

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2019

Lotta Nummela

**ASIAKASLISÄARVON  
VAHVISTAMINEN  
ASIAKASTAPAAMISIA  
KEHITTÄMÄLLÄ**

Lotta Nummela

# ASIAKASLISÄARVON VAHVISTAMINEN ASIAKASTAPAAMISIA KEHITTÄMÄLLÄ

Asiakaskokemuksen kehittämisellä tavoitellaan yrityksen kannattavuuden parantamista ja lisäarvon luomista asiakkaille. Arvon luomisen edellytyksenä on onnistunut asiakaskokemus. Asiakkaiden tyytyväisyys ja kokema arvo heijastuvat yrityksen toiminnan kannattavuuteen.

Tämän opinnäytetyön aiheena on asiakaslisäarvon vahvistaminen asiakastapaamisten kehittämisen avulla. Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Pankki X:lle. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Pankki X:n asiakkaiden asiakaskokemusta sekä vahvistaa asiakkaiden kokemaa arvoa pankin Taloushetki-palvelukonseptin asiakastapaamisia kehittämällä. Palvelun ja asiakaskokemuksen kehittämisen avulla Pankki X:n on mahdollista tavoitella jatkossa entistä paremman asiakaskokemuksen luomista, lisäarvon vahvistamista sekä pankin toiminnan kannattavuuden parantamista ja kehittämistä.

Yritystoiminnan kannattavuus, asiakkaiden ja asiakkuuden määrittely sekä asiakkuudenhallinta luovat pohjan opinnäytetyön teoriaosuudelle. Näiden lisäksi opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu asiakasarvon ja -lisäarvon luomisesta, vahvistamisesta ja kehittämisestä. Asiakaskokemuksen muodostuminen, laatu ja merkitys finanssipalveluissa ovat myös osa opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Tässä opinnäytetyössä finanssipalvelut on rajattu koskemaan pankkien tarjoamia pankkituotteita ja -palveluita.

Opinnäytetyön empiirinen osuus perustuu Pankki X:n asiakkaille toteutettuun asiakaskokemuskyselyyn ja kyselytutkimuksen tulosten analysointiin. Asiakaskokemuskysely toteutettiin puhelinhaastatteluna vuoden 2019 helmi-maaliskuussa Taloushetki-asiakastapaamisissa käyneille pankin nykyisille henkilöasiakkaille. Asiakaskokemuskyselyn tavoitteena oli kartoittaa asiakkaiden kokemuksia, tyytyväisyyttä, koettua arvoa ja hyötyä käymiensä Taloushetki-asiakastapaamisten pohjalta. Lisäksi asiakaskokemuskyselyn avulla pyrittiin löytämään erilaisia kehittämissuhteita Taloushetki-asiakastapaamisten ja palvelun kehittämiseksi.

Asiakaslähtöisyys on Pankki X:n toiminnan yksi merkittävimmistä asiakaskokemukseen, sen laatuun ja asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Asiakkaiden korkeaksi kokema tyytyväisyys ja hyödyllisyys Taloushetki-asiakastapaamisista vahvistavat Pankki X:n toiminnan kannattavuutta ja asiakaslisäarvon muodostumista. Lisäksi asiakkaiden odotusten ja toiveiden onnistunut toteutuminen ja tarpeiden täyttäminen asiakastapaamisissa vahvistavat asiakkaiden asiakaskokemusta ja kokemaa lisäarvoa.

## ASIASANAT:

Arvo, asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys, asiakkuus, kehittäminen, lisäarvo

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | Financial Management

2019 | 65 (60 pages, 5 appendices)

Lotta Nummela

## STRENGTHENING CUSTOMER VALUE BY DEVELOPING CUSTOMER MEETINGS

Developing customer experience improves the company's profitability and creates added value for customers. Successful customer experience is a precondition for creating value. Customers' satisfaction and experienced value are reflected in the profitability of the company's operations.

The subject of this bachelor's thesis is strengthening of added customer value by developing customer meetings. The bachelor's thesis has been carried out as an assignment to Bank X. The objective of the bachelor's thesis is to develop Bank X's customer experience and to strengthen customers' experienced value by developing the bank's Taloushetki-service concept's customer meetings. By developing the service and customer experience Bank X is allowed to seek creation of better customer experience, strengthen added value and improve and develop the profitability of operations of the bank.

Profitability of company's operations, definition of customers and customership and management of customer relationship provide the basis for the theory of the bachelor's thesis. In addition, the theoretical framework of the thesis is based on creating, strengthening and developing customer value and added customer value. The formation of customer experience, its quality and significance in financial services are also part of the theoretical framework of the thesis. In this bachelor's thesis, the financial services are limited on products and services offered by banks.

The empirical part of the thesis is based on customer experience survey directed to the customers of Bank X and on the analysis of results of questionnaire survey. The customer experience survey was carried out as a telephone interview to the present customers of the bank who had visited Taloushetki-customer meetings in February-March in 2019. The objective of the customer experience survey was to map customers' experiences, satisfaction, experienced value and benefit based on the Taloushetki-customer meetings. Furthermore, the target was to find different development proposals with the help of the customer experience survey to develop Taloushetki-customer meetings and the service.

Customer orientation is one of the most significant factors of the operations of Bank X which affect customer experience, its quality and customers' satisfaction. Customers' high experienced satisfaction and usefulness of Taloushetki-customer meetings strengthen the profitability of Bank X's operations and added customer value. In addition, meeting customers' expectations and wishes and filling customers' needs in the customer meetings strengthen customer experience and experienced added value.

### KEYWORDS:

Value, customer experience, customer orientation, customership, development, added value

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 ASIAKKUUKSISTA ASIAKASLISÄARVOA</b>	<b>9</b>
2.1 Asiakas yrityksen kannattavuuden lähtökohtana	10
2.2 Asiakkaasta asiakkuuteen	11
2.3 Arvo ja lisäarvo	12
2.4 Asiakkuudenhallinta ja asiakassuhteiden ylläpitäminen	14
2.5 Asiakassuhteiden seuranta	17
2.5.1 Asiakastyytyväisyys	17
2.5.2 Asiakasuskollisuus	20
2.5.3 Asiakaskannattavuus	20
<b>3 ASIAKKAAN KOHTAAMINEN FINANSSSIPALVELUISSA</b>	<b>23</b>
3.1 Finanssipalveluiden määrittely, ominaispiirteet ja tuottamisen lähtökohdat	23
3.2 Finanssipalveluiden erilaiset asiakkaat ja asiakkaiden segmentointi	25
3.3 Asiakaskokemuksen määritelmä	27
3.4 Asiakkaan kohtaaminen – Asiakaskokemuksen muodostuminen	29
3.5 Asiakaskeskeisyys ja asiakkaan sitouttaminen	31
<b>4 PANKKI X:N ASIAKASKOKEMUSKYSELY</b>	<b>33</b>
4.1 Opinnäytetyön toimeksiantajapankin esittely	33
4.1.1 Pankki X osana pankkiryhmäänsä Y	33
4.1.2 Pankki X:n tarjoamat tuotteet ja palvelut	33
4.1.3 Pankki X:n arvot ja asiakaslupaus	35
4.2 Pankki X:n Taloushetki-asiakastapaaminen esimerkkinä finanssipalveluista	36
4.3 Tutkimuksen toteuttaminen	39
4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	41
4.5 Asiakaskokemuskyselyn tulokset	43
4.5.1 Asiakaskokemuskyselyn taustatiedot	43
4.5.2 Asiakkaiden tarpeet, toiveet ja odotukset	47
4.5.3 Arvon ja lisäarvon luominen ja vahvistaminen	50
4.5.4 Palvelukonseptin kirkastaminen	51
<b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>56</b>

## LÄHTEET

60

## LIITTEET

- Liite 1. Saatesanat asiakaskokemuskyselyyn.
- Liite 2. Pankki X:n asiakaskokemuskysely 2019.
- Liite 3. Opinnäytetyön tavoitteet.

## KAAVAT

- Kaava 1. Yrityksen absoluuttinen kannattavuus. 9
- Kaava 2. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen. 18
- Kaava 3. Asiakaskannattavuuden mittaaminen. 21

## KAAVIOT

- Kaavio 1. Asiakaskokemuskyselyn vastausprosentti (n=60). 42
- Kaavio 2. Asiakaskokemuskyselyn otos. 44
- Kaavio 3. Asiakkaiden asiakassuhteen kesto Pankki X:ssä vuosina (n=46). 44
- Kaavio 4. Asiakkaan käymien Taloushetki-asiakastapaamiskertojen määrä. 46
- Kaavio 5. Taloushetki-asiakastapaamisen hyödyllisyys asiakkaalle. 51
- Kaavio 6. Taloushetki-asiakastapaamisen toteuttamistapa. 53
- Kaavio 7. Asiakaskokemuksen kokonaisarvosana Taloushetki-asiakastapaamiselle. 55

## KUVAT

- Kuva 1. Asiakas yrityksen liikeidean lähtökohtana. 10
- Kuva 2. Asiakaskokemuksen ja arvon muodostuminen pankin ja asiakkaan välillä. 13
- Kuva 3. Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakaskohtaamisessa. 29
- Kuva 4. Asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus ja luottamus sitouttajina. 31
- Kuva 5. Taloushetki-palvelukonseptin asiakastapaamisen palveluprosessi. 38

## TAULUKOT

- Taulukko 1. Opinnäytetyön tavoitteet. 7

# 1 JOHDANTO

Onnistunut asiakaskokemus tukee yrityksen kannattavuutta, menestymistä ja yritystoiminnan jatkuvaa kasvua. Asiakaskäyttäytymisen muutokset, asiakkaiden jatkuvasti muuttuvat tarpeet ja yritysten välinen kova kilpailu vaikuttavat asiakaskokemuksen laatuun, yrityksen kannattavuuden ylläpitämiseen sekä luovat yritykselle painetta uudistua ja kehittää toimintaansa. Asiakaskokemuksen kehittämisellä ja lisäarvon luomisella tavoitellaan yrityksen kannattavuuden parantamista. Onnistuneiden asiakaskokemusten ylläpitämiseksi yrityksen on pystyttävä vastaamaan asiakkaiden ajankohtaisiin tarpeisiin, toiveisiin ja odotuksiin entistä paremmin ja panostettava yritystoimintansa asiakaslähtöisyyteen. Mitä paremmin yritys kykenee vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, toiveisiin ja odotuksiin, sitä parempaa asiakastytyväisyyttä, -pysyvyyttä, -uskollisuutta ja -kannattavuutta yritys saa vastineeksi, ja sitä parempi ja onnistuneempi on myöskin asiakkaille muodostunut asiakaskokemus ja arvo.

Onnistuneen asiakaskokemuksen lisäksi yritys tavoittelee toiminnallaan arvon luomista asiakkaille. Arvon luomisen taustalla on ajatus molemminpuolisesta kannattavuudesta yrityksen ja asiakkaan välillä. Kun yritys onnistuu tuottamaan toiminnallaan asiakkaalle jotakin entistä parempaa, asiakas kokee saavansa lisäarvoa kyseisestä toiminnasta. Lisäarvon luominen mahdollistaa samalla asiakaskokemuksen kehittämisen. Myös jo olemassa olevaa lisäarvoa voidaan kehittää. Asiakkaiden tyytyväisyyttä ja asiakaskokemusta seuraamalla yritys voi kehittää asiakkaiden asiakaskokemusta tavoitteenaan tuottaa entistä parempaa arvoa niin asiakkaille kuin yrityksen omalle toiminnalle.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona Pankki X:lle. Opinnäytetyön tavoitteena on työn toimeksiantajapankin, Pankki X:n, asiakkaiden asiakaskokemuksen kehittäminen sekä lisäarvon luominen ja vahvistaminen pankin palvelukonseptin asiakastapaamisia kehittämällä. Tässä opinnäytetyössä kyseisestä palvelukonseptista käytetään nimitystä Taloushetki. Asiakastapaamisten kehittämisen avulla Pankki X tavoittelee toimintansa parempaa kannattavuutta sekä lisäarvon luomista. Asiakkaille Taloushetki-asiakastapaamisten kehittämisellä tavoitellaan entistä parempaa asiakaskokemusta ja asiakkaiden kokeman arvon vahvistamista.

Taulukko 1. Opinnäytetyön tavoitteet.

Opinnäytetyön päätavoite	Osatavoitteet	Opinnäytetyön teoria	Asiakaskokemuskysely
Pankki X:n asiakkaiden asiakaskokemuksen kehittäminen ja asiakaslisäarvon vahvistaminen Taloushetki -palvelukonseptin asiakastapaamisista kehittämällä	Asiakkaiden asiakaskokemuksen laatu ja asiakkaiden tyytyväisyys	2.2 Asiakkaasta asiakkuuteen 2.3 Arvo ja lisäarvo 2.4 Asiakkuudenhallinta ja asiakassuhteiden ylläpitäminen 2.5 Asiakassuhteiden seuranta 3.3 Asiakaskokemuksen määritelmä 3.4 Asiakkaan kohtaaminen – Asiakaskokemuksen muodostuminen 3.5 Asiakaskeskeisyys ja asiakkaan sitouttaminen	K1. K6. K9.
	Asiakkaiden odotukset ja toiveet sekä niiden täytyminen ja toteutuminen	2.3 Arvo ja lisäarvo 3.2 Finanssipalveluiden erilaiset asiakkaat ja asiakkaiden segmentointi 3.3 Asiakaskokemuksen määritelmä 3.4 Asiakkaan kohtaaminen – Asiakaskokemuksen muodostuminen	K1. K3. K3.1. K6. K9.
	Asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden täytyminen	2.3 Arvo ja lisäarvo 3.2 Finanssipalveluiden erilaiset asiakkaat ja asiakkaiden segmentointi 3.3 Asiakaskokemuksen määritelmä 3.4 Asiakkaan kohtaaminen – Asiakaskokemuksen muodostuminen	K1. K4. K5. K6. K9.
	Talousethki-asiakastapaamisen ja -palvelun kehittäminen	2.1 Asiakas yrityksen kannattavuuden lähtökohdista 2.3 Arvo ja lisäarvo 2.4 Asiakkuudenhallinta ja asiakassuhteiden ylläpitäminen 2.5 Asiakassuhteiden seuranta 3.1 Finanssipalveluiden määrittely, ominaispiirteet ja tuottamisen lähtökohdat 3.5 Asiakaskeskeisyys ja asiakkaan sitouttaminen Luku 4 Pankki X:n asiakaskokemuskysely	K1. K6. K7. K8. K9. Vapaa palaute ja kehitysehdotukset + K2., K10. ja K11. (kyselyn taustatiedot)

Opinnäytetyön päätavoite on jaettu erillisiksi osatavoitteiksi (Taulukko 1.). Osatavoitteiden avulla selvitetään ja arvioidaan asiakkaiden asiakaskokemuksen laatua, asiakkaiden tyytyväisyyttä, odotuksia sekä niiden täyttymistä ja toteutumista Taloushetki-asiakastapaamisissa. Lisäksi opinnäytetyössä arvioidaan, miten Taloushetki täyttää Pankki X:n asiakkaiden tarpeet ja toiveet sekä miten nämä vastaavat asiakastapaamisille asetettuja tavoitteita. Yhtenä tärkeänä osatavoitteena edellisten lisäksi on Taloushetki-asiakastapaamisten ja kyseisen palvelun kehittäminen asiakkailta saatujen kehittämissuositusten avulla.

Opinnäytetyön empiirinen osuus perustuu Pankki X:n asiakkaille toteutettuun asiakaskokemuskyselyyn liittyen Taloushetki-asiakastapaamisiin. Asiakaskokemuskysely on rajattu koskemaan ainoastaan Pankki X:n nykyisiä henkilöasiakkaita, jotka ovat vuoden 2019 helmi-maaliskuun aikana käyneet Taloushetki-asiakastapaamisessa pankin konttoreilla tai verkkotapaamisessa. Asiakaskokemuskysely on toteutettu puhelinhaastatteluna 60:lle satunnaisesti valitulle Pankki X:n henkilöasiakkaalle.

Asiakaskokemuskyselyn kautta esiin tulleiden kehittämissuositusten avulla Pankki X:n on mahdollista tavoitella jatkossa entistä paremman asiakaskokemuksen luomista ja asiakaslähtöisemmän pankkitoiminnan tarjoamista asiakkaille, sekä tämän kautta kehittää pankin omaa kannattavuutta ja toimintaa. Asiakaskokemuksen kehittämisen

tavoitteena on taata jokaiselle asiakkaalle laadukas palvelukokemus. Asiakaskokemuksen kehittämisen avulla Pankki X pystyy myös tavoittelemaan palvelukonseptilla tavoiteltavaa lisäarvon luomista ja vahvistamista sekä asiakkaille että pankille. Taloushetkeen panostaminen on yksi Pankki X:n toiminnan päätavoitteista ja se toimii myös opinnäytetyön toimeksiannon kulmakivenä. Lisäksi taustalla on oma henkilökohtainen kiinnostukseni perehtyä tarkemmin kyseiseen palveluun ja sen kehittämiseen.

Opinnäytetyön teoriaosuus pohjautuu yritystoiminnan kannattavuuteen, asiakkaiden ja asiakkuuden määrittelyyn sekä asiakkuudenhallintaan keskittyvään teoriaan. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu asiakasarvon ja -lisäarvon luomisesta, vahvistamisesta ja kehittamisestä. Lisäksi asiakaskokemuksen muodostuminen ja siihen vaikuttavat tekijät sekä asiakaskokemuksen laatu ja sen merkitys finanssipalveluissa ovat osa opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Opinnäytetyön teoriaosuudessa määritellään lyhyesti myös finanssipalvelut, keskittyen pankkien näkökulmaan ja pankkipalveluihin. Tiedonkeruu pohjautuu sekä suomen- että englanninkielisiin kirjallisuus- ja internet-lähteisiin sekä Pankki X:n sisäisiin materiaaleihin Taloushetki-palvelukonseptista. Lisäksi opinnäytetyön tutkimusmateriaaliin kuuluu Pankki X:n asiakkaille puhelimitse toteutettu asiakaskokemuskysely. Kyselytutkimus ja sen tulokset esitellään opinnäytetyön empiirisessä osassa. Empiirisessä osassa käsitellään tarkemmin myös Taloushetki-asiakastapaamista sekä kyseisen palvelun kehittämistä.



## 2 ASIAKKUUKSISTA ASIAKASLISÄARVOA

Yrityksen tärkeimpänä toimintaedellytyksenä on yritystoiminnan kannattavuus. Kannattavuudella tarkoitetaan sitä, että yritys tuottaa toiminnallaan enemmän, kuin mitä yritystoiminnasta aiheutuu kuluja. Edellytyksenä yrityksen kannattavuudelle ja toiminnan jatkuvuudelle on, että yrityksen toiminnasta saadut tuotot riittävät kattamaan yrityksen toiminnasta aiheutuneet kustannukset. Kannattavuutta mitataan yrityksen tuottaman voiton määrällä. (Isokangas & Kinkki 2003, 7, 54, 135-136.)

$$\text{Tuotot} - \text{Kustannukset} = \text{Tulos}$$

Kaava 1. Yrityksen absoluuttinen kannattavuus (Isokangas & Kinkki 2003, 135).

Tuottojen ja kulujen erotuksena jäljelle jää yrityksen tulos (Kaava 1.). Tuloksen ollessa  $> 0$  yritys tuottaa toiminnallaan voittoa. Vastaavasti tuloksen ollessa  $< 0$  yritys tuottaa tappiota. Edellä kuvattu tapa mitata yrityksen kannattavuutta ilmoittaa yrityksen absoluuttisen kannattavuuden ja voiton määrän. Pelkän absoluuttisen voiton perusteella yrityksen ei kuitenkaan kannata tehdä suurempia johtopäätöksiä toimintansa kannattavuudesta, sillä yrityksen rahamääräinen voitto ei itsessään kerro, onko tulos hyvä vai huono. Tämän vuoksi kannattavuutta tulee mitata myös muilla tavoilla ja suhteuttamalla rahamääräistä tulosta yrityksen muuhun toimintaan. Suhteellisen kannattavuuden mittareita ovat voittoprosentti ja pääoman tuottoprosentti. (Isokangas & Kinkki 2003, 135-136.)

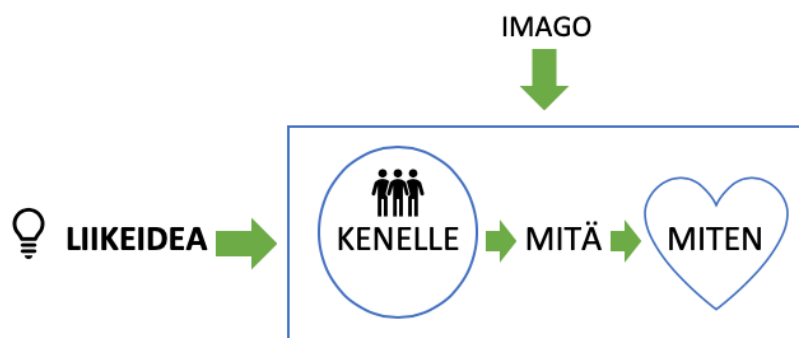
Yritykset toimivat jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jossa muun muassa asiakaskäyttäytymisen nopeat muutokset ja kova kilpailu yritysten välillä luovat tarpeen yritystoiminnan jatkuvalla kehittämiselle. Kannattavuuden seuraaminen on tärkeä osa yrityksen toimintaa ja toiminnan kehittämistä. Kannattavuuden jatkuvalla seurannalla yrityksen on mahdollista parantaa ja kehittää oman toimintansa kannattavuutta. Kannattavuuden parantaminen onkin yrityksissä yksi jatkuvan kehittämisen kohteista. (Isokangas & Kinkki 2003, 58-60, 135-136.)

Yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa erilaisiin kannattavuuden tekijöihin vaikuttamalla. Ensin yrityksen on kuitenkin pohdittava, mistä tekijöistä yritystoiminnan kannattavuus koostuu ja mihin toimintansa osa-alueeseen yritys haluaa panostaa. (Hintikka 2018.) Jotta yritystoiminta voi ylipäättään olla kannattavaa, tarvitsee yritys toiminnalleen jonkin lähtökohdan, johon sen toiminta myös perustuu (Isokangas & Kinkki 2003, 54).

## 2.1 Asiakas yrityksen kannattavuuden lähtökohtana

Yritystoiminnan lähtökohtana toimii yrityksen liikeidea. Liikeidea määrittelee yrityksen tarjoamat tuotteet, palvelut ja asiakkaat eli kohderyhmän, jolle yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita tarjotaan. Lisäksi liikeidea määrittelee yrityksen toimintatavat ja yrityskuvan eli imagon. Yrityksen toimintapa ohjaa nimensä mukaisesti yrityksen toimintaa ja yrityskuva puolestaan kertoo, millaisen mielikuvan yritys haluaa itsestään ulospäin antaa. Liikeidean avulla yritys pyrkii kohti toimintansa tavoitteita ja kannattavaa yritystoimintaa. Kannattavaa yritystoimintaa ei kuitenkaan synny pelkän onnistuneen liikeidean avulla. (Isokangas & Kinkki 2003, 7, 54-55; Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 13-15.)

Tänä päivänä asiakkailla on enenevässä määrin vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Asiakas on lopulta se, joka määrittää liikeidean toimivuuden ja yritystoiminnan kannattavuuden. Yritystoiminta lähtee liikkeelle asiakkaiden tarpeista. (Korkeamäki ym. 2002, 125.) Asiakkaiden tarpeet, toiveet ja odotukset muuttuvat kuitenkin koko ajan. Asiakkaat tuovat mukanaan yrityksen menestymisen, mutta samalla myös mahdollisen riskin. Asiakaskäyttäytymisen jatkuvien muutosten myötä yrityksen on mahdotonta ennustaa asiakkaidensa käyttäytymistä, minkä vuoksi yritystoimintaan liittyy olennaisena osana epäonnistumisen mahdollisuus eli riski. (Isokangas & Kinkki 2003, 54-59.)



Kuva 1. Asiakas yrityksen liikeidean lähtökohtana (Mukaillen: Isokangas & Kinkki 2003, 55; Korkeamäki ym. 2002, 14).

Asiakas on yrityksen liikeidean ja kannattavuuden lähtökohta (Kuva 1.). Yrityksen liikeidea ja kannattava toiminta pohjautuvat asiakkaiden tarpeisiin, toiveisiin, odotuksiin ja mahdollisiin ongelmiin, jotka yritystoiminnan sekä yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden avulla pyritään toteuttamaan, täyttämään ja ratkaisemaan. Yrityksen

kannattavuus edellyttää, että yritys pystyy määrittelemään oikein markkinoilla vallitsevan kysynnän ja vastaamaan tähän kysyntään tarjoamallaan sellaisia tuotteita ja palveluita, jotka täyttävät asiakkaiden tarpeet, toiveet, odotukset ja ongelmat. Yritys ei toimi markkinoilla yksin, vaan kilpailee asiakkaista muiden samalla toimialalla olevien yritysten kanssa. Tämän vuoksi yrityksen tulee kehittää itselleen sellaisia toimintatapoja, joilla se saa pidettyä kiinni omista asiakkaistaan sekä toimintansa kannattavuudesta ja jatkuvuudesta. Myös yrityskuvalla on suuri merkitys yrityksen kannattavuuteen. Se, mikä mieli-kuva ja kokemus asiakkailla yrityksestä ja sen toiminnasta on, määrittelee ja ohjaa asiakkaiden käyttäytymistä. Asiakkaiden suhtautuminen yritykseen heijastuu näin ollen asiakkaiden käyttäytymisen kautta suoraan yritystoiminnan kannattavuuteen ja jatkuvuuteen. Jotta yritystoiminta toimii parhaalla mahdollisella tavalla, tulee yrityksen panostaa asiakkaisiin ja heidän kokemaansa arvoon yrityksen toiminnasta. Asiakkaiden kokeman arvon kautta yrityksen on mahdollista tuottaa arvoa ja kannattavuutta myös omalle toiminnalleen. (Isokangas & Kinkki 2003, 14, 42, 54-56.)

## 2.2 Asiakkaasta asiakkuuteen

Jokainen asiakas muodostaa oman asiakkuuden. Asiakkuudet ovat yrityksen keskeinen voimavara. Asiakkuudella tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, joka ilmenee usein asiakkaan ja yrityksen välisten kauppojen tai muiden sopimusten muodossa. Esimerkiksi silloin, kun asiakas ostaa tai kuluttaa yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita, puhutaan asiakassuhteesta. Asiakkuus syntyy asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta eli asiakassuhteesta. (Korkeamäki ym. 2002, 125.) Asiakas-suhde, ja sen pohjalta muodostunut asiakkuus, on kokemusperäinen ja usein pitkäaikai-seen sitoutumiseen tähtäävä suhde asiakkaan ja yrityksen välillä (Flink, Kerttula, Nor-dling & Rautio 2018, 84).

Jokaisen asiakkuuden lähtökohtana on arvon tuottaminen. Arvon tuottaminen voi kohdistua sekä asiakkaaseen että yritykseen ja olla lähtöisin kummasta tahansa asiakkuu-den osapuolesta. Yrityksen tuottaessa arvoa asiakkaalle tarkoitetaan arvolla usein asi-akkaan kokemia hyötyjä asiakassuhteesta. Yritystoiminnan kannattavuuden edellytyk-senä on yrityksen onnistuminen arvon tuottamisessa asiakkaalle. Asiakkaasta lähtöisin oleva arvon tuottaminen liittyy usein yrityksen kannattavuuteen. Yrityksen kokema arvo voi liittyä esimerkiksi yrityksen markkinointiin ja yrityskuvan vahvistamiseen asiakkaiden avulla. Lisäksi yritys voi oppia asiakkailta jotakin uutta ilman, että näin olisi alun perin

ollut tarkoitus ja saada arvoa tätä kautta. Asiakkuus onkin molemminpuolista vuorovai-  
kutusta asiakkaan ja yrityksen välillä, jossa parhaassa tapauksessa molemmat osapuo-  
let hyötyvät asiakkuudesta. (Korkeamäki ym. 2002, 125.)

### 2.3 Arvo ja lisäarvo

Yrityksen menestyminen ja toiminnan kannattavuus perustuvat asiakkaisiin sekä heidän  
kokemaansa arvoon, mahdolliseen lisäarvoon, hyötyyn ja tyytyväisyyteen yrityksen toi-  
minnasta, tuotteista ja palveluista. Arvon tuottaminen asiakkaille on yksi tärkeimmistä  
tavoitteista yrityksen toiminnan kannalta. Asiakkaan kokema arvo ja tyytyväisyys perus-  
tuvat siihen, miten hyvin yritys pystyy toiminnallaan täyttämään asiakkaiden tarpeita  
sekä toisaalta oman toimintansa tavoitteita. Arvon tuottamisen taustalla on tosiasia siitä,  
ettei yrityksiä ja kannattavaa yritystoimintaa olisi olemassa ilman asiakkaita. Yritykset  
ovat sisäistäneet kyseisen tosiasian ja panostavat asiakaslähtöiseen toimintaan ja asi-  
akkuusajatteluun jatkuvasti yhä enemmän. (Isokangas & Kinkki 2003, 72; Korkeamäki  
ym. 2002, 125.)

Arvolla tarkoitetaan usein koettua hyötyä, tyytyväisyyttä tai kokemusta jotakin asiaa, yri-  
tystä tai toimintaa kohtaan. Arvoa voidaan tarkastella sekä yritysten että asiakkaiden  
näkökulmasta, heidän kokemansa arvon, saadun hyödyn tai kokemuksen kautta. Arvoa  
syntyy esimerkiksi silloin, kun asiakas tai yritys kokee tyytyväisyyttä tai saavansa toimin-  
tansa myötä enemmän hyötyä, kuin mitä on joutunut sen eteen panostamaan. (Berg-  
ström & Leppänen 2011, 31-33.)

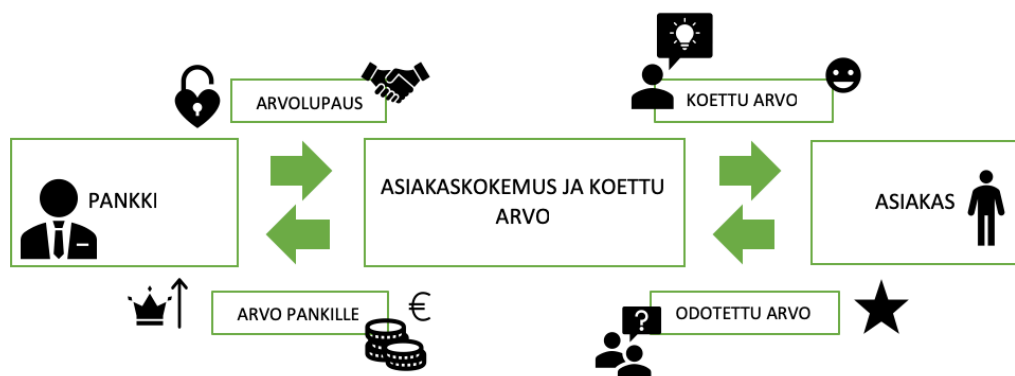
Yrityksen näkökulmasta arvo liittyy usein yrityksen saamaan kannattavuuteen asiakkai-  
den tyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden kautta. Yrityksen tavoitteena on saada asiak-  
kaikeeseen pitkäaikaisia ja kannattavia asiakkaita, joiden avulla yritystoiminta säilyy kan-  
nattavana. Kestävän ja kannattavan asiakassuhteen ja yritystoiminnan taustalla on  
yleensä ajatus asiakkaan kokemasta arvosta. (Bergström & Leppänen 2011, 31-33; Kor-  
keamäki ym. 2002, 125; Mainardes, Teixeira & Romano 2017, 188.)

Asiakkaan kokema arvo tai hyöty on henkilökohtainen ja perustuu asiakkaan omaan,  
subjektiiviseen arvioon, mielipiteeseen tai kokemukseen asiasta. Tuotteesta tai palve-  
lusta saatavat hyödyt koetaan usein abstrakteina, kun taas tuotteen tai palvelun hankin-  
nasta koituvat kustannukset voivat olla hyvinkin konkreettisia. (Bergström & Leppänen  
2011, 33.)

Asiakas voi saada arvoa monella tavalla: itse tuotteesta tai palvelusta, sen hankinnasta, omistamisesta tai käyttämisestä. Asiakkaan näkökulmasta arvo ajatellaan usein asiakkaan kokemaksi hyödyksi yrityksestä, tämän toiminnasta, tuotteista ja palveluista. Asiakkaan kokema hyöty voi liittyä esimerkiksi hankitun tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin, hintaan tai laatuun. Arvoksi voidaan luokitella esimerkiksi säästäminen (rahallinen etu), helppous, omien arvojen täyttyminen ja hyödyllisyys. Myös asiakassuhteesta tai asiointiin liittyvästä asiakaskokemuksesta tai -kohtaamisesta, asiakas voi kokea saavansa haluamansa hyödyn ja arvon. (Bergström & Leppänen 2011, 32.)

Asiakkaan panostuksena nähdään ne kustannukset, jotka syntyvät tuotteen tai palvelun hankinnasta, esimerkiksi tuotteen tai palvelun hankintahinta ja mahdolliset ylläpito- ja kuukausikulut. Myös asiakkaan mentaaliset kustannukset, kuten asiakkaan päätöksentekoon sekä hankinnan vertailuun ja hankkimiseen käytetty aika ja muut panostukset voivat kuulua asiakkaan kokemiin kustannuksiin tuotteen tai palvelun hankinnasta. (Bergström & Leppänen 2011, 32-33.)

Tilanteessa, jossa asiakas kokee saavansa arvoa yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista enemmän kuin on siihen itse antanut panostaan (rahaa, aikaa, vaivaa), on asiakassuhde usein hyvällä tasolla ja tilanne yrityksen kannalta lupaava. Yrityksen tulee panostaa toimintaansa sekä tarjoamiinsa tuotteisiin ja palveluihinsa sillä tasolla, että asiakas kokee saavansa parhaimman hyödyn tai kokemuksen suhteessa omiin kustannuksiinsa ja muihin panostuksiinsa. Asiakkaan kokemuksen arvon tuottamisen ja vahvistamisen keskiössä on tuottaa enemmän arvoa, kuin mitä asiakas joutuu kyseiseen hankintaan panostamaan. Tämän myötä yritys voi varmistua siitä, että saa samalla omalle toiminnalleen arvoa asiakkaalta. (Bergström & Leppänen 2011, 31-32.)



Kuva 2. Asiakaskokemuksen ja arvon muodostuminen pankin ja asiakkaan välillä (Mukaiillen: Gentile, Spiller & Noci 2007, 400).

Arvo luodaan yhdessä (Kuva 2.). Tällä tarkoitetaan sitä, että yhä useammin arvon luominen asiakkaalle tapahtuu yhdessä asiakkaan kanssa. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan arvoja, tämän toimintaa ja käyttäytymistä yrityksen omien arvojen suhteen. Sama asiaan liittyy olennaisesti yrityksen omien arvolupausten pitäminen ja lunastaminen. Asiakkaalle tarjottava arvolupaus syntyy yrityksen oman toiminnan kautta, mutta myös samalla asiakkaiden arvojen kautta. Yrityksen arvolupaus toteutuu silloin, kun asiakkaalle syntyy arvoa yrityksen ja asiakkaan välisessä asiakassuhteessa. Arvolupausten täytyessä arvoa syntyy sekä asiakkaalle että yritykselle. (Gentile ym. 2007, 399-400; Toivonen 2019.)

#### 2.4 Asiakkuudenhallinta ja asiakassuhteiden ylläpitäminen

Hyvin hoidetut asiakassuhteet ja asiakkaista huolehtiminen ovat tärkeä osa yrityksen toimintaa. Asiakassuhteisiin panostaminen on noussut yhdeksi yhä keskeisimmäksi osaksi yritysten toimintaa, kannattavuutta sekä asiakaskokemuksen ja asiakasarvon muodostumista. Yritykset kiinnittävät entistä enemmän huomiota asiakassuhteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen. Yrityksissä myös panostetaan yhä enemmän asiakaslähtöisyyteen sekä yksilölliseen asiakaskohtamiseen asiakkaan kanssa. Asiakassuhteista huolehtimalla yrityksen on mahdollista kehittää asiakassuhteita tavoitteenaan luoda asiakkaalle parempaa arvoa, kannattavuutta ja tyytyväisyyttä yritystä sekä tämän tuotteita ja palveluita kohtaan. (Bergström & Leppänen 2011, 460.)

Hyvä asiakassuhde on investointi yrityksen toimintaan. Tämän vuoksi hyviin ja kannattaviin asiakassuhteisiin on tärkeää panostaa. Hyvät asiakassuhteet muodostavat usein yrityksen toiminnan kannalta haluttuja asiakassuhteita eli asiakkuuksia. Asiakkuuksille on ominaista, että sekä asiakas että yritys kokevat hyötyvänsä asiakassuhteesta, jolloin molemmat osapuolet ovat valmiita myös jatkamaan suhdetta mahdollisesti useita vuosia eteenpäin. Asiakassuhteiden ylläpitämisessä ja asiakkuuksien hoitamisessa keskeistä on ymmärtää, miten asiakassuhde syntyy, kehittyy, muuttuu tai päättyy. Asiakassuhteiden ylläpitäminen edellyttää yritykseltä ymmärrystä siitä, mitä erilaisia mahdollisuuksia yrityksellä on ylläpitää ja sitouttaa asiakkaitaan asiakassuhteen eri vaiheissa. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 81-82.)

Uusasiakashankinta on tärkeä osa yrityksen toimintaa, sillä yrityksen asiakaskunnassa tapahtuu aina jonkin verran muutosta: uusia asiakkaita tulee, mutta vastaavasti myös osa yrityksen vanhoista asiakkaita lähtee. Tästä syystä yritystoiminnan jatkuvuuden

edellytyksenä on yrityksen taito ja kyky löytää uusia, pitkäaikaisia asiakkaita itselleen. Pitkäaikaisten ja yrityksen kannalta kannattavien asiakassuhteiden luominen on haastavaa, sillä asiakkaat muokkaavat käyttäytymistään jatkuvasti ja vaihtavat mahdollisesti melko useastikin yritystä, jonka tuotteita ja palveluita kuluttavat. Yrityksen on tärkeää muistaa pitää huolta myös nykyisistä asiakkaistaan. (Korkeamäki ym. 2002, 125-126; Mäntyneva 2001, 22.)

Asiakkuudenhallinnan keskiössä on kannattavien asiakassuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen. Nykyään yhä useampi yritys pitää toimintansa tärkeimpänä tavoitteena ennemminkin nykyisten, kannattavien ja pitkäaikaisten asiakassuhteidensa luomista, ylläpitämisestä ja kehittämistä, kuin uusien ja useiden yksittäisten asiakassuhteiden luomista. Yksittäiset ja lyhytaikaiset asiakassuhteet tuottavat harvoin yrityksen toiminnan ja kannattavuuden kannalta haluttua lopputulosta, mistä syystä yritykset ovat siirtyneet panostamaan nykyisten asiakassuhteidensa pysyvyyteen. (Korkeamäki ym. 2002, 126-127; Ylikoski ym. 2006, 79.)

Yrityksen olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitäminen ja asiakkuudenhallinta keskittyvät asiakkaiden arvon lisäämiseen ja vahvistamiseen. Yrityksen tavoitteena on tuottaa asiakkaille arvoa sekä mahdollista lisäarvoa, jota myös asiakas arvostaa ja pitää tärkeänä. Asiakasarvo tulee tuottaa yrityksen asiakaskannattavuus säilyttäen. Arvon luomisen ja lisäämisen edellytyksenä sekä asiakkuudenhallinnan keskiössä on yrityksen tietämyksen, tuntemuksen ja ymmärryksen lisääminen omia asiakkaitaan kohtaan. Lisäksi molemminpuolisella luottamuksella on merkittävä vaikutus arvon luomisessa ja asiakaskokemuksen kehittämisellä. Kun yritys kykenee vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin, toiveisiin, odotuksiin ja mahdollisiin ongelmiin entistä paremmin, yritys pääsee kohti parempaa asiakaskannattavuutta sekä tämän myötä asiakkuuksiensa asiakasliisäarvon lisäämiseen ja vahvistamiseen. Asiakkuudenhallinta on asioiden tarkastelua asiakkaan näkökulmasta ja yrityksen toiminnan ja tuottaman asiakaskokemuksen kehittämistä asiakaslähtöisesti. (Mäntyneva 2001, 7, 9, 11; Payne, Storbacka & Frow 2008, 88-89.)

Kannattavien ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpitämistä ja kehittämistä varten toteutettua suunnitelmallista ja tavoitteellista asiakassuhteiden hoitoa kutsutaan asiakassuhdemarkkinoinniksi. Asiakassuhdemarkkinoinnin pääpaino on yrityksen jo olemassa olevissa asiakkaissa ja asiakassuhteissa sekä näiden ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Markkinoilla lisääntynyt ja kiristynyt kilpailu, tarjolla olevien tuotteiden ja palveluiden samankaltaisuus sekä asiakkaiden asiakasuskollisuuden alentuminen ovat esimerkkejä

siitä, miksi monet yritykset ovat siirtyneet asiakassuhdemarkkinointiin ja samalla pois uusien asiakkaiden tavoitteellisesta hankinnasta. Asiakassuhdemarkkinoinnin keskiössä on yrityksen huomion kiinnittäminen ja keskittäminen nykyisten asiakassuhteiden pysyvyyteen ja kannattavuuteen. Nykyisistä asiakkaista pyritään saamaan kaikki hyöty irti sen sijaan, että yritys uhraisi kustannuksiaan uusien asiakkaiden hankintaan, joka on suhteessa yrityksen kannalta monin verroin kalliimpaa kuin nykyisten asiakassuhteiden ylläpitäminen. (Korkeamäki ym. 2002, 126-127, 142.)

Nykyisiä asiakassuhteita voidaan pyrkiä sitouttamaan ja lujittamaan erilaisin taloudellisin, sosiaalisin ja rakenteellisin sitein. Taloudelliset siteet liittyvät asiakkaan saamiin rahoitukseen, etuihin, kuten alennuksiin ja säästöihin, jotka voivat liittyä esimerkiksi pankissa alempiin palvelumaksuihin asiakkaalle. Sosiaaliset siteet syntyvät asiakkaan ja yrityksen välillä, jolloin esimerkiksi tietty toimihenkilö pankissa voi olla syy asiakkaan uskollisuuteen pankin asiakkaana. Sosiaalisia siteitä on tärkeä vaalia, sillä asiakaspalvelun laatu ja onnistunut asiakaskokemus ovat tänä päivänä yhä merkityksellisempiä kilpailuetuja yritysten välisessä kilpailussa. Sosiaalisia siteitä voidaan vahvistaa esimerkiksi asiakas-kohtaamisissa ja -tapaamisissa sekä erilaisissa asiakastilaisuuksissa, joita asiakkaille yrityksen puolesta järjestetään. Rakenteellisilla siteillä tarkoitetaan asiakkaille tarjottavia lisäpalveluja, kuten riskienhallintapalveluita, tukipalveluita ja asiakaslehtiä, joita asiakas pitää tärkeinä ja arvostaa. (Ylikoski ym. 2006, 82.) Lisäksi erilaiset kanta-asiakasohjelmat voivat toimia asiakasta sitouttavina tekijöinä. Yritys pyrkii kanta-asiakasohjelmiansa avulla ohjailemaan asiakkaitaan siten, että asiakas keskittää asiointinsa kyseiseen yritykseen. Kanta-asiakasohjelmien avulla yrityksen on myös mahdollista panostaa entistä paremmin asiakkuuksiansa hoitoon sekä hallintaan. (Flink ym. 2018, 84.)

Hyvin hoidettu asiakassuhde pitää asiakkaan sitoutuneempaan yritykseen sekä yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut tämän mielessä. Lisäksi pitkäaikaiset ja kannattavat asiakassuhteet tuottavat yrityksen kannalta halutun lopputuloksen. Esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden hinnan sijaan asiakkaat kiinnittävät huomiota yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden laatuun ja asiakaspalveluun. Tyytyväiset ja yritykseen sitoutuneet asiakkaat suosittelevat todennäköisemmin yritystä ja sen tuotteita ja palveluita muille. (Bergström & Leppänen 2011, 462.) Suositteleminen on yrityksen kannattavuuden ja toiminnan jatkuvuuden kannalta tärkeää. Suositteleva asiakas tuo parhaassa tapauksessa mukanaan uusia ja potentiaalisia asiakkaita, joista kehittyy myöhemmin yritykselle tuottavia ja pitkäaikaisia asiakkuuksia. Suositteleminen on yritykselle yksi merkittävimmistä,



mutta kaiken lisäksi usein myös edullisimmista keinoista tavoittaa ja luoda uusia asiakkaita ja asiakassuhteita. (Flink ym. 2018, 84.)

## 2.5 Asiakassuhteiden seuranta

Yhä useamman yrityksen toiminnan yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteeksi on noussut asiakaskokemukseen panostaminen ja asiakaskokemuksen kehittäminen. Asiakaskokemuksen kehittämällä pyritään entistä parempaan asiakastyytyväisyyteen, -uskollisuuteen ja -kannattavuuteen. Lisäksi on tärkeää, että yritys toimii mahdollisimman asiakaslähtöisesti tarjoamalla asiakkaille yksilöllistä ja laadukasta asiakaspalvelua. Asiakaslähtöisyys liittyy olennaisesti asiakaskeskeisyyteen sekä asiakkaan lisäarvon luomiseen ja vahvistamiseen. Asiakaskokemusta kehittämällä yritys pääsee entistä lähemmäs asiakasta ja arvokasta asiakassuhdetta, joka parhaassa tapauksessa vaikuttaa positiivisesti myös yrityksen kannattavuuteen ja toiminnan kehittämiseen. (Uski 2014.)

Asiakkuuksien ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttävät asiakassuhteiden jatkuvaa seuranta. Asiakassuhteen kehityksessä seurataan asiakastyytyväisyyttä, asiakasuskollisuutta ja asiakaskannattavuutta. (Bergström & Leppänen 2011, 484.)

### 2.5.1 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyden jatkuva seuraaminen on tärkeää, jotta asiakkaiden tyytyväisyyden kehitystä voidaan analysoida ja seurata pidemmällä tähtäimellä. Asiakastyytyväisyyden jatkuvan seurannan avulla yritys pystyy ajoissa kehittämään tarjoamiaan tuotteita ja palveluita, esimerkiksi luomalla uusia tuotteita tai palvelutapoja asiakkailleen. Asiakastyytyväisyyden seurannalla pyritään onnistuneeseen asiakaskokemukseen, joka vastaa mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita, toiveita ja odotuksia. Jatkuvan seurannan avulla voidaan myös varmistaa, ettei yritys menetä asiakkaitaan, jos jokin tuote tai palvelu kaipaa kehitystä. Asiakastyytyväisyyden seuraamisen ydin on jatkuva asiakaspalaute ja sen aktiivinen kerääminen. Asiakaspalaute voi tulla esimerkiksi suullisesti suoraan asiakkaalta tai vaihtoehtoisesti palautelomakkeen tai tyytyväisyystutkimuksen kautta. Suosittelemäärän perusteella voidaan myös mitata asiakastyytyväisyyttä. (Bergström & Leppänen 2011, 484; Korkeamäki ym. 2002, 152.)

Suullinen palaute asiakkaalta tulee usein spontaanisti kiitoksien, moitteiden, valituksien, toiveiden tai kehittämisehdotusten muodossa. Asiakkaiden palautteita voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä. Yrityksen tulee kannustaa asiakkaitaan antamaan palautetta ja tehdä se heille mahdollisimman yksinkertaiseksi ja helpoksi. Palveluympäristössä ja esimerkiksi yrityksen odotustiloissa voidaan asiakkaalle tarjota mahdollisuus vastata tyytyväisyyskyselyyn tai tutustua yrityksen tarjoamiin uusiin tuotteisiin ja palveluihin. Asiakaskohtaamisissa yrityksen henkilökunta voi esittää kysymyksiä tai rohkaista asiakasta antamaan palautetta. (Bergström & Leppänen 2011, 484, 492.)

Asiakaspalaute on mahdollista kerätä myös palautelomakkeiden, -puhelimien, -sähköpostin tai vaikka tekstiviestipalautteen välityksellä. Asiakas voi antaa palautetta esimerkiksi tuotteen tai palvelun mukana olevan palautelomakkeen kautta tai muun palautekanavan kautta tulleen asiakaskyselyn kautta. Tarvittaessa asiakas voi olla myös itse suoraan yhteydessä yritykseen yrityksen henkilökunnan, kotisivujen tai sosiaalisen median kautta. On tärkeää, että yritys tarjoaa useita eri palautekanavia, joiden kautta asiakkaat voivat antaa palautetta. (Bergström & Leppänen 2011, 484, 492; Flink ym. 2018, 108; Korkeamäki ym. 2002, 152.)

Tyytyväisyystutkimukset kohdistetaan usein yrityksen sen hetkiselle asiakaskunnalle ja asiakkaille, jotka aktiivisesti käyttävät yrityksen tuotteita tai palveluita. Tyytyväisyystutkimuksen avulla selvitetään esimerkiksi yrityksen ja sen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden toimivuutta suhteessa asiakkaan tarpeisiin, toiveisiin ja odotuksiin. Vaikka asiakkaiden kokemukset yrityksestä ja sen toiminnasta ovat merkityksellisiä, on tärkeää tutkia myös asiakkaan odotuksia ja niiden toteutumista (Kaava 2.). (Bergström & Leppänen 2011, 484-485.)

$$\text{Asiakastyytyväisyys} = \frac{\text{Asiakkaan kokema laatu}}{\text{Asiakkaan tarpeet ja odotukset}}$$

Kaava 2. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen (Bergström & Leppänen 2011, 485).

Ennen asiakastapaamiseen tuloa asiakkaalla on jo mahdollisesti joitakin odotuksia liittyen siihen, mitä asiakastapaaminen tuo tullessaan ja millaista palvelua asiakas tulee saamaan. Odotusten merkitys asiakastapaamisessa on suuressa osassa asiakaskokemuksen muodostumista. Odotukset luovat asiakkaalle mielikuvan, johon asiakas asiakastapaamisen jälkeen peilaa omia kokemuksiaan. Odotusten ja kokemusten vertailun

perusteella asiakkaalle muodostuu käsitys, miten häntä on palveltu ja millaista laatua hän on palvelulta saanut. (Ylikoski ym. 2006, 65.)

Asiakastyytyväisyystutkimuksilla mitataan asiakkaan kokonaistyytyväisyyttä sekä tyytyväisyyttä eri osa-alueittain. Tyytyväisyys, kuten myös tyytymättömyys voidaan kohdistaa asiakkaan ja toimihenkilön välisiin henkilökontakteihin, asiakaskohtaamiseen tai asiakaskokemukseen. Esimerkiksi asiakaspalvelijan saavutettavuus, asiantuntemus ja palvelutapa voivat olla tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen. Tyytyväisyys ja tyytymättömyys voivat kohdistua myös yrityksen tarjoamaan tuotteeseen tai palveluun, esimerkiksi sen toimintaan, ominaisuuksiin, kestävyys ja laatuun. Yrityksen tarjoamiin tukijärjestelmiin, kuten internet-sivujen toimivuuteen, lisäpalveluiden toimintaan ja mahdollisten verkkopalveluiden toimintaan, voi kohdistua tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Lisäksi palveluympäristöön, esimerkiksi yrityksen selkeyteen, siisteyteen, viihtyvyyteen, saavutettavuuteen, turvallisuuteen sekä mahdollisiin ruuhkiin ja jonotuksiin liittyy usein asiakkaiden tyytyväisyyttä tai vastaavasti tyytymättömyyttä. (Bergström & Leppänen 2011, 485.)

Asiakkaiden tyytyväisyysasteista kiinnostavimmat ovat niin sanotut ääripäät eli erittäin tyytyväiset ja erittäin tyytymättömät asiakkaat. Erittäin tyytyväiset asiakkaat antavat herkemmin palautetta ja kertovat tyytyväisyydestään sekä poikkeavan hyvästä palvelusta muille. Tämän palautteen saaminen on yrityksen kannalta merkityksellistä, jotta yritys voi hyödyntää sen toiminnassaan. Myös tyytymättömien asiakkaiden palaute voi levitä nopeasti eteenpäin. Yrityksen kannalta ongelmana on, että tämä palaute ei tule välttämättä suoraan yritykselle, vaan palaute kirjoitetaan esimerkiksi keskustelupalstoille tai muualle sosiaaliseen mediaan. Sanotaan, että huono palaute leviää eteenpäin huomattavasti nopeammin ja tehokkaammin kuin positiivinen ja hyvä palaute. On tärkeää, että tyytyväisyyden seuraamiseen on panostettu ja että palautetta kerätään riittävän usein, jotta tuloksia ja toiminnan kehitystä voidaan seurata ja vertailla luotettavasti. (Bergström & Leppänen 2011, 486.)

Suosittelumäärällä ja tyytyväisyydellä on yhteys toisiinsa. Tyytyväisyyden lisääntyminen saa usein aikaan suosittelua. Ilman erillistä suositteluseurantaa on kuitenkin melko vaikeaa mitata suosittelun toteutumista ja montako uutta asiakasta asioi yrityksessä suosittelun perusteella. (Bergström & Leppänen 2011, 487.)

### 2.5.2 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuuden seuranta on mahdollista asiakkaan käyttäytymistä seuraamalla. Seuraamalla, miten usein asiakas asioi yrityksessä tai hankkii yrityksen tuotteita tai palveluita, voidaan päätellä tämän asiakasuskollisuus. (Bergström & Leppänen 2011, 488.) Lisäksi asiakastytyvääisyyttä tarkkailemalla voidaan seurata asiakkaan uskollisuutta yritystä kohtaan. Asiakastytyvääisyys on usein yhdistetty asiakasuskollisuuteen. Yhteys asiakastytyvääisyyden ja -uskollisuuden välillä ei kuitenkaan ole aivan näin selvä. Pitkäaikaiset asiakassuhteet voivat kertoa asiakastytyvääisyydestä, mutta asiakastytyvääisyys ei välttämättä ennusta pitkiä asiakassuhteita. Pitkät asiakassuhteet eivät myöskään selitä asiakasuskollisuutta. Sen sijaan asiakasuskollisuus ja asiakkuuksien pitkä kesto saavutetaan panostamalla sekä asiakastytyvääisyyteen että asiakkaiden sitouttamiseen. (Arantola 2003, 35; Mäntyneva 2001, 23.)

Asiakasuskollisuuteen ja asiakkaan sitouttamiseen vaikuttavat asiakassuhteen rakenteeseen ja asiakkaan kokemuksiin liittyvät tekijät. Asiakassuhteen rakenteellisia tekijöitä ovat muun muassa juridiset, taloudelliset, tekniset, maantieteelliset ja ajalliset sidokset, kun taas kokemukselliset tekijät liittyvät muun muassa kulttuuriin, tietosidoksiin, ideologiaan ja psykologisiin sidoksiin. (Bergström & Leppänen 2011, 488.)

Asiakassuhde voi pohjautua esimerkiksi yksittäiseen asiakastapaamiseen, kauppaan, sopimukseen tai vaihtoehtoisesti tiliasiakkuuteen, jäsenyyteen tai kanta-asiakkuuteen. Voidaan ajatella, että mitä pysyvämpi asiakassuhteen muoto ja perusta on, sitä sitoutuneempi asiakas on suhteessa solmittuun asiakassuhteeseen. Asiakassuhteen muoto ja perusta eivät kuitenkaan välttämättä määritä, miten asiakasuskollisesti asiakas toimii suhteessa yritykseen. Asiakassuhteen muoto saattaa pikemminkin vaikuttaa siihen, miten pitkäaikainen ja pysyvä asiakas mahdollisesti yritykselle on. (Bergström & Leppänen 2011, 489.) Asiakasuskollisuutta voidaan parantaa kehittämällä yrityksen kanta-asiakastai jäsenasiakasohjelmia, joiden avulla voidaan pyrkiä sitouttamaan asiakkaita pitkäaikaisiksi ja kannattaviksi vakioasiakkaiksi (Flink ym. 2018, 84).

### 2.5.3 Asiakaskannattavuus

Pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat yrityksen toiminnan kannalta merkityksellinen voimavara. Uskolliset ja pitkäaikaiset asiakkaat eivät kuitenkaan välttämättä ole yrityksen

kannalta kannattavimpia asiakkaita. Heille voi olla luvattu erikoiskohtelua tai -hinnoittelua, kuten hinta- ja palveluetuja, jotka rasittavat asiakassuhteen kannattavuutta. Usein nämä asiakkaat eivät ole halukkaita muuttamaan käyttäytymistään, vaan vaativat samoja erikoispalveluita kuin ennenkin. (Bergström & Leppänen 2011, 490.) Jotta yrityksen toiminta voi olla kannattavaa on asiakkaiden kannattavuus yritykselle elintärkeää. Asiakassuhteiden seuranta ja määrittelemine asiakaskannattavuuden avulla on haastavaa, sillä asiakkaan tulevaisuuden tuottoja on vaikea määritellä etukäteen luotettavasti. (Korkeamäki ym. 2002, 162-163.)

Asiakasvirtojen seuraaminen on tärkeää. Yritys voi tarkkailla esimerkiksi nykyisten ja uusien asiakkaiden määrää, mutta myös lopettaneiden asiakkaiden määrää. Asiakasvirtojen seuraaminen liittyy olennaisesti asiakaskannattavuuteen ja sen seurantaan. Asiakaskannattavuuden seuranta on asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden rinnalla yksi merkittävä asiakkuuksiin liittyvä seurantakohde. Yrityksen tavoitteena on mitata, mikä on asiakkaan arvo yritykselle nyt ja tulevaisuudessa. Asiakaskannattavuuden arvioinnissa voidaan kiinnittää huomiota seuraavaan: asiakkaan kannattavuus on yhtä kuin asiakkaan tuomat tuotot vähennettynä myydyin tuotteen, asiakaspalvelun ja markkinoinnin aiheuttamilla kustannuksilla (Kaava 3.). (Bergström & Leppänen 2011, 490; Korkeamäki ym. 2002, 164.)

$$\text{Asiakkuustulot} - \text{Asiakkuuskustannukset} = \text{Kannattavuus}$$

Kaava 3. Asiakaskannattavuuden mittaaminen (Korkeamäki ym. 2002, 162).

Asiakaskannattavuutta voidaan lisäksi seurata esimerkiksi seuraavilla mittareilla:

- A. myynti per asiakas/myynnin lisäys per asiakas,
- B. keskihinta per asiakas,
- C. keskikate per asiakas,
- D. markkinointikustannukset per asiakas ja
- E. palvelukustannukset per asiakas. (Bergström & Leppänen 2011, 490.)

Asiakaskannattavuutta voidaan seurata koko asiakaskunnan tasolla, asiakastyypeittäin tai -ryhmittäin sekä arvokkaimmissa asiakkuuksissa myös asiakaskohtaisesti. Seuranta on tärkeää tehdä jatkuvasti, jotta tietoja voidaan luotettavasti vertailla eri ajankohtien välillä. Kannattavuutta voidaan lisätä muun muassa lisäämällä asiakaskohtaista myyntiä,

nostamalla hintoja tai pienentämällä markkinointi- ja palvelukustannuksia. (Bergström & Leppänen 2011, 491; Korkeamäki ym. 2002, 162-164.)

Tärkeintä on panostaa eniten kannattaviin ja tuottaviin asiakkaisiin, mutta laiminlyömättä muita asiakasryhmiä. Jokaiselle asiakkuustasolle tulee suunnitella oma markkinointiohjelma, jonka mukaan asiakkuuksia hoidetaan. Koko asiakkaan elinkaari tulee myös huomioida asiakkaan kannattavuustarkastelussa. Esimerkiksi pankin kannalta lapset ja nuoret ovat tärkeitä asiakkaita, sillä tulevaisuudessa heistä kasvaa pankille mahdollisia avainasiakkaita. Yrityksen on panostettava nykyisten asiakkaiden lisäksi tulevaisuuden asiakkaisiin. Asiakaskannattavuuteen vaikuttaa myös asiakkaan toimiminen suosittelijana eli se, kuinka paljon asiakas tuo suosituksillaan ja esimerkillään yritykselle uusia asiakkaita. (Bergström & Leppänen 2011, 491.)

Oppiminen on tärkeä osa asiakassuhteiden seuranta ja kehittämistä. Yritys voi oppia asiakaspalautteen kautta asiakkaista ja kehittää omaa toimintaansa asiakaslähtöisempään suuntaan. Asiakkaiden antamaa palautetta voidaan hyödyntää myös laajemmin, koko yritystoimintaa kehittäväällä tavalla. Tämä ei tarkoita sitä, että kaikki yritystoiminnan muutokset tehtäisiin asiakkaiden ehdoilla. Yritys voi halutessaan ottaa vaikutteita asiakassuhteiden hoitamisesta ja toiminnan kehittämisestä asiakkaan näkökulmasta. (Bergström & Leppänen 2011, 492.)

Oppiminen voi tapahtua myös yritykseltä asiakkaalle päin. Yritys voi opettaa asiakkaitaan toimimaan haluamallaan tavalla, mikä saattaa hyödyttää lopulta molempia osapuolia. Lisäksi oppimiseen liittyy olennaisesti tavoite kannattavuuden parantamisesta. Yksi hyvä esimerkki tästä liittyy pankkitoimintaan, pankkiautomaatteihin ja pankkiautomaattien käyttäjiin. Mikäli pankkiautomaatteja ei olisi ja asiakkaiden tulisi asioida rahaa nostessaan pankeissa, tämä heijastuisi muun muassa pankkien aukioloaikoihin ja palvelun saatavuuteen. Pankkikortit ja pankkitoimihenkilöiden kehotukset ja kannustukset pankkiautomaattien käyttöön ovat kuitenkin mahdollistaneet sen, että yhä harvemmat asiakkaat nostavat rahaa pankkikonttoreista. Näin ollen pankkiautomaattien käyttäjät säästävät sekä omaa että pankin aikaa ja pankki palvelukustannuksissaan. Oppimisessa on kyse vuoropuhelusta asiakkaan ja yrityksen välillä. Erilaisia kanavia ja mahdollisuuksia hyödyntäen voidaan löytää molempia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja. Tästä syystä asiakas kohtaamiset on hyvä suunnitella etukäteen. (Bergström & Leppänen 2011, 492.)

### 3 ASIAKKAAN KOHTAAMINEN FINANSSSIPALVELUISSA

Asiakkaan kohtaaminen finanssipalveluissa ilmenee useimmiten asiakastapaamisena yrityksen toimihenkilön ja asiakkaan välillä. Asiakastapaaminen on sekä yrityksen että asiakkaan kannalta niin sanottu totuuden hetki, jossa yrityksen tavoitteiden kautta pyritään lunastamaan asiakkaan odotukset ja toiveet sekä täyttämään asiakkaan tarpeet. Se, miten onnistuneesti yritys kykenee vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, toiveisiin ja odotuksiin määrittelee asiakaskokemuksen muodostumista ja laatua. Onnistuneen asiakaskokemuksen taustalla on yrityksen kyky ja taito luoda asiakkaille arvoa ja tyytyväisyyttä palvelukokemuksen laadun ja tuottavuuden avulla. Onnistuneella asiakaskokemuksella pyritään luomaan, ylläpitämään ja kehittämään hyviä asiakassuhteita, joista sekä asiakas että yritys saavat itselleen lisäarvoa. (Ylikoski ym. 2006, 64, 96-97, 105.)

#### 3.1 Finanssipalveluiden määrittely, ominaispiirteet ja tuottamisen lähtökohdat

Finanssipalveluille on olemassa useita erilaisia määritelmiä. Määrittely riippuu siitä, mistä näkökulmasta finanssipalveluita tarkastellaan. Alun perin sana finanssi on liitetty tarkoittamaan valtion varoja ja julkista taloutta. Nykyisin sanalla finanssi viitataan enemmänkin yleisellä tasolla raha-asioihin, varallisuuteen ja talouden hoitamiseen. Vakiintuneessa merkityksessä finanssipalveluilla tarkoitetaan finanssialan yritysten, kuten pankkien ja muiden rahoituslaitosten sekä vakuutus- ja sijoitusyhtiöiden, ylläpitämiä raha-, varallisuus- ja talousasioiden hoitamiseen liittyviä palveluita. (Kontkanen 2015, 13-15; Ylikoski ym. 2006, 9.) Vuonna 2002 annetun Euroopan unionin direktiivin (Direktiivi rahoituspalvelujen etämyynnistä 2002/65/EY) mukaan finanssipalvelut määritellään pankki-, luotto-, vakuutus-, yksilöllisiksi eläkejärjestely-, sijoitus- tai maksupalveluiksi. Kyseinen direktiivi on liitetty myöhemmin myös Suomen Kuluttajansuojalainsäädäntöön (Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38), joka määrittelee finanssipalvelut koskemaan seuraavia palveluja:

1. talletus- tai asiakastilejä;
2. maksujenvälityspalveluja;
3. luottoja tai niiden välitystä;
4. vakuutuksia tai niiden välitystä;

5. rahasto-osuuksia tai muita arvopapereita, joihin sovelletaan arvopaperimarkkina- lakia,
6. arvopaperinvälitystä tai muita sijoituspalveluja,
7. sijoitusneuvontaa; tai
8. muita rahoituspalveluja tai rahoitusvälineitä. (Finanssiala 2017; Kuluttajansuoja- laki 20.1.1978/38; Ylikoski ym. 2006, 9.)

Tässä opinnäytetyössä finanssipalvelut on rajattu koskemaan pankkien tarjoamia pank- kituotteita ja -palveluita. Pankkien tarjoamat finanssi- eli pankkipalvelut ovat asiantunti- japaalveluita, jotka edellyttävät pankeilta ja pankkien toimihenkilöiltä asiantuntijuutta ja erikoisosaamista finanssialalta. Finanssialan tuntemisen lisäksi pankkitoimihenkilöiden asiantuntijuus liittyy olennaisesti edellä mainittuihin finanssipalvelutuotteisiin ja asiakas- palveluun. Pankkipalveluille on ominaista, että palvelut luokitellaan niin sanotuiksi peh- meiksi palveluiksi eli soft service -palveluiksi. Pehmeät palvelut edustavat palveluita, jotka liittyvät nimenomaan asiakkaan henkilökohtaiseen tapaamiseen ja asiakaspalve- luun. (Kontkanen 2015, 14; Ylikoski ym. 2006, 9.)

Pankkipalveluita hankkiessaan asiakkaan kannalta merkittävää on, mitä asiakas ostaa ja mikä on asiakkaan ostama hyöty kyseisen pankkipalvelun hankinnan suhteen. Toinen tärkeä lähtökohta on itse asiakaspalvelu, joka liittyy pankkipalvelun hankkimiseen ja käyttöön. Pankkipalveluille on olemassa tiettyjä ominaispiirteitä, jotka tulee muistaa poh- tiessa kyseisiä palveluita asiakaspalvelun lähtökohdista. Pankkipalveluiden tärkeimmät ominaisuudet kuvaavat hyvin myös asiakaspalvelun ominaisuuksia. Nämä ominaisuudet ovat palvelujen aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, heterogeeni- suus, varastoimattomuus ja omistusoikeuksien siirtymättömyys. (Ylikoski ym. 2006, 13- 16.)

Asiakkaille pankkipalvelut ilmenevät selkeimmin juuri asiakaspalvelun muodossa. Pan- kin tarjoamien finanssipalveluiden tarkoituksena on tuottaa asiakkaille konkreettisia rat- kaisuja oman taloutensa hoitoon sekä antaa asiakkaille ohjeita ja neuvoja taloutensa turvaamiseksi. Onnistuneen palvelu- ja asiakaskokemuksen sekä pankkipalveluiden tuottamisen edellytyksenä on myös asiakkaan oma osallistuminen palvelun tuottamiseen tuomalla ilmi omat tarpeensa, toiveensa, odotuksensa, ongelmansa ja taustatietonsa. (Ylikoski ym. 2006, 9, 64, 96.)



Kuten kaikelle liiketoiminnalle on ominaista, myös finanssipalveluita tarjoavilla pankeilla on toimintansa taustalla tietty toiminta-ajatus. Pankin toiminta-ajatus kertoo, mitä varten pankki on olemassa ja millaista liiketoimintaa se harjoittaa. Toiminta-ajatus pitää sisällään pankin asiakkaat sekä tarjottavat pankkituotteet ja -palvelut. Lisäksi jokaisella pankilla on jokin selkeä tavoite tai vaihtoehtoisesti useampia tavoitteita, joihin se toiminnallaan pyrkii. Merkityksellisin tavoite pankkien toiminnan kannalta on taloudellinen kannattavuus ja positiivinen tulos, jota pankki toiminnallaan pyrkii tuottamaan. Finanssialalla pankkitoimintaa ohjaavat kuitenkin tietyt lait ja asetukset, jotka vaikuttavat pankkien toiminta-ajatuksen muodostumiseen ja pankkipalveluiden tarjoamiseen asiakkaille. (Ylikoski ym. 2006, 11.)

Pankin toiminta-ajatus luo pohjan sen harjoittamalle strategialle. Pankin strategia puolestaan määrittelee pankin liiketoimintaa, kuten esimerkiksi, mitä liiketoimintoja pankissa harjoitetaan ja miten niihin panostetaan. Pankin strategia saattaa vaihdella eri aikoina, jolloin myös tavoitteet pankin sisällä saattavat muuttua ajoittain muotoaan. Pankin toiminta-ajatus on luonteeltaan kuitenkin melko pysyvä, jolloin se myös antaa pankkitoiminnalle selkeät linjaukset. Palveluajatus eli pankin liikeidea puolestaan ilmaisee, miten pankki saavuttaa toimintansa tavoitteet. Pankeilla on palveltavanaan useampia erilaisia asiakasryhmiä, joille jokaiselle määritellään pankin toiminta-ajatuksen pohjalta oma palveluajatuksensa. Eri asiakasryhmillä on omat tarpeensa ja toiveensa pankkitoiminnan ja -palveluiden suhteen, joten on tärkeää, että myös palveluajatuksukset ovat yksilöityjä kullekin asiakasryhmälle parhaiten sopivasti. On mahdollista, että pankin toiminta-ajatus sisältää samanaikaisesti useampia erilaisia palveluajatuksia, joiden kautta pankki pyrkii kohti toimintansa tavoitteita. Yksilöityjen palveluajatuksien myötä pankki pystyy panostamaan parhaiten omaan asiakaslähtöisyyteensä ja toimintansa asiakasystävällisyyteen. (Ylikoski ym. 2006, 12.)

### 3.2 Finanssipalveluiden erilaiset asiakkaat ja asiakkaiden segmentointi

Pankkien asiakkaina on monenlaisia pankkipalveluiden käyttäjiä. Asiakkaat eroavat toisistaan sen perusteella, minkälaisia palveluja he tarvitsevat, haluavat ja käyttävät. Kaikkien asiakkaiden kohdalla tarjolla olevien palveluiden sopivuus omiin tarpeisiin ja toiveisiin nähden ei välttämättä heti toteudu. Tästä syystä pankkien tulee segmentoida oma asiakaskuntansa niin, että eri segmenteille kohdistetaan juuri kyseiselle asiakaskunnalle sopivat palvelut. Näin varmistetaan, että jokaiselle asiakkaalle tarjotaan juuri hänen

tarpeisiinsa, toiveisiinsa sekä odotuksiinsa sopivia palveluratkaisuja. (Ylikoski ym. 2006, 20.)

Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakaskunnan lohkomista asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja ostokäyttäytymisen perusteella toisistaan eri osiin eli segmentteihin. Segmentoinnin avulla pankki pystyy kohdistamaan palvelutarjontansa asiakkaiden palvelutarpeiden mukaan oikeille asiakasryhmille. Kun jokaista asiakasta palvellaan omien tarpeidensa mukaan, voidaan asiakasta palvella kokonaisvaltaisesti paremmin, jolloin myös pankki saavuttaa omat tavoitteensa tehokkaammin. Segmentointi liittyy olennaisesti pankin asiakaskeskeisyyteen, sillä segmentoinnin avulla pankki pyrkii nimenomaan tunnistamaan asiakkaidensa tarpeita. (Bergström & Leppänen 2011, 14; Ylikoski ym. 2006, 20.)

Pankit palvelevat samanaikaisesti useita eri asiakasryhmiä eli -segmenttejä. Perinteisesti finanssipalveluiden asiakkaat on segmentoitu yksityis- eli henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaisiin sekä mahdollisesti vielä näiden segmenttien sisällä käytössä olevien palveluiden mukaan. Mitä hienojakoisemmin pankin asiakaskunta on segmentoitu, sitä helpompi pankin on kohdistaa palvelutarjontansa asiakkaiden eroavien tarpeiden mukaan. Segmentointi pyritäänkin toteuttamaan niin, että muodostettujen asiakasryhmien sisällä asiakkaiden tarpeet ovat hyvin samankaltaisia. Segmentointia voidaan tehdä asiakkaan ominaisuuksien, asiakkaan palvelun käytöstä tavoittelemien hyötyjen ja palvelukäyttöön liittyvien tekijöiden perusteella. (Ylikoski ym. 2006, 20-22.)

Asiakkaiden ominaisuuksien mukaan suoritettu segmentointi tapahtuu yleensä demografisten tekijöiden ja asiakkaan elämäntilanteen perusteella. Asiakkaan demografisia tekijöitä ovat muun muassa ikä, sukupuoli, koulutus, ammatti sekä perheen koko ja elämänvaihe. Yritys- ja yhteisöasiakkaiden kohdalla vastaava segmentointi tapahtuu asiakkaan toimialan, koon tai yritysmuodon perusteella. Myös maantieteellisen sijainnin perusteella on mahdollista segmentoida asiakkaita. Maantieteelliseen segmentointiin liittyy olennaisesti kulttuuristen erojen huomioon ottaminen. Asiakkaiden kulttuuri voi vaikuttaa siihen, minkälaisia asioita asiakkaat palvelussa arvostavat. (Ylikoski ym. 2006, 22-23.)

Pankin asiakaskunta on mahdollista segmentoida myös asiakkaiden tavoitteleman hyödyn perusteella. Tavoiteltava hyöty on usein asiakkaan yksi merkittävimmistä ja keskeisimmistä kriteereistä pankkipalvelua valittaessa. Asiakkaan kokema hyöty liittyy olennaisesti asiakkaan kokemaan arvoon ja mahdolliseen lisäarvoon pankin toiminnasta ja palveluista. Se, kuinka korkealle tasolle asiakas tavoitteleman hyödyn asettaa, vaikuttaa pankin tapaan segmentoida asiakkaitaan. Lisäksi segmentointi voi liittyä palvelun

käyttöön liittyviin tekijöihin. Palveluun käyttöön liittyviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi palveluiden käyttöihteys tai käytön määrä, asiakasuskollisuus ja asiakassuhde. Asiakkaiden segmentointi voi lähteä liikkeelle mistä tahansa edellä kuvatussa tavasta, jonka jälkeen pankki voi arvioida muodostettuja segmenttejä edelleen muiden tapojen perusteella. (Ylikoski ym. 2006, 23.)

Hyvä asiakaspalvelu perustuu asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja odotusten tunnistamiseen. Pankin tulee kuitenkin ensiksi tunnistaa, mihin asiakassegmenttiin palvelua käyttävä asiakas kuuluu, jonka jälkeen asiakaspalvelun avulla voidaan kartoittaa asiakkaan pankkipalvelutarpeita laajemmin. Jotta asiakkaalle osataan tarjota hänelle sopivia palveluja, on oltava selvillä kyseisen asiakkaan ominaisuuksista, palvelukäytöstä ja hänen tavoittelemistaan hyödyistä palvelun kautta. (Ylikoski ym. 2006, 28.)

Asiakkaat ovat erilaisia myös sen suhteen, miten he suhtautuvat asiakaspalveluun ja mitä he odottavat palvelutilanteelta. Kaikille asiakkaille henkilökohtainen palvelu ei ole tärkein asia, vaan he saattavat odottaa mieluummin palvelun toimivuutta ja virheettömyyttä. Asiakkaat voivat jakautua asiakaspalvelutoiveidensa ja -odotustensa suhteen erilaisiin segmentteihin. On olemassa "sitoutujia", jotka arvostavat henkilökohtaista asiakaspalvelua, viestintää ja vuorovaikutusta sekä ystävällisyyttä ja avuliaisuutta asiakaspalvelulta. Vastaavasti on olemassa asiakkaita, jotka arvostavat palvelua ja sen toimivuutta, turvallisuutta, luottamuksellisuutta, tehokkuutta ja nopeutta, eivätkä niinkään piittaa henkilökohtaisesta ja asiakaslähtöisestä palvelusta. Nämä asiakkaat ovat "tehokkuushakuisia asiakkaita". Edellisten asiakasryhmien lisäksi on olemassa asiakkaita, joille kaikki palveluun ja sen käyttöön liittyvät asiat ovat tärkeitä. Nämä asiakkaat ovat usein "vaativia asiakkaita", joiden kanssa asiakaspalveluun tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Ylikoski ym. 2006, 28.)

### 3.3 Asiakaskokemuksen määritelmä

Onnistunut asiakaskokemus on tärkeä osa yritysten, mutta myös pankkien toimintaa ja liittyy olennaisesti asiakkaan kokemaan arvoon ja mahdolliseen lisäarvoon pankkipalveluita kohtaan. Asiakkaan tyytyväisyys ja kokema lisäarvo toteutuvat sen mukaan, miten laadukkaaksi ja hyödylliseksi asiakkaat asiakaskokemuksen pankissa kokevat. Asiakaskokemuksen laatu heijastuu suoraan pankkitoiminnan kannattavuuteen. (Bergström & Leppänen 2011, 32-33; Isokangas & Kinkki 2011, 72.) Seuraavassa on esitetty muutamia määritelmiä asiakaskokemukselle.

Mayerin ja Schwagerin (2007) asiakaskokemuksen määritelmän mukaan asiakaskokemus on asiakkaan sisäinen ja subjektiivinen reaktio kaikkiin suoriin tai epäsuoriin kontakteihin asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakaskokemus sisältää toisin sanoen kaiken, mitä yrityksellä on tarjota asiakkailleen. Esimerkiksi asiakaspalvelun laatu ja ominaispiirteet, yrityksen mainonta ja yrityskuva, muiden asiakkaiden kokemukset ja tyytyväisyys, palvelun tai tuotteen käytön helppous sekä yrityksen luotettavuus vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Lisäksi Mayerin ja Schwagerin mukaan asiakastyytyväisyys, joka liittyy olennaisesti asiakaskokemukseen, muodostuu asiakkaan yksittäisten kokemusten summana. (Meyer & Schwager 2007.)

Gentilen, Spillerin ja Nocin (2007) mukaan asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista ja vuorovaikutuksesta. Asiakaskokemus voi syntyä myös yrityksen tietyn osan tai tuotteen ja asiakkaan välisistä vaikutussuhteista. Asiakaskohtamisen ja asiakaskokemuksen muodostumisen yhteydessä syntyy asiakkaan ja yrityksen arvo. Asiakkaan kokema arvo jakautuu utilitaristiseen ja hedonistiseen arvoon ja yrityksen saama arvo taas taloudellisiin hyötyihin ja aineettoman pääoman kasvuun. (Gentile, Spiller & Noci 2007.)

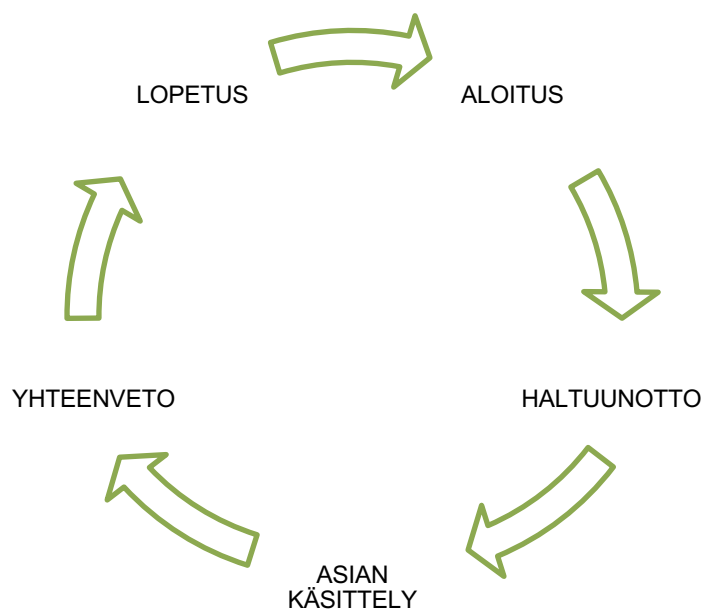
Berry, Carbone ja Haeckel (2002) määrittelevät asiakaskokemuksen asioiksi, jotka asiakas kokee, havaitsee, tuntee tai aistii, tai joiden poissaolon asiakas huomaa tai tunnistaa asiakaskokemuksen muodostumisen yhteydessä. Asiakaskokemus on näiden kaikkien koettujen tai havaittujen asioiden summa. Asiat, joihin asiakas kiinnittää huomionsa vaikuttavat asiakaskokemukseen ja sen muodostumiseen. Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan kokemukset, havainnot ja aistimukset jakautuvat funktionaalisiin eli toiminnallisiin ja emotionaalisiin eli tunneperäisiin asioihin. Toiminnallisia asioita ovat kaikki tuotteeseen tai palveluun liittyvät kokemukset ja havainnot. Emotionaalisia asioita ovat tuotteeseen tai palveluun liittyvät hajut, äänet, maut ja materiaalit sekä toimintaympäristö, missä tuote tai palvelu tuotetaan. Emotionaaliset asiat voidaan jakaa vielä edelleen: ihmisten tuottamiin aistimuksiin ja asioiden tuottamiin kokemuksiin. (Berry, Carbone & Haeckel 2002.)

Edellä kuvatuista asiakaskokemuksen määritelmistä ilmenee, että asiakaskokemus muodostuu lähtökohtaisesti asiakkaan henkilökohtaisesta ja yksilöllisestä eli subjektiivisesta kokemuksesta. Jokaisella asiakkaalla on omat tarpeensa, toiveensa, odotuksensa tai mahdollisesti ongelmansa, jotka ohjaavat asiakkaan käyttäytymistä ja vaikuttavat asiakkaan asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Bergström & Leppänen 2011, 33.) Asiakaskokemuksen tarkoituksena ei ole olla jokaiselle asiakkaalle samalainen, vaan

jokaisen asiakaskohtaamisen tulee tarjota asiakkaille yksilöllisiä kokemuksia. Tämän vuoksi asiakaskokemuksen määrittelyminen yksiselitteisesti on melko vaikeaa.

### 3.4 Asiakkaan kohtaaminen – Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus nähdään usein asiakkaan subjektiivisena kokemuksena yrityksestä sekä sen tarjoamista tuotteista ja palveluista, jolloin merkityksellistä on, mitä asiakas itse kokee ja tuntee. Asiakkaan kokemilla tunteilla asiakaskohtaamisen aikana sekä mielikuvilla, joita asiakkaalle asiakaskohtaamisessa syntyy ja on jo mahdollisesti aiemmin syntynyt, on merkittävä vaikutus asiakaskokemuksen kokonaiskuvan muodostumiseen. Myös sillä, miten asiakas huomioidaan asiakaskohtaamisen jälkeen, on merkitystä. Oman kokemuksen ja ennakoasenteidensa ohjailmina asiakkaat muokkaavat lopulta omaa käyttäytymistään. (Bergström & Leppänen 2011, 33; Berry ym. 2002; Meyer & Schwager 2007.)



Kuva 3. Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakaskohtaamisessa (Mukaiillen: Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 105).

Asiakaskokemus muodostuu asiakaskohtaamisessa asiakkaan ja yrityksen välillä (Kuva 3.). Kuitenkin jo ennen varsinaista asiakaskohtaamista ja -tapaamista asiakkaan mahdolliset ennakoasenteet ja mielikuvat yrityksestä sekä esimerkiksi, miten asiakas on

huomioitu ennen asiakastapaamista vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Ylikoski ym. 2006, 105.)

Varsinaisessa "aloitus"-vaiheessa asiakas ja yrityksen edustaja, yrityksen toimihenkilö, kohtaavat. "Aloitus"-vaiheen yhteydessä ratkaisevaa on myönteisten tunteiden ja kokemusten synnyttäminen asiakkaalle. Tässä vaiheessa luodaan asiakaskokemuksen muodostumisen ja laadun kannalta merkittävä ensivaikutelma. Yrityksen toimihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa positiivisen ensivaikutelman luomiseen. Toimihenkilö voi omalla ystävällisyydellään ja palveluhalukkuudellaan luoda asiakkaalle mielikuvan siitä, että on aidosti kiinnostunut asiakkaasta ja tämän tarpeista ja toiveista asiakastapaamisen suhteen. (Ylikoski ym. 2006, 105-106.)

Aloituksen jälkeen seuraa "haltuunotto"-vaihe, jossa yrityksen toimihenkilö tutustuu paremmin asiakkaaseen, kartoittaa jo hieman tämän taustaa ja tarpeita sekä rohkaisee asiakasta osallistumaan keskusteluun. Tässä vaiheessa on tärkeää viestiä asiakkaalle, että häntä autetaan ja arvostetaan. Asiakkaan luottamus rakennetaan usein myös kahden ensimmäisen vaiheen aikana, jonka jälkeen yrityksen toimihenkilön on huomattavasti helpompaa edetä eteenpäin asiakkaan kanssa. (Ylikoski ym. 2006, 105, 107.)

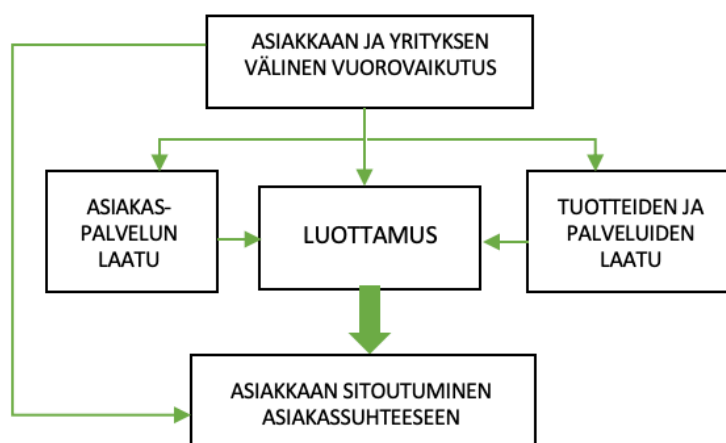
Varsinaisessa "asian käsittely"-vaiheessa yrityksen toimihenkilö esittää asiakkaalle tarkentavia kysymyksiä liittyen asiaan, josta asiakas on toivonut keskusteltavan. Tässä vaiheessa toimihenkilö viimeistään kartoittaa asiakkaan tarpeet, jonka jälkeen tarjoaa asiakkaalle erilaisia ratkaisuja tämän tarpeiden ja toiveiden täyttämiseksi. On tärkeää, että yrityksen toimihenkilö kuuntelee ja antaa asiakkaalle mahdollisuuden esittää kysymyksiä ja miettiä rauhassa toimihenkilön tarjoamia ratkaisuja. Pohdinnan ja vaihtoehtojen puntaroinnin jälkeen asiakas joko hyväksyy tai hylkää toimihenkilön esittelemät ehdotukset ja ratkaisut. Mikäli asiakas hyväksyy hänelle tarjotut ratkaisut, yrityksen toimihenkilö kokoaa yhteen sovitut asiat ja varmistaa ne asiakkaalle. Toimihenkilön tulee "yhteenveto"-vaiheessa kerrata asiat asiakkaalle uudelleen niin, että asiakas varmasti ymmärtää, mistä on kysymys. "Yhteenveto"-vaiheessa yrityksen toimihenkilö luo ja vahvistaa tällä tavalla luottamuksen muodostumista asiakkaalle. (Ylikoski ym. 2006, 108-111.)

Asiakaskohtaaminen päättyy "lopetukseen". "Lopetus"-vaiheen yhteydessä toimihenkilö kiittää asiakasta asiakastapaamisesta ja rohkaisee asiakasta yhteydenottoon, mikäli asiakkaalle ilmenee jälkeempään jotakin kysyttävää tai tulee tarve tulla tapaamiseen uudelleen. Loppu jää asiakkaan mieleen, joten on tärkeää, että yrityksen toimihenkilö panostaa asiakastapaamisen loppuasiakkaan hyvästelemiseen ja miellyttävän lopetuksen

tuottamiseen asiakkaalle, jolloin varmistaa samalla asiakkaan tyytyväisyyden ja onnistuneen asiakaskokemuksen luomisen. (Ylikoski ym. 2006, 111.)

### 3.5 Asiakaskeskeisyys ja asiakkaan sitouttaminen

Asiakaskeskeisyys vaatii asiakasymmärrystä. Yrityksen tulee tuntea omat asiakkaansa ja ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä ja toimintaa, jonka kautta yritys pystyy luomaan luottamusta yrityksen ja asiakkaan välille. (Payne ym. 2008, 88-89.) Asiakaskeskeisyyteen liittyy olennaisesti asiakkaan luottamuksen lunastaminen. Toimiakseen mahdollisimman asiakaslähtöisesti, yrityksen tulee lunastaa asiakkaansa luottamus. Kun yritys pääsee niin sanotusti lähemmäs asiakasta, on yrityksen huomattavasti helpompi toimia asiakkaan tarpeiden, toiveiden ja odotusten mukaisesti. Luottamus on myös merkki asiakkaan tyytyväisyydestä. Tapa, jolla asiakasta yrityksessä kohdellaan ja on kohdeltu vaikuttaa merkittävästi asiakkaan luottamuksen syntymiseen sekä asiakassuhteen sitouttamiseen. Pankkitoiminnassa luottamuksen merkitys asiakkaan ja yrityksen välillä korostuu entisestään, sillä pankki tarjoaa asiakkailensa erilaisia sijoitustuotteita ja palveluita, joihin liittyy taloudellinen riski. Asiakkaan voi olla vaikeaa tehdä päätöksiä kyseisten tuotteiden ja palveluiden osalta, mikäli pankkitoimihenkilöön ja hänen antamiinsa asiantuntijaneuvoihin ei voi luottaa. Luottamus on edellytys asiakassuhteen jatkumiselle, joten on tärkeää, että yritys pyrkii omalla asiakaslähtöisellä toiminnallaan ja hyvällä asiakaspalvelulla lunastamaan asiakkaan luottamuksen. (Ylikoski ym. 2006, 82-83.)



Kuva 4. Asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus ja luottamus sitouttajina (Mukaiillen: Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 83).

Asiakaspalvelun laatu ja yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden laatu vaikuttavat välillisesti luottamuksen kautta asiakkaan sitoutumiseen asiakassuhteeseen (Kuva 4.). Vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä vaikuttaa sekä välittömästi että välillisesti asiakkaan sitoutumiseen asiakassuhteeseen. Asiakkaan ja yrityksen välisellä vuorovaikutuksella on jo pelkästään itsessään merkittävä vaikutus siihen, miten asiakassuhde asiakkaan ja yrityksen välillä toimii. Asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus mahdollistaa asiakkaan ja yrityksen tutustumisen toisiinsa, jolloin asiakaskeskeisyys kehittyy samalla. (Payne ym. 2008, 88-89.) Vuorovaikutuksen välilliset vaikutukset syntyvät asiakkaan kokeman asiakaspalvelun laadun, yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden laadun sekä luottamuksen vahvistumisen kautta. Luottamus on merkittävä osa asiakassuhteen ylläpitoa, ja se sitoo asiakasta vahvempaan asiakassuhteeseen yrityksen kanssa. Luottamuksen synnyttyä on mahdollista, että yritys vahvistaa luottamusta entisestään omalla osaamisellaan sekä onnistuneiden asiakaskokemusten kautta. (Ylikoski ym. 2006, 84.)



## 4 PANKKI X:N ASIAKASKOKEMUSKYSELY

Opinnäytetyön empiirinen osuus on toteutettu toimeksiantona Pankki X:lle. Empiirinen eli opinnäytetyön varsinainen tutkimusosa perustuu Pankki X:n nykyisille asiakkaille kohdistettuun asiakaskokemuskyselyyn. Asiakaskokemuskyselyyn perustuva kyselytutkimus on toteutettu puhelinhaastatteluna pankin henkilöasiakkaille, jotka ovat vuoden 2019 helmi-maaliskuussa käyneet Taloushetki-asiakastapaamisessa. Tutkimusaineisto on koottu kyselyhaastatteluiden tuloksista sekä Pankki X:n sisäisistä materiaaleista liitetyen Taloushetki-palvelukonseptiin. Opinnäytetyön empiirisen osuuden alussa esitellään työn toimeksiantajapankki, Pankki X. Esittelyssä esiin tulevat tiedot pankista pohjautuvat Pankki X:n verkkosivujen sisältöön sekä pankin sisäisiin ja opinnäytetyössä salattuihin materiaaleihin.

### 4.1 Opinnäytetyön toimeksiantajapankin esittely

#### 4.1.1 Pankki X osana pankkiryhmäänsä Y

Opinnäytetyön toimeksiantajapankki, Pankki X, on osuuskuntamuotoinen, jäsenasiakaidensa omistama, suomalainen ja vakavarainen pankki, joka on perustettu alun perin vuonna 1902. Pankkihistoriansa aikana Pankki X ja pankkiryhmä Y, johon kyseinen pankki kuuluu, ovat kokeneet muutoksia omassa toiminnassaan. 1990-luvun pankkikriisin jälkeisissä oloissa, vuonna 1997, Pankki X ja pankkiryhmä Y syntyivät nykyiseen muotoonsa, kun 44 pankkia erosi alkuperäisestä pankkiryhmästään. Tuolloin kyseisestä pankkiryhmästä Y syntyi oma yhteisvastuullinen pankkiryhmänsä, johon kuuluu tänä päivänä yhteensä 26 itsenäistä pankkia, mukaan lukien opinnäytetyön toimeksiantajapankki, Pankki X. Pankki X:llä on kaksi konttoria, joissa työskentelee tällä hetkellä yhteensä 16 pankkialan ammattilaista. (Pankki X 2019.)

#### 4.1.2 Pankki X:n tarjoamat tuotteet ja palvelut

Pankki X:n asiakaskunta koostuu henkilö- ja yritysasiakkaista sekä maa-, metsä- ja biotalouksista. Yritysasiakkaat koostuvat pääasiassa pk-yrityksistä, mutta joukossa on myös yhdistys- ja seuratoiminta-asiakkaita. (Pankki X 2019.) Tässä opinnäytetyössä

keskitytään Pankki X:n nykyiseen asiakaskuntaan sekä nimenomaan nykyisiin henkilöasiakkaisiin.

Pankki X:n tuote- ja palveluvalikoima sisältää päivittäispalveluiden lisäksi pankin asiakkaille tarjottavia säästämisen, sijoittamisen ja rahoituksen tuotteita ja palveluita. Säästö-, sijoitus-, rahoitus- ja päivittäispalveluiden lisäksi lainopilliset palvelut kuuluvat Pankki X:n tuote- ja palveluvalikoimaan. Pankki X tarjoaa asiakkaille myös yhteistyökumppaneidensa tarjoamia tuotteita, joita ovat muun muassa vakuutus-, sijoitus- ja säästötuotteet sekä -palvelut. Konttoreissa asiointin ohella verkossa asiointi hoituu pankin tarjoaman verkkopankkipalvelun, verkkotapaamismahdollisuuden sekä mobiilisovelluksen myötä. (Pankki X 2019.) Seuraavassa on esitelty pääpiirteittäin Pankki X:n tuote- ja palveluvalikoimaa niin henkilö- kuin yritysasiakkaille.

Pankki X:n päivittäispalvelut pitävät sisällään henkilö- ja yritysasiakkaille tarjottavat kortti-, tili- ja maksupalvelut. Pankin korttivalikoimaan kuuluvat Visa Credit/Debit, Visa Gold, Visa Debit, Visa Electron ja Visa Business Debit -kortit. Asiakkaille tarjottavia tili- ja muotoja ovat käyttely-, säästö- ja sijoitustilit. Yrityksille ja yhdistyksille on oma tilimuotonsa, yritystili. Lisäksi pankki tarjoaa erilaisia maksamisen vaihtoehtoja. Maksut on mahdollista hoitaa esimerkiksi e-laskuna, suoramaksuna, tilisiirtona tai ulkomaanmaksuna. Edelliset maksamisen vaihtoehdot on mahdollista toteuttaa niin pankin konttoreissa kuin asiakkaan omassa verkko- tai mobiilipankissa. Lisäksi päivittäispalveluihin kuuluvat pankin tarjoamat lainopilliset palvelut. Lainopilliset palvelut pitävät sisällään edunvalvontavaltuutukseen, testamenttiin, kuolinpesän pankkiasioden hoitamiseen ja perunkirjoitukseen liittyvät pankkipalvelut. (Pankki X 2019.)

Pankki X:n säästämisen ja sijoituksen tuotteet ja palvelut pitävät sisällään muun muassa erilaisia rahastoja ja rahastosäästämistä sekä vakuutussäästämisen tuotteita. Pankki X myöntää asiakkaille tarvittaessa myös lainaa ja rahoitusta. Henkilöasiakkaille pankki tarjoaa yksityislainoja ja yritysasiakkaille vastaavasti yrityslainoja. Laina voi olla esimerkiksi asunto-, auto- tai remonttilainaa. Tukeakseen asiakasta tämän lainaa pois maksaessaan, Pankki X tarjoaa lainavakuutuksia, jotka turvaavat asiakkaan taloutta lainan takaisinmaksuaikana. Lisäksi Pankki X:llä on oma verkossa toimiva vakuutusyhtiö pankin henkilöasiakkaille. Vakuutusyhtiön vakuutusvalikoimaan kuuluvat yleisimmät vakuutukset, kuten auto- ja muut ajoneuvovakuutukset, kotivakuutus, matkavakuutus sekä tapaturmavakuutus. (Pankki X 2019.)

Taloushetki-asiakastapaaminen kuuluu Pankki X:n tarjoamiin pankkipalveluihin. Taloushetki on Pankki X:n asiakkaille kehitetty palvelukonsepti, joka perustuu pankin toimihenkilön ja asiakkaan väliseen asiakastapaamiseen. Taloushetki-asiakastapaamisessa pankin toimihenkilö keskustelee asiakkaan kanssa tämän nykytilanteesta, mahdollisista elämänmuutoksista ja tulevaisuudensuunnitelmista. Taloushetkessä käytävän keskustelun tavoitteena on löytää asiakkaan tarpeiden, toiveiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi sopivimmat taloudelliset ratkaisut. Lisäksi keskustelun tavoitteena on tarjota asiakkaalle tämän tilanteen kannalta parhaita mahdollisia pankkituotteita ja -palveluita, joista asiakas kokee saavansa lisäarvoa. Taloushetki-asiakastapaamisen keskiössä on asiakkaan tarpeiden ja toiveiden kartoittaminen ja tunnistaminen sekä lisäarvon luominen ja vahvistaminen. Taloushetki on Pankki X:n toiminnan yksi merkittävimmistä palveluista ja sillä on suuri merkitys myös pankin kannattavuuden sekä onnistuneen asiakaskokemuksen kannalta. (LÄHDE SALATTU.)

#### 4.1.3 Pankki X:n arvot ja asiakaslupaus

Pankki X:n arvoihin kuuluvat neljä pankin toiminnan kannalta keskeistä arvoajatusta. Arvoajatukset luovat perustan pankin toiminnalle ja toimintatavoille. Arvot liittyvät olennaisesti myös Taloushetki-asiakastapaamisten läpiviemiseen, minkä vuoksi ne tuodaan esille osana opinnäytetyötä. Seuraavassa esiteltävät Pankki X:n arvoihin liittyvät arvoajatukset ovat koottu pankin sisäisistä materiaaleista ja niiden lähde on salattu opinnäytetyössä.

Pankin on toimintansa kannalta tärkeää pohtia omia arvojaan sekä nyt että tulevaisuudessa. Arvojen heijastumisen tulisi toteutua jokaisen pankkitoimihenkilön päivittäisessä työssä ja toiminnassa, jolloin pankki voi varmistua siitä, että sen toiminta on myös pankin arvojen mukaista. Arvolupauksista kiinni pitäminen on tärkeää, sillä tällä tavalla pankki voi menestyä asiakaskokemuksen kehittämisessä ja lisäarvon luomisessa. Arvojen taustalla ja niiden toteuttamisen kautta pankin on mahdollista kehittää myös omaa kannattavuuttaan ja arvon muodostumista.

Ensimmäinen arvo liittyy asiakkaiden arvostamiseen ja asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen. Asiakslähtöisyys ja lisäarvon luominen asiakkaille kiteyttävät pankin toiminnan tarkoituksen. Niin kuin kaikessa yritystoiminnassa yleensäkin, myös pankin toiminta on riippuvaista asiakkaista. Ilman asiakkaita pankilta puuttuisi olennainen osa sen

toiminnan tarkoitusta. On tärkeää, että pankki pitää huolta omista asiakkaistaan ylläpitääkseen samalla pankkitoimintansa kannattavuutta.

Pankki X:n on ylläpidettävä kilpailukykyään ja toiminnan jatkuvuutta myös yleisellä tasolla. Kannattavuus on Pankki X:n yksi neljästä arvosta ja on sidoksissa edellä kuvattuun arvoajatukseen. Pankki X:n kolmas arvo on uudistuvuus, joka liittyy olennaisesti pankin kannattavuusajatukseen. Tässä yhteydessä uudistuvuudella tarkoitetaan pankin jatkuvaa kehittymiskykyä ja -halua sekä ajan hermolla olemista. On tärkeää, että Pankki X pystyy pitämään kiinni toimintansa kannalta hyväksi todetuista asioista ja toimintatavoista, mutta toiminnan kannattavuus vaatii pankilta myös uudistuksia sekä halua kehittää omaa toimintaansa jatkuvasti. Uudistuvalla ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet, toiveet ja odotukset huomioivalla tavalla voidaan vahvistaa myös asiakaslähtöisyyden toteutumisesta tulevaisuudessa.

Pankki X:n neljäs arvo kiteyttää kaikki aiemmat arvot yhteen. Asiakas- eli arvolupausten kiinnittäminen sekä säädösten ja lakien noudattaminen tukevat pankin luotettavuutta, mikä vahvistaa kaikkia edellisiä arvoja ja niiden toteutumista. Pankin luotettavuus takaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden toteutumisen sekä kannattavan toiminnan jatkuvuuden, kun luottamus asiakkaan ja pankin välillä on molemminpuolista.

Pankin arvoista ja asiakaslupauksista kiinnittämisen kautta päästään tavoitteeseen lisäarvon luomisesta. Lisäarvon luomisen ja vahvistamisen edellytyksenä on asiakkaan tunteminen. On tärkeää, että pankki tuntee omat asiakkaansa, sillä tällä tavalla pankki voi tarkkailla asiakkaiden kokeman arvon muodostumista. Arvo perustuu asiakkaan kokemukseen ja tyytyväisyyteen, jolloin asiakaskokemuksella on jatkuvasti yhä suurempi merkitys pankin toiminnan kannalta. Tästä syystä myös pankin arvot tulisi nähdä lisäarvona asiakkaalle ja tätä kautta kannattavana toimintamallina pankille. (LÄHDE SALATTU.)

#### 4.2 Pankki X:n Taloushetki-asiakastapaaminen esimerkkinä finanssipalveluista

Talushetki on Pankki X:n asiakkaille tarkoitettu henkilökohtainen palvelukokonaisuus, jossa asiakas yhdessä pankin toimihenkilön kanssa keskustelelee asiakkaan nykytilanteesta, mahdollisista elämänmuutoksista ja tulevaisuudensuunnitelmista asiakastapaamisen muodossa. Asiakastapaaminen on mahdollista hoitaa sekä kasvotusten pankin konttoreilla että verkkotapaamisen muodossa.

Taloushetki-asiakastapaamisessa käytävän keskustelun tavoitteena on selvittää ja löytää asiakkaan kannalta parhaat mahdolliset taloudelliset ratkaisut asiakkaan toiveiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi Taloushetkessä on tärkeää löytää asiakkaan ilmeisten pankkipalvelutarpeiden ohella mahdollisia piileviä tarpeita, joita asiakas ei välttämättä itsekään ole tullut ajatelleeksi. Myös asiakkaan odotusten ja toiveiden lunastaminen on tärkeä osa Taloushetki-asiakastapaamista. Asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset täyttäen pankin toimihenkilö voi varmistua siitä, että asiakkaalla on käytössään kaikkien tarpeidensa toteuttamiseksi oleelliset ja oikeat pankkituotteet ja -palvelut. Samalla Pankki X:n on mahdollista päästä Taloushetkellä tavoiteltavaan tavoitteeseensa eli asiakkaalle merkitykselliseen pankkisuhteeseen, onnistuneeseen asiakaskokemukseen sekä asiakaslisäarvon luomiseen ja vahvistamiseen. Seuraavassa on kuvattu tarkemmin Taloushetki-palvelukonseptin asiakastapaamista sekä kyseisen tapaamisen kannalta oleellisia tekijöitä. Tiedonkeruu pohjautuu Pankki X:n sisäisiin ja salattuihin lähteisiin sekä materiaaleihin Taloushetki-palvelukonseptiin liittyen.

Pankki X:n toiminnan keskiössä on asiakkuus. Aktiivisesti ja asiakaslähtöisesti toteutetun Taloushetki-asiakastapaamisen avulla Pankki X pystyy vaikuttamaan asiakas- ja liiketoimintatavoitteidensa saavuttamiseen. Kun asiakasta lähestytään aidosti asiakkaan toiveiden ja tarpeiden kautta, Pankki X:n on mahdollista erottautua kilpailijoistaan sekä luoda asiakkaalle onnistunut asiakaskokemus. Asiakaskokemuksen sekä asiakkaan kokeman arvon ja hyödyn kautta Pankki X:n on mahdollista tavoitella palvelulla tavoiteltavaa asiakaslisäarvon vahvistamista ja pankin kannattavuuden parantamista. Onnistuneen Taloushetki-asiakastapaamisen läpivientiä ohjaavat kolme keskeistä periaatetta:

1. ”Keskity asiakkaaseen”

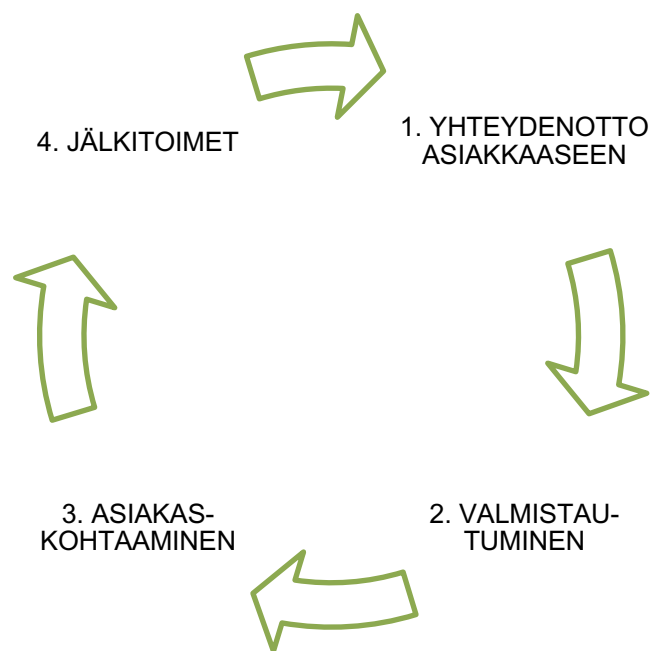
Ensimmäinen periaate ”Keskity asiakkaaseen” luo pohjan koko Taloushetki-asiakastapaamiselle. Kyseisen periaatteen tulisi huomioida jokaisessa Taloushetki-asiakastapaamisessa, sillä asiakkaan luottamuksen rakentaminen lähtee liikkeelle asiakkaan tuntemisesta, kuuntelemisesta ja tarpeiden tunnistamisesta. Pankin toimihenkilön on tärkeää osoittaa asiakkaalle, että ymmärtää asiakkaan tunteita ja elämäntilannetta sekä huomioi asiakkaan toiveita ja tarpeita. Asiakaslähtöisyys liittyy asiakkaan toiveiden ja tarpeiden tunnistamiseen ja ymmärtämiseen. Luottamuksen rakentaminen ja yhteyden muodostaminen asiakkaaseen on mahdollista, kun pankkitoimihenkilö keskittyy vain kyseiseen asiakkaaseen ja hänen tilanteeseensa.

## 2. ”Ansaitse oikeus edetä”

Asiakkaan luottamuksen ansaittuaan pankkitoimihenkilön on mahdollisuus edetä asiakastapaamisessa eteenpäin. Pankin toimihenkilön tulee ensin ansaita oikeutensa edetä asiakkaan kanssa, ennen kuin voi jatkaa keskustelua eteenpäin. Kun asiakas ymmärtää tarjottujen pankkituotteiden ja -palveluiden merkityksen ja on riittävän vakuuttunut kyseisten ratkaisujen sopivuudesta hänelle, on asiakas usein antanut pankkitoimihenkilölle luvan edetä eteenpäin.

## 3. ”Vakuuta vetämällä asiakas mukaan”

Asiakkaan osallistaminen ja aktivointi keskusteluun on pankin toimihenkilön tärkeimpiä tehtäviä Taloushetki-asiakastapaamisen aikana. Asiakastapaamisen aikana pankkitoimihenkilön on tärkeää osata esittää asiakkaalle oikeita kysymyksiä ja kuunnella häntä. Näin voidaan varmistaa, että asiakastapaamisen myötä asiakas on saanut omien toiveidensa ja tarpeidensa toteuttamiseksi oikeat ratkaisut.



Kuva 5. Taloushetki-palvelukonseptin asiakastapaamisen palveluprosessi.

Ennen jokaista Taloushetki-asiakastapaamista pankin toimihenkilö valmistautuu asiakkaan kohtaamiseen (Kuva 5.). Pankkitoimihenkilö käy läpi asiakkaansa taustatiedot ja kyseisellä hetkellä käytössä olevat pankkipalvelut. Näiden pohjalta pankkitoimihenkilö ottaa yhteyttä asiakkaaseen joko puhelimitse tai verkkoviestin välityksellä. Soiton tai viestin yhteydessä pankin toimihenkilö kutsuu asiakkaan asiakastapaamiseen

pankkikonttorille. Taloushetki-palveluprosessi ensimmäisenä vaiheena on yhteydenotosta asiakkaaseen.

Taloushetki-asiakstapaamisessa positiivinen ensivaikutelma luo hyvän pohjan tapaamiselle. Lisäksi asiakkaan luottamuksen synnyttäminen on tärkeää. Asiakstapaaminen etenee asiakkaan tilanteen, tarpeiden ja toiveiden kartoittamisen sekä ymmärtämisen kautta palveluratkaisujen esittelemiseen. Tärkeää on havainnollistaa asiakkaalle erilaisien palveluratkaisujen vaihtoehdot sekä niiden hyödyt ja edut asiakkaalle, jolloin asiakkaan on huomattavasti helpompi tehdä päätös ratkaisujen hyväksymiseksi. Tässä kohdassa on myös mahdollista sopia jatkotoimenpiteistä ja seuraavasta tapaamisesta asiakkaan kanssa. Jatkosta sopiminen ja uusintatapaaminen asiakkaan kanssa ovat keinoja sitouttaa asiakasta.

Taloushetki-asiakstapaamisen jälkeen pankkitoimihenkilön tulee tehdä tarvittavat järjestelmäkirjaukset tapaamisen tuloksista sekä päivityksistä. Tapaamisen myötä syntyneet myynnit ja myynteihin liittyvät toimenpiteet tulee myös hoitaa ja merkitä ylös. Sovituista toimenpiteistä tulee pitää kiinni, jotta vältytään turhilta pettymyksiltä. Onnistunut asiakaskokemus mahdollistaa asiakkaasta lähtöisin olevan suosittelun omalle lähipiirilleen ja tuttavilleen. Lisäksi asiakstapaamisen jälkeen palautteen kerääminen asiakkaalta on pankin kannalta merkityksellistä. Näin pankki voi jatkossa kehittää kyseistä asiakstapaamista entistä paremmaksi asiakkaalta saadun palautteen avulla.

Pankki X:lle Taloushetki-asiakstapaaminen on mahdollisuus pankin kasvun, tuottavuuden ja tehokuuden kannalta. Taloushetken avulla pankki pystyy kehittämään asiakkuuksiaan, parantamaan omaa kannattavuuttaan sekä tehostamaan omaa aktiivisuuttaan. Asiakkaille Taloushetki tarjoaa henkilökohtaista, lisäarvoa tuottavaa palvelua ja räätälöityjä oman taloudenhallinnan ratkaisuja. Lisäksi Taloushetkessä asiakasta palveleva pankkitoimihenkilö tarjoaa asiakkaalle neuvoja oman taloutensa hoitoon asiantuntijan näkökulmasta. (LÄHDE SALATTU.)

#### 4.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Osana opinnäytetyön empiiristä osaa ja opinnäytetyön tavoitteiden täyttymistä Pankki X:n nykyisille henkilöasiakkaille toteutettiin asiakaskokemuskysely, jolla arvioitiin asiakkaiden asiakaskokemuksen laatua sekä asiakkaiden odotuksia, niiden täyttymistä ja toteutumista Taloushetki-asiakstapaamisen myötä. Lisäksi asiakaskokemuskyselyllä

kartoitettiin asiakkaiden toiveita ja tarpeita sekä niiden täyttymistä asiakastapaamisen yhteydessä. Asiakaskokemuskyselyn myötä saatujen asiakkaiden vastausten sekä tutkimuksen tulosten analysoimisen perusteella selvitettiin myös asiakkaiden tyytyväisyyttä ja pyrittiin löytämään kehittämisehdotuksia Taloushetki-asiakastapaamiselle.

Asiakaskokemuskysely toteutettiin puhelinhaastatteluna 60:lle satunnaisesti valitulle Pankki X:n asiakkaalle, jotka olivat vuoden 2019 helmi-maaliskuussa käyneet Taloushetki-asiakastapaamisessa. Asiakashaastattelut aloitettiin kertomalla asiakkaille, kuka heille soittaa, mistä soimitaan ja miksi heille soimitaan, jonka jälkeen asiakkailta pyydettiin lupaa haastatella heitä koskien käymäänsä Taloushetki-asiakastapaamista (Liite 1.). Tämän jälkeen asiakkaille kerrottiin vielä lyhyesti Taloushetkestä ja kyseisen palvelun ominaispiirteistä. Taloushetkestä kertomisen jälkeen asiakkaille esitettiin kysymyksiä liittyen Taloushetki-asiakastapaamiseen laaditun asiakaskokemuskyselyn perusteella (Liite 2.).

Tutkimusmenetelminä asiakaskokemuskyselyssä käytettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimustapaa. Asiakaskokemuskysely toteutettiin puolistrukturoidun kyselylomakkeen avulla, joka sisälsi sekä määrällisiä kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen, että laadullisia, avoimia kysymyksiä. Asiakaskokemuskysely koostui yhteensä 11:sta kysymyksestä liittyen asiakkaan käymään Taloushetki-asiakastapaamiseen. Mikäli kysymyksissä oli annettuna vastausvaihtoehtoja, tuli asiakkaan valita jokin vaihtoehdoista oma asiakaskokemus huomioon ottaen. Joidenkin kysymysten yhteydessä pyydettiin vielä erillistä perustelua annetulle vastaukselle. Lisäksi kysely sisälsi muutaman asteikolla 1-6 arvosteltavan kysymyksen, joilla pyrittiin kartoittamaan Taloushetki-palvelun kokonaistyytyväisyyttä ja -hyödyllisyyttä kuvaavia vastauksia. Vastausasteikoksi valittiin 6-portainen asteikko, jolloin asteikon keskellä ei ollut niin sanottua neutraalia vaihtoehtoa. Asiakkaan asteikolla 1-6 antama arvosana antoi tällä tavoin selkeämmän kuvan, mitä mieltä asiakas todella oli, sillä asiakkaan tuli valita vastauksensa kohdistuen enemmän asteikon jompaankumpaan päähän. Lisäksi arvosanat 1-6 oli avattu asiakkaille vain ääripäiden osalta helpottamaan asiakkaan vastaamista kysymyksiin. Tarkempaa kuvausta tai rajauksia arvosanoille ei annettu, jotta asiakkaan oli mahdollisuus muodostaa vastauksensa nimenomaan oman asiakaskokemuksensa pohjalta määrittelemällä itse arvosanojen selitteet.

Puhelinhaastatteluiden runko muodostui kaikkien asiakkaiden kohdalla samalla tavalla kyselytutkimusta varten laaditun kyselylomakkeen mukaisesti. Jokaiselta asiakkaalta kysyttiin samat kysymykset ja kysymykset esitettiin niin, että asiakkaat saivat itse luoda omat vastauksensa kysymyksiin käymänsä asiakastapaamisen pohjalta. Asiakkaat

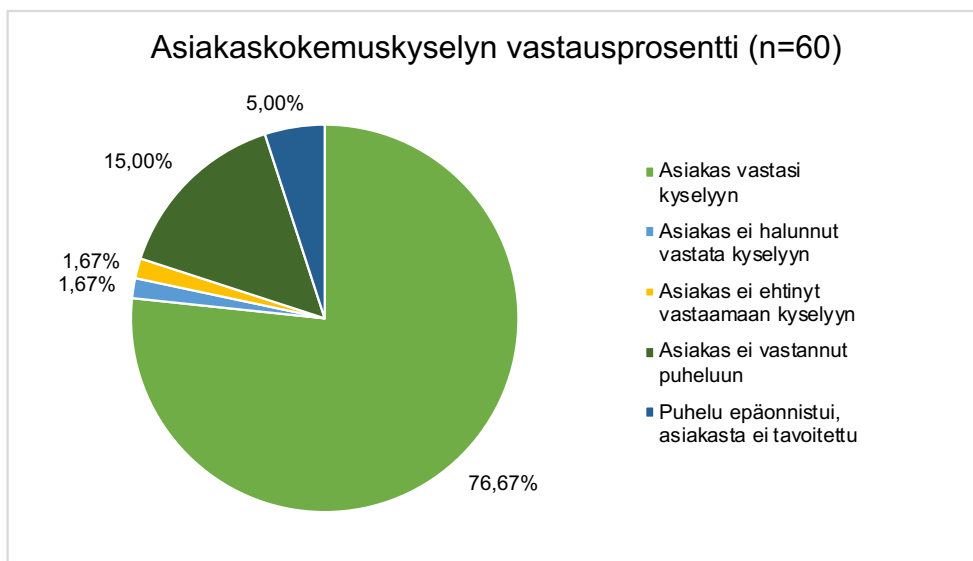


vastasivat kysymyksiin omasta näkökulmastaan, jolloin jokainen haastattelu eteni omalla tavallaan sen suhteen, miten kukin asiakas asiakastapaamisen oli kohdallaan kokenut. Asiakashaastattelut toteutettiin kuuden pankkipäivän aikana. Puhelinhaastatteluna toteutettu asiakaskokemuskysely toteutettiin ajalla 9.-16.4.2019.

#### 4.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Asiakkaat kyselyhaastatteluita varten valittiin Pankki X:ssä kirjattujen Taloushetki-asiakastapaamisten listalta. Listan Taloushetkessä käyneistä asiakkaista sain suoraan opinnäytetyön toimeksiantajapankilta.

Pankki X:ssä kirjattuja Taloushetki-asiakastapaamisia vuoden 2019 helmi-maaliskuussa oli yhteensä 154 kappaletta. Asiakastapaamisissa käyneiden asiakkaiden listalla oli kuitenkin muun muassa muutamia nimiä kahteen kertaan (3 asiakkaan kohdalla) ja joukossa oli myös yritys- ja yhdistysasiakkaita (20 yritys- ja yhdistysasiakasta). Lisäksi listalla oli yksi kuolinpesä ja kolme asiakasta, jotka olivat edunvalvonnassa. Nämä asiakkaat otettiin pois opinnäytetyön perusjoukkoa eli tutkimusongelmien mukaan rajattua havaintojoukkoa muodostettaessa. Tämän myötä todellinen Taloushetkessä käyneiden asiakkaiden määrä opinnäytetyön tutkimusongelmat ja rajaukset huomioon ottaen oli 127 asiakasta. Näistä asiakkaista kyselytutkimukseen valittiin satunnaisesti 60 asiakasta. Kyselyn lopullinen havaintojoukko eli otos suoritettiin poimimalla listalta asiakkaita niin, että jokaisen asiakkaan kohdalla kyselyyn valikoituminen olisi ollut mahdollista. Kyseinen otos (n=60) edustaa noin 47%:a tutkimuksen kokonaishavaintojoukosta (n=127).



Kaavio 1. Asiakaskokemuskyselyyn vastausprosentti (n=60).

60:n satunnaisesti asiakaskokemuskyselyyn valitun asiakkaan joukosta asiakaskokemuskyselyyn vastasi kaikkiaan 46 asiakasta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakaskokemuskyselyyn vastausprosentti oli noin 76%:a, mikä on kyselyn reliabiliteetin ja validiteetin kannalta erittäin hyvä tulos (Kaavio 1.). 46:n asiakkaan vastaukset edustavat mielestäni melko kattavasti ja luotettavasti kyselyyn valittujen 60:n asiakkaan muodostamaa otosta sekä kokonaishavaintojoukkoa (n=127).

Asiakaskokemuskyselyä varten tavoitetuista asiakkaista ainoastaan yksi asiakas ei halunnut vastata kyselyyn ja yksi asiakas ei juuri sillä hetkellä ehtinyt vastaamaan, jonka vuoksi joutui kieltäytymään kyselyyn vastaamisesta. Haastattelulistalla oli myös asiakkaita, joita en tavoittanut muutamista soittoyrityksistä huolimatta ollenkaan. Haastattelulistalla olevien kolmen asiakkaan kohdalla asiakkaiden numeroon ei saanut yhteyttä ja puhelu epäonnistui tämän vuoksi. Kyseisten asiakkaiden numerot olivat joko virheellisiä tai eivät jostain muusta syystä toimineet. Lisäksi yhdeksän asiakaskokemuskyselyyn valitun asiakkaan kohdalla asiakas ei vastannut puhelimeen, vaikkakin puhelu hälytti normaalisti. Puheluun vastaamatta jättäneiden asiakkaiden kohdalla yritin tavoitella asiakasta 2-3 kertaa numeroon soittamalla, jonka jälkeen en enää yrittänyt soittaa heille. Syynä vastaamatta jättämiselle oli mahdollisesti se, etteivät asiakkaat pystyneet juuri kyseisellä hetkellä vastaamaan tai mahdollisesti halunneet vastata. Koin, että muutaman yhteydenottoyrityksen jälkeen soittaminen näille asiakkaille ei ollut enää tarpeen, jolloin huomioin asian kyselyn vastauksia ja tuloksia analysoidessani ja arvioidessani.

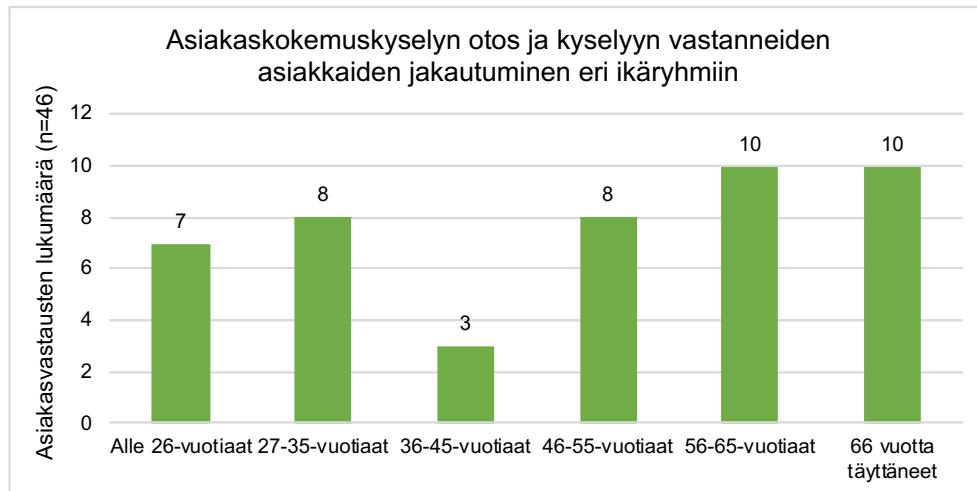
## 4.5 Asiakaskokemuskyselyn tulokset

Pankki X:n nykyisille henkilöasiakkaille toteutetun asiakaskokemuskyselyn tulokset perustuvat 46:n asiakkaan vastauksiin ja näkemyksiin käymästään Taloushetki-asiakastapaamisesta. Asiakaskokemuksen laatu, asiakkaiden odotusten ja toiveiden toteutuminen sekä toiveiden ja tarpeiden täyttäminen perustuvat näin ollen asiakkaiden henkilökohtaisiin kokemuksiin asiakastapaamisista. Kyselyn vastaukset edustavat kokonaisuudessaan 127:n Taloushetkessä käyneen asiakkaan muodostaman perusjoukon mielipidettä ja tyytyväisyyttä Taloushetki-palvelusta. Asiakaskokemuskyselyn havaintojoukkona eli otoksena olevien 60:n asiakkaan joukosta saadut 46:n asiakkaan vastaukset ja osallistuminen asiakaskokemuskyselyyn antavat mielestäni opinnäytetyötä ja kyselytutkimusta varten riittävän luotettavan kuvan asiakkaiden näkemyksestä Taloushetki-asiakastapaamisten kehittämiseksi.

### 4.5.1 Asiakaskokemuskyselyn taustatiedot

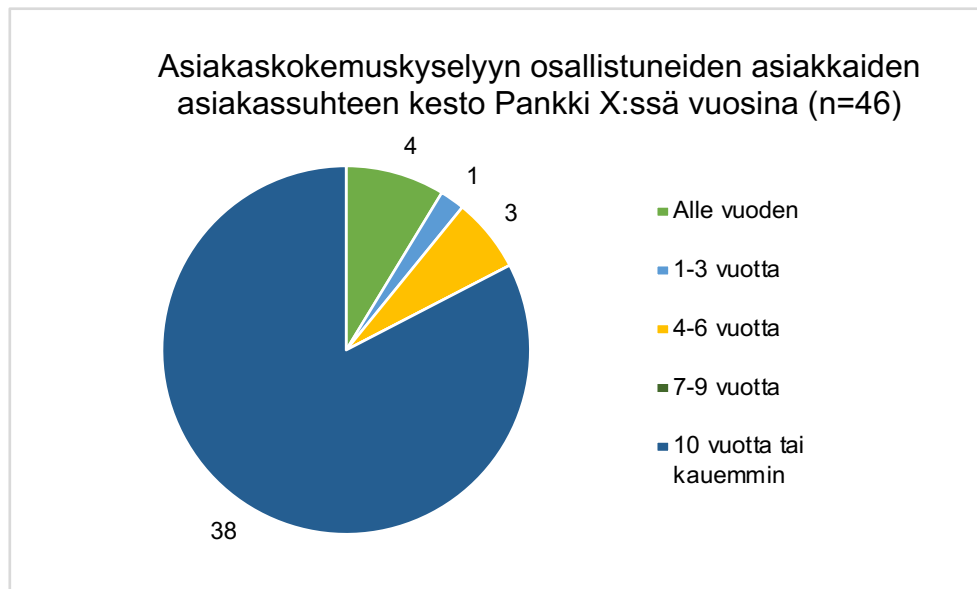
Kyselytutkimusta pohjustaakseni kysyin asiakkailta varsinaisten asiakaskokemukseen liittyvien kysymysten ja haastatteluiden jälkeen muutaman asiakkaan tausta- ja perustietoja koskevan kysymyksen (K10. ja K11.). Kyseiset kysymykset liittyivät asiakkaan ikään ja pankkisuhteen keston. Näillä kysymyksillä pyrin saamaan paremman kuvan siitä, minkälaista asiakaskuntaa kyselyn myötä saadut vastaukset ja tulokset edustavat. Asiakkaiden taustatietojen selvittämisen ja kyselyn tulosten ristiin arvioimisen avulla pyrin löytämään mahdollisia vaikutuksia kyselyn muihin vastauksiin liittyen. Samalla pyrin löytämään monipuolisesti erilaisia näkökulmia ja havaintoja Taloushetki-asiakastapaamisten kehittämistä ajatellen.

Asiakaskokemuskyselyyn osallistuneet 46 asiakasta muodostuivat eri ikäryhmiä edustavista Pankki X:n nykyisistä henkilöasiakkaista. Asiakaskokemuskyselyssä eri ikäryhmiä oli edustettuna melko tasaisesti, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja hyödynnettävyyttä Taloushetki-palvelun kehittämiseksi. Mitä laajempi vastaajien ikäjakauma on, sitä kokonaisvaltaisemmin kyselyn vastauksia ja tuloksia pystytään arvioimaan.



Kaavio 2. Asiakaskokemuskyselyn otos.

Kyselyn vastaajista hieman pienempi osa edusti iältään Pankki X:n nuorempia asiakkaita (Kaavio 2.). Vastaajista seitsemän oli iältään alle 26-vuotiaita, kahdeksan 27-35-vuotiaita ja kolme 36-45-vuotiaita. Vastaavasti taas iältään 46-55-vuotiaita asiakkaita oli edustamassa kahdeksan vastaajaa, 56-65-vuotiaita kymmenen ja 66 vuotta täyttäneitä kymmenen vastaajaa.



Kaavio 3. Asiakkaiden asiakassuhteen kesto Pankki X:ssä vuosina (n=46).

Asiakaskokemuskyselyyn osallistuneiden asiakkaiden asiakassuhteen kesto oli lähes poikkeuksetta pidempi kuin 10 vuotta (Kaavio 3.). Haastatteluiden myötä selvisi, että

vastaajista myös nuorempia ikäryhmiä edustavien asiakkaiden kohdalla suuri osa oli ollut Pankki X:n asiakkaana jopa 20 vuoden tai selvästi yli 20 vuoden ajan. Asiakassuhteiden pitkäikäisyys on Pankki X:lle positiivinen asia, sillä se kertoo asiakkaiden tyytyväisyydestä, sitoutuneisuudesta ja uskollisuudesta pankkia kohtaan. Usean asiakkaan kohdalla täyttynyt asiakassuhteen pitkä kesto on osoitus myös siitä, että Pankki X:n asiakaskunta koostuu pitkäikäisistä ja pankin toiminnan kannalta kannattavista asiakkaista. Asiakaskannattavuus toki edellyttää, että asiakkaat ovat pitkäaikaisuuden lisäksi pankin aktiivisia asiakkaita.

Kyselyyn satunnaisesti valittujen ja osallistuneiden asiakkaiden asiakassuhteiden pitkäikäisyyden syynä oli mahdollisesti se, että Taloushetki-asiakastapaamiset ovat useimmiten jo pidempään asiakkaana olevien asiakkaiden kohdalla todennäköisemmin toteutuneita asiakastapaamisia. Kyseisten asiakkaiden kohdalla tapaamiset saatetaan myös kokea hyödyllisemmiksi, sillä pankkipalveluita ei olla välttämättä lähiaikoina kartoitettu niin kokonaisvaltaisesti. Lisäksi tapaamisista on voitu sopia jo etukäteen edellisen tapaamisen yhteydessä. Pankissa otetaan aktiivisesti yhteyttä myös pitkäaikaisiin ja aktiivisiin asiakkaisiin, jolloin heidät kutsutaan konttorille Taloushetki-asiakastapaamiseen. Pankki X pyrkii kutsumaan tapaamisiin myös asiakkaita, joilla on jo aikaa viimekertaisesta Taloushetki-asiakastapaamisesta, jolloin tapaaminen ja pankkipalveluiden läpikäyminen heidän kohdallaan on erittäin perustelua ja usein myös tarpeellista.

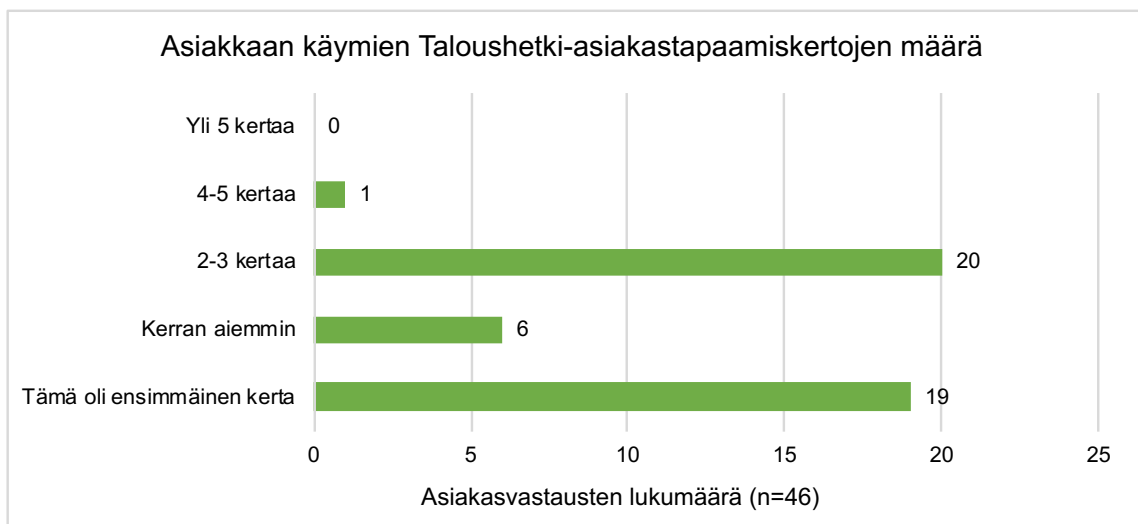
Toinen Taloushetki-asiakastapaamisissa yleisemmin toteutunut asiakasryhmä ovat pankin uudet ja vain muutaman vuoden takaiset asiakkuudet. Näiden asiakkaiden ja asiakkuuksien kohdalla asiakastapaamiset ja pankkipalveluiden kartoittaminen perustuvat siihen, että asiakasta saatetaan vielä neuvoa palveluiden käytössä ja asiakkaalle mahdollisesti tarjotaan ja avataan joitakin uusia palveluita käyttöön. Tästä syystä tarve tapaamisille on merkittävämpi kuin asiakkailla, joilla on jo kaikki tarvittavat palvelut käytössään.

Ajallisesti 7-9 vuotta kestäneitä asiakassuhteita ei kyselyyn osallistuneiden asiakkaiden joukossa ollut yhtään. Tämä asiakasryhmä olisi kuitenkin Pankki X:n toiminnan kannalta tärkeää olla edustettuna paremmin, sillä asiakkaat kyseisen asiakasryhmän sisällä ovat mahdollisesti juuri niitä asiakkaita, joiden pankkitarpeiden ja -toiveiden kartoitus olisi tärkeää asiakkaan sitouttamista ja asiakastyytyväisyyttä ajatellen.

Asiakaskokemuskyselyn toisena kysymyksenä kysyttiin asiakkaiden Taloushetki-asiakastapaamisten historiasta (K2.). Tämä kysymys liittyi aiempien kysymysten rinnalla asiakkaiden taustatietojen kartoittamiseen. Käytyjen Taloushetki-asiakastapaamisten

määrien avulla on helpompaa analysoida asiakkaiden antamia muita vastauksia. Aiempien asiakastapaamisten myötä asiakkaille on varmastikin muodostunut jonkinlainen käsitys siitä, mitä Taloushetki tulee pitämään sisällään ja minkälainen palvelu on kyseessä. Lisäksi aiemmat käyntikerrat asiakastapaamisissa ovat saattaneet asettaa asiakkaille tiettyjä ennakoasenteita, odotuksia ja toiveita tapaamisen suhteen, mikä vaikuttaa asiakkaiden kokemaan asiakaskokemukseen kyseisestä palvelusta.

Merkittävänä havaintona asiakaskokemuskyselyn toisen kysymyksen kohdalla oli, että asiakkaiden antamiin vastauksiin vaikutti huomattavasti se, ettei kaikille asiakkaille Taloushetki-asiakastapaaminen ollut käsitteenä tuttu. Osa asiakkaista totesi haastatteluiden yhteydessä, ettei pankissa käyty asiakastapaaminen ollut asiakkaan mielestä varsinaisesti Taloushetki, jolloin asiakkaat myös kokivat, että kyseinen kerta Taloushetki-asiakastapaamisessa oli heille ensimmäinen. Suurimmalla osalla asiakkaista vastaukset kuitenkin painottuivat 2-3 kerran kohdalle, ja asiakkaat mainitsivat, että ovat tasaisin väliajoin käyneet tapaamisissa (Kaavio 4.). Käyntimäärät olivat kuitenkin melko pieniä ajatellen, että asiakkaat olivat suurelta osin pitkäaikaisia asiakkaita Pankki X:lle. Oletan, että todellisuudessa Taloushetki-asiakastapaamisen käsitteen vieraudella oli vaikutusta asian suhteen.



Kaavio 4. Asiakkaan käymien Taloushetki-asiakastapaamiskertojen määrä.

Positiivinen havainto Pankki X:n kannalta on, että asiakastapaamisia on ollut ja niitä on pidetty asiakkaille useampiakin kertoja. Todellisuudessa tapaamisten määrät voivat olla jopa suurempia kuin mitä asiakkaat itse haastatteluissa kertoivat ja kokivat. Tutkimuksen tulokset ja asiakkaiden vastaukset perustuvat kuitenkin asiakkaiden omiin kokemuksiin

ja mielipiteisiin, joten tuloksia analysoidaan ja asiaa tarkastellaan asiakkaiden näkökulmasta.

#### 4.5.2 Asiakkaiden tarpeet, toiveet ja odotukset

Asiakaskokemuskyselyn ensimmäisellä kysymyksellä (K1.) pyrittiin saamaan asiakkailta suoria ja spontaaneja vastauksia ja ajatuksia liittyen käymäänsä Taloushetki-asiakastapaamiseen. Asiakkaiden annettiin vapaasti vastata kysymykseen oman muodostuneen asiakaskokemuksensa pohjalta. Asiakkaat kuvailivat käytyä asiakastapaamista pääasiassa erittäin positiivisesti ja onnistuneeksi kokemukseksi. Asiakkaat olivat myös tyytyväisiä käymäänsä asiakastapaamiseen sekä palveluun, jota olivat pankissa saaneet. Palvelun laadun lisäksi asiakkaat olivat tyytyväisiä asiakastapaamisen kokonaisvaltaisuuteen. Asiakkaat kokivat, että Taloushetki-palvelun myötä kaikki pankkiasiat tulivat käytyä kattavasti ja tehokkaasti läpi asiakkaalle helpoksi tehdyllä tavalla. Usean haastattelun yhteydessä asiakkaat nostivat esille, että tapaaminen sujui hyvin ja oli kokemuksena miellyttävä. Myös pankkitoimihenkilöiden ystävällisyys ja asiantuntijuus nostettiin esille. Tapaaminen kuvailtiin lämminhenkisenä kokemuksena, josta asiakkaalle välittyi tunne, että hänestä välitetään.

Vastauksista nousi esille, että tapaamisessa kysellään paljon erilaisia asioita. Keskustella ja kysymysten esittämistä pidettiin kuitenkin loppujen lopuksi hyvänä asiana, sillä keskustelun myötä kaikki asiakkaan kannalta tärkeät asiat tulevat samalla käytyä läpi. Asiakkaan ja pankin välisessä keskustelussa asiakkaan tunteminen pankissa lisääntyy ja kehittyy sekä näin ollen asiakkaalle voidaan tarjota jatkossa entistä henkilökohtaisempaa palvelua. Asiakkaaseen tutustuminen ja hänelle esitetyt kysymykset asiakastapaamisen yhteydessä ovat merkittävä osa onnistuneen asiakaskokemuksen muodostumista ja asiakkaan kokeman arvon vahvistamista. Kun asiakkaalle osataan oikealla tavalla ja oikeilla kysymyksillä välittää kokemus ja tunne siitä, että pankkitoimihenkilö pyrkii tarjoamaan juuri hänelle sopivia pankkipalveluita, voidaan asiakkaan luottamus lunastaa ja mahdollisesti luoda asiakkaalle lisäarvoa hänelle tarjottujen yksilöllisten pankkipalveluratkaisujen myötä.

Muutamien asiakkaiden vastausten kohdalla nousi esiin, etteivät asiakkaat osanneet suoraan yhdistää käytyä asiakastapaamista Taloushetkeksi. Näiden asiakkaiden kohdalla tapaamisen taustalla oli lähes kaikissa jokin selkeämpi tarve tai syy, minkä vuoksi asiakkaat kokivat tapaamisen esimerkiksi enemmänkin laina- tai sijoitusneuvotteluksi.

Näissäkin tapaamisissa asiakkaat kertoivat, että olivat pankin toimihenkilön kanssa käyneet läpi muitakin pankkiasioita ja kokivat tapaamisen onnistuneeksi. Muutamasta vastauksesta välittyi, ettei tapaaminen välttämättä ollut asiakkaalle juuri sillä hetkellä erityisen tarpeellinen, mistä syystä tapaaminen meni asiakkaiden mukaan ”ihan jees” tai oli ”ihan ok”. Seuraavassa on koottuna muutamia esimerkkejä asiakkaiden vastauksista Taloushetki-asiakastapaamisesta:

”Tosi hyvin meni. Positiivinen kokemus ja olen positiivisesti yllätynyt tapaamiseen. Olen myös ollut tyytyväinen pankkiin, sillä kaikki sujuu aina niin hienosti.”

”Pankkitoimihenkilö oli valmistautunut hyvin tapaamiseen, mikä näkyi tapaamisen sujuvuudessa. Kaikki asiat tulivat kokonaisvaltaisesti käytyä läpi, joten olen tyytyväinen tapaamiseen.”

”Onnistunut tapaaminen minusta. Oli tervetullut olo, eikä tarvinnut jännittää tapaamista. Tosi ystävällinen vastaanotto.”

”Ajan tapaamiseen sai nopeasti ja asiat saatiin kuntoon. Olen todella tyytyväinen tapaamiseen ja oli kiva saada omalle pankkitoimihenkilölle kasvot sekä nähdä ja tutustua paremmin.”

”Pankissa on tuttu ihminen, kenen kanssa olen aina keskustellut. Paljon hyvää tietoa sain tapaamisen yhteydessä ja kaikki on sujunut aina valtavan hyvin. Olen todella tyytyväinen.”

”Oikein lämminhenkinen ja miellyttävä kokemus. Oli myös todella informatiivinen tapaaminen. Tiedän myös, että asiat hoituvat, kun on aika varattu. Ajan varaaminen oli helppoa ja nopea.”

Asiakaskokemuskyselyllä pyrittiin kartoittamaan myös asiakkaiden mahdollisia odotuksia ja toiveita asiakastapaamisen suhteen (K3.). Lisäksi asiakkailta kysyttiin odotusten ja toiveiden täyttymisestä (K3.1.). Näitä asioita asiakkailta kysyttiin kyselyn kolmannen kysymyksen yhteydessä. Esitettyjen kysymysten ja asiakashaastatteluiden kautta saatujen vastausten mukaan monella asiakkaalla oli taustalla jokin selkeä tarve tai syy tulla tapaamiseen. Osa asiakkaista kertoi ensin itse ottaneensa yhteyttä pankkiin jonkin tietyn tarpeensa vuoksi, jonka jälkeen pankkitoimihenkilö oli kutsunut asiakkaan Taloushetki-asiakastapaamiseen pankin konttorille. Myös pankin toimihenkilön yhteydenotosta lähtöisin olleet asiakastapaamiset antoivat asiakkaalle mahdollisuuden valmistautua tapaamiseen miettimällä etukäteen, mitä asioita tapaamisen yhteydessä oli hyvä käydä läpi.



Sovittu asiakastapaaminen mahdollisti sen, että asiakas pystyi muiden pankkiasioiden läpikäymisen yhteydessä kysymään myös omia, mieltä askarruttavia kysymyksiä käytössä oleviin pankkipalveluihinsa liittyen.

Haastatteluiden myötä kävi ilmi myös, että monella asiakkaalla ei ollut mitään selkeitä odotuksia tai toiveita asiakastapaamisen suhteen. Siitä huolimatta asiakkaat kuitenkin kokivat, että tapaaminen täytti heidän odotuksensa ja toiveensa. Asiakkaat kertoivat, että heille odotusten ja toiveiden asettaminen ja täyttyminen tarkoitti enemmänkin sitä, että sen, mitä he tapaamiselta olivat odottaneet, täyttyi. Odotukset ja toiveet näiden asiakkaiden kohdalla olivat enemmänkin asiakaskokemukseen ja asiakaspalveluun kohdistuvia odotuksia ja toiveita, eikä niinkään tiettyyn tarpeeseen tai hyötyyn liittyviä.

Asiakkaat kertoivat myös, että odottivat, että Taloushetki-asiakastapaaminen tulee sujumaan hyvin ja että he saavat hyvää palvelua ja apua niihin kysymyksiin, joita olivat ennen tapaamista suunnitelleet kysyvänsä. Asiakkaat mainitsivat myös, että palvelu oli jo heille ennestään tuttu, mistä syystä heidän ei tarvinnut asettaa tapaamiselle mitään erityisiä odotuksia tai toiveita. Asiakkaat olivat jo valmistautuneet siihen, että asiakastapaaminen hoituu yhtä hyvin kuin aina ennenkin. Näiden asiakkaiden suhteen tapaamiselle asetetut odotukset olivat enemmänkin ennakoasenteiden kautta syntyneitä oletuksia, että tapaaminen tulee sujumaan heitä miellyttävällä tavalla. Pankki X:n kannalta kyseisten asiakkaiden kohdalla asiakastapaamisen onnistuminen asiakkaita miellyttävällä tavalla onkin erityisen tärkeää, jotta asiakkaiden asiakastyytyväisyys pystytään ylläpitämään myös jatkossa.

Yksikään asiakaskokemuskyselyyn vastanneista asiakkaista ei ollut sitä mieltä, etteikö asiakastapaaminen olisi toteuttanut omia odotuksia ja toiveita. 46:n vastaajan joukosta kymmenen oli sitä mieltä, ettei oikeastaan osannut sanoa, täyttikö tapaaminen asiakkaan odotuksia ja toiveita. Nämä kymmenen vastaajaa valitsivatkin vastausvaihtoehdon ”En osaa sanoa”. Puhelimessa käytyjen keskustelujen yhteydessä nämäkin asiakkaat kuitenkin kertoivat, että olivat enemmän ”Kyllä” -vastauksen kuin ”Ei” -vastauksen kannalla. Kyseisillä asiakkailla ei haastatteluiden mukaan ollut oikeastaan mitään odotuksia ja toiveita, minkä vuoksi koettiin, ettei kysymykseen oikeastaan osannut vastata tai sanoa mitään.

Kyselyn neljännellä kysymyksellä selvitettiin asiakkaiden kokemuksia ja ajatuksia siitä, miten heidän mielestään pankissa osattiin vastata juuri heidän omiin toiveisiinsa ja tarpeisiin liittyen erilaisiin pankkituotteisiin ja -palveluihin (K4.). Lisäksi asiakkailta kysyttiin

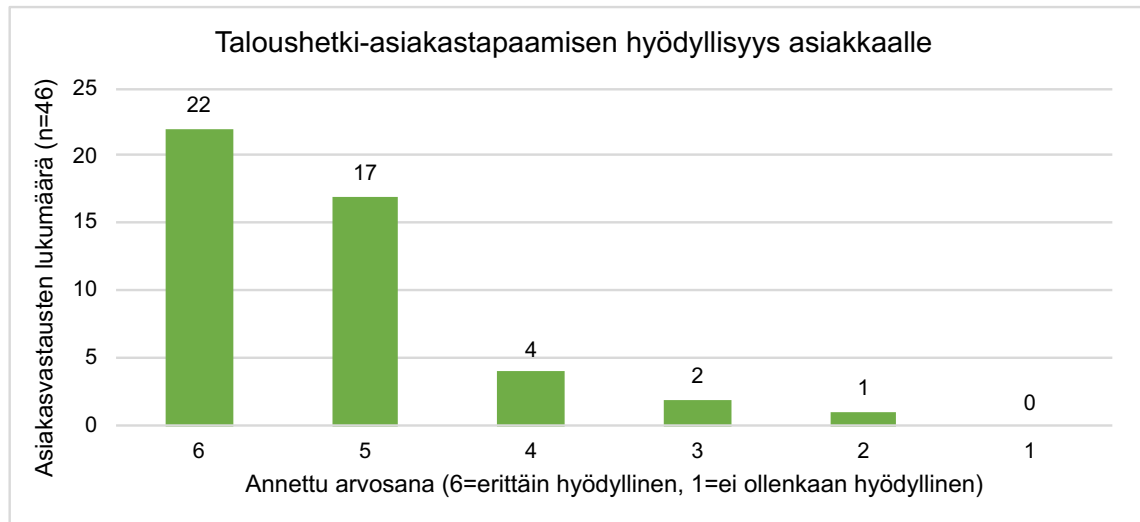
ikään kuin jatkokysymyksenä, kysymyksen viisi kohdalla, minkälaisia pankkiratkaisuja heille tarjottiin, mikäli jotakin ylipäättään oli tarjottu (K5.). Kysymyksellä haettiin nimenomaan mahdollisesti uusien tuotteiden tarjoamiseen liittyviä vastauksia, mutta kysymyksen tarkoituksena oli myös yleisellä tasolla selvittää, mitä asiakkaille asiakastapaamisten yhteydessä kerrottiin ja tarjottiin sekä olivatko nämä asiat linjassa asiakkaan oman tilanteen, toiveiden ja tarpeiden kanssa.

Yleisimpinä asioina ja palveluina, joita pankissa asiakkaille tarjottiin, mainittiin sijoittamisen ja säästämisen tuotteet ja palvelut sekä näihin liittyen käydyt keskustelut, esimerkiksi rahastoista tai osakkeista. Lisäksi moni asiakas kertoi, että asiakastapaaminen oli pohjautunut pitkälti mahdolliseen asuntolainaan ja sen hakemiseen liittyen. Nuorempien asiakkaiden kohdalla pinnalle nousivat korttiasioihin ja peruspankkipalveluihin liittyvät päivitykset ja tarvekartoitukset. Myös lainavakuutuksista ja pankin oman vakuutusyhtiön vakuutus tuotteista oli käyty keskustelua asiakkaiden kanssa.

Muutama asiakas kertoi haastatteluiden yhteydessä, että oli saanut hyviä neuvoja ja vinkkejä oman taloutensa hoitoon ja että hänelle oli kerrottu ja tarjottu uusia mielenkiintoisia pankkipalveluita. Myös sopimuksia uusiin pankkipalveluihin liittyen oli pankin toimihenkilöiden kanssa tehty. Pankkitoimihenkilöiden asiantuntijuus ja hyvä valmistautuminen tapaamisiin nousi esille myös muutamien asiakkaiden haastatteluiden yhteydessä, mikä vahvistaa Pankki X:n yrityskuvaa ja tyytyväisyyttä asiakkaiden keskuudessa. Pankin toimihenkilöiden asiantuntijuus luo myös luottamusta asiakkaan ja pankin välille, mikä taas mahdollistaa asiakkaille erilaisten pankkipalveluiden tarjoamisen.

#### 4.5.3 Arvon ja lisäarvon luominen ja vahvistaminen

Asiakkaiden kokemaan arvoon ja lisäarvoon liittyy olennaisesti kysymys siitä, olisiko asiakas valmis jatkossakin tulemaan Taloushetki-asiakastapaamiseen aiemmin muodostuneen asiakaskokemuksensa perusteella. Se, millaiseksi asiakkaat käymänsä asiakastapaamiset kokevat ja ovat kokeneet vaikuttaa siihen, miten asiakkaat palveluun jatkossa suhtautuvat. Arvon tuottamisessa tärkeässä osassa on asiakkaan kokema hyödyllisyys ja tyytyväisyys Taloushetki-asiakastapaamista kohtaan.



Kaavio 5. Taloushetki-asiakastapaamisen hyödyllisyys asiakkaalle.

Asiakashaastatteluiden yhteydessä asiakkailta kysyttiin, miten hyödylliseksi asiakkaat asiakastapaamisen kokivat suhteutettuna omaan tilanteeseensa, tarpeisiinsa, toiveisiinsa ja odotuksiinsa (Kaavio 5.). Tätä kysyttiin kyselylomakkeen kuudentena kysymyksenä (K6.). Asiakkaat arvioivat käymäänsä Taloushetki-asiakastapaamista oman kokemuksensa pohjalta asteikolla 1-6.

Asiakkaat suhtautuivat tapaamisen hyödyllisyyteen omien aiempiin kysymyksiin antamiensa vastauksien mukaan samansuuntaisesti. Asiakkaat, jotka kokivat odotustensa ja toiveidensa toteutuneen sekä toiveiden ja tarpeidensa mukaan tarjottujen pankkiratkaisujen täyttyneen omalla kohdallaan kokivat myös, että tapaaminen oli hyödyllinen. Vastaavasti taas asiakkaat, jotka olivat aiemmin kokeneet kyseisen tapaamisen enemmän yleisellä tasolla olevaksi pankkipalveluiden läpikäymiseksi ja henkilötietojen päivittämiseksi, kokivat hyödyllisyyden omaan tilanteeseensa nähden annetulla asteikolla hiekan alemmaksi. Taloushetki-asiakastapaamisen hyödyllisyys arvioitiin kuitenkin pääasiassa erittäin korkealle ja asteikolla 2-4 annettuja vastauksia oli vain muutamia. Tulos vahvistaa pankin käsitystä siitä, että Taloushetki-palveluna luo asiakkaille palvelulla tavoiteltavaa hyötyä ja arvoa.

#### 4.5.4 Palvelukonseptin kirkastaminen

Asiakkaille annettiin asiakaskokemuskyselyn ja puhelunhaastatteluiden loppupuolella mahdollisuus antaa vapaata palautetta ja mahdollisia kehitysehdotuksia Taloushetki-

asiakstapaamisen ja -palvelun kehittämiseksi. Asiakkaat olivat pääasiassa erittäin tyytyväisiä kyseiseen palveluun, eivätkä osanneet tämän vuoksi antaa erityisemmin mitään kehitysehdotuksia asiakstapaamisen kehittämiseksi. Oikeastaan kenelläkään asiakkaalla ei ollut antaa suoraan Taloushetken kehittämistä ajatellen palautetta, vaan palaute ja kehitysehdotukset kohdistuivat enemmänkin yleisesti pankkimaailmaan tai pankin toimintaan yleisemmällä tasolla. Suoraa negatiivista palautetta ei myöskään asiakkailta haastatteluiden yhteydessä tullut.

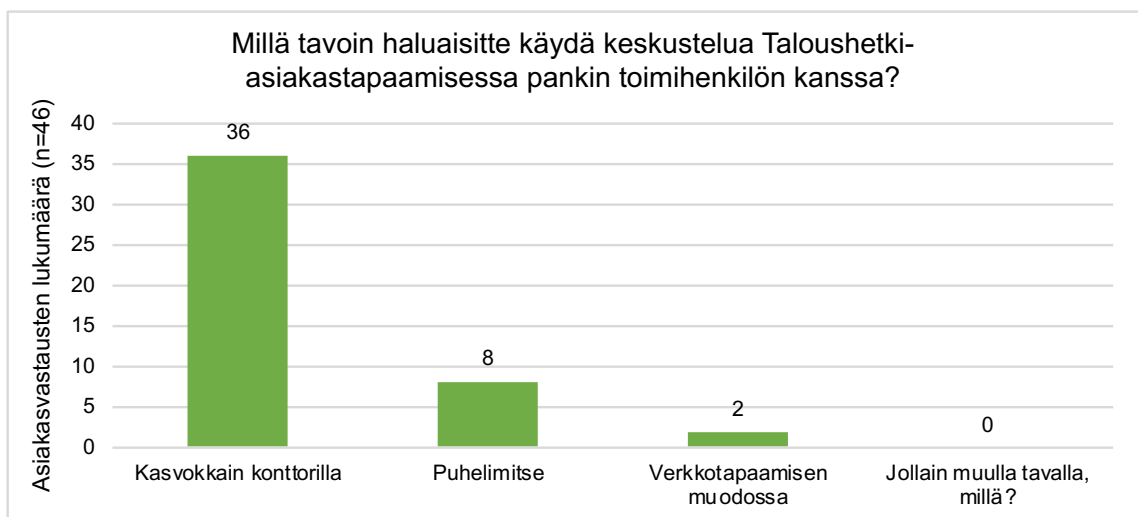
Kehittämissuositukset kohdistuivat asiakkaiden toiveisiin asiakaslähtöisestä palvelusta ja siitä, että Pankki X pystyy myös jatkossa tarjoamaan asiakkaille mahdollisuuden kasvokkain käytävään keskusteluun ja asiointiin pankissa. Henkilökohtaisuus ja pankkitoimihenkilöiden saavutettavuus koettiin tärkeäksi. Asiakkaat painottivat ennen kaikkea sitä, että asiakas on pidettävä lähellä pankkia, ja ettei pankki saa etäännyä asiakkaistaan. Vuorovaikutuksen merkitys pankin ja asiakkaan välillä korostui asiakkaiden vastauksista. Myös se, että asiakas pidetään ajan tasalla ja että asiakkaasta pidetään huolta, olivat asiakkaiden mukaan tärkeitä asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä.

Rahan nostamiseen ja tallettamiseen liittyen esiintyi muutamia huolenaiheita. Asiakkaat toivoivat, että heillä olisi myös jatkossa mahdollisuus valita, käyttävätkö käteistä rahaa vai pankkikorttia asioidessaan kaupoissa ja ostoksia tehdessään. Myös pankkimaailman muutokset ja digitaalisuus nousivat esille yksittäisinä huomioina asiakkaiden haastattelussa. Digitaalisuuteen liittyen pankin verkkotapaamismahdollisuus ja pankin mobiilisovellus saivat kuitenkin kehuja ja positiivista palautetta. Asiakkaat mainitsivat, että mobiilisovelluksessa on huomioitu hienosti asiakkaiden tarpeet ja sitä on kehitetty entistä toimivammaksi ja helpommaksi käyttää.

Talousetki-palvelukonseptin kehittämistä ja jatkoa ajatellen asiakkailta kysyttiin, olisivatko asiakkaat valmiita tulemaan myös jatkossa vastaavaan asiakstapaamiseen, mikäli pankista soitettaisiin heille tapaamiseen liittyen (K7.). Asiakaskokemuskyselyllä tavoitetuista asiakkaista 41 asiakasta vastasi olevansa valmis tai halukas tulemaan uudelleen Talousetki-asiakstapaamiseen. Viisi asiakasta vastasi, ettei osaa sanoa. Heidän kohdallaan haastatteluiden myötä kävi ilmi, että ”En osaa sanoa” -vastaus tarkoitti käytännössä, etteivät asiakkaat kokeneet palvelua välttämättä niin hyödylliseksi omalta osaltaan tai vastaavasti he olivat sitä mieltä, että ottavat mieluummin itse yhteyttä pankkiin, mikäli heillä on tarve tulla tapaamiseen pankkiasioiden hoitamista varten. Asiakkaat olivat kuitenkin sitä mieltä, että mikäli heillä olisi samalla jokin selkeä tarve itsellä, he

tulisivat mielellään tapaamiseen. Yksikään kyselyyn vastaajista ei ollut sitä mieltä, ettei missään tapauksessa haluaisi tulla asiakastapaamiseen uudelleen.

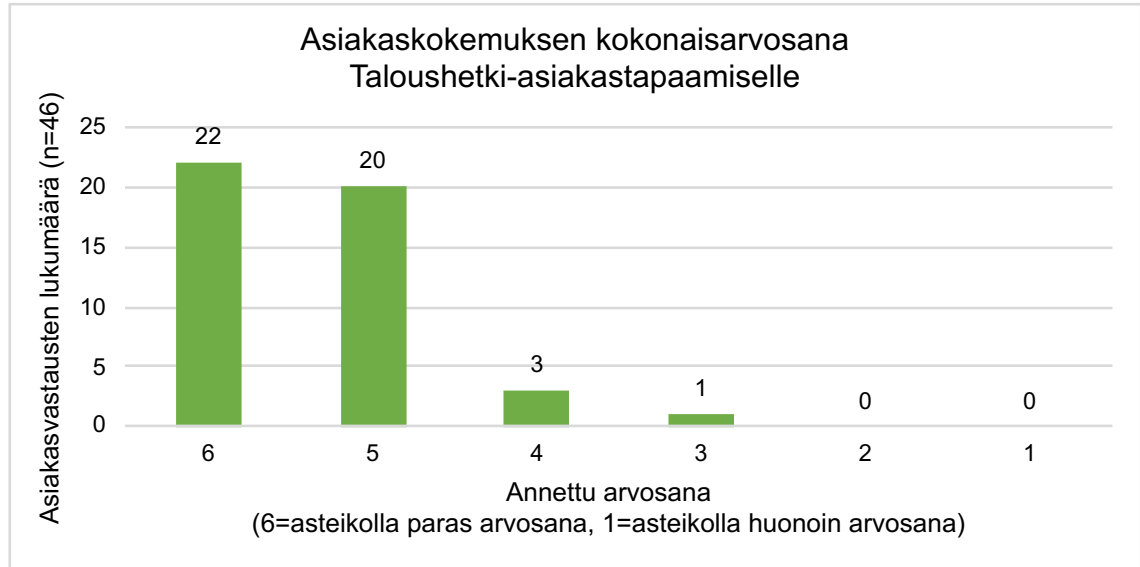
Asiakaskokemuskyselyllä asiakkailta kysyttiin tapaa, millä tavoin asiakkaat haluaisivat jatkossa käydä keskustelua Taloushetki-asiakastapaamisessa pankin toimihenkilön kanssa (K8.). Kasvokkain konttorilla tapaaminen nousi selvästi suosituimmaksi tavaksi asiakastapaamiselle. 36 asiakasta oli sitä mieltä, että tärkeistä pankkiasioista keskusteltaessa on tärkeää, että tapaaminen on mahdollista kasvokkain pankkitoimihenkilön kanssa. Tapaaminen kasvokkain konttorilla yhdistettiin henkilökohtaiseen palveluun ja asiakasystävällisyyteen sekä hyvään asiakaspalveluun. Asiakkaat kokivat, että kasvokkain keskustelemalla asiat tulevat paremmin ymmärretyksi ja esimerkiksi erilaisten sopimusten allekirjoittaminen ja hyväksyminen edellyttävät, että asiakas näkee ja ymmärtää, mitä allekirjoittaa. Osa vastaajista mainitsi, että kasvokkain konttorilla käyminen ja keskustelu on hyvä tapa sen suhteen, että se mahdollistaa asiakkaalle pankissa käynnin aina silloin tällöin. Tänä päivänä asiakkaat käyvät yhä harvemmin fyysisesti konttorilla, mistä syystä konttorille tullaan mielellään. Osa asiakkaista oli myös sitä mieltä, että mikäli on vain mahdollista, keskustelua asiakastapaamiseen liittyen ja tapaamiseen tarpeellisuuteen olisi hyvä käydä ensin verkkoviestin tai puhelimen välityksellä. Tämän jälkeen voitaisi arvioida todellinen hyöty ja tarve tapaamiselle ja sen toteuttamistavalle. Pienempien ja nopeampien asioiden kohdalla asiakkaat kokivat, että asioiden hoitaminen onnistuu helposti myös esimerkiksi puhelimitse.



Kaavio 6. Taloushetki-asiakastapaamisen toteuttamistapa.

Verkkotapaamisen suhteen kyselyyn osallistuneet asiakkaat olivat hieman skeptisiä (Kaavio 6.). Asiakkaiden vastauksissa nousi esille, että verkkotapaamista pidettiin vieraana tapana käydä keskustelua pankkiasioista ja muutama asiakas mainitsi, ettei luota verkkotapaamiseen samalla tavalla kuin kasvokkain sovittuun asiakstapaamiseen. Luetellessani vastausvaihtoehtoja esimerkkien tavoin erilaisista tapaamisvaihtoehdoista, asiakkaat pitivät kasvokkain tapaamista ensimmäisenä vaihtoehtona ja mieluisimpana tapana käydä keskustelua. Kahdeksan asiakasta oli kuitenkin valmiita verkkotapaamiseen kasvokkain tapaamisen sijasta. Heidän kohdallaan verkkotapaaminen ei kuitenkaan ollut vaihtoehto välttämättä kaikissa asiakstapaamistilanteissa. Esimerkiksi mikäli tapaamisessa keskusteltaisiin asiakkaan kannalta tärkeistä ja vaikeista asioista, koettiin kasvokkain konttorilla toteutettu asiakstapaaminen parhaaksi tavaksi. Puhelimitse käytyjä keskusteluja toivoi kaksi asiakasta. Heidän kohdallaan konttorille tapaamiseen tuleminen koettiin hieman hankalaksi ajomatkan ja etäisyyksien vuoksi sekä pankin aukioloaikojen suhteen. Kyseiset asiakkaat kokivat, että pankkipalveluiden kartoituksen pysyisi alustavasti tekemään puhelinkeskustelun välityksellä.

Asiakaskokemuskyselyn yhtenä mielenkiintoisimpana ja merkittävimpana tutkimuskohteena Taloushetki-palvelukonseptin kehittämistä ajatellen oli asiakkaiden asiakaskokemuksen onnistuminen ja asiakkaan kokema tyytyväisyys käymäänsä asiakstapaamiseen liittyen. Asiakaskokemusta ja asiakkaiden kokemaa tyytyväisyyttä asiakstapaamista kohtaan selvitettiin kyselylomakkeen yhdeksännen kysymyksen avulla (K9.). Asiakkaat saivat antaa asteikolla 1-6 kokonaisarvosanan kokemalleen Taloushetki-asiakstapaamiselle ja sen myötä muodostuneelle asiakaskokemukselle. Asiakkaiden antamien kokonaisarvosanojen perusteella Pankki X pystyy arvioimaan Taloushetki-palvelun onnistuneisuutta ja tärkeyttä asiakkailleen. Samalla Pankki X pystyy tekemään annettujen arvosanojen perusteella nopeita johtopäätöksiä sen suhteen, kaipaavatko asiakkaat palvelulta mahdollisesti jotakin muuta tai uutta. Tämän jälkeen pankin on mahdollista pohtia asiakstapaamisensa kehittämistä ja sitä, miten paljon tapaamisiin tullaan jatkossa panostamaan.



Kaavio 7. Asiakaskokemuksen kokonaisarvosana Taloushetki-asiakastapaamiselle.

Asiakkaiden antamat kokonaisarvosanat Taloushetkelle kertovat siitä, onko palvelu toimiva ja ovatko asiakkaat tyytyväisiä siihen. Palvelun toimivuus ja asiakkaiden tyytyväisyys eivät kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö palvelua voisi tai tulisi silti kehittää. Asiakshaastattelut Taloushetki-palvelukonseptiin liittyen vahvistivat käsityksen siitä, että Taloushetki-asiakastapaamiset ovat Pankki X:n toiminnan kannalta merkityksellisiä tapaamisia asiakkaan ja pankin toimihenkilön välillä (Kaavio 7.). 42 asiakasta 46:sta antoi asiakaskokemuksen kokonaisarvosanaksi arvosanan 5 tai 6, mikä on Pankki X:n toiminnan kannalta erinomainen tulos. Asiakkaat pitivät kyseistä palvelua ja asiakastapaamista sujuvana ja toimivana tapana käydä keskustelua asiakkaan pankkipalveluihin liittyen. Lisäksi asiakkaiden mielestä kyseinen palvelu vahvistaa Pankki X:n asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan arvostamista. Palvelu koettiin hyväksi ja asiakkaat kertoivat olevansa tyytyväisiä Pankki X:n toimintaan. Pankin henkilökunta sai paljon kiitosta palvelun laatuun liittyen. Asiakkaat arvostivat, että pankissa on tuttuja ihmisiä töissä ja että palvelu on henkilökohtaista. Muutamat asiakkaat mainitsivat myös suositteluvansa mielellään pankkia eteenpäin omien onnistuneiden asiakaskokemustensa perusteella.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakaslähtöisen ajattelutavan lisääntyminen on muokannut yritysten toimintatapaa entistä asiakaslähtöisempään ja -keskeisempään suuntaan. Samalla asiakaskokemuksista ja niiden kehittämisestä on noussut yhä tärkeämpi osa yritysten toimintaa. Yritykset panostavatkin asiakkaiden asiakaskokemukseen jatkuvasti enemmän ja tavoittelevat samalla yhtenä toimintansa kannalta tärkeänä tavoitteena lisäarvon luomista asiakkaille.

Asiakaskokemuksen muodostuminen ja laatu sekä arvon luominen ja vahvistaminen liittyvät olennaisesti toisiinsa. Yrityksen on mahdollista kehittää asiakkaidensa asiakaskokemusta tavoitteenaan tuottaa entistä parempaa arvoa asiakkaille. Asiakkaiden kokeaman arvon kautta myös yritys saa toiminnalleen parempaa arvoa ja kannattavuutta. Onnistunut asiakaskokemus mahdollistaa arvon ja lisäarvon luomisen sekä asiakkaille että yritykselle. Samalla arvon luomisen avulla mahdollistuu asiakaskokemuksen kehittymisen. Arvo ja asiakaskokemus luodaan yhdessä yrityksen ja asiakkaan välillä.

Yrityksen on yhä tärkeämpää lähestyä asiakkaita asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja odotusten, mutta näiden lisäksi myös asiakkaiden arvojen kautta. Mitä paremmin yritys kykenee vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, toiveisiin, odotuksiin ja arvoihin, sitä parempaa asiakastyytyväisyyttä, -pysyvyyttä, -uskollisuutta ja -kannattavuutta yritys saa vastineeksi. Asiakkaiden tyytyväisyys on tulos onnistuneesta asiakaskokemuksesta, josta asiakas kokee saavansa itselleen lisäarvoa. Yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta myös jo olemassa olevan lisäarvon kehittäminen on tärkeää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja asiakaskokemusta seuraamalla.

Opinnäytetyön tavoitteena oli Pankki X:n nykyisille henkilöasiakkaille suunnatun asiakaskokemuskyselyn ja kyselytutkimusten tulosten avulla auttaa Pankki X:ää tavoittelemaan asiakkaidensa asiakaskokemuksen kehittämistä sekä lisäarvon luomista ja vahvistamista pankin Taloushetki-asiakastapaamisten kehittämisen avulla. Palvelun kehittämissuositukset on koottu asiakaskokemuskyselyn tuloksista ja asiakkaiden vastauksista Pankki X:n asiakkaille toteutetun puhelinhaastattelun avulla. Opinnäytetyön päätavoitteen lisäksi asiakaskokemuskyselyllä pyrittiin kartoittamaan asiakkaiden asiakaskokemuksen laatua, asiakkaiden tyytyväisyyttä ja odotusten täyttymistä asiakastapaamisten yhteydessä. Asiakaskokemuskyselyllä selvitettiin myös asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden täyttymistä.



Asiakaskokemuskyselyn myötä tärkeimpinä tuloksina liittyen Taloushetki-asiakastapaamisiin nousi asiakkaiden odotusten ja toiveiden onnistunut täyttyminen sekä asiakkaiden korkeaksi kokema kokonaistyytyväisyys kyseiseen palveluun ja Pankki X:n toimintaan. Asiakkaat kokivat saavansa laadukasta ja hyvää palvelua, josta välittyi pankin toimihenkilöiden halu ja kiinnostus asiakkaan tarpeiden kartoittamisen ja sopivien pankkipalveluratkaisujen tarjoamiseen. Asiakkaat nostivat esille myös pankin asiakaslähtöisen toimintatavan ja luotettavuuden, jota asiakkaat arvostivat pankin toiminnassa.

Asiakkaat olivat kyselyn taustatietojen mukaan pitkälti Pankki X:n pitkäaikaisia asiakkaita, joten vastauksista välittyi palveluun kohdistuvien vaatimusten ja ennako-odotusten sijaan ennemminkin varmuus siitä, että asiakkaat saavat hyvää ja laadukasta palvelua, kuten ovat aina ennenkin saaneet. Asiakkaat nostivat asiakaskokemusta kuvailemaan esille palvelun nopeuden, joustavuuden, sujuvuuden ja toimivuuden. Tähän liittyen Pankki X:n onkin kiinnitettävä entistä enemmän ja tarkemmin huomiota siihen, että asiakkaiden odotukset ja aiemmin korkeaksi koettu tyytyväisyys pankkia kohtaan pystytään lunastamaan ja ylläpitämään myös jatkossa. Tällä tavoin pankki mahdollistaa asiakkaidensa pysyvyyden, uskollisuuden ja kannattavuuden toteutumisen sekä pankin kannattavuuden ja toiminnan jatkuvuuden.

Asiakaskokemuskyselyn tulokset Taloushetki-palvelukonseptiin liittyen vahvistivat käsityksen siitä, että Taloushetki-asiakastapaamiset ovat Pankki X:n toiminnan kannalta erittäin merkityksellisiä asiakkaan sitouttamista ja tyytyväisyyttä ajatellen. Asiakkaat pitivät kyseistä palvelua ja asiakastapaamisia sujuvana ja toimivana tapana käydä keskustelua asiakkaan omiin pankkipalveluihin liittyen. Asiakkaiden mielestä palvelu vahvistaa Pankki X:n asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan arvostamista, kun asiakas kutsutaan pankin toimesta tapaamiseen konttorille tai verkkotapaamiseen. Palveluun ja Pankki X:n toimintaan oltiin kokonaisuudessaan erittäin tyytyväisiä, mikä on Pankki X:n kannalta tärkeää. Muutama asiakas kertoi, että koki saavansa käymästään asiakastapaamisesta jopa enemmän, kuin osasi edes odottaa. Näiden asiakkaiden kohdalla pankin tavoite Taloushetki-asiakastapaamisilla tavoiteltavasta lisäarvon luomisesta toteutui asiakkaan odotusten ja toiveiden ylittämisen ansiosta.

Kehittämissuhteita Taloushetki-asiakastapaamiselle ei asiakaskokemuskyselyn kautta oikeastaan kovinkaan paljon tullut, sillä Pankki X:n asiakkaat olivat pääosin todella tyytyväisiä saamaansa palveluun Pankki X:ssä. Asiakkaat korostivat kuitenkin asiakaslähtöisyyden merkitystä ja sitä, ettei pankki etäännyisi asiakkaista, jolloin henkilökohtaisuus sekä tutuksi ja turvalliseksi koettu palveluympäristö kärsii. Asiakkaat toivoivat, että

Pankki X:n toiminta jatkuu ja että asioiden helppous ja toimivuus pidetään vähintäänkin yhtä hyvällä tasolla kuin ennenkin. Rahan nostamiseen ja pankkipalveluiden saatavuuteen kohdistettiin muutamia toiveita. Asiakkaat toivoivat, että rahan nostaminen pankista onnistuu tarvittaessa myös tulevaisuudessa ja että pankkiin on mahdollista tulla käymään, mikäli sellainen tarve tulee. Asiakkaat pitivät Taloushetki-asiakastapaamisia onnistuneina kokemuksina ja olivat valmiita tulemaan myös jatkossa tapaamisiin pankin konttoreille. Näin ollen voidaan todeta, että kyselytutkimuksella tavoitetut asiakkaat ovat sitoutuneita Pankki X:n toimintaan ja asiakkuus Pankki X:ssä luo heille tarpeiden, toiveiden ja odotusten sekä omien arvojen mukaista pankkipalvelua.

Yhteenvedona asiakaskokemuskyselyn tuloksista ja tutkimuksen myötä tehdyistä johtopäätöksistä voidaan todeta, että Pankki X on saavuttanut Taloushetki-palvelukonseptilla kannattavan ja arvokkaan palvelun, jonka merkitys tulevaisuudessa tulee kasvamaan jopa entisestään asiakastyytyväisyyden, -uskollisuuden ja -kannattavuuden kannalta. Taloushetki-asiakastapaamiset ovat Pankki X:lle myös merkittävä kilpailuetu, jonka avulla pankin kannattavuus paranee ja asiakkaille luodaan lisäarvoa. Taloushetki on palveluna sellainen, jolle Pankki X:n asiakkaiden keskuudessa on selvästi kysyntää ja jota kannattaa jatkaa myös tulevaisuudessa. Asiakkaiden korkeaksi kokema tyytyväisyys vahvistaa sitä tosiasiaa, että Pankki X on pystynyt täyttämään Taloushetkellä tavoitellut tavoitteet asiakkaan sitouttamisesta ja tarpeiden, toiveiden ja odotusten täyttämistä. Voidaan todeta, että Pankki X on asiakkaidensa näköinen pankki ja asiakkaat pankin näköisiä asiakkaita. Yhteistyössä ja onnistuneen vuorovaikutuksen myötä, pankki ja asiakkaat luovat yhdessä pankkitoimintaa, joka luo arvoa sekä pankille että asiakkaalle.

Opinnäytetyön tavoitteet asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja lisäarvon vahvistamiseksi täyttyivät mielestäni onnistuneesti. Asiakaskokemuskysely oli onnistunut tapa kerätä tietoa asiakkaiden kokemuksista ja kartoittaa asiakkaiden tarpeita, toiveita ja odotuksia sekä niiden täyttymistä ja toteutumista Taloushetki-asiakastapaamisissa. Lisäksi asiakkaiden tyytyväisyyden mittaaminen osoittautui tärkeäksi osaksi kyselytutkimusta, sillä asiakkaiden tyytyväisyyttä mitattaessa Pankki X:n käsitys asiakkaiden tyytyväisyydestä saamaansa palveluun pankissa vahvistui. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia aiheeseen liittyen asiakastapaamisiin valmistautumista pankin toimihenkilön näkökulmasta. Tähän liittyen voisi tutkia, mikä vaikutus pankin toimihenkilön valmistautumisella on asiakkaan lisäarvon luomiseen ja onnistuneen asiakaskokemuksen kannalta. Huolellisella valmistautumisella Pankki X:n olisi varmasti mahdollisuus saada asiakastapaamisista entistä enemmän hyötyä pankin toiminnan kannattavuutta ajatellen.

Huolellinen valmistautuminen tapaamisiin takaisi mahdollisesti myös asiakkaan odotusten ja toiveiden toteutumisen ja tarpeiden täyttymisen entistä paremmin. Lisäksi pankin toimihenkilöiden haastatteluiden avulla olisi mahdollista selvittää, mitä odotuksia ja toiveita sekä mahdollisia tavoitteita pankin henkilökunnalla on tapaamisten läpivientiin liittyen sekä miten nämä vastaavat asiakkaiden asettamia vaatimuksia asiakastapaamisille.

Asiakaskokemuskyselyn kautta asiakkailta saatuja palautteita ja kehitysehdotuksia Taloushetki-palvelukonseptin ja asiakastapaamisten kehittämiseksi tullaan hyödyntämään Pankki X:n toiminnassa ja kyseisen palvelukonseptin kehittämisessä entistä asiakaslähtöisemmäksi palveluksi. Kuten jo aiemmin todettiin, kyselytutkimuksen tulosten myötä voidaan todeta, että Taloushetki on Pankki X:n toiminnan kannalta merkittävä palvelu, jonka toteuttamiseen tulee myös jatkossa panostaa osana pankin toimintaa. Jotta asiakastapaamisista tullaan saamaan kaikki mahdollinen hyöty, tulee pankin aktiivisesti kehittää omaa toimintaansa asiakkaiden palautteen ja asiakaskäyttäytymiseen liittyvien muutosten mukaisesti. Lisäksi erityisesti asiakaslähtöisyyteen panostamisella Pankki X voi taata asiakkaidensa tyytyväisyyden ja sitouttamisen sekä oman toimintansa kannattavuuden myös jatkossa. Tarkoitukseni on esitellä toimeksiantona toteutettu opinnäytetyö ja asiakaskokemuskyselyn tulokset Pankki X:lle. Tällöin tutkimuskyselyn tulokset tulevat esiteltyä kattavasti pankin koko henkilökunnalle, jolloin jokaisen pankkitoimihenkilön on mahdollista hyödyntää tuloksia ja palautteita sekä oman että Pankki X:n toiminnan kehittämisessä. Kovan, mutta myöskin palkitsevan työurakan jälkeen voin todeta olevani tyytyväinen opinnäytetyöhön ja siihen, miten työ eteni prosessina onnistuneesti kohti opinnäytetyölle asetettujen tavoitteiden täyttymistä.

## LÄHTEET

- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas – Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.-14. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Berry, L., Carbone, L. & Haeckel, S. 2002. Managing the Total Customer Experience. MIT Sloan Management Review, 43(3), 1-5.
- EUR-Lex 2019. Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2002/65/EY. Viitattu 22.4.2019. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FI/TXT/HTML/?uri=CELEX:32002L0065&from=FI>
- Finanssiala 2017. Finanssiala pitää Suomen pyörät pyörimässä. Viitattu 22.4.2019. <http://www.finanssiala.fi/finanssialasta/Sivut/default.aspx>
- Finlex 2019. Kuluttajansuojalaki (20.1.1978/38) – Ajantasainen lainsäädäntö. Viitattu 22.4.2019. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1978/19780038>
- Flink, K-M., Kerttula, T., Nordling, A-M. & Rautio, V. 2018. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. 3. uudistettu painos. Keuruu: Edita Publishing Oy.
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. 2007. How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. European Management Journal, 25(5), 395–410.
- Hintikka, O. 2018. Talousjohtaja – mahdollista kasvu! Kauppalehti. Viitattu 1.5.2019. <https://blog.kauppalehti.fi/business-insight/talousjohtaja-mahdollista-kasvu>
- Isokangas, J. & Kinkki, S. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.
- Kontkanen, E. 2015. Pankkitoiminnan käsikirja. 4. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. 1. painos. Porvoo: WSOY.
- Mainardes, E. W., Teixeira, A. & Romano, P. C. D. S. 2017. Determinants of co-creation in banking services. International Journal of Bank Marketing, 35(2), 187-204.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. Harvard Business Review, 85(2), 116-126.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Pankki X 2019. Viitattu 19.3.2019. (LÄHDE SALATTU.)
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. Journal of the Academy of Marketing Science, 36(1), 83-96.
- Toivonen, M. 2019. Mistä arvonluonnissa on kyse? Työterveyslaitos. Viitattu 28.4.2019. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/arvonluonti/mista-e-arvonluonnissa-kyse/>
- Uski, S. 2014. Mistä rakentuu hyvä asiakaskokemus? Talouselämä. Viitattu 28.4.2019. <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tiedon-blogi/mista-rakentuu-hyva-asiakaskokemus>
- Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. 2. uudistettu painos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

# Liitteet

## Liite 1. Saatesanat asiakaskokemuskyselyyn.

Hyvä Pankki X:n asiakas,

Opiskelen Turun Ammattikorkeakoulussa liiketalouden tradenomiksi. Lisäksi työskentelen tällä hetkellä Pankki X:ssä ja teen opinnäytetyötä toimeksiantona kyseiselle pankille. Opinnäytetyöni aiheena on Pankki X:n asiakkaiden asiakaskokemuksen kehittäminen sekä asiakaslisäarvon luominen ja vahvistaminen pankin tarjoaman Taloushetki-palvelukonseptin asiakastapaamisten kehittämisen avulla. Opinnäytetyötäni varten toteutan asiakaskokemuskyselyn Pankki X:n asiakkaille, jotka ovat helmi-maaliskuussa 2019 käyneet Taloushetki-asiakastapaamisessa.

Asiakaskokemuskyselyn tavoitteena on selvittää asiakkaan kokemien odotusten ja toiveiden täyttymistä Taloushetki-asiakaskohtaamisessa sekä millainen on asiakkaan kokema lisäarvo ja hyöty Taloushetki-asiakastapaamisesta. Lisäksi kyselyn tavoitteena on kartoittaa asiakkaiden tyytyväisyyttä kyseistä palvelua kohtaan sekä löytää mahdollisia kehittämiskohteita palvelun laadun sekä asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Asiakaskokemuskyselyn vastausten ja asiakkaiden kehitysehdotusten avulla Pankki X:n on mahdollista kehittää asiakkaidensa asiakaskokemusta ja Taloushetki-asiakastapaamisia asiakkaille tarjottavana lisäarvoa tuottavana palveluna. Palvelun kehittämisen kautta Pankki X voi tarjota jatkossa asiakkailleen entistä asiakaslähtoisempää palvelua.

Asiakaskokemuskyselyn vastauksia käytetään tutkimusmateriaalina opinnäytetyössäni. Kyselyn tuloksia ja asiakkaiden antamia vastauksia käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti sekä niin, ettei yksittäisten henkilöiden vastauksia voida tunnistaa opinnäytetyön lopputuloksista. Asiakaskokemuskyselyn vastaukset ovat sekä opinnäytetyöni että Pankki X:n Taloushetki-asiakastapaamisten ja -palvelun kehittämisen kannalta merkityksellisiä. Asiakaskokemuskyselyn tulokset julkaistaan opinnäytetyön julkaisemisen yhteydessä keväällä 2019.

Kiitos ajastanne ja kyselyyn osallistumisesta!

Ystävällisin terveisin ja yhteistyöstä kiittäen,

Lotta Nummela

## Liite 2. Pankki X:n Asiakaskokemuskysely 2019.

### Pankki X:n asiakaskokemuskysely 2019

#### Asiakaskokemuksen kehittäminen ja asiakaslisäarvon vahvistaminen Taloushetki-asiakastapaamisten ja -palvelun kehittämisen avulla

Talousethki on Pankki X:n asiakkaille kehitetty henkilökohtainen palvelukokonaisuus, joka perustuu asiakkaan ja pankin toimihenkilön väliseen asiakastapaamiseen pankin konttorilla tai verkkotapaamisen muodossa. Talousethki-asiakastapaamisessa asiakas keskustelee yhdessä pankin toimihenkilön kanssa asiakkaan nykytilanteesta, mahdollisista elämänmuutoksista ja tulevaisuudensuunnitelmista. Talousethkiessä käytävän keskustelun tavoitteena on löytää asiakkaan tarpeiden, toiveiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi sopivimmat taloudelliset ratkaisut ja tarjota asiakkaalle juuri tämän tilanteen kannalta parhaita pankkituotteita ja -palveluita. Talousethki-asiakastapaamisen keskiössä onkin nimenomaan asiakkaan tarpeiden ja toiveiden kartoittaminen ja tunnistaminen sekä lisäarvon luominen asiakkaalle. Lisäksi asiakastapaamisen tavoitteena on luoda asiakkaalle merkityksellinen pankkisuhde sekä onnistunut asiakaskokemus.

#### K1. Kertokaa omin sanoin, miten koitte Talousethki-asiakastapaamisen?

#### K2. Kuinka monta kertaa olette käyneet Talousethki-asiakastapaamisessa?

Tämä oli ensimmäinen kerta

Kerran aiemmin

2-3 kertaa

4-5 kertaa

Yli 5 kertaa

#### K3. Kertokaa omin sanoin, mitä odotuksia ja toiveita teillä oli Talousethki-asiakastapaamisen suhteen?

**K3.1. Täyttikö Taloushetki-asiakastapaaminen edellä luettelemanne odotukset ja toiveet?**

(Mikäli asiakkaalla ei ollut mitään odotuksia ja toiveita, kysymykseen voi valita vastausvaihtoehdon "En osaa sanoa".)

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

**K4. Osasiko pankin toimihenkilö tarjota teille toiveita ja tarpeitanne vastaavia pankkituotteita ja -palveluita?**

Kyllä osasi

Ei osannut

En osaa sanoa

**K5. Mitä (uusia) tuotteita ja palveluita teille tarjottiin? (Mikäli tarjottiin jotakin.)**

**K6. Miten hyödylliseksi asteikolla 1-6 (6=erittäin hyödyllinen, 1=ei ollenkaan hyödyllinen) koitte Taloushetki-asiakastapaamisen ja kyseisen palvelun? Kertokaa lisäksi lyhyt perustelu numerovalinnallenne.**

6 5 4 3 2 1

Perustelu: \_\_\_\_\_

**K7. Jos pankista soitettaisiin teille (esimerkiksi 3 vuoden kuluttua) uudesta Taloushetki-asiakastapaamisesta, olisitteko valmis tulemaan asiakastapaamiseen?**

Kyllä

En

En osaa sanoa

**K8. Millä tavoin haluaisitte käydä keskustelua Taloushetki-asiakastapaamisessa pankin toimihenkilön kanssa?**

Kasvokkain konttorilla

Puhelimitse

Verkkotapaamisen muodossa

Jollain muulla tavalla, millä? \_\_\_\_\_

**K9. Minkä kokonaisarvosanan asteikolla 1-6 (6=asteikolla paras arvosana, 1=asteikolla huonoin arvosana) antaisitte Taloushetki-palvelulle ja muodostuneelle asiakaskokemukselle?**

6 5 4 3 2 1

**Voitte antaa vapaata palautetta ja kehitysehdotuksia Taloushetki-asiakastapaamiseen ja -palveluun liittyen.**

Lopuksi kysyn vielä muutamia perustietokysymyksiä.

**K10. Mihin seuraavista ikäryhmistä kuulutte?**

Alle 26-vuotiaat

27-35

36-45

46-55

56-65

66 vuotta täyttäneet

**K11. Kuinka kauan olette olleet Pankki X:n asiakkaana?**

Alle vuoden

1-3 vuotta

4-6 vuotta

7-9 vuotta

10 vuotta tai kauemmin



## Liite 3. Opinnäytetyön tavoitteet.

Opinnäytetyön päätavoite	Osatavoitteet	Opinnäytetyön teoria	Asiakaskokemuskysely
Pankki X:n asiakkaiden asiakaskokemuksen kehittäminen ja asiakaslisäarvon vahvistaminen Talousetki -palvelukonseptin asiakastapaamisia kehittämällä	Asiakkaiden asiakaskokemuksen laatu ja asiakkaiden tyytyväisyys	2.2 Asiakkaasta asiakkuuteen 2.3 Arvo ja lisäarvo 2.4 Asiakkuudenhallinta ja asiakassuhteiden ylläpitäminen 2.5 Asiakassuhteiden seuranta 3.3 Asiakaskokemuksen määritelmä 3.4 Asiakkaan kohtaaminen – Asiakaskokemuksen muodostuminen 3.5 Asiakaskeskeisyys ja asiakkaan sitouttaminen	K1. K6. K9.
	Asiakkaiden odotukset ja toiveet sekä niiden täytyminen ja toteutuminen	2.3 Arvo ja lisäarvo 3.2 Finanssipalveluiden erilaiset asiakkaat ja asiakkaiden segmentointi 3.3 Asiakaskokemuksen määritelmä 3.4 Asiakkaan kohtaaminen – Asiakaskokemuksen muodostuminen	K1. K3. K3.1. K6. K9.
	Asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden täytyminen	2.3 Arvo ja lisäarvo 3.2 Finanssipalveluiden erilaiset asiakkaat ja asiakkaiden segmentointi 3.3 Asiakaskokemuksen määritelmä 3.4 Asiakkaan kohtaaminen – Asiakaskokemuksen muodostuminen	K1. K4. K5. K6. K9.
	Talousetki-asiakastapaamisen ja -palvelun kehittäminen	2.1 Asiakas yrityksen kannattavuuden lähtökohtana 2.3 Arvo ja lisäarvo 2.4 Asiakkuudenhallinta ja asiakassuhteiden ylläpitäminen 2.5 Asiakassuhteiden seuranta 3.1 Finanssipalveluiden määrittely, ominaispiirteet ja tuottamisen lähtökohdat 3.5 Asiakaskeskeisyys ja asiakkaan sitouttaminen Luku 4 Pankki X:n asiakaskokemuskysely	K1. K6. K7. K8. K9. Vapaa palaute ja kehitysehdotukset + K2., K10. ja K11. (kyselyn taustatiedot)