan ollessa pitkä, potentiaalista asiakasta ei ehditä palvella tarpeeksi hyvin. Vain akuutti asia hoidetaan.

*”Mulle tuli vielä mieleen se, että jos nyt ajattelen itseeni myyjänä, ni joskus huono puoli voi olla se, että se asiakas voi olla tosi potentiaalinen, mut siel on pitkä jono enkä voi jäähä sitä asiaa hoitamaan eteenpäin.”*

### **7.2.3 Asiakkaiden antama palaute**

Myyjien haastattelun mukaan asiakkaat antavat pääsääntöisesti vuoronumeropalvelusta hyvää palautetta. He ovat tyytyväisiä saadessaan hoidettua asiansa

nopeasti. Päivittäin asiakkaat sanovat olevansa erittäin tyytyväisiä ja palvelun olevan hyvää.

*”Kyl ne jotenki tykkää meistä siinä. Siis tota, et älyttömän hyvää palvelua. Joka päivä melkein kuulee, että oon erittäin tyytyväinen, kymmenen pistettä ja papukaijan merkki.”*

Asiakkaat eivät ole tyytyväisiä pitkään odotusaikaan, mutta kun asia saadaan hoidettua, he ovat tyytyväisiä. Pohjimmiltaan asiakkaat ymmärtävät, että voivat joutua odottamaan eivätkä saa palvelua heti, kun tulevat asioimaan vuoronumeropalveluun.

*”Sit siin on se haastava puoli, jos joutuu jonottaa sen nelkyt minuuttia, ni sit välttämättä ei oo niin tyytyväinen. Mut sit neki on tyytyväisiä, kun saadaa asia hoidettua.”*

*”Et ehkä se on kuitenkin, et asiakkaatki jollain tavalla ymmärtää sen, että sä et välttämättä pääse heti. Et jos kymmenen mummoo tulee siihen hoitaa asioita ni sitte siinä joutuu hetken odottaa.”*

#### **7.2.4 Vuoronumeropalvelujen tarpeellisuus tulevaisuudessa**

Myyjät kyseenalaistivat vuoronumeropalvelun toimintamallin tulevaisuudessa. Myyjiltä odotetaan asiantuntijuutta ja myyntitavoitteiden saavuttamista ja näitä on haastavaa toteuttaa vuoronumeropalvelussa. Vuoronumeropalvelu on pikapalvelua ja aina ei tiedä, minkälaisia asiakascaseja tulee vastaan. On haastavaa saada myyntitavoitteet täyteen, kun ei voi valikoida, minkälaisia asiakkaita ottaa vastaan.

*”Mä ehkä vähän kyseenalaistan sitä, koska enempi kuitenkin sitä asiantuntijuutta haetaan ja ja tää on vähä semmonen pikapalvelu.”*

*”Tavoitteita on aika haasteellista saavuttaa, kun et voi valikoija mitä sie sieltä otat.”*

Asiakaskokemuksen kannalta on hyvä, että asiakkaat saavat ilmaiseksi palvelua, esim. voivat hakea autovakuutuksen todistukset aikaa varaamatta. Pankin kannalta tämä on haastavaa, koska tämä ei tuota mitään.

*”En mäkkään näkis mitään muut, kun sen asiakaskokemuksen kannalta, mitä nyt painotetaan koko ajan. Niin ni, sen kannalta niinku toi niinku, jos se jätetään pois, ni se heikentää sitä.”*

Myyjien haastattelussa nousi esille, olisiko mahdollista automatisoida erilaisten todistusten toimittaminen asiakkaille suoraan kotiin esimerkiksi vuosittain vakuutuskirjojen yhteydessä.

### **7.2.5 Asiakkaiden palveleminen ilman vuoronumeropalvelua**

Myyjien haastattelun perusteella resursseja pitäisi olla enemmän ja myyjien pitäisi jalkautua asiakkaiden keskuuteen. Näin asiakkaat voitaisiin huomata heti, kun he tulevat sisään ja he eivät joutuisi jonottamaan ja odottamaan palvelua.

*”Et semmonen, ei niinku tämmönen, et niinku että siinä on sitä jengiä, et siihen kun tulee joku, ni sä bongaat sen heti ja hei että minkäslainen juttu sulla on ja jos se vaikka sanoo, et tarviin uuden avainlukulistan, ni se henkilö siitä aulasta lähtee sen tekemään. Et ei oookkaan sellasta jonotusta.”*

Myyjien mukaan heille tulisi työhön enemmän mielekkyyttä, jos voisivat itse hallinnoida omaa kalenteria enemmän. Myyjät saisivat valita, olisiko kalenteri auki aikavarauksille vai olisivatko vapaina ilman aikavarausta tuleville asiakkaille. Pelkkä vuoronumeropalvelussa työskentely ei motivoi.

*”Ni varmaan se, et olis sitä kalenterin hallintaa. Et kaikki saa niitä aikavarauksia.”*

*”Nyt sä istut siinä yhdeksästä puoleen viiteen, etkä tiiä, mitä sieltä tulee. Mä voin henkilökohtasesti sanoo, et mua se ei motivoi.”*

### **7.2.6 Vuoronumeropalvelun jonot**

Lähtökohtaisesti on asiakkaan oma valinta, että tulee asioimaan ilman aikavarausta. Myyjistä tuntuu pahalle, jos asiakas joutuu odottamaan pitkään, esimer-

kiksi 40 minuuttia tai jopa tunnin. Muistetaan pahoitella pitkää odotusaikaa tai kiittää, että asiakas jaksoi odottaa.

*”Kyl se vähän pahalt tuntuu, jos on nelkyt minsaa jonottanu siellä, mut minkäs teet sille.”*

Yleisesti ottaen asiakkaat, joilla on aikaa odottaa, asioivat vuoronumeropalvelussa. Kiireiset valitsevat muun asiointitavan. Yleisesti ottaen asiakkaat eivät valita jonoista. Jos negatiivista palautetta tulee, kyseisellä asiakkaalla on muutenkin joku asia mennyt pieleen.

*”Ihmiset on nykypäivänä tai siis viime aikoina, ni miulle ei oo ainakaa kukaan valittanu jonoista.”*

## **7.2.7 Asiakaspalvelu ja myyntityö**

### **7.2.7.1 Asiat joissa asiakkaan saatava palvelua tai järkevää hoitaa vuoronumeropalvelussa**

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys pohti, minkälaisissa pankki- ja vakuutusasioissa asiakkaille on tarjottava palvelua ilman aikavarausta. Myyjien mielestä pikaiset asiat, joita ei voida hoitaa verkossa tai esimerkiksi todistukset, joita ei voi toimittaa asiakkaalle suoraan kotiin, on pystyttävä hoitamaan ilman aikavarausta.

*”Niinku sillee, et me tulostetaan joku todistus ku jos niitä ei saada menee, et se on meistä kiinni, et asiakas ei vaikka pysty verkossa ite klikkaa ja saada sitä. Vaan et hänen on pakko tulla tänne”.*

Myös opastaminen, esimerkiksi vahinkotilanteessa sekä verkkopalvelutunnusten tai kortteihin liittyvät muutokset on onnistuttava vuoronumeropalvelussa.

On osattava tunnistaa asiakkaan kanssa käytävän keskustelun perusteella, milloin asia vaatii aikavarauksen. Ostavat asiakkaat sekä laajemmat kartoitukset ja neuvottelut ohjattava aikavaraukseen. Asiakkaille pitäisi luoda voimakkaammin mielikuva pikapalvelusta.

*”Et heti kun haistaa, et siinä asiassa kestää, ni sit niinku sanoo, et täs on nopeet asiat”.*



### **7.2.7.2 Laaja-alaisen myynnin ja myyntitavoitteiden toteutuminen**

Myyjät kokevat, että on tuurista kiinni, minkälaisia asiakascaseja vuoronumeropalvelussa tulee vastaan. Itse pitää olla aktiivinen ja tarjota asiakkaalle aina kun myyntipotentialia löytyy.

*”Se on ihan tuurista kiinni, mitä sieltä tulee. Toki voi iteki olla aktiivinen ja tarjota, mut ei sitä välttämättä aina saa tavoitteita täytee”.*

*”Muistaa vaan sen, et tarjoo, tarjoo ja tarjoo”.*

Oma aktiivisuus on ainoa asia, millä tavalla itse pystyy vaikuttamaan. Vuoronumeropalvelussa saatavilla pienillä lisämyynneillä on vaikeampaa saavuttaa kuukausitavoitteita kuin aikavarauksessa, joissa hoidetaan suurempia kokonaisuuksia.

### **7.2.7.3 Ennakovalmistautuminen asiakascaseen**

Vuoronumeropalvelussa myyjä ei pysty ennalta valmistautumaan asiakascaseen, koska hänellä ei ole mitään ennakkotietoa asiasta. Myyjistä se on hauskaa, koska ei tarvitse etukäteen stressata, mitä vastaan tulee.

*Se on toisaalta ihan hauskakin sillä tavalla, ei oo siitä sellasta stressiä mitähän tästäkin tulee”.*

Ennaltavalmistautumattomuus vaatii myyjältä paljon, hänen on oltava ajan hermolla koko ajan. Pitää osata nopeasti päätellä tai ratkaista, miten asiakkaan ongelma hoidetaan. Myyjät kokevat vuoronumeropalvelussa työskentelyn mielenkiintoiseksi, kun ei ikinä tiedä mitä vastaan tulee. Joka päivä voi oppia uutta, kun saa selvittää erilaisia asioita. Myyjät eivät koe tätä rajoitteena, vaan mahdollisuutena. Ainoastaan osaaminen tai aika rajoittaa vuoronumeropalvelussa.

Myyjien mielestä kaikkien uusien myyjien pitäisi työskennellä vuoronumeropalvelussa, koska siinä tulee eniten vastaan uusia asioita.

*”Tässä oppii kaikist eniten. Täs tulee ihan mitä vaan”.*

Aikavarauksessa usein toistuvat samat asiat. Myyjät kokivat myös, että muista tiimeistä, kuten rahoitustiimistä olisi hyvä olla myyjä myös vuoronumeropalvelussa.

*”Miks hitossa se on meidän porukka, joka vuoronumerossa on, et ihan niinku joka puolelta jengii siihen”.*

#### **7.2.7.4 Osaamisvaatimukset**

Tutkimuksen toinen alakysymys pohti, minkälainen myyjä soveltuu työskentelemään vuoronumeropalvelussa. Myyjien mielestä vuoronumeropalvelussa vaaditaan todella laaja osaaminen. Jotta pystyy palvelemaan asiakkaita paremmin, on hyvä tietää vähän joka asiasta jotakin.

*”Mitä enempi tiiät, sen parempi”.*

Pitää myös uskaltaa sanoa asiakkaalle, jos ei jotain asiaa tiedä – epävarmuus näkyy asiakkaalle selvästi. Asiakkaat eivät ole pahoillaan, jos myyjä ei jotakin asiaa tiedä.

*”Sanot suoraan, et hei nyt tuli sellanen juttu, mitä ei tuu hirveen usein, mut selvittäään”.*

*”Tärkeintä on, et niille antaa sen lupauksen, et asia hoituu”.*

Pääasia on, että luvataan selvittää asia ja palataan asiaan myöhemmin. Vuoronumeropalvelussa työskennellessä ei tarvitse pelätä, jos ei jotakin osaa. Aina on apua saatavilla muista tiimeistä, esimerkiksi Lyncillä.

Myyjät kohtaavat lähes päivittäin asioita, joita eivät osaa. Pääasiassa nämä asiat koskevat, rahoitusta, sijoitusta tai yritysten asioita. Jotta asiakkaat saadaan palveltua, kysytään apua ja palataan asiakkaalle myöhemmin.

#### **7.2.8 Vuoronumeropalvelun nykytila haastattelun perusteella**

Yleisesti ottaen vuoronumeropalvelu koetaan toimivan hyvin ja palvelu on hyvää asiakaspalvelua. Ajoittain palvelu ruuhkautuu ja asiakkaat joutuvat odottamaan. Vuoronumeropalvelussa pitäisi hoitaa vain nopeat asiat, jotta palvelu sujuisi jouhevasti eikä ruuhkaantuisi. Työ vuoronumeropalvelussa koetaan mielenkiin-

toiseksi, mutta toisaalta myyjät kaipaavat enemmän mahdollisuuksia laajemman myyntityön tekemiseen.

Vuoronumeropalvelussa työskentelevän myyjällä on oltava laaja osaaminen. Hänen on osattava mieluiten pankki – ja vakuutusasioita. Ominaisuuksiltaan myyjän on oltava paineensietokykyinen, nopea hoksaamaan asioita ja myynninpaikkoja sekä aktiivinen.

## **8 Kehittämiskohteet ja toimenpide-ehdotukset**

### **8.1 Vuoronumeropalvelun kehittämiskohteet ja toimenpide-ehdotukset myyjien haastattelun perusteella**

Luvussa kolme todettiin asiakaskokemuksen muodostuvan kokonaisuudesta, joka on yksittäisten kokemusten summa. Näin ollen vuoronumeropalvelun asiakaskokemus muodostuu muustakin kuin asiakkaan konttorilla saamasta palvelusta. Tämän takia asiakkaiden opastamista pitäisi parantaa.

Luvussa viisi esiteltiin hyvän myyjän myyntiprosessia. Vuoronumeropalvelussa tätä ei voida noudattaa, koska ennakkovalmistautuminen asiakascaseen on mahdotonta ja aika rajoittaa tarvekartoituksen tekemistä. Tämän takia vuoronumeropalvelussa on vaikeaa tehdä tavoitteiden mukaista myyntiä. Vuoronumeropalvelua pitäisi markkinoida niin, että siellä hoidetaan vain pikaiset pankki- ja vakuutusasiat. Asiakkaille pitää jatkossa luoda voimakkaammin mielikuva pikapalvelusta: uudessa toimitalossa asiakkaat palvelevat monitoimipöydän ääressä eikä erillisessä huoneessa. Myyjien tulee olla myös enemmän asiakkaiden näkyvillä, eikä odottaa huoneissa asiakkaiden saapumista.

Diplomityössään Thil (2014, 63–64) tutki asiakaspalveluprosessin kehittämistä asiakaskokemusta tuovaksi. Tutkimuksen kohteena olleessa yrityksessä oli niukka henkilöstöresurssi, jota ei ollut mahdollista lisätä. Päätettiin kehittää olemassa olevaa henkilöstöä ja kannustaa henkilöstöä osallistumaan omaehtoisesti asiakaspalveluun, vaikkei se varsinaiseen työtehtävään kuulunutkaan. Tämä motivoi henkilöstöä kohtaamaan asiakkaita erilalla kuin ennen ja henkilöstö pääsi mukaan asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tärkeintä oli, että hen-

kilöstö oppi ymmärtämään asiakkaiden tarpeet ja vastaamaan niihin. Organisaatiossa hyödynnettiin olemassa olevaa resurssia asiakaskokemuksen lisäämiseksi.

Myös vuoronumeropalvelussa pitäisi hyödyntää paremmin olemassa oleva resurssi. Tämän mahdollistaisi, jos myyjä kannustettaisiin hallitsemaan itse omaa kalenteriaan. Tähän määriteltäisiin yhdessä raamit, joiden mukaan myyjät tiiminä toimisivat. He voisivat itse päättää, kuka on milloinkin aikavarauksessa ja kuka palvelee ilman aikavarausta tulevia asiakkaita. Näin he voisivat sopia esimerkiksi ilman aikavarausta tuleville asiakkaille jatkotapaamisen, jotta voisivat palvella asiakasta laadukkaammin sekä saisivat paremmin myyntitavoitteet täyteen.

## **8.2 Kehittämiskohteet ja toimenpide-ehdotukset asiakaskyselyn perusteella**

Suurin osa vastanneista asiakkaista on valmiita käyttämään kokonaisuudessaan (odotus – ja palveluaika yhteensä) vuoronumeropalvelussa asioimiseen 11–15 minuuttia aikaa. Tällä hetkellä raportoinnissa mitataan vain keskimääräistä palveluaikaa. Raportoinnissa on syytä siirtyä mittaamaan asioimisaikaa kokonaisuudessaan, eli odotus – ja palveluaikaa yhteensä. Asiakkaat eivät erottele, mikä aika menee odottaessa ja kuinka paljon aikaa kuluu heidän asioimiseen. Asiakkaat katsovat kokonaisuutta. Tämän takia raportoinnin tulee mitata samaa asiaa, mitä asiakkaat kokevat. Kun nämä saadaan yhdenmukaiseksi ja mahdollisiin poikkeamiin reagoidaan, asiakaskokemus varmasti paranee.

Vuoronumeropalvelun aukioloaikaa on myös syytä tarkastella. Suurin osa asiakaskyselyyn vastanneista asiakkaista piti vuoronumeropalvelulle sopivimpana aukioloaikana ma-pe klo 9.00–16.30. Valtaosa vastaajista kuitenkin asioi klo 10.00–13.00 välisenä aikana. Tämän perusteella aukioloajan supistamista on syytä pohtia tai ainakin myyjien resursoinnissa tämä on syytä huomioida.

Suurin osa vastaajista asioi pankkiasian tiimoilta vuoronumeropalvelussa. Tämä on otettava huomioon vuoronumeropalvelussa työskentelevien myyjien osaamisessa. Myyjien osaamisen olisi syytä painottua pankkiasioihin vakuutusasioiden sijaan.

## 9 Lopuksi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää vuoronumeropalvelun kehittämis-kohteet sekä luoda konkreettisia toimenpide-ehdotuksia vuoronumeropalvelun kehittämiseksi. Kehittämiskohteet sekä toimenpide-ehdotukset esiteltiin edellisessä luvussa.

Tutkimus tuotti vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin, joten siltä osin tutkimusta voidaan pitää kohtuullisen onnistuneena.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on:

- Millainen asiakaskokemus asiakkaalle muodostuu vuoronumeropalvelussa asioidessa?

Tutkimustuloksista selvisi, että vuoronumeropalvelun asiakaskokemus ei ole kovin hyvä verrattuna koko Kuinka voin auttaa-tiimin asiakaskokemukseen. Verrattuna pankkitoimialaan yleensä, vuoronumeropalvelun asiakaskokemus on puolestaan hyvä.

Tutkimuskysymyksen lisäksi tutkimuksen alakysymykset ovat:

- Minkälaisissa pankki- ja vakuutusasioissa asiakkaille on tarjottava palvelua ilman aikavarausta?

Tutkimustulokset osoittivat, että myyjien mielestä pikaiset asiat, joita ei voida hoitaa verkossa tai esimerkiksi todistukset, joita ei voi toimittaa asiakkaalle suoraan kotiin, on pystyttävä hoitamaan ilman aikavarausta. Myös opastaminen, esimerkiksi vahinkotilanteessa sekä verkkopalvelutunnusten tai kortteihin liittyvät muutokset on onnistuttava vuoronumeropalvelussa. Asiakkaille pitäisi luoda voimakkaammin mielikuva pikapalvelusta.

- Minkälainen myyjä soveltuu työskentelemään vuoronumeropalvelussa? Tällä tarkoitetaan myyjän osaamisvaatimuksia sekä valmiuksia myyntityöhön nopeissa asiakaskohtaamisissa.

Vuoronumeropalvelussa vaaditaan todella laaja osaaminen, jotta pystyy palvelemaan asiakkaita paremmin. Myyjän tulee omata hyvä päättelykyky ja asioita

pitää osata ratkaista nopeasti. Myyjältä vaaditaan myös rohkeutta myöntää asiakkaalle, jos ei osaa jotakin asiaa.

Luvussa viisi esiteltyä hyvän myyjän myyntiprosessia vuoronumeropalvelussa ei voida täysin noudattaa. Vuoronumeropalvelu on pikapalvelu ja kohtaamiset eivät yleensä ole kovin myynnillisiä. Palvelussa ratkaistaan asiakkaan akuutteja ongelmia tai tarpeita. Ongelmana voi esimerkiksi olla toimimaton kortti tai lukkiutuneet verkkopalvelutunnukset. Tarpeena yleensä on esimerkiksi vakuutustodistus tai tiliotteen tulostaminen. Joskus tarve voi olla myynnillinen, esimerkiksi liikennevakuutus uudelle autolle. Tällaisessa tilanteessa asiakas tulee paikalle valmiina ostamaan, joten myyntiprosessia ei tarvita.

Hyvän myyjän myyntiprosessi alkaa ennakkovalmistautumisesta. Vuoronumeropalvelussa myyjä ei pysty valmistautumaan ennakolta asiakaskohtaamiseen, koska ennakolta ei voida tietää, kuka asiakas on tulossa ja millaista asiaa hän on tulossa hoitamaan. Seuraavaksi myyntiprosessiin kuuluu tarvekartoitus. Aika on yleensä myös rajallinen, joten kovin laajaa tarvekartoitusta asiakkaalle ei voida tehdä. Asioidessa selvitetään lähinnä asiakkaan akuutein tarve, miksi hän tuli asioimaan. Tarvekartoituksen jälkeen myyntiprosessi tulee hyötyjen esittely. Asiakaskohtaaminen vuoronumeropalvelussa ei yleensä vaadi hyötyjen esittelyä, koska asiakkaalla on yleensä jokin ongelma, joka pitää saada ratkaistua. Tästä johtuen kaupan päättämistä ei yleensä tapahdu, koska mitään kauppaa ei pääse syntymään.

Koska vuoronumeropalvelussa tulee toimia nopeasti ja tehokkaasti, mahdollinen myyntityö tulee tehdä myös nopeasti. Jos myyjä huomaa asiakkaalta puuttuvan jonkun palvelun, hän menee myyntiprosessissa suoraan hyötyjen esittelyyn ja pyrkii saamaan kaupan päätettyä hyötyjä esittelemällä. Tähän voi kuulua asiakkaan vastaväitteiden ja epäilyjen käsittely, mikäli niitä ilmenee.

Tutkimuksen validiteetti on kokonaisuudessaan kohtalainen. Myyjien haastattelun osalta validiteetti on hyvä: kohderyhmä sekä haastattelukysymykset olivat oikeat. Asiakaskyselyn osalta validiteetti on kohtalainen: tutkimuksen tekeminen venyi liian pitkälle ajalle ja otoskoko on melko pieni. Asiakaskyselyä tehdessä myös kolmas kysymys ”Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttivat, että asioit vuo-

ronumeropalvelussa aikavarauksen sijaan?” osoittautui liian hankalaksi asiakkaiden vastata. Kysymyksessä oli neljä väittämää:

- asia oli kiireellinen, en ehtinyt tehdä aikavarausta,
- minulle sopivaa aikavarausta ei löytynyt,
- en tiennyt aikavarauksen mahdollisuudesta ja
- tulin sattumalta paikalle ja päätin asioida saman tien.

Väittämiin piti vastata asteikolla 1-4, 1=ei lainkaan, 2=jonkin verran, 3= melko paljon ja 4=Erittäin paljon. Asiakkaat kokivat tämän monimutkaiseksi ja epäröivät vastauksiaan todella paljon. Kysymysten laadintaan olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota ja tehdä kysely ensin koeryhmälle.

Kuten tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä ilmenee, asiakaskokemus muodostuu monesta eri asiasta. Esimerkiksi tunne ja odotukset vaikuttavat asiakaskokemukseen. Tämän takia vuoronumeropalvelun asiakkaille tehdyssä kyselyssä olisi pitänyt kysyä myös tunnetilaa, mikä asiakkaille tuli vuoronumeropalvelussa asiomisesta. Myös asiakkaiden vuoronumeropalvelua kohtaan olevat odotukset olisi ollut hyvä ottaa kyselytutkimuksessa huomioon.

Mielenkiintoista oli myös huomata miesten ja naisten ero asiakaskokemuksessa. Tätä tutkimustulosta ei ole kuitenkaan analysoitu syvällisemmin tilastollisen testaamisen avulla, joten tuloksen paikkaansa pitävyydestä ei voi olla täysin varma.

Koska kokonaisuudessaan vuoronumeropalvelun tarjoama asiakaskokemus oli matalampi mitä koko tiimin asiakaskokemus, edellä mainittuja asioita tutkimalla pääsisi tarkemmin käsiksi, mistä ero johtuu. Jos asiakkaille vuoronumeropalvelusta jäävä tunne on huono tai odotukset eivät vastaa todellisuutta, on syytä selvittää mistä se johtuu.

## **Kuvat**

Kuva 1. Kitkattoman asiakaskokemuksen elementit, s. 14

Kuva 2. Nielsen tutkimuksen tulokset, s. 20

Kuva 3. NPS:n laskeminen, Net promoter system, s. 23

Kuva 4. Asiakaskokemuksen jakautuminen toimialoittain, s. 26

Kuva 5. IRO Research Oy:n tutkimustuloksia eri tuoteryhmien NPS-lukemista vuodelta 2016, s. 39



## **Kaaviot**

Kaavio 1. Vastaajien ikäryhmät

Kaavio 2. OP Etelä-Karjalan asiakkaiden ikäryhmät

Kaavio 3. Mitä asiaa asiakkaan käynti koski

Kaavio 4. Ajankohta vuoronumerossa asioimiselle

Kaavio 5. Vastaajien tyytyväisyys palveluun

Kaavio 6. Asiakkaiden toivoma ajankäyttö

Kaavio 7. Asiakkaiden tyytyväisyys kuluneeseen aikaan

Kaavio 8. Nykyisen aukioloajan sopivuus

Kaavio 9. Kassapalvelun aukioloajan sopivuus

Kaavio 10. Aikavarauksen aukioloajan sopivuus

Kaavio 11. Asiakkaiden suositteluhaluuden jakautuminen arvostelijoihin, neutraaleihin ja suosittelijoihin Net Promoter Scoren mukaan.

Kaavio 12. Sukupuolen vaikutus suositteluhaluuteen.

Kaavio 13. Iän vaikutus suositteluhaluuteen.

Kaavio 14. Tyytyväisyys palveluun ja suositteluhaluus.

Kaavio 15. Tyytyväisyys asiointiin kuluneeseen aikaan ja suositteluhaluus

Kaavio 16. Asioimisajankohdan vaikutus suositteluun

## Lähteet

Aalto E. & Rubanovitsch M. D. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ahvenainen P., Gylling J. & Leino S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus, tee asiakkaista fanejasi. Helsingin seudun kauppakamari.

Aminoff J. & Rubanovitsch M. D. 2015. Ostovallankumous. Saarijärven Offset Oy.

Aaltola J. & Valli R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: PS Kustannus.

Asiakkuusindeksi 2017. ASML 2018.

Berry L, Carbone L & and Haeckel S. 2002. Managing the Total Customer Experience. MIT Sloan Management Review.

Chahal H. & Dutta K. 2014. Measurement and impact of customer experience in banking sector.

Eriksson P. & Koistinen K. 2005. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus, julkaisuja 4/2005. PDF-dokumentti. [http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005\\_04\\_verkkojulkaisu\\_tapaustutkimus.pdf](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/4957/2005_04_verkkojulkaisu_tapaustutkimus.pdf). Luettu 24.10.2015.

Filenius M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Saarijärvi: Offset Oy.

Gerdt B. & Korhonen K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.

Heikkilä T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Joseph A. & Joseph M. 2014. Inter Linkages between customer bonding, customer commitment and positive word of mouth in banking services.

Korkiakoski K. & Ylikoski T. 2011. Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score –analyysistä toimenpiteisiin. <https://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf>. Luettu 20.4.2018.

Korkiakoski K., 2015. Tutkimustietoa suosittelun liiketaloudellisesta merkityksestä. <http://www.futurelab.fi/tutkimustietoa-suosittelun-liiketaloudellisesta-merkityksesta/>. Luettu 18.2.2016.

Korkiakoski K., 2018. Asiakaskokemuksen trendit 2018. <https://karikko.wordpress.com/2018/01/04/asiakaskokemuksen-trendit-2018/>. Luettu 23.3.2018.

Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Leiviskä P. 2018. Asiakaskokemuksesta tulossa hintaakin tärkeämpi kilpailutekijä: ”Asiakkaan edessä pitää olla nöyrä”. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/asiakaskokemuksesta-tulossa-hintaakin-tarkeampi-kilpailutekija-asiakkaan-edessa-pitaa-olla-noyra/jMLTiAfz>. Luettu 23.3.2018

Löytänä J. 2011. Johda asiakaskokemusta – lunasta brändin lupaukset. <http://www.asiakaskokemus.fi/2011/01/johdamalla-asiakaskokemusta-lunastetaan-brandin-antamat-lupaukset/> (luettu 3.4.2018)

Löytänä J. , Korteso K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Talentum.

Malinconico A., Fuccio N. 2016. Customers experience and problem resolutions in retail banking. Some empirical evidence from Italian banking

Mansikka A., 2018. Asiakkaiden iät ja sukupuoli. Sähköpostiviesti.

Meyer C. & Schwager A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review.

Merilampi M., Älä vaan tuu puhuu mulle – kolme pointtia asiakaskokemuksesta. <http://taloudessa.fi/2014/05/27/ala-vaan-tuu-puhuu-mulle-kolme-pointtia-asiakaskokemuksesta/>. Luettu 18.2.2016.

Net promoter system. Measuring your net promoter score. <http://www.netpromotersystem.com/about/measuring-your-net-promoter-score.aspx>. (Luettu 3.4.2018).

Ojasalo K., Moilanen T., & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

OP Etelä-Karjalan tulostarkastus 2017. <https://uusi.op.fi/web/op-etela-karjala/-/etela-karjalan-osuuspankin-tulostarkastus-1-1-31-12-2017>. Luettu 23.3.2018.

OP Ryhmän vuosikertomus 2017. [https://op-year2017.fi/filebank/514-OPn\\_vuosi\\_2017.pdf](https://op-year2017.fi/filebank/514-OPn_vuosi_2017.pdf). Luettu 23.3.2018.

Pankin esittely. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit/pankin-esittely?cid=151155446&srcpl=3>. Luettu 24.10.2015.

Ruokonen M. 2018. Vuoronumeropalveluiden tilastoa. Excel-taulukko.

Saaranen-Kauppinen Anita & Puusniekka Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html). Luettu 24.10.2015.

Thil T. 2014. Asiakaskokemuksen vaikutus liiketoimintaprosessien kehittämiseen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden koulutusohjelma. Maisterivaiheen työ.

Uski S. 2014. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tiedon-blogi/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus/56cf4ad9-0d06-3ebd-a28a-96cf08297991> (luettu 3.4.2018).

Vehkalahti K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Vilka H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ylikoski T. 2010. Suosittelumarkkinointi – nykytila ja caseja Suomesta. <http://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelumarkkinointi-asiakkaasta-ontulossa-media.pdf>. Luettu 24.10.2015.

Ylisassi P. 2015. Huippuunsa viritetty asiakaskokemus. <http://www.asml.fi/blogi/asiakaskokemus/> Luettu 17.10.2015.

Ylä-Anttila A. 2018. Uskollinenkin asiakas voi lähteä hetkessä. Markkinointi ja Mainonta. <http://la-static.talentum.fi/pdf/mm/2601201816-cefa63f5564cad996eb1ccc765753fd8.pdf>. Luettu 29.4.2018.

## Taustatiedot

- Ikä vuosina
- Sukupuoli
  - Nainen
  - Mies
  
- Kun asioit vuoronumeropalvelussa, koskiko asiasi
  - pankkiasiaa
  - vakuutusasiaa
  - pankki –ja vakuutusasiaa
- Mihin aikaan asioit vuoronumeropalvelussa?
  - Ennen klo 10
  - Klo 10-13 välillä
  - Klo 13 jälkeen

## Kysymykset

1. Miten tyytyväinen olit saamaasi palveluun? Vastaa asteikolla 1-4, 1= Erittäin tyytymätön, 2=Tyytymätön, 3 = Tyytyväinen, 4= Erittäin tyytyväinen
  
2. Miten todennäköisesti suosittelisit vuoronumeropalvelua ystävällesi tai tuttavallesi? Vastaa asteikolla 1-10, 0= Erittäin epätodennäköisesti, 9-10=Erittäin todennäköisesti.
  
3. Kuinka paljon seuraavat asiat vaikuttivat, että asioit vuoronumeropalvelussa aikavarauksen sijaan? Vastaa asteikolla 1-4, 1=Ei lainkaan, 2=jonkin verran, 3= Melko paljon, 4= Erittäin paljon.
  - Asia oli kiireellinen, en ehtinyt tehdä aikavarausta
  - Minulle sopivaa aikavarausta ei löytynyt
  - En tiennyt aikavarauksmahdollisuudesta
  - Tulin sattumalta paikalle ja päätin asioida saman tien

4. Kuinka paljon olet valmis tavallisesti käyttämään aikaa vuoronumeropalvelussa asioimiseen kokonaisuudessa? (Odotus -ja palveluaika yhteensä)
- 5 minuuttia tai alle
  - 6-10 minuuttia
  - 11-15 minuuttia
  - yli 15 minuuttia
  - yli 30 minuuttia
5. Miten tyytyväinen olit asioimiseen kokonaisuudessa kuluneeseen aikaan? (Odotus –ja palveluaika yhteensä) Vastaa asteikolla 1-4, 1= Erittäin tyytymätön, 2=Tyytymätön, 3=Tyytyväinen, 4= Erittäin tyytyväinen.
6. Miten sopivina koet seuraavat vuoronumeropalvelun aukioloaikaa koskevat väittämät? Vastaa asteikolla 1-4, 1=Ei lainkaan sopiva, 2=jonkin verran sopiva, 3= sopiva, 4= Erittäin sopiva.
- Nykyinen aukioloaika ma-pe klo 9-16.30
  - Sama kuin kassapalvelulla ma 9-16.30, ti-pe 9-13.00
  - Sama kuin aikavarauksessa ma-pe klo 8-19

### Yleiset

- Vuoronumeropalveluiden hyvät ja huonot puolet
- Minkälaista palautetta saat asiakkailta vuoronumeropalvelusta?
- Miten tarpeelliseksi koet vuoronumeropalvelun myös tulevaisuudessa?  
Miksi?
- Jonot, miten koet ne?

### Asiakaspalvelu ja myyntityö

- Minkälaisissa asioissa asiakkaan pitää saada palvelua vuoronumeropalvelussa?
- Minkälaisia asioita vuoronumeropalvelussa on järkevää hoitaa?
- Miten kohdallasi toteutuu tavoitteiden mukainen laaja-alainen myynti vuoronumeropalvelussa?
- Vuoronumeropalvelussa et pysty ennalta valmistautumaan asiakkaan asiaan, miten koet sen? Rajoittaako se jotenkin työskentelyäsi?

### Osaaminen

- Minkälaisia osaamisvaatimuksia vuoronumeropalvelussa työskenteleviltä vaaditaan?
- Kuinka usein kohtaat asioita, joita et osaa?
- Minkälaisia nämä asiat ovat?
- Miten saat asiakkaan palveltua niissä asioissa?