

**Heidi Mehtälä**

**HAAPAJÄRVEN, NIVALAN JA OULAISTEN OSUUSPANKKIEN  
ASIAKASNEUVOJIEN KÄSITYKSIÄ PÄIVITTÄISPALVELUIDEN  
TOIMINTATAVOISTA**

**Opinnäytetyö  
KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Lokakuu 2010**

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2 Tutkimustehtävä ja sen rajaus	2
1.3 Teoreettinen viitekehys	3
<b>2 OP-POHJOLA-RYHMÄ</b>	<b>5</b>
2.1 Yleistä OP-Pohjola-ryhmästä	5
2.2 Haapajärven Osuuspankki	6
2.3 Nivalan Osuuspankki	7
2.4 Oulaisten Osuuspankki	7
<b>3 PALVELU</b>	<b>9</b>
3.1 Palvelun käsite ja erityispiirteet	9
3.2 Palvelutuotanto ja -ympäristö	11
3.3 Palvelun laatu	14
3.4 Asiakaspalvelu	18
<b>4 TYÖN ORGANISOINTI</b>	<b>22</b>
4.1 Työn organisoinnin käsite	22
4.2 Työn suunnittelu	23
4.3 Tiimityöskentely	24
4.4 Myyntityön johtaminen	27
<b>5 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN</b>	<b>29</b>
5.1 Henkilöstö laadun tekijänä	29
5.2 Hyvän myyjän ominaisuuksia	31
<b>6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS</b>	<b>33</b>
6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	33
6.2 Tutkimuksen kohdejoukko sekä tutkimusaineiston keruu ja analysointi	33
6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	34
<b>7 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>35</b>
7.1 Kassatilityksen hoitaminen tutkimuksen kohteena olevissa osuuspankeissa	35
7.1.1 Haapajärven Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatilitysten hoitamisesta	35
7.1.2 Oulaisten Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatilitysten hoitamisesta	37
7.1.3 Nivalan Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatilitysten hoitamisesta	40

<b>7.2 Kassatoiminnan toimivuus tutkimuksen kohteena olevissa osuuspankeissa</b>	<b>42</b>
7.2.1 Haapajärven Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatoiminnan toimivuudesta	42
7.2.2 Oulaisten Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatoiminnan toimivuudesta	44
7.2.3 Nivala Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatoiminnan toimivuudesta.	45
<b>7.3 Puhelinkeskustoiminta tutkimuksen kohteena olevissa osuuspankeissa</b>	<b>48</b>
7.3.1 Haapajärven Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä puhelinkeskustoiminnasta	48
7.3.2 Oulaisten Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä puhelinkeskustoiminnasta	49
7.3.3 Nivala Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä puhelinkeskustoiminnasta	51
<b>7.4 Työpistejärjestelmän tehokkuus tutkimuksen kohteena olevissa osuuspankeissa</b>	<b>53</b>
7.4.1 Haapajärven Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä työpistejärjestelmän tehokkuudesta	53
7.4.2 Oulaisten Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä työpistejärjestelmän tehokkuudesta	55
7.4.3 Nivalan Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä työpistejärjestelmän tehokkuudesta	56
<b>8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI</b>	<b>59</b>
8.1 Tutkimusongelmien vastaukset ja johtopäätökset	59
8.2 Arviointi	61
<b>LÄHTEET</b>	<b>62</b>
<b>LIITTEET</b>	



## TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

<b>Yksikkö</b> Ylivieskan yksikkö, Haapajärventoimipiste	<b>Aika</b> Lokakuu 2010	<b>Tekijä</b> Heidi Mehtälä
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> Haapajärven, Nivalan ja Oulaisten osuuspankkien asiakasneuvojen käsityksiä päivittäispalveluiden toimintatavoista		
<b>Työn ohjaaja</b> Pekka Paajanen		<b>Sivumäärä</b> 62+2
<b>Työelämäohjaaja</b> Riitta Lappalainen		
<p>OP-Pohjola-ryhmä on johtava finanssiryhmä Suomessa. Se tarjoaa pankki- ja vakuutuspalveluita henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaille. OP-Pohjola-ryhmän arvoja ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Ihmisläheisyys välittyy aitona välittämisenä asiakkaista ja työyhteisön jäsenistä. OP-Pohjola-ryhmässä vahvalla ammattitaidolla halutaan taata palvelujen laadukkuus ja luotettavuus.</p> <p>Haapajärven Osuuspankki oli toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Haapajärven, Nivalan ja Oulaisten Osuuspankkien asiakasneuvojen käsityksiä päivittäispalveluiden eri toimintamalleista. Tavoitteena oli saada selville millaisia käsityksiä heillä on päivittäisten palveluiden toimintamalleista. Päivittäispalveluista tutkimukseen mukaan otettiin kassatilitykset, kassatoiminta, puhelinkeskus ja kiertävä työpistejärjestelmä. Edellä mainitut neljä työtehtävää työllistävät paljon ja niihin halutaan löytää tehokkaampia toimintamalleja.</p> <p>Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina kunkin konttorin asiakasneuvojille. Tulokset raportoitiin ja niistä vedettiin yhteenvedoja. Opinnäytetyön teoriaosuus koostui palvelusta, työn organisoinnista ja henkilöstön kehittämisestä.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että asiakasneuvojat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä heidän toimintatapoihin.</p>		

### Asiasanat

Henkilöstön kehittäminen, palvelu, työn organisointi

**ABSTRACT**

<b>CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES</b>	<b>Date</b> October 2010	<b>Author</b> Heidi Mehtälä
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> Perceptions of Customer Advisers on Procedures of Daily Services in Haapajärven, Nivalan and Oulaisten Osuuspankki		
<b>Instructor</b> Pekka Paajanen		<b>Pages</b> 62+2
<b>Supervisor</b> Riitta Lappalainen		
<p>OP-Pohjola Group is the leading financial group in Finland. It provides banking and insurance services to personal, corporate and institutional customers. OP-Pohjola Group's values are humanity, responsibility and joint success. Humanity is conveyed as genuine care for the customers and the members of the work community. With strong professionalism OP-Pohjola Group wants to ensure the quality and reliability of the services.</p> <p>This thesis was assigned by Haapajärven Osuuspankki. I examine in my thesis the perceptions of Haapajärven, Nivalan and Oulaisten Osuuspankki on day-to-day services. My goal was to find out how customer advisers perceive bank services and daily practices. In this study, I wanted to find out the pros and cons of each course of action. From daily services cash statements, cash operations, call center and the circular system of workstations were included in the study. These four tasks are laborious and more effective approaches should be found.</p> <p>The study was conducted as a theme interview for the customer advisers of each bank branch mentioned above. The results were reported and summarized. The theoretical part consists of theory on service, organization of work, and staff development.</p> <p>Based on the results, it was found out that the customer advisers were mainly satisfied with the procedures of their work.</p>		
<b>Key words</b> Organization of work, services, staff development		

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Nykyään asiakkaat odottavat, että heitä palveltaisiin yhä paremmin ja yritykset haluavat myös tarjota yhä parempaa asiakaspalvelua asiakkaille. Se onkin hyvä tapa erottautua kilpailijoista, koska yritykset tarjoavat usein hyvin samankaltaisia tuotteita. Tuotteiden kopiointi on helppoa ja näin ollen yrityksen on yhä vaikeampaa erottautua kilpailijoista tuotteilla. Yhä tärkeämpään rooliin nouseekin palvelun laatu. Tärkeässä asemassa on asiakkaan kokemus palvelutilanne. Asiakkaan mieleen varastoituvat hänen kokemansa palvelukokemukset ja ne ohjaavat häntä seuraavissa valinnoissaan.

Haapajärven Osuuspankin toimeksiannosta tutkin opinnäytetyössäni Haapajärven, Nivalan ja Oulaisten Osuuspankkien asiakasneuvojien käsityksiä päivittäispalveluiden tuottamisesta. Tavoitteeni on saada selville miten asiakasneuvojat kokevat heidän oman pankkinsa päivittäispalveluiden toimintatavat. Tutkimuksessa halutaan saada selville kunkin toimintatavan hyvät ja huonot puolet.

Päivittäispalvelut ovat yksi osa-alue pankin tarjoamista palveluista. Päivittäispalveluita ovat päivittäinen asiakaspalvelu kassalla, mikä sisältää muun muassa laskujen maksun, rahan noston ja tileille talletukset, määräaikaisten matkavakuutukset, valuutan vaihdot, maksupalvelujen kirjaukset, korttiasiat, tilinavaukset, säästöasiat, sekä Sepa-maksut ja ulkomaanmaksut. Päivittäispalveluissa ollaan paljon kontaktissa asiakkaan kanssa.

Tämä on ajankohtainen ja tarpeellinen tutkimus toimeksiantajalle. Tällaista tutkimusta ei ole aiemmin tehty. Opinnäytetyön myötä toimintaa voidaan kehittää ja saada toiminnasta tehokkaampaa.

## 1.2 Tutkimustehtävä ja sen rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Haapajärven, Nivalan ja Oulaisten Osuuspankkien asiakasneuvojen käsityksiä päivittäispalveluiden eri toimintamalleista. Työntekijöiltä halutaan kuulla, mitkä he kokevat hyviksi toimintatavoiksi, ja mitä ongelmia mahdollisesti liittyy eri toimintatapoihin. Tavoitteena on saada selville millaisia käsityksiä heillä on päivittäisten palveluiden toimintamalleista. Päivittäispalveluista tutkimukseen mukaan otettiin kassatilitykset, kassatoiminta, puhelinkeskus ja kiertävä työpistejärjestelmä. Edellä mainitut neljä työtehtävää työllistävät paljon ja niihin halutaan löytää tehokkaampia toimintamalleja. Tutkimustulosten myötä on helpompi kehittää toimintaa tehokkaampaan suuntaan.

### **Tutkimuksen pääongelma asetettiin seuraavasti:**

Minkälaisia käsityksiä Haapajärven, Nivalan ja Oulaisten Osuuspankkien asiakasneuvojilla on eri päivittäispalveluiden tuottamisesta?

### **Tutkimuksen pääongelma jaetaan neljään alaongelmaan:**

1. Minkälaisia käsityksiä asiakasneuvojilla on kassatilitysten hoitamisesta?
2. Minkälaisia käsityksiä asiakasneuvojilla on kassatoiminnan toimivuudesta?
3. Minkälaisia käsityksiä asiakasneuvojilla on puhelinkeskustoiminnan tehokkuudesta?
4. Minkälaisia käsityksiä asiakasneuvojilla on työpistejärjestelmän tehokkuudesta?

Kassatilityksillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yritysten tilittämiä tilityksiä. Tässä tutkimuksessa mukana on kaksi erilaista toimintatapaa kassatilitysten hoitoon. Haapajärvellä ja Nivalassa lasketaan ja tilitetään kassatilitykset konttorissa ja Oulaisissa ne lähetetään laskentakeskukseen. Kassatoiminnan toimivuuteen sisältyy turvakassan ja tavallisen kassalippaan vertailua. Turvakassat on käytössä Oulaisissa ja Nivalassa. Puhelinkeskustoiminnasta puhuttaessa vertaillaan eri mahdollisuuksia siitä, miten on toteutettu asiakkaiden soittoihin vastaaminen.

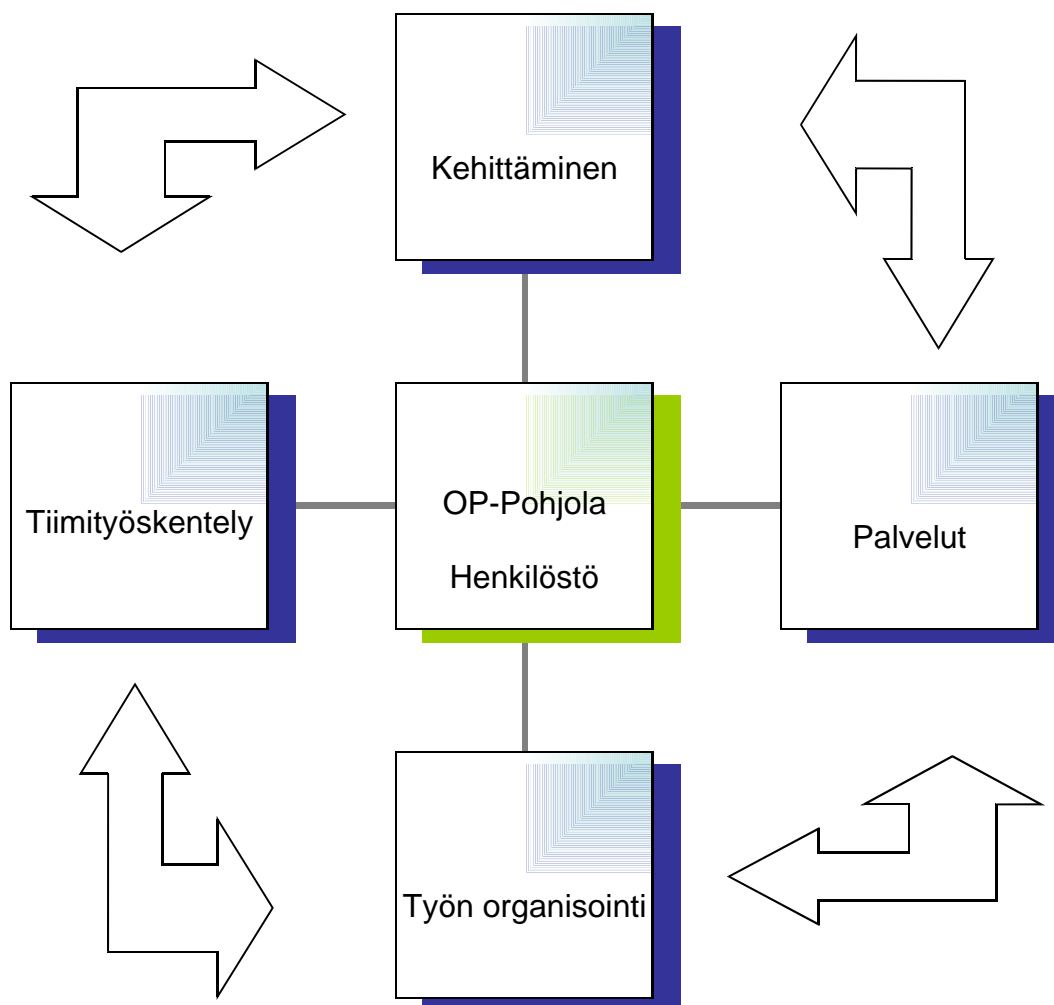
Työpistejärjestelmästä tutkimuksessa tutkitaan työpisteiden ja –tehtävien vaihtelevuutta ja sen merkitystä työntekijän omaan motivaatioon sekä tiimin sisäiseen yhteishenkeen.

### **1.3 Teoreettinen viitekehys**

Tutkimuksen keskeiset teoreettiset käsitteet ovat palvelu, työn organisointi, tiimityöskentely ja henkilöstön kehittäminen. Teoreettiseen viitekehykseen on koottu nämä käsitteet kuvion 1 mukaisesti. Teoreettisen viitekehyksen avulla kuvataan opinnäytetyön tietoperustaa ja sen rakentumista.

Teoreettinen viitekehys muodostuu opinnäytetyön tärkeimpien käsitteiden pohjalta. Opinnäytetyössä kaiken perustana on OP-Pohjala ja sen henkilöstö. Henkilöstö on yksi tärkeä tekijä laadukkaalle toiminnalle. Henkilöstöä voidaan motivoida monin keinoin, mutta yksi tärkeä keino on työn organisointi. Tiimityöskentely on yksi tapa, millä voidaan organisoida työskentelyä. Tiimissä on tärkeää muistaa, että tulokset syntyvät yhteistyöllä ja vuorovaikutus edistää yhteistyötä. Jokaisen tiimin jäsenen tulisi tietää oma paikkansa ja tehtävänsä tiimissä. Tärkeää on kehittää tiimiä ja jokaista sen jäsentä. Tiimipalaverit ovat hyvä keino kehittää tiimiä ja pitää se ajantasalla niin toimintatavoista kuin sen tarjoamista palveluista. Koulutettu ja motivoitunut henkilöstö pystyy tekemään hyvää tulosta myymällä palveluita. Palveluiden kehittäminen on nykyaikana hyvin tärkeää, koska kilpailevia yrityksiä on paljon ja palveluiden kopiointi yhä helpompaa.





KUVIO 1. Teoreettinen viitekehys

## 2 OP-POHJOLA-RYHMÄ

### 2.1 Yleistä OP-Pohjola-ryhmästä

OP-Pohjola-ryhmä on johtava finanssiryhmä Suomessa. Se tarjoaa pankki- ja vakuutuspalveluita henkilö-, yritys- ja yhteisöasiakkaille. Ryhmä koostuu itsenäisistä osuuspankeista ja niiden keskusyhteisöstä OP-Keskus osk:sta (OPK) tytäryhtiöineen. Ryhmällä on yli 4,1 miljoonaa asiakasta Suomessa. Se tarjoaa maan kattavimman palveluverkoston ja sillä on 1,3 miljoonaa omistajajäsentä. Balttiassa OP-Pohjola-ryhmän asiakkaita on noin 200 000. (Henkilökohtainen tiedonanto, Kari Ahola.)

Ryhmän perustehtävänä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Päämääränä sillä on olla johtava finanssiryhmä Suomessa ja kasvaa markkinoita nopeammin. Henkilöstöä on yhteensä noin 12 600, joista osuuspankeissa työskentelee noin 7000. (Henkilökohtainen tiedonanto, Kari Ahola.)

Ydinliiketoiminta-alueita OP-Pohjola-ryhmällä ovat varallisuudenhoito, rahoitus, maksuliike ja vahinkovakuutus. Ryhmän kasvu perustuu pitkäjänteiseen, asiakaslähtöiseen toiminnan kehittämiseen ja alan parhaisiin keskittämisetuihin. Tavoitteena onkin nousta kaikilla näillä edellä mainituilla ydinliiketoiminta-alueilla markkinajohtajaksi. (Henkilökohtainen tiedonanto, Kari Ahola.)

OP-Pohjola-ryhmän arvoja ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Ihmisläheisyys välittyy aitona välittämisenä asiakkaista ja työyhteisön jäsenistä. Vahvalla ammattitaidolla halutaan taata palvelujen laadukkuus ja luotettavuus. Asiakkaiden kanssa yhdessä menestyminen antaa suunnan toiminnan ja palvelujen kehittämiseen. Yhtenäisenä ryhmänä toimiminen lisää turvaa asiakkaalle ja parantaa palvelukykyä. (Henkilökohtainen tiedonanto, Kari Ahola.)

Asiakaslupauksena on, että OP-Pohjola-ryhmä tarjoaa parhaimmat keskittämisedut. Entistä suurempi osa tuloksesta palautetaan omistajajäsenille bonuksina. Vuonna 2009 bonusten määrä kasvoi 7,7 %. (Henkilökohtainen tiedonanto, Kari Ahola.)

## **2.2 Yleistä Haapajärven Osuuspankista**

Haapajärven Osuuspankissa päivittäispalveluista vastaa päivittäistiimi, joka koostuu viidestä työntekijästä. Koko henkilöstömäärä vuonna 2009 oli keskimäärin 16 henkilöä. Liikevoitto vuonna 2009 oli 356 000 euroa. Se pieneni huomattavasti edellisvuodesta, jolloin se oli 831 000 euroa. Keskeisimpänä syynä oli korkokatteen heikkeneminen 29 prosenttia poikkeuksellisen alhaisen korkotason myötä. Korkokatteen voimakasta alenemista kompensoi muiden tuottojen kasvu. Korkokate oli 1450 tuhatta euroa, ja siinä muutosta oli tullut vuoteen 2008 verrattuna -29%. Vakavaraisuussuhde oli 15,4 %, edellisvuoteen verrattuna se pysyi lähes samana, muutosta oli vain 0,1. (Haapajärven Osuuspankki, vuosikatsaus 2009.)

Jäsenten määrä kasvoi edellisestä vuodesta 79 jäsenellä ja vuoden lopussa jäseniä oli yhteensä 3361. Asiakasmäärä kasvoi 196 asiakkaalla ja nyt asiakkaita on yhteensä 7580. (Haapajärven Osuuspankki, vuosikatsaus 2009.)

Haapajärven Osuuspankin konttorin yhteydessä on kaksi maksuautomaattia, Otto-käteisautomaatti sekä kaksi Internet-asiakaspäätettä. Viime vuosina Internet-palveluiden käyttö on lisääntynyt nopeasti. Vuoden aikana verkkopalvelusopimusten määrä kasvoi 9,5 prosenttia. (Haapajärven Osuuspankki, vuosikatsaus 2009.)

Haapajärven Osuuspankissa kassatilitykset lasketaan ja tilitetään itse konttorissa. Tällä hetkellä käytössä ovat kassalippaat. Käytössä on kiertävä työpistejärjestelmä, jossa työntekijät vaihtavat tiimin sisällä työpisteitä viikoittain. Puhelinkeskus toimii kahden puhelinkeskuksen avulla.

### **2.3 Yleistä Nivalan Osuuspankista**

Nivalassa on hyvät lähtökohdat pankkitoiminnan kehittämiseksi monipuolisen elinkeinorakenteen ja vastuullisesti toimivien asukkaiden johdosta. Pitkän aikavälin taloudellisena tavoitteena pankilla on pitää pysyvien omien varojen määrä yli 1,5-kertaisena taloudelliseen pääomaan nähden. Kulujen ja tuottojen välisen suhdeluvun tavoite on 53 ja taloudellisen pääoman tuottotavoite vähintään 19 prosenttia. (Nivalan Osuuspankki, vuosikatsaus 2009.)

Liikevoitto aleni edellisvuodesta, mutta pysyi kuitenkin tyydyttävällä tasolla. Liikevoitto vuonna 2009 oli 917 000 euroa, kun taas vuonna 2008 se oli 1415 000 euroa. Korkokatteen muutos oli -15% vuoteen 2008 verrattuna. Vuonna 2009 korkokate oli 2369 000 euroa. Vakavaraisuus oli 12,6 %. Jatkuva aktiivinen jäsenhankinta näkyy jäsenmäärässä. Viime vuonna uusia jäseniä saatiin yhteensä 114, ja kaiken kaikkiaan jäseniä oli vuoden 2009 lopussa 5030. (Nivalan Osuuspankki, vuosikatsaus 2009.)

Nivalan Osuuspankin konttorin yhteydessä on Otto-käteisautomaatti sekä kaksi Internet-asiakaspäätettä. Verkkopalvelusopimusten määrä kasvoi 10,9 prosenttia vuoden aikana. (Nivalan Osuuspankki, vuosikatsaus 2009.)

Kassatilitykset hoidetaan omin voimin konttorissa. Pankilla on käytössä turvakassa. Nivalan Osuuspankissa on verkko- ja puhelinpalvelutiimi, joka vastaa mm. puheluista ja verkkoviesteistä. Työtehtäviä vaihdellaan jonkin verran työntekijöiden kesken.

### **2.4 Yleistä Oulaisten Osuuspankista**

Oulaisten Osuuspankin palveluverkko muodostuu Oulaisten ja Merijärven konttoreista, Otto.-käteisautomaateista, puhelinpalvelusta ja verkkopalvelusta. Oulaisten konttorin yhteydestä löytyy kolme Internet-asiakaspäätettä sekä Otto.-automaatti. Lisäksi asiakkaiden käytössä on setelien ja kolikoiden

talletusautomaatti sekä päiväkassojen laskentaan tarkoitettu luovutus piste. Merijärveltä löytyy kaksi Internet-asiakaspäättettä. Verkkopalvelusopimusten määrä kasvoi viime vuonna 5,3 %. Edelliseen vuoteen verrattuna Internet-palvelun kautta tehtyjen tapahtumien määrä kasvoi runsaat 9,9%. (Oulaisten Osuuspankki, vuosikatsaus 2009.)

Oulaisten Osuuspankin liikevoitto pieneni hieman edellisvuodesta, mutta pysyi kuitenkin tyydyttävällä tasolla. Vakavaraisuus vahvistui ja se oli 25,7 prosenttia. Korkotason alenemisen myötä korkokate kääntyi laskuun, mutta muut tuotot yhteensä paranivat edellisestä vuodesta. Alhaisesta korkotasosta huolimatta talletuskanta jatkoi kasvuaan vuoden aikana. (Oulaisten Osuuspankki, vuosikatsaus 2009.)

Oulaisten Osuuspankki lähettää yritysasiakkaiden kassatilitykset laskentakeskukselle. Oulaisissa on käytössä turvakassa. Puhelintoiminta hoituu monikanavatiimissä, johon on keskitetty kaikki puhelut ja verkkoviestit, jolloin asiakasta voidaan paremmin palvella myös puhelimitse. Työpisteitä vaihdellaan jonkin verran. (Oulaisten Osuuspankki, vuosikatsaus 2009.)

### 3 PALVELU

#### 3.1 Palvelun käsite ja erityspiirteet

Palvelulle ominaisia piirteitä ovat, että ne ovat aineettomia, lisäarvoa tuottavia tekoja, toimintoja tai suorituksia. Palvelut usein myös tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Näin ollen asiakkaan on vaikea etukäteen tietää, mitä hän on saamassa. (Ylikoski 1999, 17–24.)

Lahtinen ja Isoviita (2001, 45) korostavat sitä, että hyvän palvelukonseptin ja ihmissuhdetaitojen kopiointi on vaikeaa. Tavaroiden kopiointi puolestaan on helpompaa. Palvelu on siis tehokas tapa erottautua kilpailijoista. Kun yhdellä yrityksellä on alan muita yrityksiä palveluhalusempi, innostuneempi ja koulutetumpi henkilökunta, on kilpailijoiden vaikea saada kiinni sitä etumatkaa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 45.)

Kotlerin (2005, 123–124) mukaan asiakkaisiin suuntautumisen ydin on hyvän palvelun tarjoaminen. Kuitenkin monet yritykset näkevät palvelun kuluna, joka pitäisi saada minimoitua. Palvelu nähdään usein raskaana velvollisuutena, kun se pitäisi nähdä ennen kaikkea mahdollisuutena ja markkinointiasena. Palvelusta voidaan saada kahdenlaista mainetta, olemalla joko paras palveluntarjoaja tai huonoin. (Kotler 2005, 123–124.) Asiakkaat mielellään jakavat kokemuksiaan siitä, minkälaista palvelua he ovat mistäkin saaneet. Yritys saa helposti leiman huonosta asiakaspalvelusta. Kun yritys saa maineen huonosta palvelusta, se vaikuttaa asiakkaan tekemiin päätöksiin jälkeenpäin.

Tutkimusten perusteella on saatu selville, että asiakkaat odottavat palvelulta perusasioita. Heidän odotuksena on, että he saavat odottamansa palvelun, eivätkä he odota mitään sen ihmeellisempää. Yhtenä tärkeänä tekijänä on hinta, joka vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin. Monesti on mielikuva, että mitä kalliimpi palvelu on, sitä parempaa se on. Halpa hinta ei kuitenkaan ole mikään peruste huonolle palvelulle. Asiakkaat toivovat yrityksiltä reilua peliä. Koetaan, että siitä palvelusta,

mistä on maksettu, tulee myös se saada. Palveluyrityksiltä odotetaan tarkkuutta ja luotettavuutta. (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 22.)

Rope (2000, 213–214) tuo esille kolme tapaa, joiden kautta voidaan tarkastella palveluelementtistä tuotetta. Ensimmäinen näkökulma on palvelu asiakkaan kokemisena. Asiakkaalta kysyttäessä, milloin hän on kokenut saavansa hyvää palvelua, vastaukset kohdistuvat vuorovaikutusmarkkinoinnin elementteihin, eli palvelutuotteen välittömään palvelun osaan. Tämä tarkoittaa siis sitä, että tarvitaan onnistumista tuotteen välittömän palvelun elementissä, jotta voidaan luoda hyvä palvelukuva. Asiakas ei kuitenkaan koe tuotteen fyysisiä osia hyväksi palveluksi. Esimerkiksi pankkiautomaatti ei asiakkaan mielestä ole palvelua. (Rope 2000, 213–214.)

Toisena tarkastelunäkökulmana on palvelutuote yrityksen tekemisenä, jolloin palvelu muodostuu tuotteen fyysisistä elementeistä sekä välittömästä palvelusta. Voidaan siis sanoa, että puitetekijänä ovat fyysiset tuote-elementit, joiden varaan välitön palvelu voidaan sitten rakentaa. Sekä fyysinen tuote että palvelu ovat tärkeät elementit palvelutuotteen kokonaisuuden onnistumisessa. Monesti kuitenkin hyvä palvelukuva koetaan saatavan vain tuotteen välittömän palvelun osista. (Rope 2000, 214.)

Viimeisenä näkökulmana tarkastelussa on palvelutuote ostamisen ja markkinoinnin kohteena. On tärkeä erottaa, että se mitä yritys tekee, ei ole markkinointituote. Markkinoinnissa tulee kiinnittää huomiota siihen, että korostetaan tuotteesta niitä ominaisuuksia, joita asiakas siltä odottaa. Asiakas ei osta pelkästään fyysistä tuotetta tai välitöntä palvelua, vaan sitä kokonaisuutta, joka luo hyötyä ja etua hänelle. (Rope 2000, 214.)

Palvelun tärkeimmät neljä luokitteluluokkaa ovat seuraavat: vakioidut palvelut ja erikoispalvelut, kuluttaja- ja tuotantopalvelut, henkilökohtaiset ja ei-henkilökohtaiset palvelut ja sisäiset palvelut. Ensimmäisessä luokittelussa vakioidut palvelut ja erikoispalvelut, palvelu luokitellaan sen mukaan, miten se tuotetaan eri asiakkaille. Esimerkiksi sanomalehti tuottaa palvelunsa suurin piirtein samanlaisena kaikille asiakkaille, jolloin palvelu on vakioitunut. Jos ajatellaan

pankkipalveluita, niin ne ovat pitkälti erikoispalveluita, jolloin jokaiselle asiakkaalle pyritään löytämään paras ratkaisu asiakkaan tarpeisiin. Pankkipalvelut ovat niin sanotusti räätälöityjä erikoispalveluja. Toinen tapa ryhmittelyyn on kuluttaja- ja tuotantopalvelut. Kuluttajapalvelut ovat kuluttajan omaksi hyödykseen hankkimia palveluja. Tuotantopalvelut puolestaan ovat niitä, joiden avulla yritykset tuottavat palveluita ja tavaroita asiakkailleen. Palvelun käyttötarkoitus siis kertoo, kumpaan ryhmään palvelu kuuluu. (Lahtinen & Isoviita 2001, 46–47.)

Seuraavassa luokituksessa kiinnitetään huomio siihen, tarvitaanko palvelun tuottamistilanteessa henkilökontakteja. Esimerkiksi sähkölaitospalvelut voidaan luokitella ei-henkilökohtaisiin palveluihin, koska sähkölaitokset tuottavat palvelunsa ilman, että ne ovat kontaktissa asiakkaiden kanssa. Vastaavasti asiakkaan mennessä esimerkiksi kokeilemaan silmälaseja optikolle, hän saa henkilökohtaista palvelua. Pankkipalvelut ovat pitkälti henkilökohtaisia palveluja, mutta myös ei-henkilökohtaiset palvelut lisääntyvät esimerkiksi verkkopankin myötä. Viimeisenä luokitteluna ovat sisäiset palvelut, eli lähes yksinomaan oman henkilökunnan käytettävät palvelut. Näitä on esimerkiksi henkilöstön koulutus- ja kehittämispalvelut. (Lahtinen & Isoviita 2001, 47.)

Pankkipalveluiden saatavuus on kehittynyt todella paljon. Pankit tarjoavat asiakkaille paljon sellaisia palveluita, mitkä eivät ole riippuvaisia konttorin aukioloajoista. Tällaisia ovat esimerkiksi maksukortit ja mahdollisuus sähköiseen asiointiin. Pidän kuitenkin edelleen tärkeänä konttorista saatavaa palvelua. Ammatillaiset palveluneuvojat kartoittavat asiakkaan tarpeen ja tarjoavat kunkin asiakkaan tarpeisiin parhaimmat tuotteet ja palvelut.

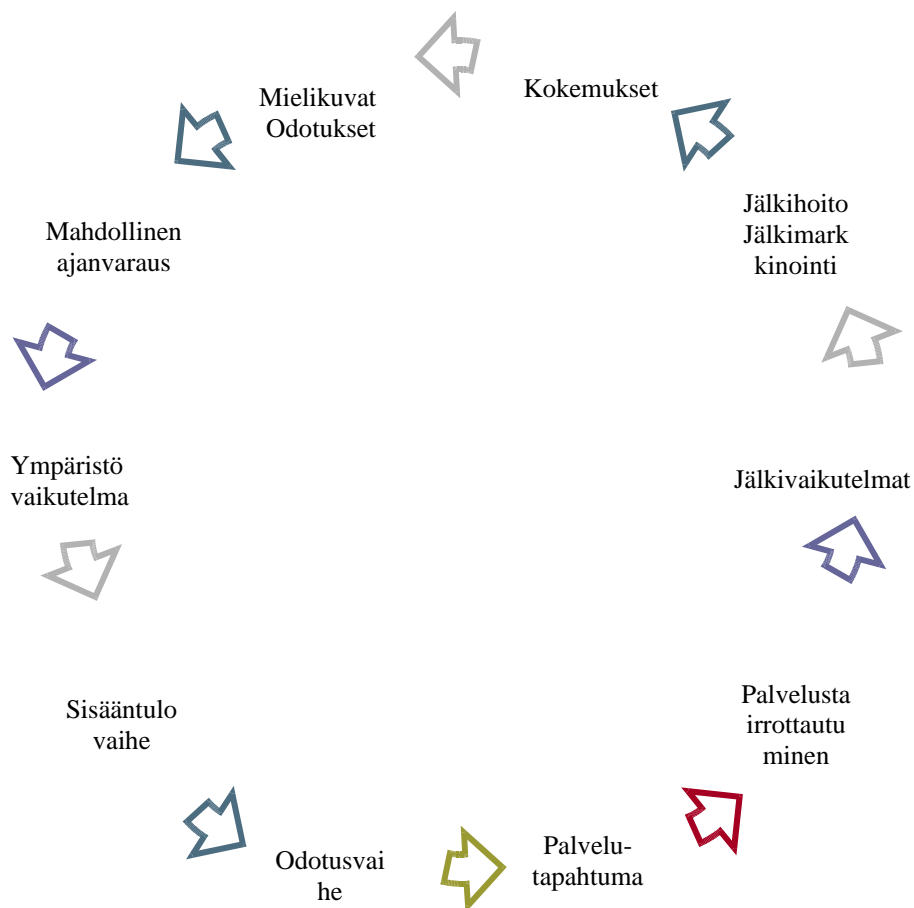
### **3.2 Palvelutuotanto ja -ympäristö**

Palvelun tuottaminen on vaihteellinen tapahtumasarja. Tämä prosessi syntyy, kun asiakas on kontaktissa palveluympäristön, kontaktihenkilön ja muiden asiakkaiden kanssa. Palveluympäristöön yritys voi itse vaikuttaa esimerkiksi värien, kalusteiden, valojen ja somistuksien avulla. Palveluympäristön tulisi olla toimiva ja viihtyisä. Eri aloilla palveluympäristöllä on erilainen merkitys, esimerkiksi ravintolan



palveluympäristö on todennäköisesti tärkeämpi kuin tilitoimiston. Kontaktihenkilöiden tulisi olla joustavia ja tilanneherkkiä, eli heidän tulisi sopeutua moniin eri tilanteisiin ja heillä tulisi olla kykyä palvella erilaisia asiakkaita. Ammattitaitoisuus ja tekninen suoritus on tärkeää, mutta usein menestys syntyy hyvien ihmissuhdetaitojen hallinnasta ja henkilökemian toimivuudesta. On huomioitava myös muiden asiakkaiden merkitys. He voivat saada luotua erilaisia mielikuvia toisille asiakkaille. Ne voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia mielikuvia. (Lahtinen & Isoviita 1999, 59.)

Palvelun prosessimaisuutta voidaan esittää kuvion 2 mukaisesti, jossa jokainen vaihe vaikuttaa asiakkaan näkökulmaan palvelusta.



KUVIO 2. Palveluprosessi (Lepola, Pulkkinen, Raivio, Selinheimo & Sulkanen 1998, 24)

Asiakkaan ostohaluun vaikuttaa hänen saamansa ensivaikutelma yrityksestä. Ensivaikutelmaa yritys voi välittää asiakkaalle esimerkiksi näyteikkunan, edustajan, sisäänkäynnin ja henkilökunnan vastaanottamisen kautta. Asiakkaan tuloa palveluympäristöön voidaan pitää totuuden hetkenä, jona yrityksen on lunastettava antamansa lupauksensa. Totuuden hetki on jokaisella asiointikerralla, eikä vain silloin, kun asiakas astuu ensimmäisen kerran liikkeeseen. Tästä johtuen jokainen palvelutapahtuma tulee hoitaa niin kuin se olisi ainoa. (Lepola ym. 1998, 29.)

Sisääntulovaiheessa asiakas kiinnittää huomionsa palvelun helppoon saatavuuteen. Kyse on siitä, miten helppo yritykseen on tulla, miten asiakas otetaan vastaan, miten helppo hänen on liikkua yrityksessä ja miten viihtyisä yritys on. Palvelua odottaessaan asiakas kiinnittää huomionsa helposti siihen, että huomataanko hänet siellä yrityksessä vaikka katsekontaktin avulla, miten palvelusaantivuorot on järjestetty, millaisia muut asiakkaat ovat ja onko yritys järjestänyt jotain luettavaa tai katseltavaa odotusajaksi. Asiakas haluaa kokea olevansa keskeisessä asemassa palvelutilanteessa. Asiakkaalla on yleensä jokin ongelma tai tarve, johon hän hakee ratkaisua. Olisi tärkeä, että asiakaspalvelija luo asiakkaalle tunteen, että asiakkaan asia on tärkeä ja siihen halutaan löytää yhdessä ratkaisu. (Lepola ym. 1998, 24–25.)

Palvelusta irrottautuminen tarkoittaa rahastusta ja hyvästelyä. Yritys antaa hyvän vaikutelman itsestään, kun asiakaspalvelija pysyy niin sanotusti hetken henkisesti asiakkaan matkassa hänen tehdessään lähtöä. Asiakaspalvelijan on palveltava loppuun asti, eikä hän saa alkaa tekemään muita töitä asiakkaan tehdessä lähtöä yrityksestä. Palvelutapahtuman jälkeen asiakkaan kokemuksiin saattaa vaikuttaa muiden kommentit yrityksestä. Palveluprosessi jatkuu usein vielä sen jälkeen, kun asiakas on poistunut yrityksestä. Jälkihoitoon sisältyvät esimerkiksi laskutus ja tavarain tai palvelun toimitus. Jälkimarkkinoinnilla voidaan tuottaa asiakkaalle mielihyvää jälkikäteen, esimerkiksi lähettämällä kiitoskirje tai joulukortti. (Lepola ym. 1998, 26.)

Asiakas siis kerää koko palveluprosessin ajan kokemuksia yrityksestä ja palvelusta. Kun asiakas seuraavan kerran käyttää samaa palvelua, hänellä on

omia kokemuksia, jotka vaikuttavat hänen seuraavaan mielikuvaan ja odotuksiin. Onkin siis muistettava, että asiakas tekee joka kerta uusia havaintoja, ja hän kokee jokaisen palvelukerran erilailla. Siispä jokainen palvelukerta tulee hoitaa kunnolla. (Lepola ym. 1998, 26.)

Asemointi tarkoittaa sitä, miten yritys luo kuvan itsestään asiakkaan mieleen. Palvelun asema heijastaa sitä, miten asiakkaat kokevat palvelun suhteessa kilpailijoihin. Se on tärkeää, koska se usein vaikuttaa asiakkaan tekemiin valintoihin. Asemointia voidaan pitää jatkuvana prosessina. Mainonta on yksi väline, jonka avulla pyritään asemoitumaan. Sen avulla pyritään luomaan mielikuva palvelun eduista suhteessa kilpailijoihin. Usein käytetään esimerkiksi sitä, että kerrotaan palvelun olevan ainutlaatuista ja sen sopivuudesta kohdeasiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Edellytyksenä onnistuvalle asemoitumiselle on tietoisuus markkinoista, kilpailusta ja organisaation sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista. (Lämsä & Uusitalo 2002, 96–98.)

Kotler (2005, 7) tuo esille sen, että mikään asemointi ei toimi ikuisesti. Kun ympärillä kaikki muu muuttuu, tulee yrityksen myös arvioida päätuotemerkkien asemointia uudelleen. Markkinaosuutta menettävät tuotemerkit voivat vaatia uudelleen asemointia. Aina on mahdollisuus luoda tuotemerkki uudelleen uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi, mutta on vaarana, että yritys menettää vanhoja asiakkaita. Vanhat asiakkaat ovat tottuneet vanhaan tuotemerkkiin ja pitävät siitä sellaisena. Parasta asemointia on, kun yritys on keksinyt kuinka olla ainutlaatuinen ja vaikeasti jäljiteltävä. Tästä ovat esimerkkeinä Ikea tai Harley Davidson. Ne ovat kehittäneet monia erityisprosesseja liiketoimintansa pyörittämiseen ja niiden sisäisiä toimintoja onkin mahdoton kilpailijoiden jäljitellä, toisin kuin tuotekopiointi on mahdollista. (Kotler 2005, 7.)

### **3.3 Palvelun laatu**

On vaikea määritellä lyhyesti, mitä laatu on. Yleisesti ottaen laatua voidaan kuvata sillä, miten hyvin se vastaa asiakkaiden odotuksia ja vaatimuksia. Laadun onnistumisesta kertoo se, miten palvelu tyydytti asiakkaan tarpeet ja toiveet.

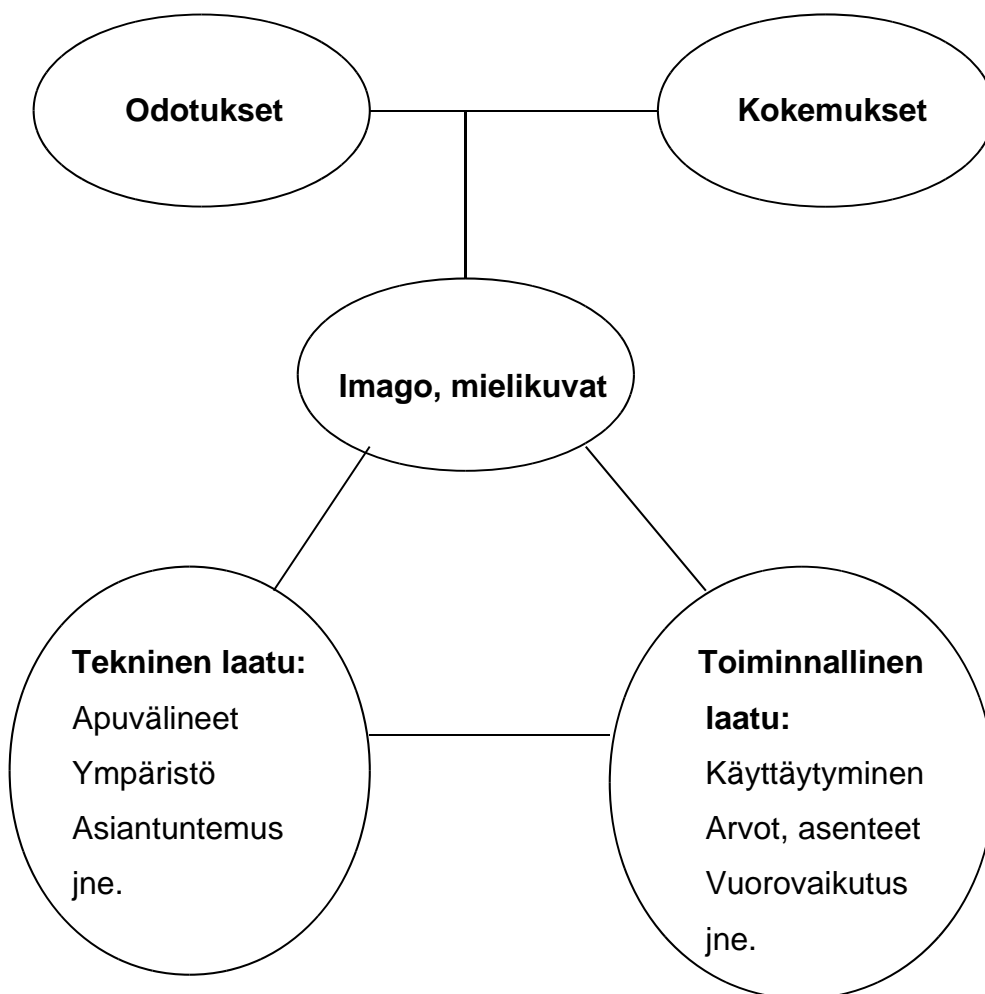
Laadun tulkitsijana voidaan pitää asiakasta, koska vain asiakas voi kertoa, onko laatu hyvää vai huonoa ja miten se vastaa hänen odotuksiinsa. Tästä johtuen laatua tulisikin tarkastella aina asiakkaan näkökulmasta. (Ylikoski 1999, 118.)

Palvelua ei voida varastoida eikä säilyttää, vaan hyvä palvelu luodaan palvelutilanteessa yhdessä asiakkaan kanssa. Asiakkaan ja palvelun tuottajan käsitykset laadun toteutumisesta voivat usein olla hyvin erilaiset. Asiakkaalle tärkeää on hänen kokemansa palvelukokemus, eli palvelutilanteesta syntynyt tunne, johon liitetään palvelusuoritteeseen liittyviä odotuksia ja käytännön havaintoja. Palvelun tuottaja puolestaan nostaa arvioinnin perustaksi käytetyt panostukset ja voimavarat ja tällöin asiakkaan näkökulma laadun mittapuuna unohtuu. (Rissanen 2005, 17.)

Grönroos (2000, 62–64) jakaa laadun kahteen ulottuvuuteen, mitä ja miten. Asiakkaalle on tärkeää se, mitä hän saa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Vuorovaikutuksen laatua monesti pidetään sisäisesti koko toimitetun tuotteen laatuna. Se ei kuitenkaan ole niin, koska se on palvelutuotantoprosessin tuloksen tekninen laatu. Tekninen laatu ei kuitenkaan pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Asiakkaalle on myös tärkeää se, miten hän mieltää tämän teknisen laadun. Palvelun laatu määrittyy siis siitä, miten asiakas saa palvelun ja miten hän kokee samanaikaisesti tuotanto- ja kulutusprosessin. (Grönroos 2000, 62–64.)

Yrityksen imago voi vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun. Imago voi vaikuttaa niin kielteisesti kuin myönteisesti. Esimerkiksi jos asiakkaalla on yrityksestä myönteinen mielikuva, pienet virheet annetaan todennäköisesti anteeksi, mutta jos asiakkaalla on kielteinen mielikuva yrityksen imagosta, jokainen virhe luultavasti vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Näin ollen yrityksen imagoa voidaan pitää laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos 2000, 64.) Laatuun vaikuttavat toiminnan ulkoiset puitteet sekä palvelun tuottajan osaaminen. Jokainen palvelutapahtuma on tärkeä, koska asiakas arvioi palvelun laadun joka asiointikerralla uudestaan. (Lepola ym. 1998, 28.)

Laadun mittaaminen on vaikeaa, koska jokainen asiakas kokee laadun erilailla. Vaikka asiakaspalvelija palvelisi jokaisen asiakkaan samalla lailla, silti kaikki eivät olisi tyytyväisiä. Jokaisen asiakkaan tilanne ja tarpeet tulee ottaa huomioon ja tarjota parasta ratkaisua asiakkaalle. Mielestäni on tärkeää se ajattelutapa, että jokainen asiakas on tärkeä ja jokainen asiakas tulee palvella yhtä hyvin. Asiakkaan kokeman palvelun laadun muodostuminen voidaan esittää kuvion 3 mukaisesti:



KUVIO 3. Palvelun laadun muodostuminen (Lepola ym. 1998, 28)

Ropen (2000, 553–554) mukaan laatua voidaan tarkastella neljästä eri näkökulmasta. Ensimmäisenä on kilpailunäkökulmainen laatu, jossa laatu on kilpailutekijänä ja menestys syntyy kilpailuedun kautta. Tässä näkökulmassa

tärkeää on siis laatuylivoima. Tällöin ei niinkään ajatella, että tyydyttääkö laatutaso asiakkaita tai onko se liiketaloudellisestiärkevin toteutettavissa oleva laatu. Toisena tarkastelutapana on toteutusnäkökulmainen laatu. Siinä tuotteet ja tuotannon toimivuus ovat pääosissa, kun tarkastellaan laatua. Tärkeää on siis tuotannon ja resurssien optimikäyttö. Kolmantena on liiketalouslaatu, jolloin tarkoituksena on tehdä vaadittava laatu mahdollisimman pienin kustannuksin. Viimeisenä on asiakaslaatu, jolloin laatu on sitä, millaisena asiakas tuotteen kokee. Laatumittarit muodostuvat siten, mitä asiakaskohderyhmät pitävät tärkeinä. (Rope 2000, 553–554.)

Laadukas palvelu on tärkeä kilpailukeino jokaiselle yritykselle riippumatta siitä, onko palvelu puhdasta vai tuotteisiin liittyvää palvelua. Suunniteltaessa palvelun tasoa ja hinnoittelua, perusta luodaan asiakkaiden käsityksistä asiantuntijapalveluiden tai tavaran ja siihen liittyvän palvelun arvosta. Kun yritys tietää ja tuntee asiakkaiden palvelukäsitykset, se pystyy suunnittelemaan markkinointinsa siten, että se pystyy erottautumaan edukseen kilpailijoistaan tuottaen asiakkaalle lisäarvoa. Palvelujen taso vaihtelee asiakkaan mukaan, eli hän voi halutessaan siirtää osan palveluista itsensä suoritettavaksi, jolloin hän takaa itselleen mahdollisesti vaivattomamman ja edullisemmän vaihtoehdon, esimerkiksi pankkipalveluiden hoitamista verkkopankin kautta. Nippuhinnoittelu on yksi monen tuotteen tai palvelun yhteishinnoittelun muoto. Sillä voidaan kohentaa palveluyrityksen kannattavuutta. Idea on siis, että yritys myy joko yksittäisen tuotteen erikseen hinnoiteltuna, tai sitten kahden tai useamman tuotteen erikoishintaan. Pankissa on olemassa esimerkiksi henkilöasiakkaiden päivittäispalvelupaketti ja yritykselle räätälöityjä paketteja. (Grönroos & Järvinen 2001, 42–52.)

Mikä on huonoa palvelua? Hämäläinen (1999, 101) listaa palvelun huonoksi tilanteessa, jossa myyjällä ei ole tarjota asiakkaan tarpeita tyydyttävää tuotetta. Palvelu on huonoa myös silloin, kun myyjä itse ei tiedä, missä ja miten asiakas saa tarpeensa tyydytetyksi. On tilanteita, joissa asiakkaalle yritetään myydä sopimattomana ajankohtana ja asiakas kokee myös sen helposti huonoksi palveluksi. Jos esimerkiksi asiakas on tuottanut yritykseen, niin silloin on sopimaton aika mennä myymään hänelle tuotetta, vaikka se olisikin hänen

tarpeitaan tyydyttävä. Monesti pelkkä yrityksen olemassaolokin saattaa ärsyttää asiakasta liikaa. (Hämäläinen 1999, 101.)

On tärkeää, että asiakaspalvelija kartoittaa asiakkaan tarpeet, jotta hän voi tarjota oikeita tuotteita ja palveluja asiakkaalle. Elämäntilannetta tulisi tarkastella myös tulevaisuuden osalta, jotta tiedetään, mikä on asiakkaalle parhaaksi nyt ja mikä myöhemmin. Esimerkiksi osuuspankeissa käydään asiakkaan elämäntilannetta läpi tarvekartoituksen avulla, jonka jälkeen asiakaspalvelijan on helpompi tarjota oikeita tuotteita ja palveluita. Asiakasta ja hänen päätöksiään tulee kunnioittaa. Mikäli asiakas ei halua yritykseltä tuotteita, ei niitä kannata tuputtaa, koska silloin asiakkaalle jää vielä huonompi mielikuva yrityksestä.

### 3.4 Asiakaspalvelu

Parhaimmillaan asiakaspalvelu on elämysten tuottamista asiakkaille, eikä vain pelkkää tarpeiden tyydyttämistä. Jokainen asiakaspalvelutyössä toimiva työntekijä toimii yrityksen käyntikorttina, jonka kautta asiakas luo mielikuvansa yrityksen asiakaspalvelun tasosta. Asiakaspalvelussa tulee muistaa, että jokainen asiakas tulee palvella hyvin, koska asiakas on se, joka tuo yritykseen rahaa. Vaikka palvelua ei voida varastoida mitenkään, niin silti hyvät palvelukokemukset varastoituvat asiakkaan mieleen ja siten ohjaavat häntä hänen valinnoissaan. (Lepola ym. 1998, 29.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 16–17) kiteyttävät hyvin asiakaspalvelun tärkeyden. He ovat sitä mieltä, että vaikka tuote tai palvelu olisi kuinka korkeatasoinen hyvänsä, jokaisen yrityksen toiminnan kulmakivenä tulisi olla erinomainen asiakaspalvelu ja myyjän oikeaoppisesti suorittama myyntiprosessi. Kun asiakaspalvelija osaa perustella ja myydä tuotteen oikein, asiakkaat ovat valmiita usein myös maksamaan lisäarvopalveluista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 16–17.)

Asiakaspalvelun voi oppia, mutta on tärkeää, että sen perustana on työntekijän oma aito kiinnostus ja palveluasenne alaa, liiketoimintaa ja asiakasta kohtaan.

Asiakaspalvelutilanteessa tarkoituksena on etsiä ja myydä ratkaisu asiakkaan ongelmaan ja tarpeeseen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 123.)

Tärkeimpänä ominaisuutena myyjällä tulisi olla usko omiin mahdollisuuksiin. Sen kautta työntekijä saa uskon oman toimintaansa ja sitä kautta yritystä sekä ponnistelua huipputulosten saavuttamiseksi. Tilanteessa, jossa työntekijä ajattelee, että hänellä ei ole mahdollisuuksia tavoitteisiin, hän helposti luovuttaa ja tyytyy tavanomaisiin tuloksiin ajatellen, että kyllä tämä minulle riittää. Asiakaspalvelijan tulisi uskoa mahdollisuuksiinsa ylittää asiakkaansa odotukset. Tavoitteena tulisi olla saada asiakas enemmän kuin tyytyväiseksi. (Hämäläinen 1999, 33.)

Nykyään yhä enemmän arvostetaan palvelualaa ja sitä pidetään elintärkeänä. On olemassa kolme tärkeää seikkaa, jotka tulee muistaa, jos haluaa menestyä asiakaspalvelussa. Ensimmäinen kohta on se, että koskaan ei tule lopettaa oppimista. On muistettava, että maailma muuttuu koko ajan ja asiakkaat haluavat eri asioita. Jokaisen asiakkaan kohdalla on aina jotain sellaista, josta voisi tietää enemmän. Toisena on nostettu esiin asiakkaan kuunteleminen. Asiakkailta kuulee totuuden asiakaspalvelusta. Kysymällä asiakkaalta, mitä hän haluaa, osataan palvella häntä paremmin. Kun tiedetään, mitä asiakas haluaa, on helpompaa palvella häntä ja ylittää hänen odotuksensa. Kolmantena tärkeänä kohtana on yrityksen sisäisen äänen kuunteleminen. Ei riitä pelkästään se, että asiakaspalvelija tietää omista asiakkaistaan kaiken, vaan tieto tulee jakaa myös muiden kesken. Tiedot tulisi valjastaa koko yrityksen käyttöön. (Hämäläinen 1999, 33–37.)

Kotler (2005,9) antaa kriittisemmän näkökulman asiakaspalveluun. Monet muut ovat nostaneet esille sen, että jokainen asiakas tulee hoitaa yhtä hyvin ja arvokkaasti. Kotler nostaa esille yrityksen L. L. Bean, joka kouluttaa uudet työntekijät arvostamaan jokaista asiakasta, ja samanaikaisesti tunnistamaan asiakkaan arvon yritykselle. Mainitussa yrityksessä asiakkaat on palveltava hyvin, mutta ei välttämättä tasavertaisesti. (Kotler 2005, 9.) Itse olen kyllä havainnut sen, että monissa yrityksissä tämä teoria on käytäntö. Esimerkiksi autokaupassa, kun nuori tyttö menee ostamaan autoa ja jos yhtä aikaa palvelua odottaa rikkaan



näköinen liikemies, niin todennäköisesti tämä mies saa palvelua paremmin. Onhan selvää, että hän tulee tuomaan yritykseen enemmän rahaa kuin tyttö.

Aarnikoivu (2005, 43–45) antaa myös kriittisen näkökulman siihen, onko jokainen asiakas tärkeä. Nykyaikana tuloksellisessa asiakaspalvelussa toiminnan perustana voidaan pitää sitä, että osataan mitata asiakkaan arvo. Asiakkaan arvo ja asiakkaaseen sisältyvä potentiaali ohjaavat yrityksen toimintaa suhteessa asiakkaaseen. Arvo on se, mikä ohjaa yrityksen panostuksia ja asiakkaalle suunnattavia toimenpiteitä ja palvelumalleja. Yleinen harhaluulo on, että jokainen asiakas olisi tärkeä yritykselle, sillä kannattavalle yritykselle jokainen asiakas ei voi olla arvokas. Muistettava on kuitenkin, että jokainen asiakas tulee palvella kunnioitettavasti, vaikka he eivät olisikaan yrityksen arvokkaimpia asiakkaita. (Aarnikoivu 2005, 43–44.)

Jos yrityksessä ajatellaan, että jokainen asiakas on tärkeä, niin se luo väistämättä tehottomuutta toimintaprosesseihin ja huonontaa kokonaisuutena palvelun laatua eikä mahdollista asiakkaille laadukasta, asiakkaan erityispiirteet huomioivaa palvelua. Näin ollen yrityksen itseisarvona ei tulisi olla asiakkaiden määrä, vaan asiakkaiden laatu, eli asiakaskannattavuus. On myös tilanteita, jolloin asiakkuus on tärkeä yritykselle, koska siihen sisältyy paljon volyymia. Volyymiarvo on erityisen tärkeä yritykselle, jolla on paljon kiinteitä kustannuksia. Yleensä yritykselle pitkä asiakassuhde on arvokkaampi kuin lyhyt asiakassuhde. Uuden asiakassuhteen luominen yritykselle on paljon kalliimpaa kuin vanhan asiakassuhteen pitäminen. (Aarnikoivu 2005, 44–45.)

Yritysassiakkaille myytäessä on mietittävä, mikä on se kilpailuetu, jolla yritysasiakas saadaan kiinnostumaan. Yritysassiakkaat tietävät yleensä paljon tuotteista ja tekevät ostot järkiperaisesti juuri omien tarpeitten pohjalta. Isommissa yrityksissä toimii yleensä ostoryhmä, johon kuuluu sisäänostaja, asiantuntija, käyttäjä ja päätöksentekijä. Näin ollen he osaavat vaatia juuri heidän tarvitsemat ominaisuudet palvelulle ja tuotteelle. Näin ollen myyjän tulisi hyvin tuntea tuotteet ja palvelut sekä hyvät myynti- ja ihmissuhdetaidot. (Lepola yms. 1998, 20–21.)

Asiakkailla on omat odotuksensa asiakaspalvelijalta. Asiakkaat haluavat, että he voivat luottaa myyjään. Myyjän rehellisyydestä halutaan tulla vakuuttuneiksi. Asiakkaat haluavat, että heidän tarpeitaan kuunnellaan. On tärkeää jokaisessa asiakaspalvelutilanteessa muistaa, että asiakas ei ole ostamassa tuotteita siksi, että myyjä saisi siitä itselleen bonuksia myynnistä, tai että yrityksen liikevaihto kasvaisi. Asiakas on ratkaisemassa rahalla vain omaa ongelmaansa. (Lundberg 2002, 13.) Asiakkaiden arvot ja asiakastyytyväisyys ovat tärkeitä rakennusaineita asiakassuhteiden kehittämisessä ja hallinnassa (Kotler & Armstrong, 2008, 31).

OP-Pohjola-ryhmän yksi yhteisistä arvoista on ihmissläheisyys. Pankissa halutaan, että toiminta perustuu siihen, että aidosti välitetään asiakkaista ja työyhteisön jäsenistä. Kuluttajien mielestä osuuspankit ovat myös onnistuneet tässä, koska Itellan tutkimuksen mukaan osuuspankit ovat ykkössijalla siinä, miten ne palvelevat ja hoitavat asiakassuhteitaan. Kuluttajilta oli kysytty esimerkiksi miten hyvin yritys täyttää asiakkaan tarpeet ja onko asiointi sujuvaa ja miellyttävää. OPK:n varatoimitusjohtaja Erkki Böös on kommentoinut, että palvelu ja päätöksenteko tapahtuvat OP-Pohjola-ryhmässä paikallisesti. Osuuspankkien omistajuuteen ja asiointiin keskittämiseen perustuvat edut ovat paljon enemmän kuin mitä tavalliset kanta-asiakasohjelmat tarjoavat. (OP-Pohjola-ryhmä.)

## 4 TYÖN ORGANISOINTI

### 4.1 Yleistä

Yhtenä työyhteisön tehokkuuteen vaikuttavana tekijänä on onnistunut työn organisointi. Yleisesti koetaan tärkeänä, että työntekijällä on mahdollisuus itseohjautuvuuteen. Kun annetaan mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja toteuttamiseen, niin työntekijällä vähenee tarve saada tehtäviä ja ohjausta esimiehiltä. Tämä tarkoittaa sitä, että esimies pystyy hallitsemaan suuremman määrän alaisia. Itsenäisen työn taustalla on riittävä osaaminen sekä valtuudet tehdä päätöksiä. Valtuutukset koetaan yleensä motivointitekijänä ja hyvän ilmapiirin luojana. Kun päätöksiä voidaan tehdä myös asiasta tietävän asiakaspalveluhenkilöstön tai asiantuntijan toimesta, niin toiminta tehostuu ja nopeutuu. Monesti kuitenkin on tilanne, että päätökset tulee esitellä esimiehille, jotka sitten tekevät lopulliset päätökset. Voidaan nähdä riskinä se, että asiakaspalveluhenkilöstö alkaa tehdä päätöksiä, koska niin sanotut väärät päätökset tuottavat yritykselle kuluja. Tähän voidaan taas vaikuttaa henkilöstön valinnalla, koulutuksella, motivoinnilla ja valvonnalla. Valtuuttamista on tutkittu ja esimerkiksi pankkien luottotappioihin on useammin ollut syynä johdon kuin luotto-osaston henkilöstön valtuutuksien ylitys. (Lecklin 2002, 238–239.)

Kun henkilöstölle annetaan valtuutuksia tehdä päätöksiä, tulee niihin sitoa samalla myös vastuu. Laatumittareiden avulla voidaan hyvin seurata työntekijän toimintaa ja onnistumisia. Mittareina voi olla esimerkiksi asiakasvalitusten määrä ja maksetut hyvitykset. On kuitenkin tärkeää, että järjestelmä olisi sellainen, että se kannustaa työntekijää itsenäiseen työhön, eikä virheiden pelko vähentäisi riskinottoa. (Lecklin 2002, 239.)

Nykyään yritysten tulee olla valmiita muutoksiin. Yhteiskunta muuttuu koko ajan, ja myös yritysten tulee muuttua sen mukana. Kilpailutilanteessa menestyminen edellyttää niin yrityksen kuin henkilöstönkin valmiutta reagoida nopeasti muutoksiin ja vastata kilpailijoiden haasteisiin. Henkilöstön tulisi olla oppimishaluinen, yhteistyökykyinen, aloitteellinen ja innovatiivinen. Toivottava

tilanne olisi, että muutoksia pystyttäisiin ennakoimaan etukäteen. Näin ollen muutokset voidaan hoitaa ennakoidusti ja suunnitelmallisesti. Usein kuitenkin yrityksissä muutokset joudutaan tekemään nopeasti ja pakon alla. Tämä on henkisesti paljon pahempi ja seurauksiltaan arvaamattomampi tapa kuin ennakoitu muutoksen tekeminen. (Lecklin 2002, 241.)

Lecklin (2002, 240–241) pitää tärkeänä sitä, että jokainen työntekijä tietää yrityksestä enemmän kuin pelkän yrityksen nimen. Hän listaa esimerkiksi sen, että on toivottavaa, että työntekijä tietää, miten hänen oma työpanoksensa vaikuttaa lopputulokseen ja mitkä ovat yrityksen tavoitteet, tulokset ja laatu politiikka. Kommunikointi yrityksissä on yleensä liian vähäistä. Sitä voidaan kuitenkin edistää esimerkiksi tiedotustilaisuuksilla, sähköpostilla ja ilmoitustaululla. Kommunikoinnin kautta kaikki työntekijät pysyvät hyvin perillä yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta. (Lecklin 2002, 240–241.)

## **4.2 Työn suunnittelu**

Toimenkuva tuo esille työtehtävän sisällön, keskeiset osa-alueet, tarvittavat tiedot ja taidot sekä työhön liittyvät vastuut. Kun siirrytään itseohjautuvaan tiimiin, toimenkuvien tulee olla selkeitä ja yksinkertaisia. Työnantajan tulee muistaa, että se ei saa ennalta määrätä yksityiskohtaisesti, mitä mihinkin työtehtävään sisältyy, vaan tiimille ja työntekijöille tulee antaa mahdollisuus kehittää ja suunnitella työn suorittamista uudella tavalla. (Lecklin 2002, 241–242.)

Yhdistelemällä työvaiheita saadaan aikaan prosessien nopeutumista ja virheiden vähenemistä. Se lisää myös mielekkyyttä työntekoon. Kun työtehtävät ovat vaihtelevia ja erilaisia taitoja vaativia, on työnteko huomattavasti mielekkäämpää. Vastuuntunto ja laatu tietoisuus lisääntyvät, kun työntekijä pystyy vaikuttamaan laajempaan kokonaisuuteen ja hän ymmärtää oman osuutensa vaikutuksen lopputulokseen. Työkierrolla voidaan täydentää tiimissä työntekijöiden näkemyksiä ja työperspektiivejä. Työntekijän osallistuessa muidenkin tiimien toimintaan, hän rikastuttaa niitä omilla kokemuksillaan ja samalla hän saa itse hyviä käytäntöjä ja työtapoja. Työn kierrättämistä pystytään käyttämään myös esimerkiksi

epäsuosituissa työtehtävissä, jolloin yhdeltä työntekijältä kuluu vähemmän työaikaa sen suorittamiseen. Tämä tuo lisää motivaatiota ja positiivista ilmapiiriä tiimiin. (Lecklin 2002, 242–243.)

Suunniteltaessa työpisteitä, on tärkeää kuunnella työntekijöiden näkemyksiä toimivimmasta ratkaisusta. On mietittävä, tarvitseeko jokainen työntekijä oman rauhallisen huoneen vai onko läheisyyttä henkivä avokonttori parempi ratkaisu. Joissakin yrityksissä on otettu käyttöön käytäntö, jossa työntekijöillä on vain omat kaapit, joita he voivat siirrellä työpisteiden välillä. Tällainen ratkaisu sopii parhaiten sellaiseen tiimiin, jossa osa työajasta ollaan vain työpisteessä ja osa aika kentällä. Ergonomia on tärkeässä roolissa suunniteltaessa työpisteitä. Hyvällä ergonomialla pystytään ennalta ehkäisemään sairastumisia ja motivoinnin alentumista. (Lecklin 2002, 243–244.)

### **4.3 Tiimityöskentely**

Tiimi koostuu saman tai useamman organisaation tai työpisteen työntekijöistä. Tiimin jäsenet työskentelevät yhdessä synergian eli yhteisvaikutuksen saavuttamiseksi, itseohjautuvasti ja toinen toisiinsa nojautuen yhteisen, nimetyn tavoitteen saavuttamiseksi. Tiimin yksi tärkeä ominaisuus on yhteisvastuullisuus. Jokaisen tiimin jäsenen tulee sitoutua saavuttamaan tavoitteita sovitulla tavalla. Tiimityöskentely mahdollistaa sen, että työntekijä voi hyödyntää erikoisosaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. Keskeistä on myös se, että tiimin jäsenet saavat tukea toisiltaan, mikä on yksittäisen jäsenen, tiimin ja oppimisen kannalta tärkeää. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 10–11.)

Tulokset tiimissä syntyvät yhteistyöllä. Vuorovaikutus tiimin sisällä edistää onnistumista. Jokaisen jäsenen tulee tietää tiimin tehtävät ja hankkia tarvittava osaaminen. Jäsenten tulee olla monitaitoisia ja ryhmätaitoisia, eli myös työkaveria tulee auttaa tiimissä. Onnistumisen edellytyksenä on myös se, että tiimin jäsenillä on selkeä vastuualueen määrittely. Esimerkiksi yksi tiimi voi vastata tietystä projektista, tietyistä asiakkaista tai valitusta prosessista. (Lecklin 2002, 263–264.)

Tiimin sisäinen vuorovaikutus ja yhteishenki näkyvät myös asiakkaille. Asiakkaat aistivat helposti sen, miten esimerkiksi tiimin jäsenet kommunikoivat toisilleen. Jos viestintä on kannustavaa ja tukevaa, vaikutus asiakkaaseen on tällöin myönteinen. Tilanteessa, jossa viestintä on epäkohteliasta ja toista väheksyvää, asiakas helposti saa kielteisiä mielikuvia ja tästä johtuen palvelun laatu kokemus heikkenee. (Lämsä & Uusitalo 2002, 174.)

Tiimejä on paljon erilaisia, joten niitä voidaan erotella toisistaan tiimityyppien perusteella. Esimerkiksi tehtävät, itsenäisyys ja suorituskky voivat olla mahdollisia erotteluperusteita. Tehtävän mukaan luokiteltuna voidaan miettiä, miksi tiimi on perustettu ja mitä työntekijät tekevät tiimissä. Tehtävän sisällön mukaisia tiimejä ovat muun muassa operationaalinen tiimi, tiedonkulkua edistävä tiimi, toimintojen välinen tiimi ja ongelmanratkaisutiimi. Operationaalisessa tiimissä hoidetaan yrityksen käytännön toimintaa, esimerkiksi asiakaspalvelua. Tiimin sisällä työntekijät voivat yleensä vaihdella työtehtäviä ja tiimi hoitaa myös omat työjärjestelynsä itsenäisesti. (Lämsä & Hautala 2004, 133.)

Tiedonkulkua edistävissä tiimissä työntekijöiden työt ovat vahvasti riippuvaisia toisistaan. Esimerkiksi kehitystiimin jäsenet edustavat yrityksen eri hierarkiatasoja. He keräävät yrityksessä nopeasti tietoa laajalta alueelta. Toimintojen välinen tiimi syntyy, kun yrityksen eri osastojen työntekijät muodostavat tiimin. Tiimin yleisimpiä tavoitteita ovat sitoutuminen yrityksen hankkeisiin, toiminnan joustavuus, läpinäkyvyys ja nopeus. Ongelmanratkaisutiimi kokoontuu säännöllisin väliajoin ja keskustelee ja analysoi kunkin jäsenen esille tuomia ongelmia. Heidän tavoitteena on toiminnan jatkuva parantaminen. (Lämsä & Hautala 2004, 134.)

Tiimityöskentelystä voidaan löytää useita hyviä ominaisuuksia. Tiimityöskentelyyn voidaan yleensä liittää seuraavanlaisia etuja: tehokkuus, tuottavuus, asiakaskeskeisyys, henkilöstön motivaatio, henkilöstön sitoutuminen, työprosessit, toimintajärjestelmät, monipuolinen tehtäväkokonaisuus ja johtaminen, luovuus ja oppiminen.

Yrityksen on helppo sitouttaa työntekijät tiimityöskentelyn avulla, mikä vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen. Onnistunut tiimityö lisää työntekijöiden motivaatiota. Jatkuva kehittäminen on tärkeää myös tiimissä. Työntekijöiden motivaatio kasvaa, kun he saavat itse vaikuttaa omiin työprosesseihinsa ja tavoitteisiinsa. Tiimin kokonaisuuden avulla tiimi pystyy paremmin suoriutumaan hankalistakin tehtävistä toisin kuin yksittäinen työntekijä, jolta resursseja menisi enemmän. Kun monta työntekijää laitetaan samaan tiimiin, löytyy tiimistä sen jälkeen yhtä monta persoonaa. Ihmiset, joilla on erilaiset arvot, tavoitteet ja taustat, saavat usein yhdessä hyviä tuloksia aikaan. Toisilta oppiminen on tiimissä tärkeä elementti. Tiimi oppii myös omasta toiminnastaan ja voi kehittää sitä. (Lämsä & Hautala 2004, 140–143.)

Tiimin tehokkuuden perustana on se, että tiimissä kyetään integroimaan jäsentensä erilainen osaaminen ja pystytään sietämään tiimin jokaista jäsentä. Tiimityö ei ole esteenä jokaisen henkilökohtaiselle kehittymiselle. On tärkeä muistaa, että tiimityö ei poista jokaisen omaa vastuuta, vaan se korostaa jokaisen vastuuta ja sitoutumista yhteisen päämäärän saavuttamisessa. Jokaisessa tiimissä tulee olla esimies. Esimiehen rooli voi vaihdella paljon riippuen tiimin luonteesta. Hänen tehtävänä on tiimissä on erityisesti erilaisuuden hyödyntäminen ja vastuu yhteistyön onnistumisesta. On tarkoitus, että tiimissä ei samanlaisteta jäsentensä omaperäisyyttä, vaan tiimin on käytettävä jokaisen erityisyyttä rakentavasti hyväkseen. Mikäli tiimissä ei olisi esimiestä, voisi olla, että tiimissä omat kuppikunnat ajaisivat vain omaa etuaan kokonaistavoitteen kustannuksella. (Lämsä & Uusitalo 2002, 175.)

Esimiehen tulee sitouttaa tiimin jäsenet tavoittelemaan yhteistä tavoitetta ja luoda rohkeutta ja itseluottamusta sen saavuttamiseksi. Tiimin esimiestyön keskeisenä periaatteena voidaan pitää mallia, jonka mukaan esimiestyön on mahdollistettava tiimissä työskenteleville riittävä toimintavapaus ja riskien ottaminen. Tiimin jäsenillä tulisi olla sellainen tunne, että esimies kannustaa ja sallii rohkeita kokeiluja ja uudistuksia. Näiden asioiden kautta mahdollisuus vastuun ottamiseen ja sitoutumiseen yhteiseen päämäärään kasvaa. Tiimin avointa keskinäistä viestintää ja vuorovaikutusta voi esimies edistää omilla toimillaan. Tärkeitä asioita ovat esimerkiksi asioiden uudelleen arvioiminen, luottamuksen kehittäminen,

virheistä oppiminen, jokaisen kunnioittaminen ja yhteisöllisyyden luominen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 177–178.)

Tiimiä voidaan tarkastella myös psykologisena ilmiönä. Esimerkiksi voidaan tarkastella, miten tiimi toimii kognitiivisella eli tiedollisella tasolla. Voidaan tarkastella sitä, miten tiimi toimii päätöksenteon, uuden luomisen ja ajattelun alueilla. Esimerkiksi, kun tiimin jäsenet pystyvät kriittisesti ja analysoiden arvioimaan omia uskomuksiaan ja tietojaan ja sitä kautta luomaan uutta, voidaan tiimin katsoa saavuttaneen tietyn kypsyyssasteen ja kyvyn kriittiseen pohdiskeluun ja analyysiin. Toisena tarkastelunäkökulmana voi olla tiimin jäsenten välinen vuorovaikutus. Tällöin voidaan tarkastella vaikka jäsenten ottamia ja saamia rooleja tiimissä, tiimin vuorovaikutusrakennetta, normien muodostumista ja johtajuutta. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 14–15.)

Työtyytyväisyyden peruselementtinä on terveellinen ja turvallinen työympäristö. Työergonomiaa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota esimerkiksi työasentoihin ja valaistukseen. Työympäristön laatua voidaan mitata esimerkiksi sairauspoissaolojen kautta. Mahdolliset tapaturmat sekä vahingot tulee analysoida ja tuoda työntekijöiden tietoisuuteen koulutusten ja ohjeistuksien avulla. Toinen tärkeä tarkastelutapa työtyytyväisyyteen on työympäristön henkinen puoli, eli esimerkiksi ilmapiiri ja yhteishenki. On todettu, että parhaat tulokset saavutetaan, kun työntekijät ovat iloisia ja työstään innostuneita. Työntekijöiden motivoijana voi olla esimerkiksi työpaikan avoin henki. Työympäristöä voidaan rikastuttaa esimerkiksi toimivalla tiimityöllä, oikeaoppisella työsuunnittelulla ja mahdollisuudella itseohjautuvuuteen. (Lecklin 2002, 251–252.)

### **3.6 Myyntityön johtaminen**

Yhtenä tärkeänä tekijänä myyntityön onnistumiselle on se, miten sitä johdetaan. Yrityksen johdon tulee valita oikeat henkilöt työhön ja asettaa heille optimaaliset tavoitteet. Työntekijöitä tulee motivoida ja kouluttaa, jotta he jaksavat ja pystyvät tekemään myyntityötä. Heille tulee tarjota hyvät tekniset apuvälineet, kannustava palkkausjärjestelmä sekä tehdä jatkuvaa valvontaa ja sen myötä kehittää



toimintaa. On siis tärkeä edellytys toimivalle myyntityölle, että nämä asiat ovat kunnossa. (Vuokko 2003, 191.)

Kokemusten kautta voidaan sanoa, että palkkauksella on suuri vaikutus tuloksiin ja laatuun, silloin kun palkkaus on sidottu saavutuksiin. Kun puhutaan tulospalkkauksesta, sillä tarkoitetaan yleensä lisäbonusta hyvästä tuloksesta. Kuitenkaan huonosta tuloksesta ei saa pienentää palkkaa. Työntekijällä tulisi olla mahdollisuus saada lisäbonusta niistä asioista, jotka liittyvät yrityksen kriittisiin menestystekijöihin ja joihin hän pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan. Tulos- ja kannustuspalkkaus tulisi rakentaa yhteistoimintaa korostavaksi. (Lecklin 2002, 244–245.)

Harmillisen usein tavoitteiden asettamisen yhteydessä sattuu monenlaisia virheitä. On yleistä, että tavoitteet asetetaan aivan liian epärealistisiksi, eli joko ne ovat aivan liian korkeita tai sitten liian helposti saavutettavia. Monesti myös annettu aika on liian lyhyt tavoitteiden saavuttamiseen. Usein vain taloudelliset asiat muistetaan ottaa huomioon, kun asetetaan tavoitteita. Se on kuitenkin ainakin asiakaspalvelutiimien kannalta katsottuna aivan liian yksipuolista. Suuri heikkous on usein liian orjallinen keskittyminen pelkkiin taloudellisiin arvoihin ja lyhyen aikajänteen tuomaan tehokkuuteen. Tavoitteiden julkistaminen yrityksen sisällä olisi suotavaa. Tiimi tarvitsee kaikkien yrityksissä olevien tukea. Organisaation ilmapiiriä voidaan myös kehittää myönteisempään suuntaan avoimella tiedottamisella. Menestyvän yrityksen yksi ominaispiirre on se, että työntekijöille on tietoa tarjolla jopa enemmän, mitä he edes tarvitsisivat. (Nordman-Sjöberg & Nieminen 1998, 33.)

Itse koen, että myyntityön tavoitteet motivoi työntekoa. Kun tavoitteet ovat realistiset, on niiden saavuttaminen mielekästä. Jos tavoitteet on asetettu liian korkeiksi, ei työntekijä viitsi edes yrittää saavuttaa niitä. Tavoitteet ovat mielestäni silloin oikean tasoiset, kun niiden saavuttamiseen tarvitaan hieman pinnistelyä, mutta kuitenkin ne ovat saavutettavissa. Yhä useammassa työssä tavoitteet on osana työtä. Jotkut ihmiset ovat tavoitteellisia, ja he suuntaavat työnsä tavoitteiden mukaisesti. On myös ihmisiä, joille tavoitteet tuottavat paljon harmaita hiuksia ja heitä stressaavat paljon tavoitteet. Mielestäni on hyvä, jos yritys palkitsee

työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisesta, koska se lisää taas motivaatiota tulevaisuuteen tavoitteiden saavuttamiseen. Pidän tavoitteita tärkeänä motiivintekijänä.

## 5 HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

### 5.1 Henkilöstö laadun tekijänä

Usein on käsitys, että hyvän johtamisen, hienon tekniikan ja toimivan prosessin kautta syntyy laatu. Näin ei kuitenkaan ole, sillä laadun takana ovat aina inhimilliset tekijät. Laadukkaalle toiminnalle tärkeintä onkin motivoitunut, koulutettu ja työhönsä harjaantunut henkilöstö. On tärkeää, että yrityksen johto ymmärtää henkilöstön todellisena voimavarana. Henkilöstö tarvitsee kiitosta ja palautetta. Tilanteessa, jossa henkilöstö koetaan vain kustannustekijänä, ovat laadukkaan toiminnan edellytykset vähäiset. (Lecklin 2002, 235.)

Jokaisen työntekijän tulisi tuntea ja sisäistää yrityksen laatupolitiikka. Henkilökohtaiseen laatuun sisältyy kyky ottaa vastuuta ja hallittuja riskejä. Työntekijälle on tärkeää asennekasvatuksen kannalta, että yrityksessä käydään läpi toimintoketjuja ja korostetaan sitä, että prosessin tulos riippuu sen heikoimman lenkin tuloksesta. Kuitenkaan laatuajattelua ei saa julkistaa niin, että virheiden tekemisen pelossa työntekijä hävittää aloitteellisuuden ja rohkeuden tarttua uusiin ja vaikeisiin asioihin. On väistämätöntä uudessa ympäristössä, että virheitä ei sattuisi. Näin ollen laatu tarkoittaa virheistä oppimista. (Lecklin 2002, 237.)

Yrityksessä tulisi perehdyttää uudet työntekijät aina huolellisesti. Perehdytyksessä käydään läpi työtehtävät ja samalla myös kartoitetaan työntekijän kehittämistarve. Lisäosaamista voidaan hankkia esimerkiksi koulutusten kautta. On hyvä, että alkuvaiheessa nimetään uudelle työntekijälle oma tutori. Tiimissä kaikilla on vastuu auttaa uusi tiimin jäsen nopeasti mukaan tehokkaaseen toimintaan. Kehityskeskusteluita tulisi pitää vähintään vuosittain. Kehityskeskusteluissa käydään esimerkiksi läpi henkilökohtainen osaamisprofiili ja asetetaan uudet tavoitetasot. Voidaan myös suunnitella tehtävien kehittämistä ja miettiä myös mahdollista siirtymistä uusiin tehtäviin. Kehityssuunnitelmassa tulee ottaa esille yrityksen tarpeet, henkilön omat tarpeet, toivomukset, valmiudet ja suoriutuminen. Suunnitelma voi pitää sisällään sekä pitkän tähtäyksen kehitys- ja uratavoitteita

että konkreettisia välitavoitteita haluttuun suuntaan edettäessä. (Lecklin 2002, 247.)

Keskeinen rooli osaamisen kehittämiseen on koulutuksella. Koulutus tulee suunnitella niin, että se vastaa mahdollisimman hyvin yrityksen tarpeisiin ja tilanteeseen. Paras mahdollinen tulos saadaan aikaiseksi, kun koulutus sovitetaan käytännönläheisesti yrityksen toimintaan tekemisen ja teorian tukiessa toisiaan. Varsinkin pienten yritysten tulisi hyödyntää myös ulkopuoliset kurssit. Koulutusten tulisi olla tavoitteellisia ja tehokkaita. Saavutuksia voidaan mitata esimerkiksi suorituskyvyn parantumisella, laadulla, toteutettujen aloitteiden ja kehitysideoitten avulla. Koulutusta ei kannata varastoida, vaan tulisi kouluttautua aina oikea-aikaisesti oikeaan tarpeeseen. Olisi suotavaa, että ammattipätevyyden koulutusten lisäksi työntekijöillä olisi mahdollisuus itsensä kehittämiseen. Yhä useammassa työpaikassa tarvitaan yhä enemmän kommunikointitaitoja, eri kieliä, neuvottelutaitoja ja tiimityöskentelyä. (Lecklin 2002, 247–248.) Usein on tarpeellista pieni muistinvirkistys ihan näistä perusasioista, kuten kommunikoinnista. Monet perusasiat saattavat unohtua ja koulutuksesta voi saada uutta potkua ja mielenkiintoa asiakaspalveluun ja myyntityöhön.

Työyhteisön kehittämisen avulla pystytään parantamaan työtyytyväisyyttä sekä tuottavuutta. Esimerkiksi fyysinen työympäristö, palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät, henkilöstön edut ja oikeudet, työn sisällölliset ominaisuudet sekä sosiaaliset suhteet voivat olla edistäviä asioita työtyytyväisyyteen tai tuottavuuteen. Kehittämiseen on monia keinoja, ja ensimmäisenä tulisikin kartoittaa omat tarpeet. Oppiminen edellyttää jatkuvaa parantamista ja myönteinen perussuhtautuminen ohjaa yritystä jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Tavoitteena tulisi olla se, että saadaan kehittävä toiminta jatkuvaksi ja että sitä pidettäisiin itsestään selvänä. (Strömmer 1999, 206–209.)

Pankkitoimintaa on perinteisesti pidetty työvaltaisena palvelualana. Pankkien henkilöstömäärä kasvoi vielä 1980-luvulla tuotannon teknistymisen ja automatisoinnista huolimatta. Vuonna 1989 pankeissa työskenteli yli 53 000 henkilöä. Henkilöstömäärä melkein puoliintui vuosituhannen vaihteeseen mennessä. Viime vuosina ei kuitenkaan ole ollut enää suuria muutoksia

henkilöstön määrässä. Internet- ja puhelinpankkipalvelut sekä korvaavat että täydentävät kiinteää pankkikonttoriverkoston ja pankin tiskillä asiointia. Suomalaiset pankit ovat vuosikymmenien ajan panostaneet henkilöstön osaamiseen, kehittämiseen ja kouluttamiseen. Pankkikonttoreiden välistä erilaistumista tapahtuu koko ajan. Konttoreita voidaan jaotella esimerkiksi täyden palvelun konttoreihin, peruspalvelukonttoreihin ja erityispalvelukonttoreihin, kuten yrityskonttoreihin. Itsepalvelun ja sähköisen asioinnin suosion myötä pankkien konttoriverkosto on keskittynyt asiakkaiden vaativimpien pankkiasioiden hoitoon. (Kontkanen, 2010, 66–68.)

## 5.2 Hyvän myyjän ominaisuuksia

Myyjän on mahdollista erottautua tuotteilla ja ratkaisuilla, mutta myös sillä, miten hän myy. Yritysten on helppo kopioida tuotteita, mutta myyjien luonteenpiirteitä ja persoonallisuuksia on mahdottomuus kopioida. On hyvä muistaa, että myyntiä on myös asiakkaan ongelmien ja haasteiden konsultointi, ratkaisun hakeminen ja asiakkaan auttaminen, vaikka kauppaa ja sopimuksia ei joka tapaamiskerralla syntyisikään. Huippumyyjien ominaisuuksiin on listattu muun muassa yrittäjähenkisyys, päättäväisyys, kilpailuhenkisyys, riskinsietokykyisyys sekä kirjallisen ja suullisen ilmaisun vahvat taidot. Joistakin myyjistä voidaan kuitenkin sanoa, että he ovat tyrkyttäviä ja epärehellisiä. Jos myyjä saa tällaista palautetta, niin tulisi nopeasti puuttua siihen. Hyvänä muistivinkkinä on muistaa se, että kilpailijan kopioiminen johtaa vain perässä hihtämiseen, eli parhaimmillaan vain kilpailijoiden tasolle, ei niiden ohi. (Laine 2008, 217-218.)

Huippumyyjän odotetaan kuluttavan aikaa oikein. Hänen tulisi osata optimoida sekä asiakkaan tarvitsema että oman ja organisaation vaatima aika. Ajankäytössä on tärkeää se, että osaa erottaa kiireelliset asiat tärkeistä asioista. Hyvä ominaisuus huippumyyjälle on, että hän osaa erottaa edellä mainitut asiat ja pystyy priorisoimaan asiat tärkeyden mukaan, eikä aina kiireellisyyden mukaan. Tehokas myyjä tietää, että paremmat suoritukset tuovat parempia tuloksia. Keskinertainen suorittaja tyytyy keskinkertaisiin tuloksiin, mutta tällöin hän ei myöskään kehity. (Laine 2008, 219-221.)

On kohtuutonta yrittää miellyttää jokaista asiakasta. Myyjän tulisikin tunnistaa ne asiakkuudet, jotka tuottavat tulosta. Oman osaamisen ja vastualueen tunnistaminen sekä siitä huolehtiminen takaavat hyvät tulokset. Huippumyyjä osaa tarttua työntekoon tosissaan. Hän ei odota esimerkiksi koulutuksista sitä, että ne olisivat puoliviihteellistä naureskelua työkavereiden kesken, vaan todellista oppimista ja harjoittelua. Huippumyyjät haluavat oppia uutta ja he haluavat olla yhä parempia työssään. He pystyvät kuuntelemaan ja oppimaan uusia toimintatapoja. Huippumyyjät osaavat olla myös hyviä alaisia. (Laine 2008, 218-222.)

Jokaisella huippumyyjällä uskotaan olevan myös valikoiva laiskuusgeeni. Jokainen hyvä myyjä on tietyllä positiivisella tavalla laiska. Se vain ilmenee erilalla eri myyjissä. Joillakin se näkyy selkeästi, mutta toisilla se on vaikeammin nähtävissä. Myyjän laiskuus voi ilmetä esimerkiksi vaatimuksena yksinkertaistaa ja pelkistää asioita. Laiskuusgeeni voi ilmetä myös negatiivisesti, esimerkiksi rutiinitöiden välttämisenä, vaikka ne kuuluisivatkin olennaisena osana ammattimaiseen myyntiin. Vaikka laiskuusgeeni onkin aktiivinen, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että huippumyyjät ovat laiskoja. Tosi asiassa myyjät arvostavat uusia mahdollisuuksia ja uusia kehittyneitä työmenetelmiä, vaikka se tietäisikin alkuun harjoittelua ja lisätyötä. He pystyvät näkemään mahdollisuudet investointeina tulevaisuuteen. On tärkeämpää tehdä oikeita asioita kuin asioita oikein. (Laine 2008, 224-227.)

## **6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

### **6.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat**

Tutkimuksessa tavoitteena oli selvittää Haapajärven, Nivalan ja Oulaisten Osuuspankkien asiakasneuvojen käsityksiä päivittäispalveluiden toimintatavoista. Haluttiin saada selville, miten he kokevat heidän oman pankkinsa päivittäispalveluiden toimintatavat ja minkälaista kehitystä he toivoisivat niihin. Tavoitteena oli löytää niin hyvät kuin huonotkin puolet jokaisesta toimintatavasta.

Tutkimuksen pääongelma asetettiin tavoitteiden pohjalta seuraavasti:

**Millaisia käsityksiä Haapajärven, Nivalan ja Oulaisten Osuuspankkien asiakasneuvojilla on eri päivittäispalveluiden tuottamisesta?**

Tutkimuksen pääongelma jaetaan neljään alaongelmaan:

1. Minkälaisia käsityksiä asiakasneuvojilla on kassatilitysten hoitamisesta?
2. Minkälaisia käsityksiä asiakasneuvojilla on kassatoiminnan toimivuudesta?
3. Minkälaisia käsityksiä asiakasneuvojilla on puhelinkeskustoiminnan tehokkuudesta?
4. Minkälaisia käsityksiä asiakasneuvojilla on työpistejärjestelmän tehokkuudesta?

### **6.2 Tutkimuksen kohdejoukko sekä tutkimusaineiston keruu ja analysointi**

Tutkimuksen kohdejoukko koostui Haapajärven, Nivalan ja Oulaisten Osuuspankkien asiakasneuvojista. Kohdejoukko valittiin sillä perusteella, että asiakasneuvojat itse tekevät näitä töitä, ja he osaavat parhaiten kertoa kunkin toimintatavan hyvät ja huonot puolet. Tutkimusongelmaan saataisiin näin luotettavimmat vastaukset. Mahdollista olisi ollut myös ottaa mukaan asiakkaiden

mielipiteitä, esimerkiksi puhelinkeskuksesta, mutta tässä tutkimuksessa ei katsottu tarpeelliseksi saada selville asiakkaiden niitä.

Tutkimusote oli kvalitatiivinen. Teemahaastattelujen avulla pyrin kartoittamaan jokaisen asiakasneuvojan näkemykset ja mielipiteet. Haastattelin kaikki päivittäispuolen työntekijät. Haastatteluissa käytin apunani haastattelurunkoa, johon olin miettinyt valmiiksi aihepiirejä, joiden avulla käytiin keskustelua. Haastatteluissa käytin myös äänityslaitetta, joka helpotti raportointia. Teemahaastattelun runko on esitetty liitteessä 1.

### **6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys**

Tutkimuksen reliabiliteettiin, eli luotettavuuteen vaikuttivat ratkaisevasti teemahaastattelun valmistelu, haastattelutilanne sekä vastausten käsittely ja raportointi. Haastattelut suoritettiin kullekin konttorille ja asiakasneuvojalle erikseen. Haastattelupaikkana oli konttoreiden työhuone tai kokoustilat. Haastattelupaikka oli jokaiselle haastateltavalle siis tuttu. Haastatteluissa käytettiin apuna äänityslaitetta, mikä lisää myös tutkimuksen luotettavuutta, koska raportointivaiheessa se helpotti paljon, että pystyi käymään haastatteluita uudelleen läpi löytäen ne tärkeimmät kokemukset ja näkemykset. Teemahaastatteluissa on paljon etuja, jotka luovat lisää luotettavuutta tuloksiin. Esimerkiksi kysymyksiä voidaan täsmentää, mikäli jokin käsite on outo, jolloin väärinkäsitykset karsiutuvat pois. Vastausprosentista saadaan myös luotettavammin haluttu, koska henkilökohtainen haastattelu ja siihen sovittu aika varmistavat paremmin vastausten saannin. Tutkimuksen luotettavuus siis toteutuu, mikäli vain asiakasneuvojat ovat olleet rehellisiä kertoessaan käsityksistään.

Validiteetti kertoo tutkimuksen pätevydestä. Kyse on siitä, kuinka hyvin on tutkittu juuri haluttua tutkimuskohdetta. Tutkimuksessa pätevyyteen vaikuttavat esimerkiksi teemahaastattelun runko ja vastausprosentti. Teemahaastattelun kysymykset luotiin tutkimusongelmien ja asetettujen tavoitteiden pohjalta.



## **7 TUTKIMUSTULOKSET**

### **7.1 Kassatilityksen hoitaminen tutkimuksen kohteena olevissa osuuspankkeissa.**

Kassatilitykset ovat yritysten tilittämiä rahoja. Haapajärvellä ja Nivalassa kassatilitykset lasketaan konttorissa. Oulaisten Osuuspankki lähettää kassatilitykset laskentakeskukselle.

#### **7.1.1 Haapajärven Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatilitysten hoitamisesta**

Seuraavaan on koottu Haapajärven Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatilitysten hoitamisesta. Asiakasneuvojista käytetään koodinimiä asiakasneuvoja 1–5.

##### **Asiakasneuvoja 1**

Ensimmäisen asiakasneuvoja ei pidä kassatilitysten laskemista työläänä. Toisaalta tavoitteita ajatellen hän kokee tilitysten laskemisen niin sanotusti turhaksi työksi. Myyntityöhön saataisiin lisää aikaa, jos tilitykset lähetettäisiin laskentakeskukseen. Asiakkaat arvostavat kuitenkin enemmän sitä, että tilitykset lasketaan heti ja he saavat rahat tilille suhteellisen nopeasti.

Tallennusautomaatin käytön sujuvuus arveluttaa asiakasneuvojaa. Hän pelkää, että kone voi mennä rikki ja näin ollen juoksuuttaa sitten työntekijöitä enemmän. Tekniikka ei välttämättä aina toimi. Hän ei koe tallennusautomaattia hyvänä asiana.

##### **Asiakasneuvoja 2**

Toinen asiakasneuvoja ei koe kassatilitysten laskemista kovin työläänä. Pitkän aikavälin jälkeen tilityksien tekeminen vaatii kuitenkin harjoittelua, joka vie aikaa.

Hän kokee, että tilitysten laskeminen vie aikaa kohtalaisen paljon. Asiakasneuvojan mielestä tilitysten lähettäminen laskentakeskukseen ei olisi mahdoton ajatus. Hän uskoo, että alkuun asiakkaat voisivat tykätä huonoa, mutta kaikkeen sopeudutaan ajan mittaan. Paikkakunnalla on kuitenkin paljon pienyrittäjiä, jotka tarvitsevat rahat nopeasti tilille, joten asiakasneuvoja haluaisi pitää kassatilitysten laskemisen konttorissa.

Tallennusautomaatti toisi lisää palvelua asiakkaille. On työlästä, kun tulee monta lipasta, ja kaikki eritellään eri tileille. Hän kokee, että tallennusautomaatti voisi tuoda hyötyä monessa suhteessa.

### **Asiakasneuvoja 3**

Kolmas asiakasneuvoja on sitä mieltä, että kassatilitysten laskeminen ei ole liian työlästä. Hän pitää tilitysten laskemisesta. Hän ei koe kassatilitysten lähettämistä laskentakeskukseen tarpeellisena, koska tilitysten määrä on kuitenkin suhteellisen vähän. Hänen mielestään on hyvä, että kassatilitykset lasketaan itse, koska sitä kautta tulee käteistä rahaa, joten sitä ei tarvitse näin ollen tilata niin usein.

Hänen mielestään kolikoidenkin laskeminen tuo vaihtelevuutta. Usein myös kolikoiden laskijoiden muitakin palveluita voi kartoittaa samalla. Kolikoita tulee kuitenkin niin vähän, että ne eivät ole haitaksi.

### **Asiakasneuvoja 4**

Neljännän asiakasneuvojan mielestä kassatilitysten laskeminen ei ole työlästä. Maanantaisin on enemmän tilityksiä, mutta muut päivät ovat rauhallisempia. Hän uskoo, että asiakkaat eivät pitäisi siitä, että kassatilitykset lähetettäisiin laskentakeskukseen. Jos kassatilitysten laskeminen lopetettaisiin ja asiakasneuvojalla jäisi enemmän aikaa, niin se ei kuitenkaan helpottaisi päivittäispuolen askareita, koska työpanos suunnattaisiin todennäköisesti toisiin tehtäviin.

Tallennusautomaattia hän ei koe tarpeelliseksi. Kolikoita tulee niin vähän, että ei olisi järkevää hankkia erikseen tallenneautomaattia sen takia. Se ei kuitenkaan vähentäisi työtä juuri yhtään.

### **Asiakasneuvoja 5**

Viidennen asiakasneuvojan mielestä kassatilitysten laskeminen ei ole kovinkaan työlästä, jos vain käytettävät koneet toimivat. Hänen mielestään tilitysten laskeminen ei vie kovin paljon aikaa, mutta jos tilitykset lähetettäisiin laskentakeskukseen, niin jäisi enemmän aikaa muuhun työhön. Kolikkoautomaatin tuomaan tehokkuutteen hän ei oikein luota, koska pitäähän sitäkin konetta hoitaa. On hyvä, että asiakkaat saavat rahat heti tilille. Hyvänä puolena kassatilitysten laskemisessa on se, että heidän ei tarvitse tilata rahaa erikseen Loomikselta.

### **Yhteenveto Haapajärven Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksistä kassatilitysten hoitamisesta:**

Tulosten pohjalta voidaan sanoa, että Haapajärven Osuuspankin asiakasneuvojat ovat tyytyväisiä siihen, että kassatilitykset lasketaan konttorissa. He näkevät sen tärkeänä kilpailuetuna ja asiakastytyväisyyden tekijänä. Suurin osa asiakasneuvojista suhtautuu tallennusautomaattiin varauksella. Jonkin verran ilmeni myötämielisiä ajatuksia tallennusautomaatin hankintaa kohtaan.

### **7.1.2 Oulaisten Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatilitysten hoitamisesta**

Seuraavaan on koottu Oulaisten Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatilitysten hoitamisesta. Asiakasneuvojista käytetään koodinimiä asiakasneuvoja 1–4.

## **Asiakasneuvoja 1**

Ensimmäinen asiakasneuvoja kokee hyvänä asiana, että kassatilityksen lähetetään laskentakeskukseen, koska se on poistanut sen työmäärän heiltä. Hän ei ole myöskään kuullut asiakkailta mitään negatiivista palautetta tästä käytännöstä. Hieman on ollut vain epäselvää, mitä saa laittaa yösäilöön ja mitä ei.

Tallennusautomaatti tyhjenetään päivittäin. Hänen kokemuksiansa perusteella koneessa on ollut usein jotain häiriöitä, mutta kuitenkin se saadaan yleensä omin avuin kuntoon. Kone ottaa vastaan sekä kolikot että setelit. Kone ei ota rikkinäisiä ja ruttusia seteleitä, joten silloin yleensä tulee ongelmia, kun asiakas yrittää laittaa huonokuntoisia seteleitä sinne. Työmäärää on vähentynyt kassalta. Se poistaa tiskillä asioivien määrää, mutta toisaalta siinä saatetaan menettää hyviä myynnin paikkoja. Hänen mielestään tämä malli toimii ihan hyvin. Moni asiakas ei tiedä eikä osaa käyttää tallennusautomaattia. Asiakkaat usein luulevat, että sen on hirveän monimutkainen käyttää. Työntekijät käyvät kuitenkin mielellään näyttämässä ja opastamassa asiakkaita sen käyttöön.

## **Asiakasneuvoja 2**

Toinen asiakasneuvoja kertoo, että laskentakeskus tyhjentää säiliön noin neljä kertaa viikossa. Asiakkailta ei ole tullut negatiivista palautetta, koska he tietävät aikataulut ja elävät sen mukaan. Ennen kun kassatilitykset laskettiin paikan päällä, niin se vei paljon työaikaa ja käteistä joutui paljon ”pläräämään”. Nykyään vain muutamia tilityksiä lasketaan konttorilla. Työpanoksen voi ohjata nyt myyntiin.

Tallennusautomaatti toimii, mutta joskus tulee jotain, esimerkiksi setelit saattavat jumittaa koneen. Asiakkaille on painotettu, että he eivät saa laittaa huonokuntoisia seteleitä koneeseen. Koneesta on hyötyä, koska asiakkaan ei tarvitse jonottaa kassalle, vaan hän voi itse laskea ne tallennusautomaatilla. Samalla se vapauttaa lisää työaikaa työntekijöille. Päivittäin otetaan raportit ja tilitetään tileille. Päivittäin tulee noin 5–20 panoa tallennusautomaatin kautta. Aina saattaa tulla virheitä, mutta ne pystytään korjaamaan.

### **Asiakasneuvoja 3**

Kolmas asiakasneuvoja kertoo, että joitain yksittäisiä tapauksia lasketaan paikan päällä. Asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä. Tämä malli on ollut hyvä. Tallenneautomaatin kautta asiakkaille jatketaan pankin aukioloaikaa, koska he voivat käydä myös iltaisin tallettamassa rahaa. Ihan mutkattomasti asiakkaat ovat siihen oppineet ja tallennusautomaatti on aktiivisessa käytössä. Hän ei osaa sanoa mitään epäkohtaa.

### **Asiakasneuvoja 4**

Neljännän asiakasneuvojan mielestä nykyinen toimintamalli on todella hyvä ja joustava. Hän ei ole kuullut negatiivista palautetta asiakkailta. Laksentakeskukselle lähetettäessä konttorin rahan laskenta on vähentynyt ja virheet vähentynyt. Hän ei ole kaivannutkaan sitä rahanlaskua, koska muuta työtä riittää niin paljon.

Tallennusautomaatti vaatii työntekijältä manuaalisen kirjauksen, mutta on silti todella hyvä kone. Kone on kovassa käytössä. Se on tarkoitettu esimerkiksi yhdistysten käyttöön ja ne sitä käyttävätkin todella ahkerasti. Myös itse pankki voi hyödyntää sitä, koska jos on puutetta kolikoista niin voi hyödyntää ja puntata tallennusautomaatista tulleita kolikoita. Hänen mielestään asiakkaat ovat oppineet käyttämään hyvin konetta. Kaikki ovat pitäneet siitä, kun voi tuoda iltaisinkin kolikoita ja seteleitä. Asiakkaillekin se on edullisempi vaihtoehto. Tallennusautomaatti vähentää työmäärää ja asiakkaat eivät ruuhkauta pikakassaa niin paljon, kun laskevat itse rahat. Asiakkaille on haluttu antaa mahdollisuuksia ja palveluita. Se tuo joustavuutta, asiakkaille luodaan mahdollisuuksia, se on nykyaikaista ja vähennetään ruuhkahuippuja. Hänen mielestään asiakkaille täytyy antaa palveluja.

## **Yhteenveto Oulaisten Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksistä kassatilitysten hoitamisesta:**

Asiakasneuvojat ovat kokeneet hyvänä toimintatapana nykyisen mallin, missä kassatilitykset lähetetään laskentakeskukselle. Myyntityöhön on vapautunut lisää aikaa. Asiakkaat ovat pääsääntöisesti olleet tyytyväisiä myös tähän käytäntöön. Tallenneautomaatin kautta konttori haluaa antaa lisää palvelua asiakkaille. Pikakassojen ruuhkautuminen on myös vähentynyt tallenneautomaatin kautta.

### **7.1.3 Nivalan Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatilitysten hoitamisesta**

Seuraavaan on koottu Nivalan Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatilitysten hoitamisesta. Asiakasneuvojista käytetään koodinimiä asiakasneuvoja 1–7.

#### **Asiakasneuvoja 1**

Ensimmäisen asiakasneuvojan mielestä voisi vähentää työmäärää, jos kassatilitykset lähetettäisiin laskentakeskukseen. Hän arvostaa kuitenkin sitä, että tilitykset lasketaan paikan päällä.

#### **Asiakasneuvoja 2**

Toisen asiakasneuvojan mielestä on hyvä asia, että tilitykset lasketaan itse.

#### **Asiakasneuvoja 3**

Kolmas asiakasneuvoja kokee aika työlääksi kassatilitysten laskemisen. Maanantait ja perjantait ovat kiireisimpiä päiviä, jolloin laskemiseen saattaa mennä melkein koko päivä. Hän ei kuitenkaan näe hyvänä asiana sitä, että tilitykset lähetettäisiin laskentakeskukseen. Hänen mielestään on ykkösasia, että tilitykset lasketaan itse ja asiakas saa rahat tilille nopeasti, koska laskentakeskuksen

kanssa tilitykseen tulisi viive. Hän kokee, että nykyinen toimintamalli on parempi. Hän uskoo, että asiakkaat eivät pitäisi siitä, jos rahat lähetettäisiin laskentakeskukseen.

#### **Asiakasneuvoja 4**

Neljännän asiakasneuvojan mielestä nykyinen toimintamalli on hyvä. Asiakkaat pitävät, kun saavat rahat heti tilille.

#### **Asiakasneuvoja 5**

Viides asiakasneuvoja kokee hyvänä asiana sen, että tilitykset lasketaan paikan päällä.

#### **Asiakasneuvoja 6**

Kuudennen asiakasneuvojan mielestä on asiakaslähtöistä toimintaa, kun tilityksen lasketaan itse. Hän pitää sitä todella hyvänä.

#### **Asiakasneuvoja 7**

Seitsemäs asiakasneuvoja kertoo, että on ehdottomasti hyvä asia, että tilitykset lasketaan konttorissa. Se on asiakkaille nopeampaa, kun kassatilitykset lasketaan täällä.

#### **Yhteenveto Nivalan Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksistä kassatilitysten hoitamisesta:**

Yleisesti ottaen voidaan todeta tutkimustulosten perusteella, että asiakasneuvojat ovat tyytyväisiä siihen, että kassatilitykset lasketaan konttorissa. Osa heistä kokee sen työläänä, mutta kuitenkin tärkeänä etuna asiakkaille.

## **7.2 Kassatoiminnan toimivuus tutkimuksen kohteena olevissa osuuspankeissa.**

Kassatoiminnasta puhuttaessa tässä tutkimuksessa tarkoitetaan kassalippaan ja turvakassan vertailua.

### **7.2.1 Haapajärven Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatoiminnan toimivuudesta**

Seuraavaan on koottu Haapajärven Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatoiminnan toimivuudesta. Asiakasneuvojista käytetään koodinimiä asiakasneuvoja 1–5.

#### **Asiakasneuvoja 1**

Ensimmäinen asiakasneuvoja kokee, että kassalipas on nopeampi kuin turvakassa. Turvakassa tökkii usein. Kun käytössä on kassalipas, niin ylimääräinen räpeltäminen turvakassan kanssa jää pois. Hän ei kuitenkaan koe kassalipasta erityisen turvalliseksi. Kokemuksen mukaan kassaerot on helpompi selvittää turvakassan raporttien avulla. Kassaeroja on kuitenkin todella harvoin. Hän pohti sitä, kumpi tulee halvemmaksi, turvakassan huoltaminen vikatilanteissa vai harvoin tulevat kassaerot. Hän on kuitenkin sitä mieltä, että silloin kun turvakassa toimii, niin se olisi hyvä.

#### **Asiakasneuvoja 2**

Toisen asiakasneuvojan mielestä turvakassa voisi nopeuttaa asiakaspalvelua joissakin tilanteissa. Hänen mielestään kassalipaskin oikein käytettynä on ihan turvallinen. Hänen mielestään turvakassa voisi olla ihan hyvä.



### **Asiakasneuvoja 3**

Kolmas asiakasneuvoja ei koe kassalipasta mitenkään hankalaksi. Hänen mielestään lipas on turvallinen, kun siellä pitää vain pieniä summia rahaa ja muistaa laittaa aina lippaan lukkoon, kun lähtee pois työpisteestä. Turvakassa voisi ehkä tuoda selkeyttä kuitenkin kassatoimintaan.

### **Asiakasneuvoja 4**

Neljäs asiakasneuvoja on sitä mieltä, että on työntekijästä kiinni, miten turvallinen kassalipas on. Kun muistaa aina lukita lippaan ja ottaa avaimen pois, niin kyllä kassalipas on turvallinen. Kokemuksen myötä hänen mielestään turvakassan käytössä tulee pieniä viiveitä, kun käyttäjiä on useampia. Hän kokee, että ainakin pienissä nostoissa kassalipas on nopeampi. Hän huomauttaa, että heidän konttori ei ole uuden ajan konttori, joten kassalipas on hyvä. Toki turvakassa olisi turvallinen, mutta hän ei koe, että se toisi ajansäästöä.

### **Asiakasneuvoja 5**

Viides asiakasneuvoja miettii, että rahannosto on joustavampaa, kun kassa on monessa pisteessä. Hän ei kuitenkaan koe kassalipasta kovin turvalliseksi. Heidän konttorissa on joustavampaa, kun on käytössä kassalippaat, koska niin monella työntekijällä on lipas ja niin moni tekee rahannostoja. Turvakassa voisi nopeuttaa kassanlaskua työpäivän jälkeen.

### **Yhteenveto Haapajärven Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksistä kassatoiminnan toimivuudesta:**

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että kassalippaita pidettiin tarpeeksi joustavina ja helppoina heidän konttorissa. Kassalippaiden turvallisuus mietitytti suurinta osaa haastatetuista, mutta sitä pidettiin silti riittävän turvallisena. Tuli esille jonkin verran ennakkoluuloja turvakassan toiminnasta ja nopeudesta.

## **7.2.2 Oulaisten Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatoiminnan toimivuudesta**

Seuraavaan on koottu Oulaisten Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatoiminnan toimivuudesta. Asiakasneuvojista käytetään koodinimiä asiakasneuvoja 1–4.

### **Asiakasneuvoja 1**

Ensimmäinen asiakasneuvoja muistuttaa, että jokaisen täytyy olla todella tarkkana, ettei laita sellaisia seteleitä turvakassaan, mitkä voivat sinne rypistyä. Tasaisin aikavälein kone yleensä lyö jumuriin, koska se on niin herkkä. Konekin on erehtyväinen. Esimerkiksi silloin, kun kone menee jumiin, niin voi ilmoittaa väärän rahasumman ja seteleitä sitten löytyy sieltä sisältä tai pohjalta. Työntekijä pitää turvakassaa älyttömän käteväenä, koska se esimerkiksi laskee kaikki rahat, tarkistaa aitouden ja kun rahat ovat lukkojen takana, niin se luo turvallisuutta. Ryöstönosto on myös kätevä. Kone toimii hyvin nopeasti. Mutta koska näyttö toimii vaiheittain ja jos se jää itsellä tiettyyn vaiheeseen auki, niin muut käyttäjät eivät voi silloin sitä käyttää, ja näin voi tulla viivettä. Ongelmana on myös se, että jos koneeseen tulee jotain vikaa, niin silloin kaikki kassat seisoo, koska kaikki käyttävät samaa konetta, mutta niihin tilanteisiin voidaan varautua lippailla. Tosi nopea ja toimii hyvin.

### **Asiakasneuvoja 2**

Toisen asiakasneuvojan mielestä turvakassa on kuin yksi perheenjäsen. Kyllä se toimii ja on todella hyvä laite. Turvakassa raportoi kaiken tarkasti ja se eliminoi virheitä. Raporteista näkee suoraan, että paljonko on antanut asiakkaalle käteistä ja näin voi löytää mahdolliset kassaerot. Kone on nopea. Ruuhkassakaan ei tule pitkää viivettä. Yleensä noin joka toinen päivä lisäillään rahaa koneeseen eikä se vie paljoa työaikaa.

### **Asiakasneuvoja 3**

Kolmas asiakasneuvoja kokee, että turvakassan myötä on tullut ajansäästö, esimerkiksi kassanlaskussa. Se luo turvallisuutta siihen, että rahat annetaan oikein. Tärkeintä on sen turvallisuus, koska se tarkistaa myös seteleiden aitouden.

### **Asiakasneuvoja 4**

Neljännän asiakasneuvojan mielestä turvakassa on hyvä kone, eikä sen kanssa ole ollut ongelmia. Sen avulla on vähentynyt kassojen virheet. Hyvä puoli on myös se, että saa kaikki mahdolliset raportit helposti. Hän pitää turvakassaa todella käteväenä ja isona turvallisuusasiana. Sen myötä työskentely on joustavaa, virheet vähenevät ja se nopeuttaa paljon. Hän ei luopuisi enää turvakassan käytöstä.

### **Yhteenveto Oulaisten Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksistä kassatoiminnan toimivuudesta:**

Asiakasneuvojat kokevat turvakassan hyväksi. Esille tuotiin hyvinä puolina esimerkiksi sen turvallisuus, nopeus, raportointi ja joustavuus. Yleisesti voidaan sanoa, että he ovat todella tyytyväisiä turvakassan käyttöön.

### **7.2.3 Nivala Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatoiminnan toimivuudesta.**

Seuraavaan on koottu Nivalan Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä kassatoiminnan toimivuudesta. Asiakasneuvojista käytetään koodinimiä asiakasneuvoja 1–7.

### **Asiakasneuvoja 1**

Ensimmäisen asiakasneuvojan mielestä turvakassa on todella hyvä. Hän pitää sitä turvallisempänä kuin tavallista kassalipasta. Hänen mielestään turvakassa on myös nopeampi. Hyvänä ominaisuutena on myös se, että turvakassa tarkistaa

seteleiden aitouden. Hänen mielestään on hyvä, että kone varmistaa rahasummat, mitä nostaa ja saa lajitella noston setelit. Turvakassan myötä kassaerot ovat vähentyneet paljon. Hän ei antaisi pois turvakassaa.

## **Asiakasneuvoja 2**

Toinen asiakasneuvoja kertoo, että turvakassa luo turvallisuutta. Välillä tulee pieni viive, kun on useampi käyttäjä yhtä aikaa, mutta se ei silti hidasta niin paljoa, että se haittaisi. Turvakassa ilmoittaa, kun raha on loppumassa, joten koko ajan näkee setelitalanteen ja sitä voi täyttää. Välillä huonokuntoisia rahoja saattaa kertyä pöydille, koska koneeseen ei voi laittaa huonokuntoisia tai likaisia seteleitä, mutta sitäkään hän ei pidä silti ongelmallisena. Hänen mielestään turvakassa voittaa kassalippaan ja hän pitää sitä käteväenä systeeminä.

## **Asiakasneuvoja 3**

Kolmas asiakasneuvoja listaa hyvänä ominaisuutena sen, että rahat ovat säilössä, eivätkä ole siinä kassalla esillä. Kone antaa oikean rahasumman, joten virheitä ei tule. Jos tulisi rosvo, niin se ei pääse suoraan käsiksi rahoihin.

## **Asiakasneuvoja 4**

Neljännän asiakasneuvojan mielestä turvakassa on hyvä, koska se tunnistaa setelien aitouden. Kassaerojen selvittelyssä turvakassan raportit auttavat. Työntekijä pitää turvakassaa nopeana. Hänen mielestään on myös hyvä, että rahat eivät ole näkyvillä tiskillä. Turvakassa voi välillä tilettää ja jättää rahat jumiin. Turvakassa hyväksyy kuitenkin suhteellisen hyvin setelit.

## **Asiakasneuvoja 5**

Viidennes asiakasneuvoja ei ole käyttänyt turvakassaa, eikä osaa sanoa mielipidettä asiasta.

## **Asiakasneuvoja 6**

Kuudes asiakasneuvoja miettii, että harvoin on tilanne, että turvakassa ei toimi. Turvakassa on hänen mielestään turvallinen, koska siinä on muun muassa nostoraja kertanostoihin. Hän ei koe, että turvakassa hidastaisi työntekoa. Turvallisuutta luo myös se, että rahan nostossa ei voi nostaa väärää summaa. Turvakassa on hänen mielestään luotettava, mutta hän muistuttaa kuitenkin, että konekin voi tehdä virheen. Koska konetta voi käyttää vain yksi työntekijä kerrallaan, voi ruuhkaisina päivinä joutua hetken odottamaan. Jokaisella työntekijällä on myös kolikkolipas. Muutamalla työntekijällä on setelilipas sen varalta, että turvakassa olisi epäkunnossa. Pääkäyttäjälle näkyy koko ajan raportit setelien määrästä, joten sinne voi päivän aikana lisäillä tarvittaessa rahaa. Huonokuntoisia rahoja kone ei ota vastaan, eikä niitä saa edes sinne laittaa. Ryöstötilanteessakin se on hyvä, koska ryöstönostosta lähtee suoraan hälytys eteenpäin.

## **Asiakasneuvoja 7**

Seitsemäs asiakasneuvoja kokee, että turvakassan myötä kassanlasku nopeutuu. Kassaerojen löytäminen on helpompaa. Välillä on hetkiä, jolloin kone ei toimi, mutta silloin kun toimii, niin se on tosi hyvä.

## **Yhteenveto Nivalan Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksistä kassatoiminnan toimivuudesta:**

Asiakasneuvojat ovat tyytyväisiä turvakassaan. Turvakassaa pidetään turvallisena, koska rahat ovat turvakassan sisässä aikaviiveen takana. Kassaerojen löytäminen on myös helppoa turvakassan raporttien avulla. Myös setelien aitoustunnistamista pidettiin tärkeänä ominaisuutena.

## **7.3 Puhelinkeskustoiminta tutkimuksen kohteena olevissa osuuspankeissa**

Vertaillaan eri mahdollisuuksia hoitaa puhelinkeskusta.

### **7.3.1 Haapajärven Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä puhelinkeskustoiminnasta.**

Seuraavaan on koottu Haapajärven Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä puhelinkeskustoiminnasta. Asiakasneuvojista käytetään koodinimiä asiakasneuvoja 1–5.

#### **Asiakasneuvoja 1**

Ensimmäinen asiakasneuvoja kertoo, että nykyinen malli, kaksi keskusta, on toiminut hyvin. Huoneissa on nyt rauhallisempaa. Asiakkaat eivät ole ainakaan hänelle sanoneet mitään negatiivista nykyisestä systeemistä.

#### **Asiakasneuvoja 2**

Toisen asiakasneuvojan kokemuksen mukaan nykyinen malli on työllistävä. Huoneissa on kuitenkin enemmän työrauhaa. Hän ei kuitenkaan näe hyvänä asiana sitä, että liittyttäisiin yhteiseen puhelinjärjestelmään.

#### **Asiakasneuvoja 3**

Kolmannen asiakasneuvojan mielestä toimintamalli on tällä hetkellä hyvä. Huoneissa on nyt rauhallisempaa, kun sinne ei tule suoraan puheluita. Asiakkailtakaan ei ole tullut huonoa palautetta. Pitkien asioiden selvittely ei onnistu keskuksessa, mutta ne hoidetaan sitten huonekkeissa.

#### **Asiakasneuvoja 4**

Neljäs asiakasneuvoja kokee, että nykyinen toimintamalli on heidän tarpeisiin, toimintaan ja työyhteisöön paras ratkaisu. Satunnaisesti vaihteesta tulevat puhelut huoneisiin eivät häiritse. Soittopyyntöihin pystytään vastaamaan nopeasti.

## **Asiakasneuvoja 5**

Viides asiakasneuvoja on kokenut, että kiireisinä päivinä ei ehdi tekemään muuta kuin vastaamaan puhelimeen ja puhelin keskeyttää aina tekeillä olevan työn, kun puhelimeen on pakko vastata. Nykyinen malli on kuitenkin tuonut huoneisiin työrauhan. Hänen kokemuksensa mukaan linjat eivät ruuhkaudu yleensä paljoa, joskus voi olla, että asiakas joutuu soittamaan toisen kerran. Yhteiseen puhelinjärjestelmään liittyminen toisi työrauhaa, mutta hän pitää kuitenkin nykyistä mallia asiakasystävällisempänä.

### **Yhteenveto Haapajärven Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksistä puhelinkeskustoiminnasta:**

Nykyisen mallin on koettu tuoneen neuvotteluhuoneisiin työrauhaa. Tämä malli kuitenkin koettiin aika työlääksi näille kahdelle keskukselle. Liittymisestä yhteiseen puhelinpalveluun ei kuitenkaan tullut paljoa positiivisia ajatuksia. Jonkin verran haluttiin muutosta, mutta sen järjestäminen nähtiin ongelmallisena.

### **7.3.2 Oulaisten Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä puhelinkeskustoiminnasta**

Seuraavaan on koottu Oulaisten Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä puhelinkeskustoiminnasta. Asiakasneuvojista käytetään koodinimiä asiakasneuvoja 1–4.

#### **Asiakasneuvoja 1**

Ensimmäisen asiakasneuvojan mielestä monikavanatiimi on toimiva ratkaisu. Kaikki saavat keskittyä omaan asiaansa. Se antaa työrauhan neuvotteluhuoneisiin.

## **Asiakasneuvoja 2**

Toinen asiakasneuvoja näkee hyvänä sen, että asiakastilanteissa saa olla rauhassa. Puhelut eivät keskeytä myyntineuvotteluita. Alkuun asiakkaat olivat hämmentyneitä, mutta kun heille on selitetty asia, niin hekin ovat ymmärtäneet sen hyväksi malliksi.

## **Asiakasneuvoja 3**

Kolmas asiakasneuvoja pohtii, että haasteena yleensä on se, että kiire on aina yhtä aikaa joka paikassa. Hyvin joustavaa yhteistyötä. Tiimin sisällä autetaan toisia. Yhteistyöhalukkuutta löytyy, vire on positiivinen. Puhalletaan yhteen hiileen. Kaikki puhelut hoidetaan monikanavatiimissä. Ohjataan usein verkkoon esim. hakemuksen täyttöön ja tehdään aikavaraus. Osalle asiakkaista oli ensin outoa, kun ei päässyt suoraan puhelimitse tutulle neuvottelijalle, mutta sitten yleensä koitetaan selvittää asiakkaalle esimerkein tilanne, että neuvottelutilannetta ei haluta keskeyttää ja sen jälkeen he ymmärtävät.

## **Asiakasneuvoja 4**

Viimeinen asiakasneuvoja kokee, että monikanavaisuus on hyvä asia. On hyvä kun asiat on keskitetty yhteen paikkaan. Hän kokee hyväksi sen, ettei puheluita yhdistetä neuvotteluhuoneisiin, jotta siellä säilyy rauha.

## **Yhteenveto Oulaisten Osuuspankin asiakasneuvojien käsityksistä puhelinkeskustojen osalta:**

Tulosten perusteella voidaan todeta, että asiakasneuvojat olivat yksimielisesti kaikki tyytyväisiä nykyiseen monikanavaisuuteen. He kokevat, että on myös asiakkaan etu, kun he voivat puhelimitse hoitaa asiansa alusta loppuun. Tämän kautta on myös saatu rauhoitettua neuvotteluhuoneet kokonaan puheluilta.



### **7.3.3 Nivala Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä puhelinkeskustoinnasta**

Seuraavaan on koottu Nivalan Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä puhelinkeskustoinnasta. Asiakasneuvojista käytetään koodinimiä asiakasneuvoja 1–7.

#### **Asiakasneuvoja 1**

Ensimmäinen asiakasneuvoja kertoo, että heidän toimintamalli on ehdottomasti hyvä. Siellä osataan neuvoa asiakkaita ja tehdä ajanvarauksia.

#### **Asiakasneuvoja 2**

Toinen asiakasneuvoja kertoo, että nykyisen mallin avulla on saatu rauha asiakaspalveluun ja on parempi asiakkaan kannalta, kun saa kunnon palvelun myös puhelimesta.

#### **Asiakasneuvoja 3**

Kolmas asiakasneuvoja pohtii, että nykyinen malli on hyvä, kun kaikki asiat voidaan hoitaa verkko- ja puhelinalueluimiss, eikä tarvitse käännellä puhelua monelle eri työntekijälle. Tiimin asiakasneuvojat tavoitetaan aina, mikä on hyvä asia. Hän ei ole kokenut ongelmia nykyisessä mallissa. Hänen mielestään on hyvä, että asiakas voidaan palvella kerralla, eikä asiakasta pomotella työntekijältä toiselle.

#### **Asiakasneuvoja 4**

Neljännän asiakasneuvojan mielestä nykyinen malli on tuonut lisää myyntirauhaa neuvotteluhuoneisiin. Verkko- ja puhelinalueluimiss asiat hoituvat ihan luontevasti. Ongelmia on saattanut ilmetä silloin, kun koko puhelinjärjestelmässä on ollu jotain vikaa, eli silloin itse ei ole voitu vaikuttaa siihen mitenkään. Muuten työnteko on joustavaa. Sieltä soitellaan muun muassa ajanvarauksia ja

kampanjasoittoja. He saavat myös raportit siitä, miten moneen puheluun on vastattu.

### **Asiakasneuvoja 5**

Viides asiakasneuvoja kertoo, että heillä on tavoitteena palvella asiakas alusta loppuun. Laajasti kaikki asiat, luotoista kortteihin. Paljon opastetaan verkkoon asiakkaita. Tavoitteena on ollut myös se, että neuvottelutilanteisiin tulisi rauha, ja se on myös varmasti saavutettu, koska puhelimet eivät soi niin paljon siellä. Nykyisen mallin myötä tehtävät ovat selkiytyneet ja se on tuonut työrauhaa.

### **Asiakasneuvoja 6**

Kuudennen työntekijän kokemuksen mukaan linjat eivät ole päässeet kovin ruuhkautuneiksi. Vastaamattomistakin puheluista saadaan raportti, ja ne ovat aika vähäisiä. Se rauhoittaa paljon muiden työntekoa. Vepussa hoidetaan myös verkkoviestit. Siellä työnteko on sujunyt tosi hyvin. Siellä hoidetaan myös kampanjatehtäviä, mutta niihin ei kuitenkaan ole paljoa aikaa. Sen myötä annetaan mahdollisuuksia toisille työntekijöille myyntineuvotteluihin.

### **Asiakasneuvoja 7**

Viimeisen työntekijän kokemusten mukaan asiakkaat ovat oppineet nykyiseen malliin hyvin. Mitään ongelmia ei ole ilmennyt puhelimiin kanssa. Sillon kun on tarvittava määrä työntekijöitä, niin homma sujuu, mutta kun on useampi poissa, niin silloin vajoisuus on tuntuva. Viikkotasolla seurataan raportteja vastaamattomista puheluista, mutta niitä on vähän. Hänen mielestään tämä on asiakkaalle nopeampaa. Ja kun työ jakaantuu useammalle työntekijälle, niin se ei kuormita yksistään yhtä työntekijää.

**Yhteenveto Nivalan Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksistä puhelinkeskustoiminnasta:**

Asiakasneuvojat ovat yksimielisesti tyytyväisiä nykyiseen toimintamalliin. Nähtiin hyvänä se, että asiakas saa täydellisen palvelun myös puhelimen välityksellä. Myyntirauhan luominen koetaan myös tärkeänä asiana.

#### **7.4 Työpistejärjestelmän tehokkuus tutkimuksen kohteena olevissa osuuspankeissa**

Työpistejärjestelmästä tutkimuksessa tutkitaan työpisteiden ja -tehtävien vaihtelevuutta ja sen merkitystä työntekijän omaan motivaatioon sekä tiimin sisäiseen yhteishenkeen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

##### **7.4.1 Haapajärven Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä työpistejärjestelmän tehokkuudesta**

Seuraavaan on koottu Haapajärven Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä työpistejärjestelmän tehokkuudesta. Asiakasneuvojista käytetään koodinimiä asiakasneuvoja 1–5.

###### **Asiakasneuvoja 1**

Ensimmäinen asiakasneuvoja kokee, että työpisteiden vaihtelu tuo monipuolisuutta. Pikakassassa työskentely on mukavaa vaihtelua. Hän kokee, että huonekkeiden vaihtelu on vähän tympeää, mutta ymmärtää kuitenkin sen tarpeen, koska huoneet ovat eri tasoisia. Hänen mielestään on hyvä, että työpisteitä vaihdellaan, jolloin jokainen työntekijä on samanarvoinen. Häneen vaikuttaa paljon se, että työpisteitä vaihdellaan. Hän voisi pitkästyä, jos vaihtelua ei olisi. Jonkun verran se voi katkaista myyntityötä, mutta toisaalta se myös innoittaa siihen, kun välillä käy pikakassassa. Etuna on myös se, että jokainen voi tuurata toista.

###### **Asiakasneuvoja 2**

Toinen työntekijä on sitä mieltä, että työkierto on hyvä asia. Sen myötä tulee erilaisia töitä ja vaihtelua. Hän ei pidä olla koko ajan samassa paikassa. Hän kokee, että sillä voidaan vaikuttaa positiivisesti myyntiin. Monesti esimerkiksi

vuoropalvelun takaa voi tulla potentiaalisia asiakkaita. Myös tilinavauspuolelta tulee usein hyviä myynnin paikkoja.

### **Asiakasneuvoja 3**

Kolmas työntekijä nimeää työpisteiden kierrätyksen hyvänä asia. Se tuo vaihtelua. Hänen mielestään tulosta ehkä voisi tulla paremmin, jos istuisi aina samassa paikassa, mutta sitä on toisaalta vaikea arvioida. Hänen mielestään heillä on hyvä tiimi kokonaisuudessaan. Hänen työmotivaatioonsa vaikuttaa se, että on vaihtelua. Hän pohti sitä, että keskittyisikö työhön enemmän, jos olisi aina samat työtehtävät.

### **Asiakasneuvoja 4**

Neljännän asiakasneuvojan mielestä heillä on mukavan vaihteleva työpistejärjestelmä. Hän on kokenut sen hyväksi systeemiksi. Hän näkee siinä etuna sen, että eri työtehtävien osalta säilyy ammattitaito, kun vaihtelee työtehtäviä. Heidän nykyinen toimintamallinsa on hänen mielestään järkevä, jokainen tietää mitä tekee. Yhteiset tavoitteet ovat poistaneet pahimmat paineet. On hyvä, kun voi varata ajan kenelle vain tiimin sisällä, kun tavoitteet ovat yhteiset.

### **Asiakasneuvoja 5**

Viides asiakasneuvoja ei koe, että työpisteitä pitäisi vaihdella hänen työtehtävät huomioon ottaen.

### **Yhteenveto Haapajärven Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksistä työpisteiden tehokkuudesta:**

Työpisteiden vaihtelu koettiin todella tärkeäksi tekijäksi. Se koettiin tärkeänä motivointitekijänä. Työn tehokkuuteen sillä koettiin olevan merkitystä, mutta tuli erinäisiä mielipiteitä siitä, millä tavalla se vaikuttaa. Työn tehokkuuden kannalta koettiin hyväksi, että työpisteitä vaihdellaan asiakasneuvojen kesken.

## **7.4.2 Oulaisten Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä työpistejärjestelmän tehokkuudesta**

Seuraavaan on koottu Oulaisten Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä työpistejärjestelmän tehokkuudesta. Asiakasneuvojista käytetään koodinimiä asiakasneuvoja 1–4.

### **Asiakasneuvoja 1**

Ensimmäinen asiakasneuvoja kertoo, että on piristävä muutos päivään, kun vaihdetaan työpisteitä. Pelkkä kassatyö voisi olla pidemmän päälle aika puuduttavaa. Työpisteiden vaihtelu vaikuttaa yhteishenkeen. Kaikki tietävät toistensa työt ja pystytään auttamaan toisia ja tiedetään eri työpisteiden vastuut. Hänen mielestään se on kokonaisuudessaan positiivinen asia. Vaikuttaa työmotivaatioon positiivisesti, kun on vaihtelua ja saa tehdä monenlaisia tehtäviä.

### **Asiakasneuvoja 2**

Toinen asiakasneuvoja on kokenut, että tottakai se on hyvä homma, ettei juutu yhteen paikkaan. Esimerkiksi lomien aikana pystyy tuurailemaan toisia. Hän pitää toimintamallista ja sen kautta tulee rutiini tehtävien tekoon. Pankissa joutuu hallitsemaan niin monta osa-aluetta, että on hyvä aina välillä kerrata eri työtehtäviä.

### **Asiakasneuvoja 3**

Kolmas asiakasneuvoja näkee työpistejärjestelmän hyvänä kokonaisuutena. Vaihtelu tuo monipuolisuutta omaan osaamiseen. Hän näkee tärkeänä toisen työn arvostamisen, kun istutaan eri jakkaroilla niin nähdään eri kulmista niitä asioita. Haasteena on se uuden opetteleminen, joka on taas resurssikysymys. Pitkällä jänteellä erityisen hyvä ja heidän konttorissa vaihtelua on aika paljon. Hän kokee,

että se vaikuttaa omaan motivaatioon se, että työtehtäviä voidaan vaihdella, koska se on niin monipuolista.

#### **Asiakasneuvoja 4**

Neljäs asiakasneuvoja kertoo, että heillä on paljon vaihtelua. Työntekijä ei koe sitä huonona asiana. Hän on tottunut ja hän vaihtaa työpistettä sinne missä milloinkaan on tarvetta ja hänelle se sopii. Hänen mielestään on luonteesta kiinni, miten tykkää vaihtelusta ja erilaisista työtehtävistä. Joidenkin luonteelle ei sovi, että työpiste vaihtuu ja työ keskeytyy. Monille se voisi kuitenkin olla hyvä kokemus. Asiakasneuvoja mielestä päivät menevät nopeasti. Hän auttaa paljon muitakin. Yhteishenki heillä on todella hyvä. Tiskilläkin työskennellessä voi löytää esimerkiksi myynnin paikkoja. Hän pitää siitä, että työ on monimuotoista

#### **Yhteenveto Oulaisten Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksistä työpistejärjestelmän toimivuudesta:**

Työpistejärjestelmän toimivuuteen oltiin tyytyväisiä. Koettiin hyvänä asiana se, että työpisteitä vaihdellaan. Sen avulla pidetään yllä ammattitaitoa ja osataan arvostaa toisten asiakasneuvojen työtä.

#### **7.4.3 Nivalan Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä työpistejärjestelmän tehokkuudesta**

Seuraavaan on koottu Nivalan Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä työpistejärjestelmän tehokkuudesta. Asiakasneuvojista käytetään koodinimiä asiakasneuvoja 1–7.

#### **Asiakasneuvoja 1**

Ensimmäisen asiakasneuvojan mielestä tiimin yhteishenkeen vaikuttaa positiivisesti se, että on vaihtelevuutta. Myös omaan työmotivaatioon vaikuttaa myönteisesti se, että saa välillä vaihtaa paikkaa. On mukava istua välillä eri

paikassa ja se tuo samalla lisää viihtyvyyttä työhön. On hyvä, jos toisella työntekijällä on esimerkiksi jokin meno, niin toinen voi sitten tuurata häntä. Osassa työpisteissä vaihdellaan viikoittain paikkoja, mutta nekin ovat joustavat esimerkiksi sairaustapauksissa.

### **Asiakasneuvoja 2**

Toinen asiakasneuvoja kertoo, että työ on monipuolisempaa, kun työpisteitä vaihdellaan. Olisi hyvä oppia aina perushommat, jonka jälkeen voi sitten vaihdella paikkoja. Työntekijä on ollut vasta niin vähän aikaa talossa, ettei osaa sanoa, miten se työpistejärjestelmä vaikuttaa heidän yhteishenkeen, mutta hänen mielestään hän on kuitenkin hyvin päässyt sisään tiimiin. Vaihtelulla on vaikutusta hänen omaan työmotivaatioonsa.

### **Asiakasneuvoja 3**

Kolmannella asiakasneuvojalla ei ole ollut mahdollisuutta vaihdella paljoa työtehtäviä. Hän haluaisi henkilökohtaisesti mukaan kiertoon, jotta pääsisi tekemään muitakin hommia. Työnteko voisi olla mielenkiintoisempaa ja se voisi virkistää, kun saisi enemmän vaihtelua. Hän tekee jo rutiinilla omat työtehtävänsä.

### **Asiakasneuvoja 4**

Neljännän työntekijän mielestä on hyvä, että saa tehdä erilaista työtä välillä. Hän kokee, että työpisteiden vaihtelu vaikuttaa positiivisesti tiimin yhteishenkeen. Tavotteiden kannaltakin on mukava, että työpisteitä vaihdellaan, jolloin asiakkaita voi palvella sekä soittamalla sekä tiskillä. Hänen omaan työmotivaatioonsa vaikuttaa se, että hän saa vaihdella työtehtäviä. On hyvä, että välillä saa mukavampaa hommaa, sellaista mistä itse pitää.

### **Asiakasneuvoja 5**

Viides asiakasneuvoja kokee työpisteiden vaihtelun niin, että on myös hyvä olla paikallaan. Työnteko on sujuvaa, kun tuntee toiset ja tietää, mitä toinen osaa

tehdä. Työmotivaatioon työpisteiden vaihtelu ei sinällään vaikuta, enemmänkin työtehtävien mukaan.

### **Asiakasneuvoja 6**

Kuudes asiakasneuvoja on kokenut, että kontakti säilyy asiakkaisiin, kun on välillä asiakaspalvelussa. Hän kokee mielekkääksi sen kun vaihdellaan työpisteitä. Yhteishenkeen se ei vaikuta negatiivisesti. Työmotivaatiota voi lisätä vaihtelun avulla.

### **Asiakasneuvoja 7**

Seitsemännen asiakasneuvojan mielestä on välillä stressaavaa, kun pitää olla niin monessa paikassa. Hänen mielestään työpisteiden järjestely ei kuitenkaan vaikuta paljoa tiimin yhteishenkeen. Työmotivaatioon se vaikuttaa positiivisesti. Hän pitää vaihtelusta, se tuo lisää haasteellisuutta. On mukava, kun ei tiedä aamulla, että mitä kaikkea tänään tehdään.

### **Yhteenveto Nivalan Osuuspankin asiakasneuvojen käsityksiä työpistejärjestelmän tehokkuudesta:**

Asiakasneuvojen kesken tuli jonkin verran hajontaa mielipiteissä työpistejärjestelmää kohtaan. Osa koki hyvänä sen, että työpisteitä vaihdellaan ja se koettiin motivointi keinoksi. Jotkut taas kokivat sen osaltaan stressaavaksi, kun työpisteitä vaihdellaan ja työtehtävät vaihtuu.



## **8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI**

### **8.1 Tutkimusongelmien vastaukset ja johtopäätökset**

Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää tutkimusongelmiin vastaus tutkimukselle asetettuihin pää- ja alaongelmiin. Pääongelmana tutkimuksessa oli:

#### **Minkälaisia käsityksiä Haapajärven, Nivalan ja Oulaisten Osuuspankkien asiakasneuvojilla on eri päivittäispalveluiden tuottamisesta?**

Pääongelma jaettiin neljään alaongelmaan ja niiden kautta saadaan pääongelmaan vastaus.

##### **1. Minkälaisia käsityksiä asiakasneuvojilla on kassatilitysten hoitamisesta?**

Työntekijät, joiden konttorissa kassatilitykset lähetetään laskentakeskukseen, he olivat tyytyväisiä nykyiseen malliin. He kokivat, että se on vapauttanut lisää aikaa heille myyntityöhön.

Kun kassatilitykset lasketaan konttorissa itse, niin se nähtiin tärkeänä palveluna paikallisille yrityksille ja tärkeänä kilpailuetuna. Kassatilitysten laskemista ei yleisesti ottaen koettu liian vaativaksi. Työaika siihen kuluu, mutta sen uskotaan olevan sen arvoista.

Tallenneautomaatin ei katsottu tuovan suurta hyötyä niihin konttoreihin, missä sitä ei vielä ollut. Työntekijät, jotka ovat työskennelleet tallenneautomaatin parissa, pitivät sitä tärkeänä palveluna asiakkaille. Tallenneautomaatin koettiin tuoneen lisää työrauhaa myös pikapalvelutiskille.

##### **2. Miten asiakasneuvojat kokevat kassatoiminnan toimivuuden?**

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät, jotka käyttävät turvakassaa, ovat siihen todella tyytyväisiä. Heidän mielestään turvakassan

parhaimpina ominaisuuksina ovat sen turvallisuus, nopeus ja helppous. Tärkeänä ominaisuutena pidettiin myös seteleiden aitouden tunnistamista.

Työntekijät, joilla ei ole käytössä turvakassa, eivät myöskään näe sitä kovin tarpeellisena. Kassalipasta pidettiin tarpeeksi turvallisena oikein käytettynä. Asiakaspalvelu koetaan nopeaksi kassalippaiden käytön yhteydessä.

### **3. Kuinka tehokkaaksi asiakasneuvojat kokevat puhelinkeskustoiminnan?**

Konttoreittain oltiin suhteellisen tyytyväisiä omiin toimintamalleihin puhelinkeskustoiminnan suhteen. Toimintamalliin, jossa on käytössä keskus, toivottiin eniten muutosta. Muuten oltiin tyytyväisiä ja pidettiin hyvänä sitä, että asiakas voidaan palvella myös puhelimesta hyvin alusta loppuun ja neuvotteluhuoneissa on myyntirauha.

### **4. Miten asiakasneuvojat kokevat työpistejärjestelmän tehokkuuden?**

Vastaajat ovat kokeneet positiivisesti työpisteiden vaihtelun. Useimpien mielestä on mielekästä vaihtelua, kun työpisteitä vaihdellaan ja se myös motivoi työntekijöitä. Tärkeänä pidettiin myös sitä, että vaihtelun kautta ammattitaito eri tehtäviin pysyy aktiivisena ja jokaisen työtä arvostetaan, kun työpisteitä vaihdellaan.

## 8.2 Arviointi

Opinnäytetyön tekeminen on kokonaisuudessaan pitkä projekti, joka on opettanut minulle paljon. Työn tekeminen on vaatinut minulta pitkäjänteisyyttä ja keskittymistä. Itse koen, että onnistuin tutkimuksessa ja sain vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Uskon, että opinnäytetyöstä on hyötyä myös toimeksiantajalle. Toivon, että toimeksiantajalle on hyötyä niin teoriaosuudesta kuin tutkimustuloksistakin. Monesti pieni muistinvirkistys arkisiin rutiineihin on tarpeen.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostui kolmesta pääaiheesta. Itse koen, että teoriaosuus pohjustaa hyvin tutkimusta. Tutkimusaineisto on mielestäni riittävä. Kolmen eri osuuspankin toimintatapojen vertaaminen oli todella antoisaa, mutta myös haastavaa. Henkilöhaastatteluiden raportointi tuotti minulle eniten vaikeuksia tutkimuksessa, mutta siitäkin selvisin.

Omaa oppimista miettiessäni, olen todella tyytyväinen tuotokseen. Alkuun kun mietin opinnäytetyön aihetta, en halunnut päästää itseäni liian helpolla ja nostinkin rimaa vähän korkeammalle. Halusin, että tässä työssä on minulle haastetta ja se on omalta osaltaan myös motivoinut minua tekemään tämän työn. Itse olen tyytyväinen kokonaisuudessaan tähän työhön ja itselleni asettamien tavoitteiden saavuttamisesta.

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Hämäläinen, J. 1999. Luonnollinen palvelu. Kuopio: Luma Oy.
- Kontkanen, E. 2010. Pankkitoiminnan käsikirja. Sastamala: Vammalan kirjapaino.
- Korkeamäki, A., Pulkkinen, I. & Selinheimo R. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotler, P. & Armstrong, G. Principles of Marketing. London: Pearson.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Toinen painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Lepola, R., Pulkkinen, I., Raivio, L., Selinheimo, R. & Sulkanen, L. 1998. Asiakaspalvelu. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö.
- Lundberg, T. 2002. Palvele, vaikuta, menesty. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lämsä, A-M. & Hautala, Taru. 2004. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 2. muuttamaton painos. Helsinki: Edita.
- Nordman-Sjöberg, S. & Nieminen, J. 1998. Hyvään asiakaspalveluun tiimityöllä. Helsinki: Oy Edita AB.
- OP-Pohjola-ryhmä. Saatavissa: <https://www.op.fi/op?cid=151076870&srcpl=3>  
Luettu 8.3.2010
- Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän, myy paremmin. 5.painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

## **Teemahaastattelu**

**Ohessa on kysymyksiä, joita käytin apuna teemahaastatteluissa. Keskustelua käytiin vapaasti jokaisen työntekijän kokemusten pohjalta.**

### **Hoidatko kassatilityksiä?**

Miten työlääksi koet kassatilitysten laskemisen?  
Mitä hyötyä näkisit siitä, että kassatilitykset laskettaisiin Loomiksella?  
Koetko, että tallenneautomaatti voisi tehostaa työskentelyä?  
Mitä hyviä puolia näet siinä, että kassatilitykset lasketaan konttorissa?

### **Loomis-laskenta**

Miten usein tyhjennetään?  
Miten kauan kestää, että yritys saa tilityksen tilille?  
Minkälaista palautetta yrittäjät ovat antaneet?  
Onko tämä toimintamalli toimiva?  
Mitä hyötyä koet sen suhteen, että rahat laskee loomis?

### **Tallenneautomaatti**

Miten usein tallenneautomaatti pitää tyhjentää?  
Miten se on toiminut?  
Onko ilmennyt ongelmia?  
Mitä hyötyä tallenneautomaatista on ollut?  
Onko ollut hyötyä ajankäytön suhteen?  
Miten hyvin asiakkaat ovat oppineet käyttämään?  
Käyttävätkö kaikki asiakkaat sitä?

### **Käytätkö turvakassaa?**

Mitä ongelmia turvakassan kanssa voi ilmetä?  
Mitä hyötyä olet kokenut turvakassan myötä?  
Miksi turvakassa olisi parempi kuin lipas?  
Miten nopea turvakassa on?  
Monellako on rahakassa?  
Miten usein turvakassaa pitää huoltaa?( lisätä rahaa yms.)  
Voiko rahat loppua kesken päivän?  
Miten hyvin se hyväksyy huonokuntoiset rahat?

### **Mielipiteitä työpistejärjestelmästä?**

Miten koet, pitäisikö työpisteitä vaihdella?  
Miten työpistejärjestelmä mielestäsi vaikuttaa tiimin yhteishenkeen?  
Vaikuttaako työmotivaatioon työpistejärjestelmä?  
Pystytäänkö työpistejärjestelmällä vaikuttamaan myynnin edistämiseen?

### **Työskenteletkö VEPUSSA/Monikanavatiimissä?**

Mitä kaikkea vepussa/monikavatiimissä hoidetaan?

Kuinka hyvin vepussa/monikavatiimissä toiminta sujuu?

Kuinka hyvin vepussa/monikanavatiimissä voidaan palvella kaikki asiakkaat? vai pitääkö yhdistellä puheluita muille?

Tehdäänkö vepussa/monikanavatiimissä ajanvarauksia?

Miten vepu/monikanavatiimi voi vaikuttaa myynnin edistämiseen?

Hoidetaanko siellä kampanjatehtäviä? Tavoitteita?

Onko vepu/monikanavatiimi tuonut lisää myyntirauhaa?

Onko ilmennyt ongelmia vepun/monikanavan kanssa?

Soitellaanko huonekkeista asiakkaille?

Miten ruuhkautuneita linjat ovat?

### **Puhelinkeskus**

Miten työlääksi koet sen, että on vain kaksi puhelinkeskusta?

Onko työrauha tarpeeksi hyvä huonekkeissa tällä hetkellä puhelimien osalta?

Koetko, että asiakkaat pääsevät hyvin puhelimella läpi? Pääseekö linjat ruuhkautumaan?

Haluaisitko, että teidän puhelinkeskus yhdistettäisiin yhteiseen puhelinpalveluun?

