



LAUREA

Asiakasneuvoja uutena palvelumallina
ja sen soveltuvuus

Case: Nordea



Nyyrölä, Päivi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Asiakasneuvoja uutena palvelumallina ja sen soveltuvuus
Case: Nordea

Päivi Nyyrölä
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2011

Päivi Nyyrölä

Asiakasneuvoja uutena palvelumallina ja sen soveltuvuus Case: Nordea

Vuosi 2010

Sivumäärä 49

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää uuden palvelumallin soveltumista Nordean erilaisiin ja erikokoisiin konttoreihin. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden tietämystä asiakasneuvojan palveluista, miten tarpeelliseksi asiakkaat kyseisen palvelumallin kokevat ja henkilökunnan motivaatiota asiakasneuvojan rooliin. Tutkimuksella selvitettiin myös toimintatapojen eroja eri konttoreiden välillä.

Opinnäytetyön tietoperustan aiheina olivat asiakaslähtöinen palvelu, palveluprosessin osat ja työmotivaatio. Tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Apuna käytettiin haastattelulomaketta haastattelun runkona, sillä haastattelu oli enemmänkin keskustelun omainen. Näin asiakkaat saivat kertoa omia ajatuksiaan vapaammin. Tutkimukseen haastateltaviksi valittiin kolmen erilaisen konttorin asiakkaat ja henkilökunta. Mukana tutkimuksessa olivat Tapiolan, Leppävaaran ja Nummelan konttorit.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että noin puolet haastateltavista asiakkaista ei tietänyt asiakasneuvojan palveluista mitään. Tulokset kertoivat kuitenkin selkeitä lukuja siitä, että asiakkaat kokivat palvelumallin tarpeelliseksi. Tutkimuksen myötä selvisi miten erilailla asiakasneuvojan rooli ja paikka oli toteutettu kolmessa eri konttorissa. Tutkimuksessa nousi myös esiin henkilökunnan motivaatiopula.

Tärkeimpiin kehittämiskohteisiin kuuluivat asiakasneuvojan roolin selkeyttäminen erikokoisissa konttoreissa, asiakasneuvojan paikan näkyvyys sekä henkilökunnan motivoiminen toimimaan asiakasneuvojana.

Tärkeimpinä jatkotutkimusehdotuksina esitettiin tutkimusta, jonka avulla selvitetäisiin syyt siihen, etteivät asiakkaat tunne asiakasneuvojan palveluita. Mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi edelleen selvittää tarkemmin nuoreten asiakkaiden konttorissa asiointia, mihin nuoret tarvitsevat nykyään pankin konttoreita tai muuta sellaista.

Asiasanat: asiakasneuvoja, pankkipalvelu, finanssipalvelu, asiakaspalvelu

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tausta ja tarkoitus.....	6
1.2	Tavoitteet	6
1.3	Opinnäytetyön rakenne	7
2	Finanssipalvelujen määrittelyä.....	8
2.1	Pankkipalvelujen määrittelyä.....	8
2.2	Segmentointi ja asiakaspalvelu.....	10
2.3	Sisäinen asiakaspalvelu.....	11
3	Toiminnallinen viitekehys	12
3.1	Asiakaspalvelumuodot Nordeassa	13
3.2	Asiakasneuvoja	15
4	Teoreettinen viitekehys.....	17
4.1	Asiakaslähtöinen palvelu.....	19
4.2	Palveluprosessin osat	22
4.3	Tavoitteena palveluelämys.....	25
4.4	Työmotivaatio	27
5	Tutkimuksen toteutus	32
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	32
5.1.1	Haastattelu tutkimusmuotona.....	33
5.1.2	Teemahaastattelu	34
5.2	Tutkimusmenetelmän valinta	34
5.3	Aineiston keruu	36
5.4	Tiedon analysointi.....	37
6	Tulokset.....	38
6.1	Tietoisuus asiakasneuvojasta	38
6.2	Otteita asiakkaiden toiveista ja terveisistä Nordealle	39
6.3	Palvelun käyttö	39
6.4	Erot toimintatavoissa.....	39
6.5	Henkilökunnan motivaatio.....	41
6.6	Tutkimuksen luotettavuus	42
7	Johtopäätökset	42
8	Yhteenveto	43
	Lähteet	48
	Internet-lähteet	49
	Kuvat	50
	Taulukot	51
	Liitteet.....	52

1 Johdanto

Jatkuvasti kehittyvässä kilpailussa mukana pysyminen edellyttää hyvää asiakaspalvelua. Kilpailukyky syntyy siitä, että yritys kehittää oman asiakkuusstrategiaansa, joka tukee asiakkaan arvontuotantoa. Kilpailukykyyn kehittäminen tarkoittaa erilaisten asiakkaiden tarpeiden sovittamista yrityksen strategiaan. (Lehtinen & Storbacka 1997, 121.)

Palvelumaineessa hyvään arvosanaan pyrkivän yrityksen on perehdytettävä työntekijänsä omaan toimintatapaan, tuotteisiin, kohderyhmiin ja siihen imagoon mitä se haluaa viestiä ulospäin. Uudella työntekijällä täytyy olla halua sisäistää nämä asiat ja toimia niiden mukaan. Usein asiakaspalvelu mielletään ainoastaan ulkoisten asiakkaiden palvelemiseksi. Ulkoisilla asiakkailla tarkoitetaan, niitä asiakkaita jotka tulevat yrityksen ulkopuolelta. (Lepola, Pulkkinen, Raivio, Selinheimo & Sulkanen 1998, 17-21.)

Työpaikoilla on kuitenkin yleensä myös sisäisiä asiakkaita, eli työtovereita. Työtovereiden kesken työt ketjuuntuvat ikään kuin palveluketjuksi, jonka sujuvuus näkyy asiakkaille. Esimerkiksi vaate kulkee monien vaiheiden kautta tehtaalta kauppaan. Jotta vaate olisi oikeassa paikassa oikeaan aikaan, on niin tehtaan, kuljetuksen, varaston kuin myymälän henkilökunnan tehtävä työnsä huolellisesti. (Lepola ym. 1998, 17-21.)

Lehtinen ja Storbacka 1997 sekä Lahtinen ja Isoviita 2004 ovat kirjoittaneet asiakassuhteen elinkaaresta hyvin samalla tavoin kuin Lepola ym. 1998. Asiakassuhteilla on elinkaari, aivan kuten konkreettisilla tuotteilla. Asiakkuus kehittyy vähitellen. Asiakassuhteen elinkaari etenee tilanteesta, jossa potentiaalinen asiakas ei vielä tunne koko yritystä, tilanteeseen, jossa hän toimii suosittelija-asiakkaana. Asiakas voidaan menettää kaaren missä vaiheessa tahansa. Tästä seuraa, että yrityksen on tärkeätä tietää, miksi asiakas on menetetty.

Menetykset voi johtua muutosta toiselle paikkakunnalle, kulutustottumusten tai elämäntilanteen muutoksista tai asiakkaan vaihtelunhalusta. Pahimmassa tapauksessa yritys on menettänyt asiakkaansa omalla toiminnallaan. Tällaisia syitä voivat olla esimerkiksi ongelmat asiakaspalvelussa tai epäajanmukaiset tai laadultaan huonot tuotteet. Menetettyjen asiakkaiden kohdalla on muistettava, että pettynyt asiakas äänestää jaloillaan. (Lepola ym. 1998, 21-23.)

Ennen kuin asiakkaasta tulee kanta-asiakas, välillä on totuuden hetki. Tässä vaiheessa asiakas toteaa pitävätkö yrityksen lupaukset paikkansa, onko tuote hänen odotustensa tai myyjän kertomuksen mukainen, ja onko hän saanut vastinetta rahoilleen. Asiakas testaa palvelun ja

tuotteen kokonaislaadun ja yrityksen jälkihoidon toimivuuden. Vasta jos nämä ovat osoittaneet toimivuutensa, asiakassuhde voi edetä kanta-asiakkuuteen. (Lepola ym. 1998, 21.)

Palvelukonsepti on ajatusmalli siitä, miten asiakkaille tuotetaan arvoa. Kun palvelukonseptiin liitetään tarpeellisten tietojärjestelmien, työvälineiden ja tarvikkeiden lisäksi osaavat ja innostuneet ihmiset, syntyy palvelua ja siitä asiakkaat maksaa. Hyvin toimiva palvelukonsepti tuottaa iloa asiakkaille, työntekijöille ja omistajille. (Pitkänen 2006, 171.)

Yritysbrändin prosessissa pyritään luomaan vahvoja tunneassosiaatioita yrityksen ja sen asiakkaiden välillä siten, että se edistäisi asiakkaiden ostopäätöstä myös tuotteiden tasolla. Keskeinen ero maineen ja brändin välillä on se, että brändi ja sen rakentaminen sisältävät usein vain asiakkaisiin suuntautuvia toimenpiteitä, kun taas maine kattaa kaikki organisaation sidosryhmät. Menestyvä brändi tarvitsee hyvää mainetta. (Heinonen 2006, 34-35.)

1.1 Tausta ja tarkoitus

Nordean uutena palvelumallina käyttöön otettu asiakasneuvoja on toiminut vuoden 2008 lopusta alkaen. Asiakasneuvojan rooli on Nordeassa uusi, ja tutkimukseen idean antoi lehtori Marjatta Rehu. Opinnäytetyön ja tutkimuksen aiheesta sovittiin Lohjan konttorin palvelupäällikkö Eija Mäkisen ja konttorinjohtaja Mikko Mäkelän kanssa. Todettiin, että tutkimukselle missä tutkitaan asiakasneuvojan roolia, niin asiakkaiden kuin yrityksenkin näkökulmasta katsottuna on tarvetta. Tutkimuksen tekemiseen liittyen selvitettiin mahdolliset pankkialaisuuteen liittyvät esteet. Tutkimustavaksi sovittiin haastattelu asiakkaille ja henkilökunnalle.

1.2 Tavoitteet

Tutkimuksellinen tavoite

Opinnäytetyön tutkimuksellinen tavoite oli selvittää asiakasneuvojan rooli asiakkaiden ja yrityksen näkökulmasta. Tavoitteena oli tutkia asiakasneuvojan tarpeellisuutta, toimivuutta ja hyötyä asiakaspalvelutilanteissa. Hyötyä tutkittiin kaksisuuntaisesti, eli hyöty asiakkaille ja yritykselle. Tavoitteena oli saada asiakkaita haastatteleamalla selville, ovatko he olleet tietoisia asiakasneuvojasta ja mitä he toivoisivat yleisesti asiakaspalveluun lisää. Opinnäytetyöllä selvitettiin myös henkilökunnan motivaatiota asiakasneuvojan rooliin. Haastatteleamalla henkilökuntaa tutkimuksen tavoitteena oli löytää asiakasneuvojina toimivilta henkilöiltä uusia näkökulmia ja toimintamalleja.

Opinnäytetyön tutkimuksellisenä tavoitteena oli lisäksi selvittää miten asiakasneuvojan toiminta eroaa Nordean erilaisissa ja - kokoisissa konttoreissa. Tutkimuksella haluttiin selvittää, onko esimerkiksi konttorin koolla merkitystä siihen, miten asiakasneuvoja toimii, miten asiakkaat ja henkilökunta ovat omaksuneet asiakasneuvojan sekä miten tarpeelliseksi asiakasneuvoja koetaan asiakkaiden ja henkilökunnan silmin. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, onko asiakassuhteella tai asiakkaan iällä merkitystä haastatteluissa saatuihin vastauksiin.

Haastattelukohteiksi valittiin kolme hyvin erilaista konttoria: Leppävaaran ja Tapiolan konttorit, koska näissä toimintaa on useammassa kerroksessa ja vastapainoksi yksi pieni konttori Nummelasta, missä kaikki palvelut ovat samassa tasossa.

Kehittämistavoite

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa asiakkaiden näkemyksiä ja ajatuksia Nordean asiakaspalvelusta. Haastattelujen avulla selvitettiin asiakkaiden tarpeet ja odotukset asiakaspalvelusta sekä henkilökunnan motivaatio ja näkemys asiakasneuvojan roolista. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää uusia kehittämisehdotuksia asiakasneuvojan rooliin niin, että roolia voitaisiin hyödyntää paremmin ja tehokkaammin. Yhtenä kehittämistavoitteena oli miettiä, miten asiakasneuvojaa ja hänen tehtäviään voidaan hyödyntää erilaisissa konttoreissa. Haastatteleamalla henkilökuntaa toivottiin löytyvän vielä uusia ideoita, joita ei ole osattu hyödyntää.

Oman oppimisen tavoite

Opinnäytetyötä tehtäessä tutkijalla on myös omia tavoitteita. Tavoitteena on tehdä työstä niin hyvä, että se palvelee hyvin yritystä, jolle työ on tehty. Haastattelututkimuksen avulla tavoitteena on syventää omaa osaamista ja ymmärrystä siitä, mikä on yrityksen asema tämän päivän kilpailutilanteessa. Yhä useammat asiakkaat vaativat enemmän ja parempaa asiakaspalvelua ja siihen panostaminen on yritykselle elintärkeää. Oppimisen tavoitteena on ymmärtää asiakaspalvelun merkitys ja hyödyntää sitä tulevaisuudessa omassa työssään.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön taustaa ja tarkoitusta käsitellään johdannossa. Opinnäytetyö pohjautuu toiminnalliseen ja teoreettiseen viitekehykseen. Toiminnallisessa viitekehyksessä kappaleessa kolme, tutustutaan tarkemmin opinnäytetyön aiheena olevaan Nordeaan ja Nordean tapaan palvella asiakkaita. Teoreettisessa viitekehyksessä kappaleessa neljä, määritellään opinnäytetyön avainsanat ja keskeiset käsitteet.

Tutkimuksen toteutusta, tutkimusmenetelmän valintaa ja tutkimuksen etenemistä käsitellään kappaleessa kuusi. Kappaleessa seitsemän analysoidaan haastatteluista saatuja vastauksia. Opinnäytetyön viimeisessä kappaleessa käsitellään työn etenemistä ja onnistumista sekä kappale sisältää loppupohdinnan.

2 Finanssipalvelujen määrittelyä

Finanssipalvelut ovat asiantuntijapalveluita, joiden tuottamiseen liittyy erikoisosaamista. Palveluiden kehittäminen on pitkäjänteinen suunnitelmallinen prosessi, jonka lopputuloksena asiakkaan talouden hoitoon on tarjolla erilaisia konkreettisia ratkaisuja, ohjeita ja neuvoja. Edellytyksenä finanssipalvelun onnistumiselle on asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen, tuomalla esiin palveluun liittyvät tarpeet, toiveet, ongelmat ja omat taustatietonsa. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 9.)

Finanssialalla kuten muussakin liiketoiminnassa tarjottujen palveluiden ominaisuudet pohjautuvat yrityksen toiminta-ajatuksen. Toiminta-ajatus, missio, ilmaisee yrityksen perustehtävän, eli mitä varten yritys on olemassa. Yrityksen liiketoiminta ja asiakkaat määritellään perustehtävässä sekä tuotteet yleisellä tasolla. Liiketoimintaa yleisesti ohjaavien määräysten lisäksi finanssialalla toimintaa ohjaavat lait ja asetukset. (Ylikoski ym. 2006, 11.)

Vuonna 2005 uudistetussa Suomen Kuluttajalainsäädännössä määritellään finanssipalvelut seuraavasti: talletus- ja asiakastilit, maksujenvälityspalvelut, luotot ja niiden välitys, vakuutukset ja niiden välitys, rahasto-osuudet ja muut arvopaperit, joihin sovelletaan arvopaperimarkkinalakia, arvopaperinvälitys tai muut sijoituspalvelut, sijoitusneuvonta tai muut rahoituspalvelut tai rahoitusvälineet. (Ylikoski ym. 2006, 9.)

Alun perin finanssipalvelut on liitetty valtion varoihin ja julkiseen talouteen. Nykyisin ilmaisu kuvaa yleensä raha-asioita, varallisuutta ja talousasioita. Finanssipalvelut merkitsevät raha-asioiden hoitamiseen liittyviä palveluita. Lähes kaikki pankkien tarjoamat palvelut ovat finanssipalveluja. Vuonna 2002 hyväksytty Euroopan unionin direktiivi, joka koskee rahoituspalvelujen etämyyntiä kuluttajille, määrittelee finanssipalvelut pankki-, luotto- ja vakuutuspalveluiksi sekä yksilölliseksi eläkkeiksi, sijoituksiksi ja maksutapahtumiksi

2.1 Pankkipalvelujen määrittelyä

Pankki on yritys, joka toimii luvanvaraisesti ja ottaa vastaan talletuksia, myöntää luottoja sekä hoitaa asiakkaidensa maksuliikennettä ja omaisuutta. Pankkipalveluihin kuuluvat

yllämainittujen lisäksi raha- ja valuttumarkkinakaupan hoito, riskien allokointi ja omaisuudenhoitopalvelut sekä erilaiset sijoitus-, rahoitus- ja neuvontapalvelut. (Ylikoski ym. 2006, 10-11.)

Useimmilla finanssipalveluja tarjoavilla yhtiöillä on palveltavanaan useampia asiakasryhmiä, joilla on erilaiset tarpeet. Jokaiselle asiakasryhmälle määritellään toiminta-ajatuksen pohjalta oma palveluajatus, joten samalla yhtiöllä voi olla useitakin palveluajatuksia. Palveluajatuksen muotoutumiseen vaikuttavat asiakkaiden tarpeet, osaaminen, kilpailutilanne ja yhteiskunnan muutokset. Finanssialalle on tyypillistä sekä asiakkaiden tarpeiden että toimialan kilpailukentän muutosherkkyys. Liikeidea muodostuu keskenään yhteensopivista osista jotka tukevat toisiaan. (Ylikoski ym. 2006, 12-13.)

Finanssipalvelujen ominaispiirteet

Finanssipalveluilla on ominaisuuksia, jotka selkeästi erottavat ne useimmista muista palveluista tai tuotteista. Finanssipalveluihin liittyy kaikille palveluille tyypillisiä piirteitä. Finanssipalvelulla on selkeästi kaksi elementtiä, ensimmäinen on se, mitä asiakas ostaa hankkiessaan finanssipalvelun (eli asiakkaan ostama hyöty) ja toinen on asiakaspalvelu. (Ylikoski ym. 2006, 13.)

Ylikoski määrittelee asiakaspalvelun suppeasti palveluksi, jonka asiakas saa palvelutilanteessa, eli palvelutilanteiden sekä asiakassuhteiden hoitamista parhaalla mahdollisella tavalla. Palvelujen ominaispiirteitä ovat aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, heterogeenisuus, varastoimattomuus, omistusoikeuden siirtymättömyys. Nämä kuvaavat siis asiakaspalvelun ominaisuuksia ja finanssipalveluun nämä pätevät vain osittain. (Ylikoski ym. 2006, 14.)

Finanssipalveluiden kohdalla aineettomuus tarkoittaa sitä, että palvelu ei ole käsin kosketeltava ja konkreettinen tavara. Toki finanssipalveluihin sisältyy konkreettisia osia, kuten pankissa esimerkiksi asiakirjat ja tilitapahtumat. Asiakaspalvelu taas puolestaan on hyvin selkeästi aineetonta. Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuudella tarkoitetaan, että palvelu syntyy vasta palvelutilanteessa ja kulutetaan samanaikaisesti. Tavallisesti tähän liittyy myös se, että asiakas on paikalla palvelun kulutuksen ajan. (Ylikoski ym. 2006, 14.)

Heterogeenisuus tarkoittaa, että palvelu on aina erilaista. Heterogeenisuutta finanssipalveluihin tuo asiakaspalvelu, sillä jokainen asiakaspalvelutilanne on aina erilainen. Erilaisuuteen vaikuttavat asiakaspalvelijan ammattitaito ja persoonallisuus sekä asiakkaan omat tarpeet. Yhä useampi finanssiyhtiö on standardoimassa sekä kasvokkain tapahtuvaa asiakaspalveluaan että puhelinpalveluaan, heterogeenisuus vähenee ja palvelutilanteet

muistuttavat toisiaan. Esimerkiksi jos asiakkaat hoitavat pankkiasiansa verkon välityksellä, myös asiakaspalvelu standardoituu. Koneet palvelevat samalla tavalla kaikkia asiakkaita. (Ylikoski ym. 2006, 15.)

Palveluja ei voida varastoida ruuhkahuippujen varalle, koska palvelu ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti. Finanssialalla tämä ominaispiirre näkyy asiakaspalvelussa, jossa asiakkaat joutuvat tavallisesti odottamaan palveluvuoroaan. Hiljaisien aikojen vapaaksi jäänyttä asiakaspalvelua ei voi säästää ruuhkahuippuihin. Viimeinen palvelujen erityispiirre omistusoikeuden siirtämättömyys ei sovi finanssipalveluihin. Esimerkiksi pankissa asiakkaalla on omistusoikeus tallettamiinsa varoihinsa, ostamiinsa osakkeisiin ja osuuksiin, vaikka niitä hoidetaankin arvo-osuustileillä ja sijoitusrahastojen yhteydessä. Asiakaspalveluunkin voi syntyä omistusoikeutta, mikäli näin on sovittu. (Ylikoski ym. 2006, 15.)

2.2 Segmentointi ja asiakaspalvelu

Segmentointi tarkoittaa, että asiakkaat jaetaan eri ryhmiin. Jakoperusteet on jaettavissa koviin perusteisiin, eli ikään, sukupuoleen ja asuinpaikkaan tai pehmeisiin perusteisiin joita voisi olla esimerkiksi elämäntyyli, harrastukset ja mieltymykset. Eri ryhmille markkinoidaan erituotteita tai saman tuotteen eri versioita.

Lähtökohtana hyvälle asiakaspalvelulle on tunnistaa, mihin asiakassegmenttiin palvelua käyttävä asiakas kuuluu. Jotta asiakkaalle osataan tarjota juuri sopivaa palvelua, on asiakaspalvelijan oltava selvillä muun muassa asiakkaan ominaisuuksista, palvelukäytöstä ja tämän etsimistä hyödyistä. Nämä asiat yleensä selvitetään vuorovaikutustilanteessa. Tässä on hyvänä apuna asiakasrekisterit perustietojen selvittämiseen. (Ylikoski ym. 2006, 28.)

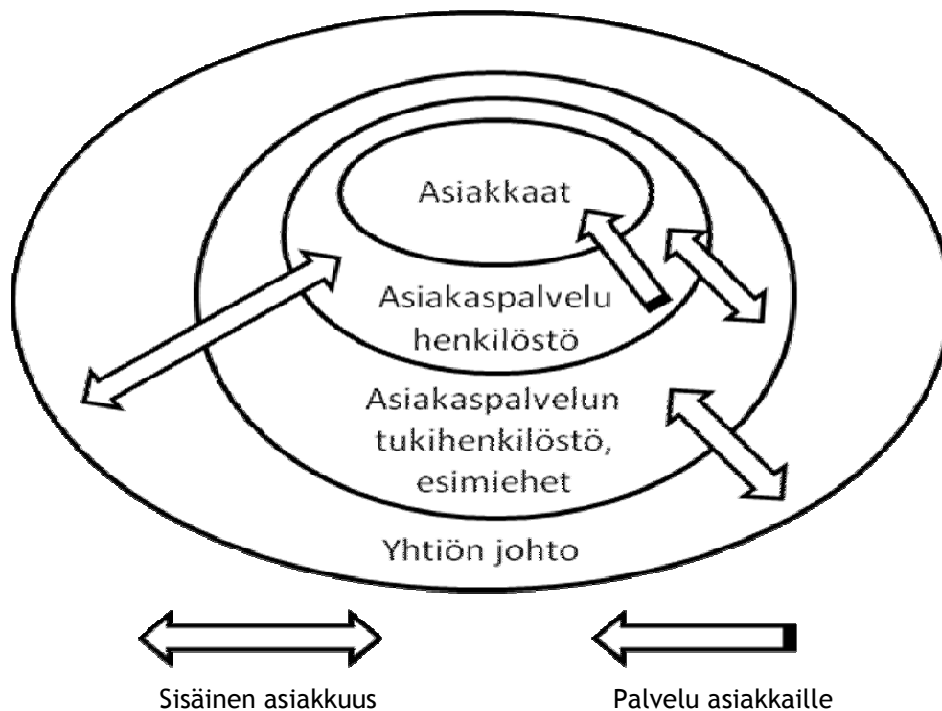
Asiakkaat ovat erilaisia myös sen suhteen, mitä he palvelutilanteelta odottavat ja miten he suhtautuvat asiakaspalveluun. Kaikille asiakkaille ei henkilökohtainen asiakaspalvelu ole tärkein asia, vaan he odottavat ennen kaikkea palvelun toimivuutta ja virheettömyyttä. Palvelutilanteessa asiakkaat voivat olla joko aktiivisia tiedon etsijöitä tai jättäytyä palveltaviksi. Asiakaspalvelijan tulisikin hienovaraisesti selvittää, millainen asiakas on kyseessä ja palvella häntä tarpeidensa mukaan. (Ylikoski ym. 2006, 28.)

Asiakkaiden segmentointi palvelutilanteessa on vaativa tehtävä. Jokainen asiakas muodostaa tavallaan oman segmenttinsä, sillä jokainen palvelutilanne on räätälöitävä asiakkaan tarpeisiin ja tilanteeseen sopivaksi. Segmentointi on siis vietävä yksilötasolle asti. Segmentoinnille ei ole olemassa valmiita malleja, vaan asiakaspalvelijan on kussakin vuorovaikutustilanteessa osattava käyttää hyväksi omaa ammattitaitoaan ja ihmistuntemustaan. (Ylikoski ym. 2006, 28.)

2.3 Sisäinen asiakaspalvelu

”Tämän päivän työelämä kiinnittää huomiota siihen, miten ja kuinka laadukkaasti työntekijät suoriutuvat työtehtävistään. Laadullisesti hyvää toimintaa ei ole mahdollista saavuttaa pelkästään kehittämällä työprosessien teknistä toimivuutta, vaan yhä useamassa työssä korostetaan myös ihmisten välisten suhteiden hallintaa. Ihmissuhteiden hallinnassa ei kuitenkaan toimi samanlainen logiikka kuin työprosessien ohjailussa. Työprosesseja voidaan ohjata järkeen perustuvien menetelmin ja laskelmoiden, mutta ihmisten välisiä suhteita tämä haittaa, myös silloin kun ihmisten tavoitteena on pelkästään oma taloudellinen etu”. (Isokorpi & Viitanen 2001, 102.)

Asiakaspalvelija tarvitsee omien tehtäviensä hoitamisessa työtoveriensa palveluja. Tavallisia sisäisiä palveluja ovat tietotekniikkaan liittyvät tukipalvelut. Finanssipalveluissa erityisen tärkeitä sisäisiä palveluja ovat erilaiset asiantuntijapalvelut: sijoituksissa analyytikkojen palvelut ja muissa pankkipalveluissa mm. lakiasiantuntijoiden palvelut. Sisäisellä asiakkaalla tarkoitetaan jokaista yhtiön työntekijää, joka käyttää yhtiön sisällä olevaa toisen työntekijän palvelua omista tehtävissään. Jotta asiakaspalvelu onnistuu, on tärkeitä sisäisiä palveluja ne, joita nimenomaan asiakaspalvelijat tarvitsevat. (Ylikoski ym. 2006, 69.)



Kuva 1: Sisäinen asiakkuus asiakaspalvelun näkökulmasta (Ylikoski ym. 2006, 69)

Kuvassa yksi on havainnollistettu ulkoista ja sisäistä asiakkuutta. Jotta asiakaspalveluhenkilöstö voi palvella asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla, on sisäisen asiakkuudenkin toimittava mallikkaasti. Tämä tarkoittaa sitä, että ylin johto on jatkuvassa kanssakäynnissä asiakaspalvelun tukihenkilöstön eli esimiesten kanssa, ja esimiehet asiakaspalveluhenkilöiden kanssa. Sisäisen asiakkuuden hyviä ominaispiirteitä ovat muun muassa palaverikäytännöt ja tiedon kulku yleensä molempiin suuntiin.

3 Toiminnallinen viitekehys

Nordea-konserni perustettiin vuonna 2000. Juuret ylettyvät kuitenkin aina 1800-luvun alkupuolelle saakka, jolloin osa Nordeaa edeltävistä pohjoismaisista pankeista ja vakuutusyhtiöistä toimi. Ensimmäinen fuusio, joka ylitti valtakunnalliset rajat, toteutui vuonna 1997. Tuolloin Merita Pankki ja ruotsalainen Nordbanken muodostivat Merita Nordbankenin. (Nordea 2010.)

Vuonna 2000 Merita Nordbanken ja tanskalainen Unidanmark yhdistyivät, minkä jälkeen konserniin liitettiin norjalainen Christiania Bank og Kreditkasse. (Nordea 2010.)

Näin syntyi Pohjoismaiden suurin finanssipalvelukonserni. Vuonna 2001 Nordean omistukseen tuli ruotsalainen Postgirot Bank. Nordean nimellä ja brandilla koko konserni on toiminut joulukuusta 2001. (Nordea 2010.)

Kolme suurinta osakkeenomistajaa ovat : Sampo-konserni 20,6 % osakkeista, Ruotsin valtio 19,9 % ja Nordea-fonden 3,9 % - kesäkuu 2010. Konsernijohtaja Christian Clausen, vuodesta 2007 lähtien. (Nordea 2010.)

Konsernilla on kolme liiketoiminta-aluetta: vähittäispankki, suuret yritys- ja yhteisöasiakkaat sekä varallisuudenhoito ja henkivakuutus. Pohjoismainen pankkitoiminta (Nordic Banking), Private Banking sekä Yhteisöasiakkaat ja kansainvälinen pankkitoiminta (Institutional and International Banking). (Nordea 2010.)

Kullakin liiketoiminta-alueella on kokonaisvastuu omista asiakassuhteistaan. Nordealla on toimintaa 19 maassa Suomi, Ruotsi, Norja ja Tanska mukaan lukien. Näissä neljässä maassa Nordealla on suuri valikoima palveluita ja kattavat konttoriverkostot. Konttoreita on noin 1400 ja taulukosta yksi näkee, miten konttorit jakautuvat eri maissa. (Nordea 2010.)

Nordean konttorit ja noin kymmenen miljoonaa asiakasta jakautuu

Suomen	350	konttoriin	ja	noin	2 547 000	asiakkaaseen
Ruotsin	280	konttoriin	ja	noin	3 277 000	asiakkaaseen
Norjan	120	konttoriin	ja	noin	778 000	asiakkaaseen
Tanskan	380	konttoria	ja	noin	1 486 000	asiakkaaseen
Puolan	85	konttoria	ja	noin	1 141 100	asiakkaaseen
Liettuan	16	konttoria	ja	noin	83 000	asiakkaaseen
Latvian	19	konttoria	ja	noin	65 7000	asiakkaaseen
Viron	19	konttoria	ja	noin	66 650	asiakkaaseen
Venäjän	30	konttoria	ja	noin	34 800	asiakkaaseen

Taulukko 1: Asiakas tiedot (Nordea 2010)

Nordean henkilöstömäärä on (kesäkuu 2010) 36 500, mitattuna henkilötyövuosina. Muissa maissa tytäryhtiöt, sivukonttorit ja edustustot tarjoavat laajan valikoiman pankkipalveluita kansainvälistä toimintaa harjoittaville yrityksille. (Nordea 2010.)

3.1 Asiakaspalvelumuodot Nordeassa

Nordeassa konttorin työtehtävät ovat asiakasläheisiä, monipuolisia ja haasteellisia. Palvelumuodosta ja tehtävänimikkeestä riippumatta, Nordeassa on vain yksi tiimi, joka toimii aina asiakkaan edun mukaisesti. Tässä kappaleessa kerrotaan Nordean asiakaspalvelusta ja siitä, miten asiakaspalvelu toteutetaan. Nordean palveluja ovat muun muassa: päivittäiset raha-asiat, kortit, verkkopalvelut, mobiilipalvelut, rahastot ja vakuutukset.

Kassapalvelut

Kassapalvelut on tarkoitettu päivittäisten raha-asioiden hoitoon. Näihin palveluihin lukeutuvat palkkatilit ja säästötilit, uusien avaaminen sekä tarpeettomien lopettaminen, rahan nostot ja talletukset sekä maksut. Uudet määräaikaistalletukset ja kortit, niiden uusinnat, muutokset ja lopetukset kuuluvat kassapalveluiden palveluihin. Muita palveluita ovat suoraveloitussvaltakirjat, verkkopankkiasiat, lahjashekit, pankkivekselit sekä valuutanvaihto.

Neuvontapalvelut

Neuvontapalveluiden palveluneuvojat hoitavat asiakkaiden kaikki muut kuin edellä mainitut kassa-asiat, niin säästämisen kuin rahoituksenkin osalta. Näiden lisäksi pienet luotot, kuten

jousto- ja kulutusluotot, jotka jäävät alle 30 000 euron. Erialaisten vahinkovakuutusten myynti kuuluu palveluneuvonnan piiriin.

Pienemmissä konttoreissa, päivittäispuolella asiakkaalla on mahdollisuus saada neuvontapalvelua akuutissa tilanteessa ilman ajanvarausta. Asiakas voi asioida neuvontapalveluissa joko ajanvarauksella tai ilman ajanvarausta. Neuvontapalvelut on tarkoitettu asiakkaille, jotka haluavat enemmän tietoa esimerkiksi säästämisestä tai tarvitsevat pientä luottoa. Tämä palvelumuoto on kaikille asiakkaille mahdollinen ajanvarauksella, jopa aukioloaikojen jälkeen.

Jos asiakas täyttää avainasiakkaan kriteerit, siirretään asiakas henkilökohtaiselle pankkineuvojalle.

Henkilökohtaiset pankkineuvojat

Henkilökohtaiset pankkineuvojat hoitavat pankin avainasiakkaita. Avainasiakas on asiakas, jolla on vähintään 30 000 euroa talletuksia tai lainaa sekä viisi eri tuotetta. Tuotteita voivat olla esimerkiksi kortit, luotollinen tai ei luotollinen maksuväline, henkilöasiakkaan verkkopankki tai suoraveloitusvaltuutus, jossa asiakas antaa laskuttajalle valtakirjalla mahdollisuuden periä saatavansa.

Henkilökohtainen pankkineuvoja toimii pääsääntöisesti ajanvarauksella. Pankkineuvoja hoitaa avainasiakkaan koko asiakkuutta: rahoitusta, säästämistä/sijoittamista, maksamista ja vakuutusturvaa. Tämä palvelumuoto takaa sen, että asiakkaalla on tuttu ja luotettava henkilö, jonka kanssa hän voi keskustella kaikista pankkiasioistaan.

Henkilökohtainen pankkineuvoja, pitää huolen siitä, että hän ja asiakas tapaavat säännöllisesti kerran vuodessa ja tarvittaessa useimminkin. Kaikki vahinkovakuutukset on luonnollisesti helppo hoitaa oman pankkineuvojan kanssa. Yritysten henkilökohtaiset pankkineuvojat toimivat, kuten henkilöasiakkaiden pankkineuvojat: he hoitavat yrityksen asioiden lisäksi yrittäjän henkilökohtaiset raha-asiat.

Sijoitusasiantuntija

Sijoitusasiantuntija on niitä asiakkaita varten, jotka haluavat hajauttaa varojansa useampiin sijoitusmuotoihin. Sijoitusasiantuntija on erikoistunut antamaan asiakkaille vaativampaa sijoitusneuvontaa muun muassa varojen hajauttamisesta eri sijoitusmuotoihin. Palvelumuoto on kaikille asiakkaille mahdollista ja toimii ajanvarauksella. Sijoitusasiantuntija on myös mahdollista saada mukaan henkilökohtaisen pankkineuvojan kanssa käytävään keskusteluun.

Sijoitusasiantuntijan palvelut ovat maksuttomia, kun taas Nordean varallisuuden hoidon Private Banking palvelumuoto on maksullista ja edellyttää, että asiakas haluaa tehdä aktiivisesti osake-, rahasto- tai muuta sijoitusinstrumenttien kauppaa. Private Banking varallisuudenhoidon palvelussa on myös vähimmäisraja sijoitettavalle varallisuudelle.

3.2 Asiakasneuvoja

Asiakasneuvojan tehtävänä pankkialissa on huomata asiakas heti hänen sisään saapuessaan luomalla häneen katsekontakti ja toivottaa hänet näin tai mahdollisuuksien mukaan lämpimästi tervetulleeksi konttoriin. Asiakasneuvoja ojaa asiakkaan heti oikeaan paikkaan konttorissa sekä tarvittaessa konttorin ulkopuolelle eli itsepalveluun ja puhelinpalveluun.

Asiakasneuvojan tarkoitus ja tavoite on luoda hyviä asiakassuhteita. Asiakasneuvoja on asiakkaalle ensimmäinen henkilökohtainen kontakti ja se on kaikkein tärkein vuorovaikutuksen muoto. Asiakasneuvojalla on ensimmäinen mahdollisuus antaa asiakkaalle erinomainen kokemus Nordeassa.

Nordea on määritellyt asiakasneuvojan tavoitteet siten, että asiakastyytyväisyys kasvaa sekä asiakkaiden jonotusajat lyhenevät ja myynti kasvaa. Asiakasneuvojan yhtenä tavoitteena on vapauttaa aikaa, saada joustavuutta pankkialin palveluun tekemällä asiakkaiden pitkäkestoisille pankkiasioille ajanvaraus. Asiakasneuvoja ottaa vastaan asiakkaiden palautteita ja kirjaa ne ylös sekä opastaa ja neuvoo asiakkaita heidän esittämässään kysymyksissään.

Asiakasneuvoja on ainoastaan asiakkaita varten ja näin ollen asiakasneuvojalla ei ole kiinteää työpistettä, vaan hän toimii asiakastiloissa lähellä asiakkaita, poissa tiskin takaa. Asiakasneuvoja on asiakkaille näkyvä ja helposti lähestyttävä. Asiakasneuvojan rooliin kuuluu vastata asiakkaiden kysymyksiin, sekä antaa tarvittavia itse täytettäviä lomakkeita ja hakemuksia, samoin kuin ottaa näitä vastaan. Asiakasneuvojan rooliin kuuluu huolehtia omalta osaltaan siitä, että asiakaskuormitus jakautuu tasaisesti niin kassapalvelupuolelle kuin neuvontapuolellekin, jos konttorissa on molemmat puolet käytössä. Asiakasneuvojan rooliin kuuluu palvella tarpeen mukaan tallelokeroasiakkaita. (Nordea Intranet 2010.)



Kuva 2: Asiakasneuvoja tervehtii asiakasta (Nordea Intranet 2010)

Kuvassa kaksi on kuvattu asiakasneuvoja, joka on asiakasta vastassa ohjeiden mukaisesti, tiskin edessä eikä sen takana. Asiakasneuvoja toivottaa asiakkaan tervetulleeksi ja vastaa hänen kysymyksiinsä sekä ohjaa tarvittaessa asiakkaan juuri oikeaan paikkaan. Oikea paikka voi olla konttorin sisällä tai itsepalvelussa verkossa tai automaatilla.



Kuva 3: Asiakasneuvoja auttaa asiakasta lomakkeiden täytössä (Nordea Intranet 2010)

Kuvasta kolme nähdään, miten asiakasneuvoja antaa asiakkaalle täytettäviä lomakkeita ja auttaa asiakasta lomakkeiden täytössä. Asiakasneuvoja ottaa täytetyt lomakkeet vastaan ja toimittaa ne eteenpäin oikeaan paikkaan. Asiakas saadaan palveltua nopeammin ja pois jonoista, jolloin jonotusajat lyhenevät. Asiakas on tyytyväinen nopeaan palveluun.

Asiakkaat voivat antaa asiakasneujalle palautetta, kaikesta pankin toiminnasta. Asiakasneuvoja kirjaa palautteet ylös ja toimittaa ne eteenpäin. Kun asiakas näkee palautteiden kirjoitettavan ylös, niin asiakas tuntee tulleensa kuulluksi ja tosissaan otetuksi.

Nämä kaikki tekijät yhdessä takaavat sen, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun, vaikka asiakas ei olisi ketään muuta konttorissa tavannutkaan kuin asiakasneuvojan.

4 Teoreettinen viitekehys

Asiakkuusstrategioita on yhtä monta kuin toimialoja ja yrityksiäkin. Lehtinen & Storbacka ovat kirjassaan jakaneet asiakkuusstrategia kolmeen erilaiseen strategiaan. ”Nepparistrategia” tarkoittaa, että asiakas sopeuttavat yrityksen prosesseihin. ”Vetoketjustrategia” tarkoittaa, että asiakas ja yritys sopeuttaa omia prosessejaan ja ”Tarrastrategia” tarkoittaa, että yritys sopeuttaa omia prosessejaan asiakkaan prosesseihin. (Letinen & Storbacka 1997, 123.)

Kuvalla neljä on havainnollistettu Nordean henkilöasiakasstrategia, mikä pitää sisällään kolme kulmakiveä. Kulmakivet tarkoittavat, että asiakas tunnetaan ja hänelle osataan tarjota oikeat tuotteet ja palvelut sekä tiedetään oikeat toimintatavat.

Nordean henkilöasiakasstrategia - kolme kulmakiveä



Kuva 4: Kolme kulmakiveä (Nordea Intranet 2010)

Asiakaspalvelu on asiakkaan näkökulmasta prosessi, jonka monesta vaiheesta yksi on varsinainen palvelun käyttö. Kun asiakas käy ensimmäisen kerran jossakin yrityksessä tai asioi jossakin organisaatiossa, palveluodotuksiin vaikuttavat kuulopuheet ja yrityksen markkinointiviestintä. Mahdollisen puhelinkontaktin aikana, asiakas saa alustavan kokemuksen yrityksen palvelusta. (Lepola ym. 1998, 24-25.)

Siihen vaikuttaa, millainen ihminen vastaa puhelimeen, kuulostaako hän iloiselta vai kyllästyneeltä, miten hän hoitaa asian ja joutuuko asiakas odottamaan pitkään tai kierrätetäänkö asiakasta useammalle henkilölle ennen kuin asia hoidetaan. Puhelimeen vastaava henkilö on yrityksen käyntikortti ja asiakkaan kuullessa käyntikortin äänen asiakas tekee omat päätelmät yrityksestä. (Lepola ym. 1998, 24-25.)

Liitteenä olevassa kuviossa (Liite 1) käsitellään Nordean ydin- ja tukiprosessia. Kaaviossa esitetään se prosessi, mikä käydään jokaisessa asiakastapaamisessa läpi. Asiakkaan tunnistamisen ja tarpeiden kartoituksen jälkeen, asiakaspalvelija tekee johtopäätökset siitä, mitä asiakkaan tarpeet vaativat. Voidaanko asiakasta auttaa heti vai vaatii se ajanvaraamista eri asiantuntijoille.

Palvelun todellinen laatu on aina asiakkaan näkemys palvelun laadusta. Laatuarvioon vaikuttaa koko palveluprosessi. Asiakkaalla on mielikuvia ja ennakkokäsityksiä yrityksestä, jotka ovat syntyneet yrityksen mainonnan, suullisen tiedon, omien tarpeiden ja aikaisempien kokemusten perusteella. Asiakas arvioi palvelun laadun, vertaamalla omia odotuksiaan saatuun palveluun ja tästä muodostuu palvelun laatu. (Lepola ym. 1998, 28.)

Asiakas arvioi palvelun laadun joka asiointikerralla ja laatuun vaikuttaa palvelun tuottajan osaaminen eli vuorovaikutustaidot. Jokainen palvelutapahtuma on erilainen ja ainutkertainen, joten laadun mittaaminen on erittäin vaikeaa. Toiminnallisille tekijöille voidaan kehittää mittareita ja standardeja, mutta asiakkaiden odotuksia ja vuorovaikutustilannetta ei voida standardoida. (Lepola ym. 1998, 28.)

Palvelun laatu palveluorganisaation näkökulmasta merkitsee missä osastojen sisäisen palvelun laatu vastaa palveluspesifikaatiossa asetettuja vaatimuksia. Kun palveluorganisaatio on päättänyt tuottaa tietyn asteista laatua, sen on tarkoin seurattava että, vaatimukset ja normit pidetään. Sovittu laatu ylläpidetään valvomalla laatua sekä kouluttamalla ja motivoimalla yksittäisiä palvelun tuottajia. (Møller 1998, 155.)

Palvelun laatu palvelun saajan näkökulmasta merkitsee markkinakeskeisesti sitä, missä määrin palvelu vastaa palvelun saajan vaatimuksia, toiveita ja odotuksia. Palvelun saaja päättää yksin siitä, pitääkö hän laatua hyvänä vai huonona ja hänen käsityksensä saattaa poiketa paljonkin ammatti-ihmisten arvoista. Palvelun laatua voidaan pitää entistä parempana ainoastaan siinä tapauksessa, että palveluna saajan kokemus palvelusta on entistä myönteisempi. (Møller 1998, 155.)

Palveluorganisaatio on vastuussa siitä, että palvelun laatu vastaa valittujen markkinasegmenttien vaatimuksia. Palvelun saaja voi tyytymättömyydestään huolimatta jättää reklamoimatta ja tämä tyytymättömyys on vakava uhka palveluorganisaatiolle. Organisaation on siten jatkuvien tutkimuksin varmistettava, että palvelujen saajat ovat tyytyväisiä tarjottuihin palveluihin. (Møller 1998, 155.)

Palvelun saajan palvelukokemukseen vaikuttaa kaksi erityyppistä palvelun laatua: tekninen eli ”kova” laatu sekä inhimillinen eli ”pehmeä” laatu. Pehmeällä laadulla tarkoitetaan palvelun

tunneperäistä sisältöä, eli palvelun tuottajan innostusta, asennetta, ystävällisyyttä, joustavuutta sekä huomiota, tunnelmaa, reklamaation käsittelyä ja sopimusten pitämistä. Kovalla laadulla taas tarkoitetaan lähinnä aukioloaikoja, ehtoja, opetussuunnitelmia sekä hakemuslomakkeita ja niin edelleen. (Møller 1998, 156.)

Tutkimusten mukaan inhimillinen tekijä ratkaisee hyvin pitkälle palvelun saajan palvelukokemukset. Siten pehmeä laatu on usein tärkeämpi kuin kova laatu. Tämä johtuu siitä, että palvelu usein tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelun tuottaja toimii yleensä palvelun saajan silmien edessä ja tämän kanssa. Näin ollen sekä hyvät että huonot tulokset ovat heti nähtävissä. (Møller 1998, 157.)

Julkisella sektorilla palvelun saajan tyytymättömyys johtuu paitsi käsittämättömistä säännöistä, vanhentuneista työruutiineista ja byrokratiasta, myös yksittäisten palveluhenkilöiden suorituksista, asenteista ja käytöksestä kontaktihetkellä. (Møller 1998, 157.)

Palveluorganisaation tärkein tehtävä onkin saada yksittäiset palvelun tuottajat toimimaan parhaalla mahdollisella tavalla palvelutilanteissa. Jos palvelun tuottaja tuntee itsensä hyvin kohdelluksi, hänen myönteisenmielentilansa vaikuttaa hänen tapansa kohdella palvelun saajaa. (Møller 1998, 158.)

4.1 Asiakaslähtöinen palvelu

Asiakaslähtöinen palvelu pitää sisällään seuraavat asiat: käytös, aktiivisuus, empatiataidot, asiantuntemus, viestintätaidot ja ihmistuntemus. Käytöksen tulee olla ystävällistä, huomaavaista ja auttavaista. Aktiivisuus tarkoittaa sitä että, asiakkaan ongelmat ratkaistaan, asiakasta neuvotaan, ohjataan ja autetaan. (Perkka-Jortikka 2002, 39.)

Empatiataidoilla perustana on erilaisuus ja sen hyväksyminen. Asiantuntemuksella kuvataan taitoa neuvoa, ohjata ja suositella tuotteita ja palveluja. Viestintätaidot pitävät sisällään kuuntelemisen ja oikeiden kysymyksien esittämisen taidon. Oikean ihmistuntemuksen oppii koulutuksen ja kokemuksen avulla. (Perkka-Jortikka 2002, 39.)

Asiakaskunnasta ja yrityksen toimintastrategiasta riippuu, mikä on yrityksen kannalta hyvää palvelua. Asiakkaat eivät välttämättä halua useita kontakteja tai jatkuvaa läsnäoloa, vaan nopeat toimitukset, hinta ja toimintavarmuus voivat olla etusijalla. Palvelutapastrategian perustana on yrityksen palvelustrategia, joka sisältää seuraavia asioita: palvelutoiminnan vahvuudet ja painopisteet, käytettävissä olevat resurssit, yrityksen palveluimago ja palveluarvot. (Rekola 2007, 15-16.)

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen, ylläpitäminen ja kehittäminen ovat suhdemarkkinoinnin peruslähtökohtana. Palveluorganisaation toiminnan kulmakivinä toimivat pitkäaikaiset ja kannattavat asiakassuhteet. Asiakassuhteet muodostuvat yksittäisistä palvelutapahtumista. Ihmiset voivat kokea palvelutavan myönteiseksi, neutraaliksi tai epätydyttäväksi. (Kuusela 2001, 96.)

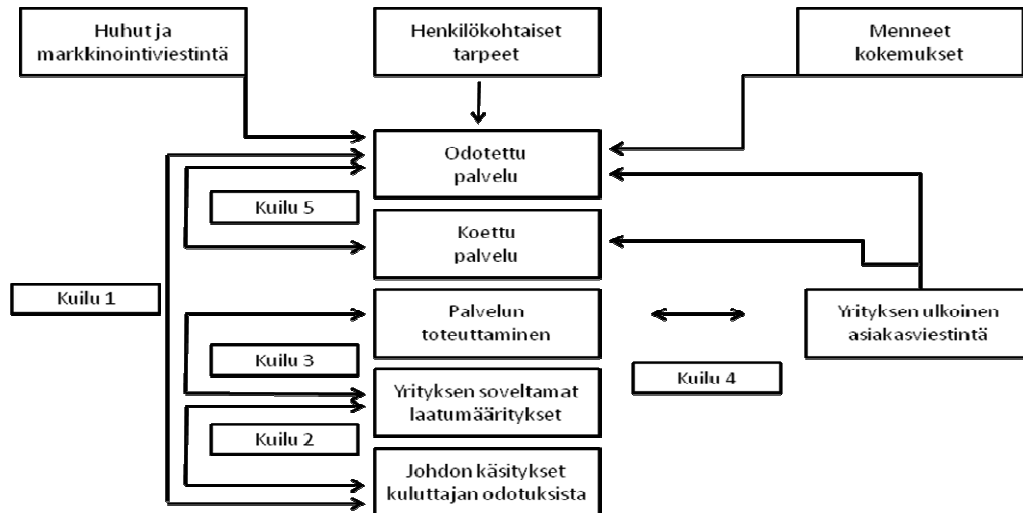
Kiintymys palveluorganisaatiota kohtaan syntyy, kun asiakkaat kokevat palvelutapahtuman myönteiseksi. Kiintymys näkyy lojaalisuutena ja ostouskollisuutena. Parhaimmassa tapauksessa tyytyväiset asiakkaat toimivat suosittelijoina. (Kuusela 2001, 96.)

Taulukossa kaksi kerrotaan asiakaslähtöisen palveluammattilaisen kymmenen käskyä, jotka Perkka-Jortikka (2002, 40) on kirjassaan määritellyt seuraavasti

1. Asiakas ei koskaan häiritse työtäsi.
2. Aloita jokainen asiakaskosketus (-suhde) hyväntuulisena ja ystävällisesti.
3. Kutsu asiakasta nimeltä.
4. Muista että olet asiakkaalle yritys tai organisaatio.
5. Älä väittele asiakkaan kanssa, asiakas on aina oikeassa.
6. Älä koskaan sano ”En tiedä”.
7. Muista, että asiakas on työnantajasi.
8. Ohjaa vuorovaikutustanne myönteisesti.
9. Muuta asiakkaan päivä kauniimmaksi.
10. Järjestä asiakkaalle jotain erityistä, ylimääräistä.

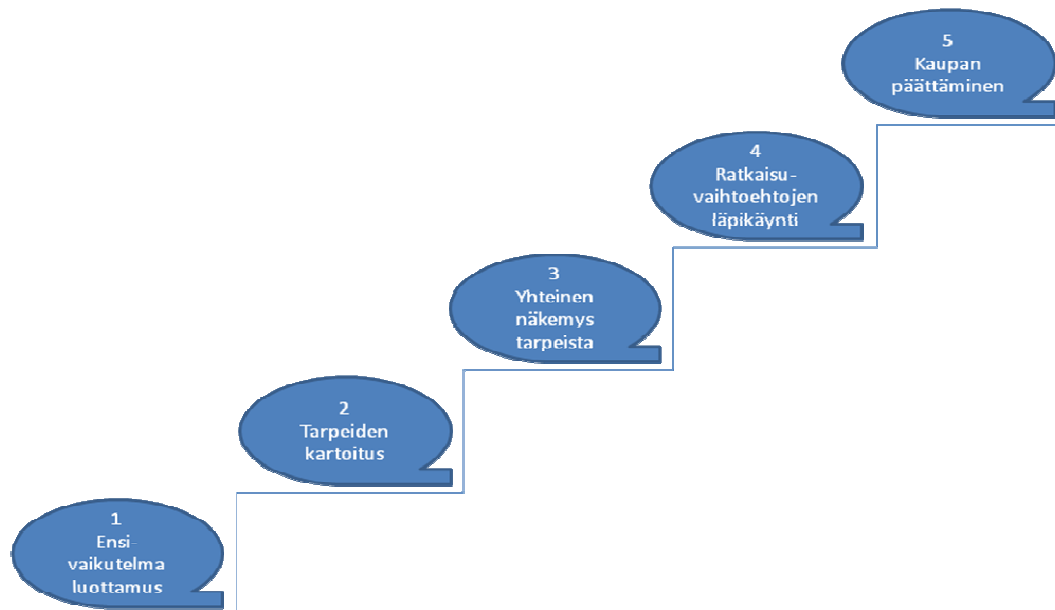
Taulukko 2: Asiakastiedot (Perkka-Jortikka 2002, 40)

Grönroos (1990, 86) on tehnyt palvelun laadusta kuilumallin. ja alla oleva kuva viisi on mukailtu Grönroosin mallista. Kuvasta on helposti nähtävissä, miten odotettuun palveluun vaikuttavat henkilökohtaisten tarpeiden lisäksi huhut ja markkinointiviestintä sekä menneet kokemukset. Odotettuun palveluun taas vaikuttaa edellä mainittujen lisäksi yrityksen ulkoinen asiakasviestintä ja johdon käsitykset kuluttajan odotuksista.



Kuva 5: Palvelun laadun kuilumalli mukailtuna (Grönroos 1990, 86)

Kuvassa kuusi on kuvattu Nordean näkemys asiakaskohtaamisen viidestä askelmasta. Palveluprosessin noudattaminen jokaisella asiakastapahtumalla takaa onnistuneen lopputuloksen eli tyytyväisen asiakkaan.



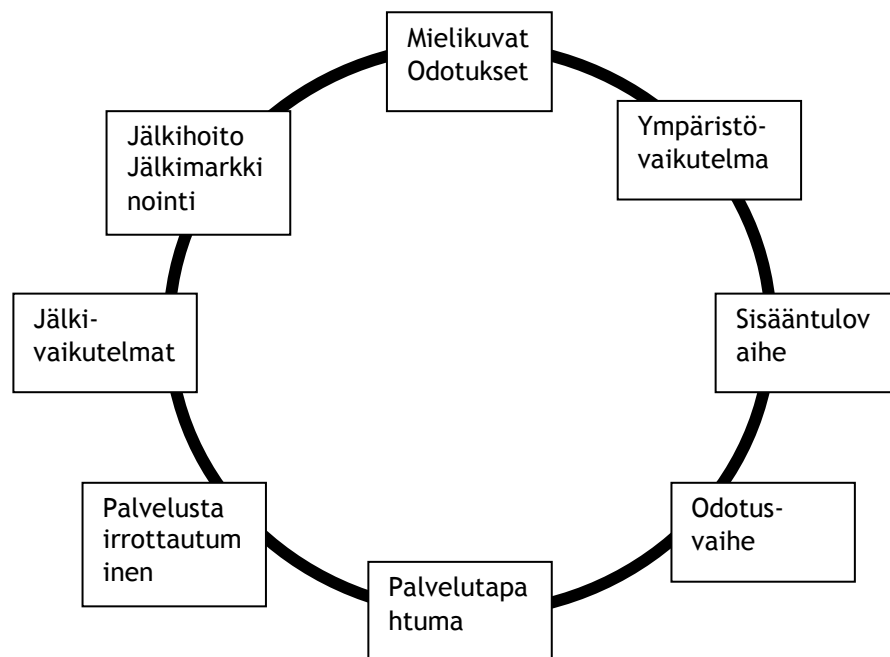
Kuva 6: Palveluprosessin askeleet (Nordea, 2010)

Ensimmäisellä askelmalla eli, jokaisella asiakaspalvelutapahtumalla pyritään luomaan luottamuksellinen ilmapiiri ja annetaan asiakkaalle mahdollisimman hyvä ensivaikutelma. Toisella askelmalla kartoitetaan tarkasti asiakkaan tarpeet ja tehdään tilanne kartoitus. Kolmannella askelmalla muodostetaan yhteinen näkemys asiakkaiden tarpeista. Neljännellä käydään ratkaisuvaihtoehtoja läpi ja viidennellä askelmalla päätetään kauppa. (Nordea Intranet 2010.)

4.2 Palveluprosessin osat

Yritys joutuu suhtautumaan asiakkuuteen prosessina, kun yritys pyrkii tukemaan asiakasta asiakkaan arvontuotantoprosessissa. Asiakkuutta tarkasteltaessa on tärkeä kiinnittää erityistä huomiota prosessiolemuksen ymmärtämiseen. Asiakkuus koostuu aina useammista kohtaamisista. Puhutaan totuuden hetkestä, eli asiakkaiden ja yrityksen henkilökunnan kohtaamisesta. Asiakkuudessa kiinnitetään huomiota kokonaisuuteen ja sen jatkuvaan kehitykseen. (Storbacka & Lehtinen 1998, 20.)

Kuvassa seitsemän havainnollistetaan palveluprosessien eri osat. Kuvan jälkeen jokainen palveluprosessinosa avataan erikseen. Osia ovat ympäristövaikutelma, sisääntulovaihe, odotusvaihe, palvelutapahtuma, palvelusta irrottautuminen, jälkivaikutelmat, jälkihoito ja jälkimarkkinointi sekä mielikuvat ja odotukset.



Kuva 7: Palveluprosessin osat (Lepola ym. 1998, 25-29)

Ympäristövaikutelma

Asiakas luo oman mielikuvan yrityksestä jo paikasta, jossa yritys tai organisaatio sijaitsee. Mielikuvaan vaikuttavat alueen yleinen viihtyvyys ja siisteys, yrityksen sijainnilla on

merkitystä, kuten esimerkiksi onko pysäköintipaikkoja yrityksen läheisyydessä. Yrityksen julkisivu pitäisi olla sellainen, että se houkuttelee asiakkaat sisään. Julkisivuun kuulu näyteikkunat ja se, miten ne on somistettu. (Lepola ym. 1998, 25-29.)

Sisääntulovaihe

Sisääntulovaiheessa asiakas kiinnittää huomionsa sisääntulon helppouteen. Asiakas kiinnittää huomionsa siihen, tuntee hän itsensä tervetulleeksi yritykseen. Suuret ovet, jotka aukeavat helposti, mielellään portaaton ja kynnyksetön sisäänkäynti, siisti ja viihtyisä tila sekä selkeät opasteet vaikuttavat tässä vaiheessa asiakkaan mielikuvaan. Asiakkaan saapuminen sisälle yritykseen, eli palveluympäristöön on tärkeä tapahtuma. (Lepola ym. 1998, 25-29.)

Asiakas tulee yritykseen hankkimaan tiettyä palvelua tai tuotetta, lisäksi hän odottaa palvelun tapahtuvan etenevän tietyllä tavalla. Asiakkaan tuloa kutsutaankin totuuden hetkeksi, jona yrityksen on lunastettava antamansa lupaukset. Lupaus on lunastettava jokaisella käynnillä, eikä vain ensimmäisellä asiointikerralla. Jokainen palvelutapahtuma on hoidettava kuin se olisi ainoa kerta. (Lepola ym. 1998, 25-29.)

Odotusvaihe

Asiakas joutuu usein odottamaan haluamaansa palvelua. Odotusvaiheessa asiakkaan kokemaan palveluun vaikuttaa moni seikka, kuten esimerkiksi huomataanko asiakkaan tulleen paikalle. Tähän riittää asiakkaalle usein, että henkilökunta on luonut häneen katsekontaktin. Asiakkaan kokemuksiin vaikuttaa miten hänen palveluvuoronsa on järjestetty, esimerkiksi onko vuoronumerojärjestelmää, jossa asiakas saa oman vuoronumeron, jonka avulla hän saa palvelua omalla vuorollaan. (Lepola ym. 1998, 25.)

Palvelutapahtuma

Palvelutapahtumalla tarkoitetaan tilannetta, jossa asiakas saa jonkin palvelun suorittamista tai toimittamista. Palvelutapahtuma on asiakkaan ja palvelun tuottajan välinen vuorovaikutustilanne, jossa palvelusuorituksen arvo syntyy. (Rekola 2007, 7.)

Lepola ym.1998 on kirjassaan nimennyt hyvän palvelutapahtuman tunnusmerkit siten, että asiakkaalle tehdään perusteellinen tarvekartoitus. Yhteenvedot esitetään ja ongelmat konkretisoidaan. Esitetään omat ratkaisut asiakkaan ongelmaan ja esitetään kunnolliset perustelut. Asiakasta tuetaan, sillä sinähän toimit asiakkaan eduksi. Palvelutapahtumassa pidetään positiivista ilmapiiriä yllä, havaitaan ostosignaalit ja tuetaan niitä. Keskustelu kuuluu saattaa päätökseen, sillä tilanne ei saa jäädä avoimeksi. Palvelutapahtumassa sovitaan

jatkotoimenpiteistä, koskivat ne sitten toimitusta, lisäselvitysten hankkimista tai myöhempää yhteydenottoa. (Lepola ym. 1998, 41.)

Palvelutapa antaa tietoisien, suunnitellun, yhtenäisen ja tavoitellun muodon käytännön palvelutehtäville. Onnistuessaan se on oivallinen väline kilpailijoista erottautumiseen ja samankaltaistaa asiakaskokemuksen riippumatta siitä, mikä toimipiste tai henkilö tuottaa palvelun. Palvelutapa ei muuta varsinaista palvelusuoritta, vaan puuttuu siihen, miten asioita tehdään. Palvelutavan tavoitteena on entistä sitoutuneempi asiakas. (Rekola 2007, 9.)

Palvelutapa tuo pysyvä ja vaikeasti kopioitavaa kilpailuetua. Palvelutapa on suunniteltu, tavoitehakuinen ja tiedostettu yhteinen nimittäjä niille sadoille yksityiskohdille, jotka ovat alituisen läsnä palvelutuotannon vuorovaikutustilanteissa. Palvelutapa on jokapäiväinen toimintatapa ja -malli. Palvelutapa muodostuu vasta kun asiakaskontaktissa olevat ihmiset perehdytetään ja koulutetaan yrityksen palvelutapaan ja he alkavat toteuttaa sitä. (Rekola 2007, 9.)

Varsinaisessa myynti- tai palvelutapahtumassa asiakkaan on tunnettava olevansa keskeisessä asemassa. Asiakkaalla on yleensä jokin ongelma tai tarve, johon hän on tullut hakemaan ratkaisua. Jokaisella asiakkaalla on oikeus saada tuntee, että hänen asiansa on häntä palvelevalle henkilölle tärkeä. Palvelun aikana asiakas ja palveleva henkilö pyrkivät ratkaisemaan asiakkaan tarpeet. Ydinpalveluun kuuluu tarpeiden kartoitus, ratkaisun tarjoaminen ja kaupan päättäminen tai palvelun tuottaminen. (Lepola ym. 1998, 25-26.)

Palvelusta irrottautuminen

Asiakas ei arvioi vain yhtä tiettyä kohtaamista vaan koko asiakkuutta. Kun näkökulmaa muutetaan niin, että tarkastellaan asiakkuutta, siirtyy pääpaino asiakkuuteen liittyvien prosessien hoitamiseen. Asiakas voi olla tyytymätön kohtaamiseen, mutta tyytyväinen asiakkuuteen. Joidenkin asiakkaiden kohdalla asiakkuus voi olla merkityksetön ja asiakkaan sitoutumiseen on vaikea vaikuttaa, mutta sen sijaan yritys voi rakentaa sidoksia asiakkaaseen. (Storbacka & Lehtinen 1998, 104-105.)

Jokaisesta palvelutapahtumasta irrottautuminen pitäisi tapahtua niin, että asiakkaalle jää tapahtumasta hyvä maku. Asiakaspalvelijan on asiakaspalvelutapahtuman jälkeen varmistettava se, että asiakas on ymmärtänyt mistä palvelutapahtumassa on ollut kysymys. Hyvä asiakaspalvelija osaa myös kiittää asiakasta ja kertoa asiakkaalle hänen tehneensä oikean ratkaisun.

Jälkivaikutelmat, jälkihoito/jälkimarkkinointi

Useissa organisaatioissa kerätään tietoa asiakkaista. Tiedon tulee olla helposti saatavilla kaikissa asiakaskohtaamisissa. Koska useiden tuotteiden ja palveluiden kohdalla on syklisyys, niin asiakaslähtöisen yrityksen osaaminen tulee olla myös syklistä, jotta tarjotaan tuotteita ja palveluita juuri silloin kun asiakkaalla todennäköisesti on niiden tarve. (Storbacka & Lehtinen 1998, 149.)

Esimerkiksi monet pankkien tuotteisiin liittyvät sopimukset ovat aikaan sidottuja. Aikasidonnaiset talletukset eräänntyvät vain tiettyinä aikoina ja lainat ovat määräaikaisia. Näin yritykset tietävät jo etukäteen milloin asiakas on kiinnostunut asiakkuudesta.

Kuluttajien kohdalla näitä elinkaaren taitekohtia on monia ja ne ovat helposti tunnistettavissa. Lapsen syntymä ja täysi-ikäisyys, ensimmäinen palkka tai opiskelun alkaminen/päätyminen. Oman asunnon ostaminen on seuraava taitekohta ja tätä kautta muut suuret ostopäätökset. Avo-/avioliitto ovat elämän taitekohtia, kuten myös avioerä. Ehkä viimeisin taitekohta on eläkkeelle siirtyminen. (Storbacka & Lehtinen 1998, 151.)

Kaikki yllämainitut asiat ovat jälkimarkkinoinnissa erittäin tärkeässä roolissa niin yritykselle kuin asiakkaallekin. On hyvää jälkihoitoa/markkinointia olla asiakkaaseen yhteydessä ja kysyä esimerkiksi ”miten on kotiutunut uuteen asuntoon?” Samalla yritys voi tarjota muita palveluita, kuten esimerkiksi vakuutuksia ja antaa asiakkaalle kuvaa siitä, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita.

4.3 Tavoitteena palveluelämys

Asiakaspalvelu on parhaimmillaan elämysten tuottamista asiakkaalle, ei pelkkää tarpeiden tyydyttämistä. Jokainen asiakaspalvelutyötä tekevä on aina oman yrityksen käyntikortti, henkilö jonka perusteella asiakas luo käsityksensä yrityksen asiakaspalvelun tasosta. Jokainen asiakas ansaitsee tulla kohdelluksi yritykselle ainutlaatuisen tärkeänä henkilönä. On aivan sama, tuoko asiakas nyt vai tulevaisuudessa rahaa yritykselle. (Lepola ym. 1998, 29.)

Sillä mitä paremman palvelun asiakas kokee saaneensa, sitä varmemmin hän on asiakas tulevaisuudessa ja kertoo tästä eteenpäin. Palveluja ei voida varastoida, mutta hyviä palvelukokemuksia voidaan varastoida asiakkaan mieleen ja näin ne ohjaavat asiakasta omissa valinnoissaan. (Lepola ym. 1998, 29.)

Palvelutapa

Palvelutapa on palvelujen tuottamisen malli. Kaikki asiakkaalle näkyvät palveluprosessin ja palvelusuhteen hoitamisen toiminnot yhdistää palvelutapa. Tarkoituksena on tarjota

asiakkaille hallittu ja suunnitelmallinen kokonaiskokemus palvelutarjonnasta. Palvelusuorite tai palvelutapahtuma tarkoittaa, mitä tehdään.

Palvelutapa tai palvelumalli taas tarkoittaa, miten tehdään. Palvelusuhteella kuvataan miten palvelusuoritteita ja -tapaa kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Kun nämä määritelmät ovat yrityksessä kunnossa, niin asiakassuhde syvenee, sillä ilman tavoitehakuista palvelutapaa palvelusuhteen ja sitä myötä koko asiakkuuden kehittäminen ja syventäminen ontuu pahasti. (Rekola 2007, 7.)

Palvelun laatu

Grönroos ja Rekola kirjoittavat, että asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Asiakkaille on tärkeää, se miten he kokevat vuorovaikutuksen palvelun tarjoajan kanssa. Asiakkaan kokemukseen vaikuttaa se, miten hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisen tuotanto- ja kulutusprosessin. Laadun vaihteluun pyritään vaikuttamaan palvelutavan avulla: kun palvelutoiminnon peruslinjat ovat samat, on mahdollista pyrkiä jossain määrin yhtenäistämään palvelukokemusta. (Rekola 2007, 30.)

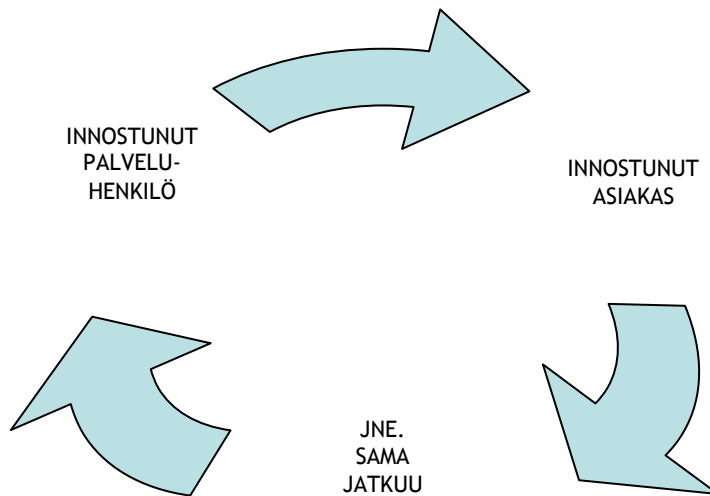
Asiakkaan palvelunlaadun arvioimista voi vaikeuttaa se, että ihmisten suorittamat palvelut vaihtelevat suorituskerroittain, sillä samalla asiakaspalvelijalla on erilaisia päiviä ja palvelua ei aina suorita sama henkilö. Laadun kokeminen on hyvin monimutkainen prosessi. Käsitys palvelun hyvydestä, neutraaliudesta tai huonoudesta ei perustu pelkästään laatuulottuvuuksista saatuihin kokemuksiin. (Rekola 2007, 30.)

Grönroos (2001) on maininnut kirjassaan nämä seitsemän hyväksi koetun palvelun kriteeriä:

1. ammattimaisuus ja taidot
2. asenteet ja käyttäytyminen
3. lähestyttävyyys ja joustavuus
4. luotettavuus
5. palvelun normalisointi
6. fyysinen palvelupaikka
7. maine ja uskottavuus.

Asiakkaan laatukokemus syntyy totuuden hetkellä. Jos palvelu epäonnistuu totuuden hetkellä, millään muulla aikaisemmalla toimenpiteellä ei asiakkaalle enää ole merkitystä. Tutkittaessa palvelun laatua onkin mietittävä, mikä johtaa positiiviseen laatukokemukseen totuuden hetkellä. Kuvassa kahdeksan näytetään, miten positiivisuus yleensä johtaa positiivisuuteen,

joten asiakaspalvelijan positiivinen asenne ja tehokas toiminta saattaisivat rohkaista asiakasta osallistumaan enemmän ja tehokkaammin palvelutapahtumaan. (Rekola 2007, 33.)



Kuva 8: Positiivinen sykli (Rekola 2007, 35)

Koska palvelun laatu on sidoksissa asiakkaan palvelukokemukseen, on asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen erittäin tärkeää laadunhallinnassa. Kaikki asiakaskontaktit ovat hyviä tilaisuuksia kartoittaa asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden tarpeita. Varsinaisilla tutkimuksilla, joilla esimerkiksi mitataan asiakastyytyväisyyttä, on oma sijansa, mutta tärkeitä ovat myös epäviralliset tilanteet, joissa asiakas voi vapautuneemmin ilmaista tunteuksiaan. (Rekola 2007, 30.)

4.4 Työmotivaatio

Asennekäsite liittyy läheisesti motivaatioon; asenteet motivoivat meitä käyttäytymään eri tavoin eri tilanteissa. Ero käsitteiden ”motivaatio” ja ”asenne” välillä on toimintaan vaikuttamisen kesto. Asenteet vaikuttavat hyvin pitkäkestoisesti toimintaan, kun taas motiivit ovat usein lyhytkestoisia ja riippuvat meidän tarpeistamme. (Havunen 2000, 47.)

Motivaatio vaikuttaa oikeastaan kaikkeen, mitä ihminen tekee, tuntee, ajattelee ja huomaa. Tiettyyn tavoitteeseen ohjautuva käyttäytyminen motivoi ihmistä siihen asti, kunnes tavoite on saavutettu. Motivoitunut ihminen on sellaisessa tilassa, jossa hänen liikkeelle paneva energiansa on suunnattu kohti tiettyä tavoitetta. Motiivi on siis käsite, jossa yhdistyvät sekä toimintaan suuntautuva energia että tavoite. Tavoitteiden ymmärtämisen jälkeen tarpeiden ymmärtäminen on paljon helpompaa. (Havunen 2000, 48.)

Ehkä tärkein tavoitetaso laskemiseen tai nostamiseen vaikuttava tekijä on aikaisempi menestyminen tai epäonnistuminen. Jos muistissa on jonkin tavoitteen osalta ”surkea

mahalasku” on hyvin todennäköistä, että seuraavaan työhön tavoitetasoa lasketaan. Jos taas jokin tavoite on onnistunut loistavasti, seuraavaa tavoitetta on helppo nostaa. Tästä syystä ihmisten täytyy saada tietoa omasta onnistumisestaan tai epäonnistumisestaan. (Havunen 2000, 49.)

Tiedon puuttuessa motivaatioon vaikuttavat enemmän motivaatiotekijät, kuten esimerkiksi yrityksen kulttuuri. Tällöin yrityksessä vallitseva tapa toimia voi ohjata toimintaa enemmän kuin omat motivaatiotekijät. (Havunen 2000, 49.)

Suomalainen työelämä on monien kansainvälisten vertailevien tutkimusten mukaan motivaatiokriisissä. Liian monen mielestä työnteko on pakonomaista ja muutokset koetaan usein pelottavina. Osa ahdistuksesta selittyy työelämän nopeilla ja vaikeasti hallittavilla muutoksilla, mutta suuri osa suomalaisten pahoinvoinnista johtuu heikosta ihmisten johtamisen osaamisen tasosta. (Joutsenkangas & Heikurainen 2003, 95.)

Esimiehillä on paljon parantamisen varaa motivoivan johtamisen osaamisessa. Tutkimusten mukaan suurimmaksi ongelmaksi koetaan kiire, vähäinen palaute, työn vähäinen palkitseminen, esimiesten vähäinen tuki, epäoikeudenmukainen kohtelu ja töiden heikko organisointi. (Joutsenkangas & Heikurainen 2003, 95.)

Uusia toimintatapoja usein vieroksutaan organisaatiossa. Pelätään että ne romuttavat vanhat hyväksi havaitut ja tutut toimintamallit. Joskus niitä myös myydään henkilöstölle ohjaavina ja määräävinä, joita on noudatettava ja sellainen synnyttää vastarintaa. Palvelukonseptin järjesteleminen tulisi olla työntekijän tuki ja apuväline, millä työ helpottuu, yritys menestyy ja työntekijät sen mukana. Hyvä toimintatapa helpottaa ja vähentää työtä. (Pitkänen 2006, 181.)

Työmotivaatiolla on tärkeä merkitys sekä yritykselle että yksittäiselle työntekijälle. Organisaation kannalta työmotivaatiolla on ratkaisevan tärkeä osa työn tuottavuudessa. Tätä voidaan havainnollistaa seuraavalla kaavalla: Tulokset = Motivaatio x Kyvyt x Mahdollisuudet. (Joutsenkangas & Heikurainen 2003, 96.)

Tuloksilla tarkoitetaan niitä asioita, joita työntekijän toiminnasta syntyy. Motivaatio on taas työntekijän halu suunnata tarmoaan ja toimintaansa tiettyyn kohteeseen. Kyvyt pitävät sisällään tietoja ja taitoja, joita vaaditaan tulosten aikaansaamisessa ja mahdollisuuksilla viitataan niihin puitteisiin, joissa työntekijä toimii. Kaavan mukaan hyvä tulos syntyy eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Siihen tarvitaan kykyjä, motivaatiota sekä mahdollisuuksia. Jos jokin näistä puuttuu täysin, on koko tulos nollan arvoinen. (Joutsenkangas & Heikurainen 2003, 96.)

Palveluyrityksessä työmotivaatiolla on vielä suurempi merkitys kuin tavanomaisessa tuotantolaitoksessa, koska työntekijät ja asiakkaat ovat koko palvelutapahtuman ajan toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Huono työmotivaatio vaikuttaa tähän vuorovaikutustapahtumaan monella eri tavalla haitallisesti. Esimerkiksi itse palvelu hoidetaan huonosti (sopimuksiin tulee virheitä), asiakkaaseen suhtaudutaan välinpitämättömästi (pankissa ei jakseta kuunnella asiakkaan toivomuksia tai vastata hänen kysymyksiinsä) ja oma-aloitteinen lisäpalveluiden tarjoaminen jää pois. (Joutsenkangas & Heikurainen 2003, 96.)

Näin huono työmotivaatio heijastuu välittömästi asiakaspalveluun ja näkyy jonkin ajan kuluessa myös yrityksen myyntiluvuissa. Vastaavasti erittäin motivoitunut työntekijä voi palveluyrityksessä tuoda juuri sen pienen, mutta oleellisen eron, joka erottaa yrityksen palvelun edukseen muista yrityksistä. (Joutsenkangas & Heikurainen 2003, 96.)

Organisaatiossa jokainen henkilö on itse vastuussa omasta työmotivaatiostaan, sen kehittämisestä ja säilyttämisestä. Aika ajoin onkin syytä miettiä, mikä on henkilökohtainen motivaatioaste, kuinka innostuneesti teen työtäni. On hyvä huomata, että työmotivaatio ja sen lähteet muuttuvat työuran kuluessa jopa yllättävän nopeasti. (Joutsenkangas & Heikurainen 2003, 97.)

Vaikka jokainen itse on viime kädessä vastuussa omasta motivaatiostaan, on esimiehellä myös oma osuutensa ja vastuunsa tiimensä työmotivaation säilyttämisessä. Hänellä on valtaa tehdä päätöksiä, jotka vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Esimiehen tehtävänä ei niinkään ole motivoida tiimiään, vaan pikemminkin luoda edellytyksiä työmotivaation säilymiselle ja kehittymiselle. (Joutsenkangas & Heikurainen 2003, 97.)

Ihmisen sisäinen, omista lähtökohdista alkunsa saava motivaatio on kaiken perusta. Sisäinen motivaatio varmistaa tehtävään sitoutumisen samoin kun paremman kokonaisuuden ymmärtämisen. Sisäinen motivaatio auttaa asioiden omaksumisessa ja hyödyntämisessä eli tekeminen ja osallistuminen saa suuremman arvon kuin varsinainen lopputulos. (Moilanen, 2001, 127.)

Ulkoisen motivaatio on sisäisen vastakohta, eli motivaation lähteenä ovat ulkoiset tekijät. Tämä vaihtoehto näyttää valitettavasti monella eri tavalla huonolta vaihtoehdolta. Se vähentää sisäisen motivaatioon liittyviä hyötyjä esimerkiksi pätevyiden ja itsesäätelyn kokemista. Ulkoiset motiivit vähentävät myös tekemiseen liittyvää innostusta, joten kaikessa missä tarvitaan ihmisten sitoutumista, uusien toimintamallien kehittämistä, oppimista ja hyviä tuloksia, pitäisi löytää yksilöiden oma sisäinen motivaatio. (Moilanen 2001, 127.)

Motivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan yleisesti jakaa kolmeen ryhmään:

- 1) Yksilölliset tekijät, esimerkiksi henkilön asenteet, persoonallisuus, tarpeet jne.
- 2) Työhön ja työtehtävään liittyvät tekijät, esimerkiksi vastuun määrä, työtahti jne.
- 3) Työympäristöön ja organisaatioon liittyvät seikat, esimerkiksi työtovereiden toiminta, esimiehen johtamiskäyttäytyminen, organisaatioilmasto, palkitsemisjärjestelmät, organisaatorakenne jne.

Edellä mainitut kolme tekijää ovat aina mukana kaikissa työtilanteissa. Motivaatiota turvattaessa tai kehittäessä ei voida lähteä vain jostakin tekijästä, vaan on otettava huomioon myös muut tekijät. Esimerkiksi työn rikastaminen, mikä on todettu hyväksi motivaation kehittämiskeinoksi, ei sovellu kaikille. On vielä muistettava, ettei työmotivaation kehittämisessä ole mitään ihmekeinoja olemassa, vaan esimiehen on aktiivisesti ja jatkuvasti arvioitava kunkin työntekijänsä innostuneisuutta ja pyrittävä kehittämään kullekin työntekijälle soveltuvaa menetelmää. Yksi parhaista edellytyksistä on itse työstään innostunut esimies. (Joutsenkangas & Heikurainen 2003, 99-100.)

Organisaation kehittäminen - muutoksen edellytys

Muutosten läpiviennin aloitus- ja ratkaisuvaiheissa eräs tapa dramatisoida tulevia ratkaisuja on näyttää toiminnallisesti, mikä tulee työssä olemaan toisin muutoksen jälkeen. Yksi mielekäs tapa on tehdä siten, että työyhteisö jakaantuu heterogeenisiin ryhmiin, joista kukin ryhmä miettii, millaisia vuorovaikutusmielikuvia tai tavoitemielikuvia heillä on muutoksen suhteen ja esittää omia toiminnallisia kehittämishankkeita. (Roti 2001, 7.)

Muutokset uhkaavat organisaatioita jatkuvasti, mutta niiden aikaansaama organisatorinen kriisi voi olla kuitenkin samalla mahdollisuus edetä pysyvään muutokseen. Syvälinen muutos merkitsee aina yhteisön johtajien ja johtajuuden erityistä haastetta. Keskeisintä on se, johtaja onnistuu luomaan organisaatioonsa korjaavan ja uudistavan kehityksen. Oppivan organisaation metafora lähtee liikkeelle siitä, että oppiminen ja kyky muuttua ovat tärkeitä keinoja, joiden avulla organisaatio turvaa jatkuvuuttaan. (Roti 2001, 19.)

Muutosten hallitsemattomuus merkitsee, että joudutaan arvioimaan tulevaisuutta menneen perusteella ja toimimaan todennäköisyyksien varassa. Muutosta edeltävä vaihe on erittäin merkityksellinen, sillä muutos käynnistyy olemassa olevan tilanteen sulattamisella, jolloin liike uuteen alkaa. (Roti 2001, 19.)

Johtajan tehtävänä on toimia sisäisen ja ulkoisen maailman rajalla ja rakentaa siltoja niiden välille, sillä muutos tapahtuu aina ihmisen sekä sisällä että ulkopuolella ja vielä jopa

samanaikaisesti. Organisaation sisäisen vuorovaikutuskentän ja ulkoisen toimintaympäristön välisen rajan tutkimien ja hallinta on keskeistä. (Roti 2001, 19.)

Työpaikoilla eletään monien muutosten, kehittämishankkeiden ja projektien keskellä ja yksittäisten ihmisten voimavarat ovat kovalla koetuksella. Yksilöillä ei ole samaa muutostahtia tai muutoshalua, kuin mitä organisaatiossa vaaditaan. Mitä nopeimmin muutoksia tulee ja pitää toteuttaa, sitä kriisinosaisemmin työntekijät suhtautuvat tilanteeseen. (Isokorpi & Viitanen 2001, 89.)

Nopea muutos aiheuttaa stressiä ja ihmisen tunne järkkyy. Henkilöstölle on tuotettava tulevaisuudenuskoon ja mahdollisuuksiin perustuvia kokemuksia ja muutos pitäisi pyrkiä toteuttamaan mielekkäällä tavalla. (Isokorpi & Viitanen 2001, 89.)

Organisaation muutoksia pitäisi tarkastella johtamisen, inhimillisyyden, tuottavuuden ja taloudellisuuden näkökulmista. Varsin pieni osa perustyöntekijöistä on luonnostaan muutoshalukkaita. Suurin osa haluaa tehdä työtään aikaisempaan tapaan ja edetä asteittain muutoksissa. (Isokorpi & Viitanen 2001, 89.)

Furman ja Ahola (2002, 73) ovat kuvanneet nämä muutoksen seitsemän porrasta seuraavasti:

1. Käännä ongelmat tavoitteiksi. On helpompi parantaa työpaikkaa edistämällä myönteisiä ilmiöitä kuin yrittämällä kitkeä pois kielteisiä ilmiöitä.
2. Tee tavoitteet kiinnostaviksi. Tavoitteet muuttuvat kiinnostaviksi vasta, kun ihmiset huomaavat, miten paljon hyötyä niiden saavuttamisesta tulee olemaan.
3. Tee tavoitteet konkreettisiksi. Tavoitteet jäävät helposti haaveiksi, ellei yhdessä mietitä, mitä niiden saavuttamisella käytännössä tarkoitetaan.
4. Kuvaa edistyksen välivaiheet. Tavoitteiden saavuttaminen tulee mahdolliseksi, kun ihmiset voivat mieltää niiden saavuttamisen portaittaisena prosessina. Mikä on ensimmäinen askel, toinen ja kolmas askel tiellä kohti tavoitetta?
5. Tee tavoitteen saavuttaminen uskottavaksi. Ihmisten usko tavoitteen saavuttamiseen kasvaa, kun he huomaavat, että on olemassa useita syitä uskoa siihen, että tavoite on saavutettavissa.
6. Tee edistys merkittäväksi. Kun ihmiset huomaavat, että edistystä tapahtuu, se vahvistaa heidän uskoaan tavoitteen saavutettavuuteen ja auttaa heitä näkemään, mikä vie asiaa eteenpäin.
7. Jaa edistyksestä ansiota. Paras tapa vahvistaa edistystä on huomata se ja jakaa siitä kiitosta kaikille, jotka ovat omalta osaltaan tehneet sen mahdolliseksi. (Furman & Ahola 2002, 73.)

Tämän päivän muutokset ovat nopeita ja eivät anna mahdollisuutta elämän muiden vaatimusten ohessa. Työyhteisössä on aina omana ryhmänään niin sanotut jarrumiehet, jotka yrittävät vastustaa kaikella tavalla muutoksia. Silti näitä kaikkia ryhmiä organisaatiossa tarvitaan. (Isokorpi & Viitanen 2001, 89.)

5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön aiheena oleva asiakasneuvoja on suhteellisen tuore asiakaspalvelumuoto Nordeassa. Asiakasneuvoja on otettu käyttöön vuoden 2008 lopulla. Tästä syystä tutkimus on jaettu kahteen osaan niin että, asiakasneuvojan roolia on tutkittu asiakkaiden sekä henkilökunnan näkökuomasta. Tutkimuksessa oli tarkoitus miettiä kehittämismahdollisuuksia asiakasneuvojan roolia ajatellen.

Tutkimuksessa tutkittiin asiakkaiden tietämystä asiakasneuvojasta, asiakkaiden halukkuutta käyttää palvelua, asiakasneuvojan tarpeellisuutta, asiakasneuvojan näkyvyyttä konttoreissa sekä henkilökunnan motivaatiota toimia asiakasneuvojana. Tutkimuksessa selvitettiin erilaisten ja erikokoisten konttorien eroa asiakasneuvojan roolissa. Tätä tutkittiin haastattelemalla kolmen eri konttorin asiakkaita ja henkilökuntaa. Haastattelussa oli mukana kaksi isompaa konttoria, Leppävaara ja Tapiola sekä yksi pieni konttori Nummelassa.

Haastateltaviin konttoreihin Leppävaara, Tapiola ja Nummela oltiin yhteydessä sähköpostitse maaliskuussa 2010, jolloin opinnäytetyön aihe ja haastattelun tarkoitus kerrottiin. Myöhemmin maaliskuussa sovittiin haastattelupäivästä ja kaikki haastattelut oli tehty maaliskuun viimeisellä viikolla.

Haastattelut tapahtuivat konttoreissa, heti aamulla konttorin auettua kello kymmenen. Haastattelut kestivät noin kolme tuntia. Haastattelupäiväksi oli valittu mahdollisimman vilkas päivä, jotta haastateltavia olisi paljon ja näin ollen tutkimuksesta tulisi kattavampi. Haastattelut tehtiin asiakkaiden parissa, heidän odottaessaan omaa palveluvuoroaan. Asiakashaastatteluja kertyi yhteensä 103 kappaletta ja haastattelut jakautuivat melko tasaisesti kolmen konttorin välillä. Asiakashaastattelujen lomassa haastateltiin sillä hetkellä toimivaa asiakasneuvojaa.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus on sama kuin laadullinen tutkimus ja aikaisemmin sitä kutsuttiin kenttätöksi sekä aineiston keräykseksi, mitä havainnoitiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan kohdetta kokonaisvaltaisesti ja tietoa haetaan todellisissa tilanteissa. Todellisuutta ei voida tutkia muulla tavalla, koska tapahtumat vaikuttavat kaikki toisiinsa. Tutkimusta tehtäessä on otettava huomioon, että tutkimus saattaa muuttua kesken kaiken. Jotta suunnitelmia voidaan muuttaa, niin tutkimus onkin aloitettava hyvissä ajoin ja sille on varattava tarpeeksi aikaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 122-156.)

Kvalitatiivinen tutkimus perustuu kokemukselliseen prosessiin. Prosessissa voi olla monta yhtäaikaista tekijää ja ne kaikki vaikuttavat lopputulokseen. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään silloin, kun tutkitaan asioita, joita ei voi mitata määrällisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 25; Hirsjärvi ym. 2007, 157.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä aineiston keräysmuotoja ovat haastattelut, havainnointit ja erilaiset dokumentit. Keräystekniikan vuoksi menetelmä sopii erinomaisesti liiketalouden tutkimusmetodiksi. Tätä tutkimusmuotoa käytetään erityisesti yrityshallinnossa ja markkinoinnissa. Aineiston kerääminen tutkimuksessa limittyy toisiinsa. Joskus voi huomata, että aineistoa on liian vähän. Tutkimusmuoto antaa kuitenkin mahdollisuuden aineiston täydentämiseen tai vastaavasti supistamiseen. (Uusitalo 1999, 79-81.) Kvalitatiivisella tutkimuksella on tarkoitus löytää uusia tosiasioita eikä niinkään todeta jo olemassa olevia. Kohteena tutkimuksessa yleensä on ihminen, jolta tietoa kerätään. Tehtävänä on löytää uusia seikkoja tutkittavasta asiasta. Laadullisella tutkimuksella annetaan tutkittavan äänen tulla kuuluville. Tällaisia metodeja ovat mm. teemahaastattelut, ryhmähaastattelut sekä osallistuvat havainnointit. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

5.1.1 Haastattelu tutkimusmuotona

Haastatteluksi kutsutaan tapahtumaa, jossa eri henkilöiltä saadaan vastaus keskustelemalla. Haastattelulle ominaista on vuorovaikutus, joka tarkoittaa sitä, että vähintään kaksi henkilöä kohtaa toisensa. Tutkijan tehtävänä on välittää haastateltavan kokemuksia, ajatuksia ja mieltymyksiä. Haastattelussa ei saada täydellistä kuvaa tutkittavasta asiasta, mutta sillä on välillinen arvo tutkimusprosessissa. Tutkimushaastattelu on osa tieteellisestä päättelyketjusta. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 41.)

Tutkimusmenetelmää valittaessa täytyy miettiä sen tarkkuutta, luotettavuutta, tehokkuutta sekä sen taloudellisuutta. Haastattelu on yksi käytetyimmistä menetelmistä, koska se on niin joustava tapa kerätä tietoa. Tämä johtuu siitä että haastattelussa puhutaan haastateltavan kanssa. Haastattelussa on mahdollisuus selvittää asiaa mahdollisilla lisäkysymyksillä. Tosin haastattelumenetelmässä voi olla ongelmia, sillä tällä tiedonkeräystavalla saadaan paljon turhaa materiaalia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-36.)

Haastattelun ajankohta on mietittävä tarkoin. Suositeltavimpia haastattelu-aikoja on arkisin kello 8-20. Poikkeuksia voi olla jos haastateltava näin toivoo. Haastattelupaikka kannattaa valita niin, että se on rauhallinen ja turvallinen. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 73-74.)

Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivista tutkimusta on kritisoitu sen luotettavuudesta. Koska se miten tutkimuksessa erotellaan aineiston analyysi ja luotettavuus toisistaan on erilaista kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan vapaammin liikkua tutkimuksen analyysin ja tulkintojen välillä. Joidenkin tutkijoiden mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuuden kannalta tärkeimmät asiat ovat varmuus, uskottavuus, siirrettävyys ja vahvistettavuus. (Eskola & Suoranta 2000, 208-209.)

5.1.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelun yksi ominaispiirre on ihmisten omat kokemukset, ajatukset ja uskomukset. Tutkimuksessa tutkija kiinnittää huomiota näihin asioihin. Teemahaastattelussa haastattelu etenee teemoittain eikä yksityiskohtaisten kysymysten mukaan. Näin lähestyessä haastateltavaa tutkija antaa mahdollisuuden haastateltavalle tuoda äänensä julki. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47-48.)

Teemahaastattelu on enemmänkin strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua, koska haastattelu on yleensä puolistrukturoitu, missä aihepiiri on kaikille sama.

Teemahaastattelussa kysymysten muoto on vapaampi, mutta ei niin vapaa kuin syvähaastattelussa. Strukturoidussa haastattelussa käytetään aina valmiiksi annettuna vastausvaihtoehtoja. Tämä edellyttää kysymyslomakkeen tekoa. Kysymyslomakkeen käytössä haastateltava ei voi siis lisätä mitään vaan hänen on valittava lähinnä omaa mielipidettään oleva vastaus. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 45.)

Puolistrukturoitu haastattelu on saanut nimensä strukturoimattoman haastattelun ja lomakehaastattelun yhdistämisestä. Puolistrukturoidun haastattelun määritelmässä on eroja. Tutkijat määrittelevät haastattelumuodon eri tavoin. Puolistrukturoidussa haastattelussa on kysymykset valmiiksi annettuja, mutta vastauksia ei ole rajattu, eli vastaaja voi vastata kysymykseen haluamallaan tavalla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

5.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Kysymyksillä haluttiin selvittää asiakkaiden tietämys Nordeassa toimivasta asiakasneuvojasta, heidän halukkuutensa käyttää palvelua sekä

ottaa vastaan asiakkaiden toiveita ja kehittämisehdotuksia. Haastattelussa käytettiin sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä.

Strukturoiduissa kysymyksissä oli annettu valmiit vastausvaihtoehdot ”kyllä” tai ”ei”. Jatkokysymykset olivat seurausta annetuille vastausvaihtoehdoille. Haastattelun apuna käytettiin kyselykaavaketta. Kaavaketta ei kuitenkaan annettu haastateltavalle täytettäväksi, vaan sen avulla pidettiin keskustelua yllä.

Haastattelun onnistumiselle on erittäin tärkeää se, miten haastattelu käynnistyy. Haastattelun tarkoituksena oli saada haastattelijan ja haastateltavan välille luottamus, joka auttaa avoimessa keskustelussa sekä antaa mahdollisuuden lisäkysymyksille. (Hirsjärvi ym. 2006, 42.)

Kysymyksistä tehtiin hyvin yksinkertaisia ja helppoja vastata. Hyvä kysymys ei johdattele, on lyhyt ja yksinkertainen sekä selkeä. Kysymys pitää sisällään vain yhden kysymyksen kerrallaan eikä sisällä sivistyssanoja eikä slangia. (Lotti 2001, 145-146.)

Aluksi selvitettiin haastateltavan sukupuoli sekä ikä, tällä haluttiin selvittää onko näillä tekijöillä eroja saatuihin vastauksiin. Kyselyssä haluttiin selvittää onko haastateltava vakituinen Nordean asiakas vai ainoastaan satunnainen kävijä. Tällä haluttiin selvittää sitä, miten esimerkiksi kilpailevissa pankeissa toimitaan ja mitä kilpailevien pankkien asiakkaat arvostavat. Haastattelun aikana haastateltaville kerrottiin mikä on asiakasneuvoja. Tämän jälkeen haastattelu jatkui teemoittain.

Teemat olivat seuraavat:

1. Ovatko asiakasneuvojan palvelut olleet asiakkaiden tiedossa?
2. Käyttäisivätkö asiakkaat asiakasneuvojan palveluja?
3. Haastateltaville annettiin mahdollisuus omin sanoin kertoa toiveistaan, tarpeistaan ja muita terveisiään Nordealle.

Tutkimuksessa toinen tutkimuskohde oli selvittää henkilökunnan motivaatio asiakasneuvojan rooliin sekä tutkia asiakasneuvojan näkyvyyttä ja toimintamallia erilaisissa ja erikokoissa konttoreissa.

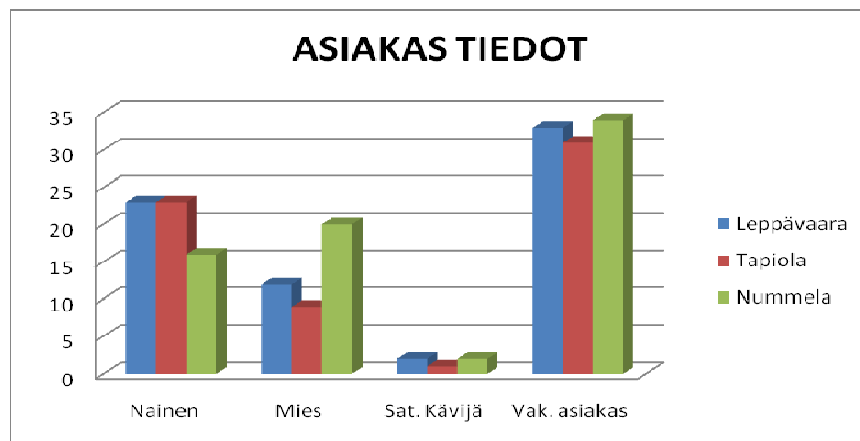
Tutkimukseen haastateltavat oli helposti suostuvaisia, sillä asiakkaat joita haastateltiin, odottivat omaa palveluvuoroaan ja näin heillä oli aikaa vastaila kysymyksiin ja keskustella tutkijan kanssa. Mukaan mahtui keskenjääneitä haastatteluja, sillä haastateltavan oma palveluvuoro saattoi joissakin tapauksissa keskeyttää keskustelun.

5.3 Aineiston keruu

Tutkimuksen onnistuminen ja hyvän lopputuloksen saaminen edellytti konttoreiden huolellista valintaa. Tutkimus kohdistui kolmeen erilaiseen konttoriin. Tutkimukseen haluttiin ottaa mukaan kaksi isoa konttoria, jotka toimivat vähintään kahdessa eri kerroksessa. Näin ollen konttoreiksi valittiin Leppävaara ja Tapiola. Isojen konttoreiden vastapainoksi haluttiin ottaa mukaan yksi pieni konttori. Tutkimukseen päätettiin ottaa mukaan Nummelan konttori, jossa kaikki palvelut ovat samassa tasossa ja asiakkaiden nähtävillä.

Onnistumisen edellytyksenä oli miettiä haastattelupäivä huolella, jotta tutkimukseen saatiin mahdollisimman monen asiakkaan haastattelu. Haastattelupäiviksi sovittiin maanantai ja tiistai, koska alkuviikko on aina vilkkaampaa. Täten varmistettiin se, että haastateltavia saatiin enemmän mukaan tutkimukseen. Tutkimuksessa saatiin kaiken kaikkiaan 103 asiakashaastattelua ja ne jakoutuivat tasaisesti kaikkien kolmen konttorin välillä.

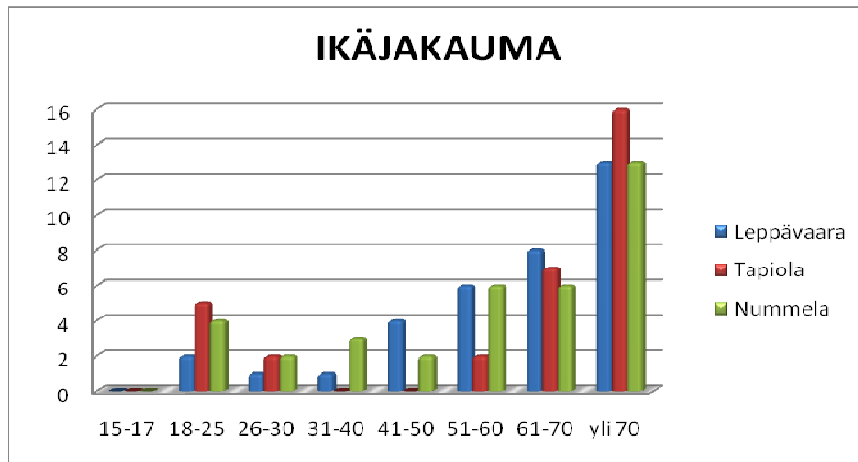
Taulukossa kolme on mukana haastateltavien sukupuoli sekä mikä oli haastateltavan asiakkassuhde Nordeaan. Taulukossa luvut tarkoittavat kappaleita ja taulukosta nähdään, että naiset ja miehet jakoutuivat melko tasaisesti Leppävaarassa ja Tapiolassa, kun taas Nummelassa vastaajista oli selkeästi enemmistö miehiä. Tutkimuksen tulosten kannalta ei ole merkitystä sillä, kumpaa sukupuolta vastaaja edustaa. Taulukosta kolme on helposti nähtävissä asiakkuuksien suhde. Valtaosa vastaajista oli Nordean vakituisia asiakkaita ja vain hyvin pieni osa satunnaisia kävijöitä. Tuloksiin on kirjattu myös satunnaisten kävijöiden vastaukset, joten heidän ajatuksensa ja toiveensa näkyvät tuloksissa.



Taulukko 3: Asiakastiedot

Tutkimuksessa tutkittiin minkä ikäisiä asiakkaita käy sisällä konttoreissa. Taulukosta neljä on helposti huomattavissa, että konttorista riippumatta, konttorin sisällä käyvät asiakkaat ovat

selvästi iäkkäämpiä, eli yli 70-vuotiaita. Toiseksi suurin kävijäryhmä oli 61-70-vuotiaat ja kolmanneksi 51-60-vuotiaat. Kaksi suurinta ryhmää on odotetusti eläkeiän saavuttaneita.



Taulukko 4: Ikäjakauma

Taulukkoon neljä on ikäryhmät tallennettu kappaleittain ja taulukosta neljä näkee aika yllättäen sen, että konttorissa käy sisällä nuoria 18-25-vuotiaita enemmän kuin keski-ikäisiä. Tämä tulos yllätti tutkijan, sillä uskomus siihen että nuoret käyttäisivät enemmän verkossa olevia palveluita kuin keski-ikäiset, kumoutui melkein täydellisesti.

5.4 Tiedon analysointi

Analysointi aloitettiin purkamalla apuna käytetyt kyselykaavakkeet erilliselle paperille, joista tehtiin yhteenveto Word-ohjelmalla. Jokainen vastauskohta käytiin erikseen ja huolellisesti läpi, joka auttoi johtopäätösten tekemisessä ja yhteenvedossa. Avointen kysymysten kohdalla kirjattiin kaikki haastattelussa saadut vastaukset ja haastateltavien ajatukset ylös sellaisenaan, tämä auttoi tutkimustulosten yhteenvedossa huomaamaan, että samankaltaisia vastauksia oli useita.

Tutkimusta tehdessä ilmeni, että asiakkaita haastateltaessa apuna käytetty kyselykaavake oli hyvä apurunko. Pankin henkilökuntaa haastateltaessa apurunkoa ei ollut, joten haastattelu muutti kovasti muotoaan. Henkilökuntaa haastateltaessa erot tulivat siitä, miten motivoituneita haastateltavat olivat itse asiakasneuvojan rooliin. Haastattelut asiakasneuvojina toimiviin jäi määrältään vähäiseksi, koska Nummelassa ja Leppävaarassa voitiin haastatella vain yhtä toimihenkilöä. Tapiolassa haastatteluita saatiin kolmelta eri toimihenkilöltä, joista yksi toimi esimiehenä.

Asiakkaita koskevassa haastattelussa kysyttiin haastateltavan ikää, koska tutkimuksessa haluttiin selvittää, miten eri-ikäiset asiakkaat kokevat asiakasneuvojan roolin Nordeassa.

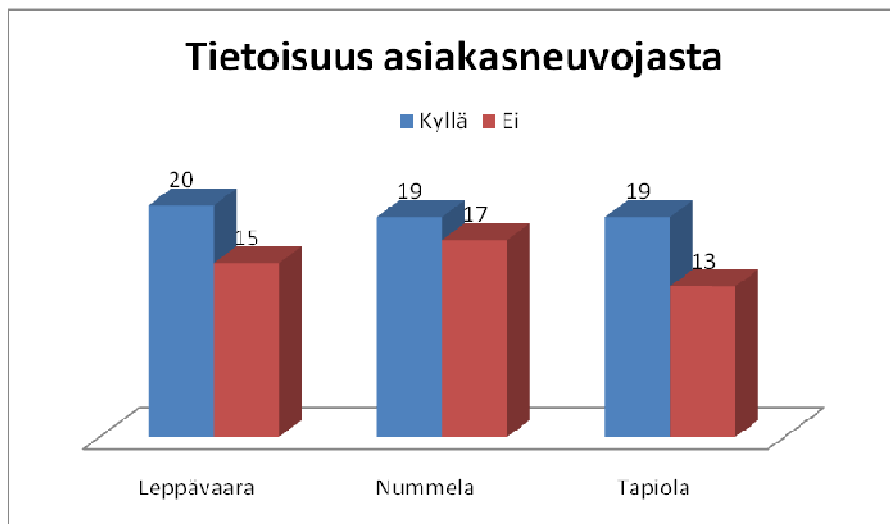
Haastateltavat eivät kokeneet iän kysymistä arkaluontoisena, koska vastaus annettiin noin yhdeksän vuoden ikähaarukassa ja näin ollen eivät keskeyttäneet haastattelua iän kysymiseen. Haastateltavien sukupuolta kirjattiin ylös, koska sukupuolella voisi olla merkitystä tutkimuksen lopputulokseen. Muita henkilötietoja kuten haastateltavan nimeä ei tutkimuksessa kysytty.

6 Tulokset

Kappaleessa käsitellään sitä, miten asiakasneuvoja on ollut asiakkaiden tiedossa ja miten asiakkaat kokevat asiakasneuvojan tarpeellisuuden. Tuloksissa käydään läpi asiakasneuvojan näkyvyyttä ja paikan sijoittamista eri konttoreissa.

6.1 Tietoisuus asiakasneuvojasta

Nordeassa on asiakasneuvoja ollut käytössä vuoden 2008 lopulta saakka. Haastateltaville kerrottiin mikä on asiakasneuvoja ja mitä hänen rooliinsa kuuluu. Asiakkailta kysyttiin, ovatko he olleet tietoisia Nordean asiakasneuvojasta. Taulukossa viisi näkyvät tulokset kertovat, että noin puolet asiakkaista ei tietänyt asiakasneuvojasta mitään. Tulos oli sama kaikissa konttoreissa. Tulokset on kerrottu kappalemäärissä. Tulos on huolestuttava, sillä tulosta vielä vääristää se, että jotkut haastateltavat sekoittivat selvityksestä huolimatta asiakasneuvojan Nordean henkilökohtaiseen pankkineuvojaan.



Taulukko 5: Tietoisuus asiakasneuvojasta

Tutkimuksen yhteydessä oli selvästi havaittavissa, miten eri tavoin konttoreissa asiakasneuvoja oli sijoitettuna. Tapiolan konttorissa asiakasneuvoja oli sijoitettu niin kuin Nordean ohjeiden mukaan sisäänkäynnin läheisyyteen selkeällä ”asiakasneuvoja” kyltillä varustettuna. Leppävaarassa asiakasneuvojan paikka oli erillinen, mutta hämäävästi muistutti

normaalia kassapistettä. Tästä kertoo myös se, että tutkija ei neuvoa kysymättä löytänyt asiakasneuvojaa, vaikka tiesi, mitä etsiä.

Nummelan konttorissa asiakasneuvojan paikka ei ollut heti sisääntulossa, mutta vuoronumerolaitteen vieressä, johon jokainen asiakas aina saapuu. Tutkimuksesta kuitenkin selviää, että asiakkaiden tietämys tai tietämättömyys ei voinut johtua asiakasneuvojan sijaintipaikasta. Tämän voi todeta tutkittaessa Tapiolan konttorin lukuja, joista näkee, että 19 asiakasta tiesi asiakasneuvojan palveluista ja 13 ei tiennyt asiakasneuvojasta mitään.

6.2 Otteita asiakkaiden toiveista ja terveisistä Nordealle

Nummelan konttorin ikäharukkaan 61-70 kuuluva miesasiakas toteaa seuraavaa: ”Liian pitkät jonotusajat ja liian vähän henkilökuntaa”. Tämä samantapainen lause toistui useamman haastateltavan suusta ja jokaisessa konttorissa. Leppävaaran naisasiakas iältään 61-70 vuotias sanoo että, ”jonkinmoinen asiakasneuvoja olisi hyvä olla olemassa”.

Tapiolan konttorin iältään 51-60-vuotias naisasiakas kertoi kokeneensa jonotusajat liian pitkiksi ja toivoi niin sanottua pikakassaa, jossa voisi tehdä esimerkiksi yhden noston tai panon sekä pääsi tallelokerolle jonottamatta. Yleisimpinä toiveina esitettiin opastusta maksuautomaatin ja verkkopankin käyttöön. Tallelokerolle pääsyä toivottiin helpommaksi, ilman jonottamista, kaikissa konttoreissa tasapuolisesti.

6.3 Palvelun käyttö

Asiakkailta kysyttiin käyttäisivätkö he asiakasneuvojan palvelua. Haastattelutuloksina saatiin selviä lukuja siitä, että asiakkaat kokivat konttorin sisätiloissa olevan asiakasneuvojan erittäin tarpeelliseksi. 103 vastaajasta jopa 90 kertoi käyttävänsä asiakasneuvojan palveluja.

Tutkimus siis osoitti, että lähes kaikki haastateltavat käyttäisivät asiakasneuvojan palveluja hyväkseen. Haastateltavien mukaan asiakasneuvojan palvelut olisivat parhaimmillaan juuri silloin, kun ei tarvitsisi jonottaa jonkin pienen ja nopean asian tai kysymyksen kanssa.

6.4 Erot toimintatavoissa

Konttoreiden välillä on eroja siinä, miten asiakasneuvoja sijoitetaan ja mitä tehtäviä asiakasneuvojan rooliin kuuluu, vaikka Nordealla on tähän selkeät ohjeet. Tutkimuksessa mukana olleet konttorit toimivat kaikki eri tavalla. Eroja löytyi sekä paikan sijainnissa että asiakasneuvojan rooliin kuuluvissa tehtävissä. Jokainen konttori on soveltanut itselleen sopivan toimintamallin.

Nordean antamissa asiakasneuvojan toimintaohjeissa on määritelty, että asiakasneuvojan päivä jaettaisiin 2-3 asiakasneuvojan kesken. Ohjeissa on määritelty, että asiakasneuvojan rooli sopii jokaiseen konttoriin, koosta riippumatta ja varsinkin ennustettuina ruuhkahuippuina. On ohjeistettu, että asiakasneuvoja on ainoastaan asiakkaita varten, eikä siis tee muita työtehtäviä ollessaan asiakasneujana. Haastatteleamalla henkilökuntaa selvisi, että näitä ohjeita on sovellettu kaikissa konttoreissa, jotka olivat mukana tutkimuksessa.

Konttorit ovat miehittäneet asiakasneuvojan paikan hyvin eri tavoin. Tapiolassa asiakasneuvoja on paikalla päivittäin. Koska Tapiolan konttori on iso ja toimii useammassa kerroksessa, asiakasneuvojan läsnäolo on välttämätöntä. Pääsääntöisesti asiakasneuvojan roolissa ovat päivittäispalvelut ja pyryneuvojat (pienyrittysneuvojat). Maanantaipäivät ovat konttoreissa todettu kiireisimmiksi, joten Tapiolassa maanantait miehitetään muista viikonpäivistä poiketen.

Esimerkkinä maanantain asiakasneuvojan miehitys Tapiolan konttorissa:

Pyry (pienyrittysneuvojat) 2 tuntia, esimies 1 tunti, päivittäispalvelut 2 tuntia, HPN (henkilökohtainen pankkineuvoja) 1 tunti ja taustatuki 1 tunti. Muina päivinä asiakasneuvojana toimivat päivittäis- ja pyrypuolen henkilöt.

Asiakasneuvoja saa pankkialissa paljon suoraa asiakaspalautetta. Henkilökunnan haastatteluissa esimiehen mukana olo asiakasneuvojarangissa todettiin erittäin hyväksi asiaksi. Asiakasneuvojana toimiva esimies voi hyödyntää arvokkaan ja suoran asiakaspalautteen asiakaspalvelun kehittämiseksi.

Haastatteluissa selvisi, että esimiehet miehittävät asiakasneuvojan paikkaa myös Leppävaaran konttorissa. Ei kuitenkaan niin säännöllisesti kuin Tapiolassa, eli ainoastaan silloin kun muuten miehitys ei onnistu. Vaikka Leppävaaran konttori on iso ja useammassa kerroksessa, asiakasneuvojan paikkaa ei ole miehitetty päivittäin, ainoastaan tarpeen mukaan. Miehitys hoidetaan pääsääntöisesti yhdellä asiakasneuvojalla kerrallaan kolmen päivän ajan.

Nummelan konttorissa asiakasneuvoja toimii annettujen ohjeiden mukaisesti päivittäin.

Miehitys on hoidettu niin, että sama toimihenkilö toimii asiakasneuvojana yhden viikon kerrallaan. Toisaalta, haastatteluiden perusteella pienemmässä konttorissa poiketaan Nordean asiakasneuvojan toimintamallista eniten. Tämä on täysin ymmärrettävää, koska asiakasvirrat ovat aivan toisenlaiset kuin isoissa konttoreissa.

Asiakasneuvojan roolin on sovitettu näin myös muita töitä, kuten korttien luovutukset, tallelokerolla käynti, konttorin sähköpostin lukeminen, pankin esitteiden päivittäminen sekä muita taustatöitä. Haastattelutuloksista selviää kuitenkin, että asiakasneuvoja on varsin tarpeellinen myös pienemmässä konttorissa.

Tutkimuksessa kävi selväksi, että suurista asiakasvirroista huolimatta myös isommissa konttoreissa asiakasneuvoja tekee muuta kuin toimenkuvansa mukaista työtä Nummelan konttorintavoin.

6.5 Henkilökunnan motivaatio

Tutkimuksessa ei varsinaisesti kysytty motivaatiosta mitään, vaan haastateltavat saivat vapaasti kertoa tuntojaan. Haastatteluiden perusteella voitiin todeta, että henkilökunnan motivaatiolla asiakasneuvojan rooliin on suuri merkitys. Asiakasneuvojina toimivia työntekijöitä haastateltaessa nousi selvästi esiin motivaation puute asiakasneuvojana toimimiseen. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että asiakasneuvoja on täysin turha ja epäoikeudenmukaisesti toteutettu. Nordean kriteereissä on sanottu, että asiakasneuvojan työ jakautuu useamman henkilön kesken yhden päivän aikana, noin kahden tunnin jaksoissa.

Tämä kriteeri ei toteutunut kuin Tapiolan konttorissa. Tapiolan konttorin asiakasneuvoja toimii puolentoista tunnin jaksoissa, mutta silti konttorissa kaivattiin enemmän tasapuolisuutta siihen miten työ jaetaan eri tiimien välillä.

Tutkimuksessa todettiin, että moni haastateltava koki olevansa pakotettu toimimaan asiakasneuvojana vastoin omaa tahtoaan. Haastateltavat kokivat työnsä turhaksi, tylsäksi, pitkävetoiseksi ja osittain myös tunkeilevaksi. Edellä mainittuja syitä selittää esimerkiksi konttorin koko. Pienemmissä konttoreissa asiakasvirta on sen verran vähäisempää ja palvelut samassa tasossa, joten asiakasneuvojalle ei riitä pelkästään rooliin kuluva työtä koko ajaksi.

Haastateltavat jotka tunsivat työnsä tunkeilevaksi, kokivat vaikeaksi kysyä asiakkaalta, millä asialla he pankissa ovat. Kaikki asiakkaat eivät pidä siitä, että heiltä kysellään muiden asiakkaiden kuullen heidän omaa asiaansa. Tutkimuksen aikana tutkija huomasi, että näin todella on. Asiakasneuvoja jolla oli motivaatiota kysellä asiakkaalta hänen asiaansa, ilman että asiakas itse olisi kysynyt neuvoa, sai useamman kerran asiakkaan paheksuvan katseen.

Haastateltaessa henkilökuntaa esiin nousi voimakkaasti muutosvastarinta, joka on hyvin yleistä aina kun uusia asioita tuodaan työympäristöön. Tähän ehkä vaikutti osaltaan se, että jotkut työntekijät olivat jo aikaisemmin kokeilleet vastaavan palvelun tarjontaa, mistä oli kuitenkin syystä tai toisesta luovuttu. Tästä johtuen työntekijät kokivat asiakasneuvojan roolin turhaksi tälläkin kertaa.

Muutosvastarinta

Muutosvastarintaan saattaa sisältyä hyvin paljon erilaisia epävarmuuden, kyvyttömyyden, huonommuuden, pelon ja ahdistuksen tunteita. Tämän vuoksi muutosvastarintaa ei kannata ohittaa, vaan olisi syytä pysähtyä miettimään, kuinka vastustavat yksilöt voitaisiin auttaa omien kielteisten tunteidensa ja pelkojensa yli. Tällöin muutoksen vastaanottaminen yksilöillä helpottuisi eikä heidän kielteinen toiminta vaikeuttaisi ja vaikuttaisi muiden toimintaan. (Moilanen 2001, 137.)

6.6 Tutkimuksen luotettavuus

Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä ei ole niin ratkaisevakuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, tutkimuksessa saatu 103 haastattelua katsottiin riittäväksi määräksi. Valtaosa vastaajista oli Nordean vakituisia asiakkaita, joten tuloksia voidaan pitää erittäin luotettavina. Haastattelussa selvisi vastaajien näkemysten ja kokemusten samankaltaisuus.

Tutkimuksessa yllätti se, miten haastateltavat antoivat ristiriitaisia mielipiteitä siitä, miten ja mitä palveluita toivotaan saatavan vuoronumerolla tai ilman vuoronumeroa. Tutkimuksen laadun varmistamiseksi, haastattelussa saadut vastaukset kirjattiin ylös mahdollisimman tarkasti heti konttorissa käynnin jälkeen. Saaduista tuloksista tehtiin erilliset yhteenvedot konttorikohtaisesti, joka lähetettiin kyseiseen konttoriin palvelupäällikön luettavaksi. Yhteenvedo piti sisällään suljettuihin kysymyksiin saadut vastaukset sekä suoraan konttoria koskevat muut terveiset.

7 Johtopäätökset

Tutkimuksessa ihmetyttää se, että puolet konttoreissa asioivasta vakituisesta asiakaskunnasta ei tunne asiakasneuvojan roolia ja tehtäviä. Tutkimuksessa todettiin että suurin osa haastateltavista oli joko yli 70-vuotiaita tai ainakin eläkeikäisiä, jotka käyvät konttoreissa usein, ainakin kerran kuussa eläkepäivinä.

Tutkimuksessa selvisi myös keittämiskohteita konttoreiden toimintaan:

- Asiakkailla ei ollut tietoa asiakasneuvojan palveluista, tietoa lisättävä konttoreissa
- Asiakasneuvoja olisi hyvä sijoittaa sisääntulon välittömään yhteyteen, vuoronumeron viereen
- Konttorin asiakasohjaus ja kyltitys kuntoon
- Asiakasneuvojan olisi hyvä käyttää asiakasneuvoja-nimikylttiä
- Asiakasinformaatiota olisi lisättävä, jotta palvelumuoto tunnistettaisiin paremmin

Asiakasneuvojan paikkaan ja näkyvyyteen on kiinnitettävä enemmän huomiota, konttorista riippumatta. Jokaisessa konttorissa asiakasneuvojan paikan tulisi olla sisääntulon välittömässä läheisyydessä ja vuoronumerolaitteen yhteydessä. Selkeät kyltit niin katosta roikkuvat kuin asiakasneuvojan rinnassa olevat samanlaisiksi jokaisessa konttorissa. Näin varmistetaan, että asiakkaat tietäisivät, mikä on asiakasneuvoja.

Mielenkiintoinen lisätutkimusta vaativa huomio oli nuorten asiakkaiden asiointi pankin sisätiloissa. Olisi hyvä selvittää millä asialla ja miksi nuoret asioivat konttorissa.

Tutkimuksessa mukana olleista konttoreista, ainoastaan Tapiolassa asiakasneuvojan paikan sijoittelu toteutui annettujen ohjeiden mukaan. Haastattelupäivänä tutkijan oli helppo nähdä, miten asiakasneuvoja näki ja kohtasi jokaisen konttorin sisälle tulevan asiakkaan. Asiakasneuvojalla oli pieni pöytä päätteineen vuoronumeron yhteydessä, jolloin hän kykeni palvelemaan asiakasta neuvomalla aina oikeaan paikkaan tai vastaamaan asiakkaan kysymykseen jo ennen vuoronumeron ottamista.

Asiakasneuvojana toimineiden toimihenkilöiden haastatteluissa selvisi, että motivaatio asiakasneuvojan rooliin oli aika pieni. Työmotivaation parantamiseen tältä osin on ehdottomasti kiinnitettävä huomiota konttoreissa. Asiakasneuvojan rooli ja tehtävät olisi kerrata siten, että jokainen organisaation jäsen ymmärtäisi asiakasneuvojan merkityksen. Asiakasneuvoja on niin asiakkaita kuin henkilökuntaakin, eli juuri häntä itseään varten.

Tarkoitus on, että asiakasneuvoja omalla työllään vähentää turhaa asiointia esimerkiksi päivittäispalveluissa, lyhentää jonotusaikoja asiakaspalveluun tulee joustavuutta ja asiakastyytyväisyys kasvaa. Tyytyväisyyttä lisää vielä se, että asiakasta ei pompotella vaan hän löytää heti oikeaan paikkaan. Hyvä asiakastyytyväisyys tuo tulosta yritykselle ja tätä kautta taas luo hyvinvointia henkilökunnalle.

8 Yhteenveto

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja haastattelukysymyksillä haluttiin selvittää asiakkaiden tietämys Nordeassa toimivasta asiakasneuvojasta, sekä heidän halukkuutensa käyttää palvelua. Samalla haluttiin selvittää sekä ottaa vastaan asiakkaiden toiveita ja kehittämis ehdotuksia.

Tutkimuksessa toinen tutkimuskohde oli selvittää henkilökunnan motivaatio asiakasneuvojan rooliin sekä tutkia asiakasneuvojan näkyvyyttä ja toimintamallia erilaisissa ja erikokoissa konttoreissa. Tutkimustavaksi valittiin yksilöhaastattelu, koska se antoi mahdollisuuden keskusteluun.

Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä ei ole niin tärkeää kuin kvantitatiivisessa, niin tutkimuksen 103 haastattelua katsottiin riittäväksi määräksi. Valtaosa vastaajista oli Nordean vakituisia asiakkaita, joten tuloksia voidaan pitää erittäin luotettavina.

Tutkimuksessa tutkittiin asiakkaiden tietämystä asiakasneuvojasta, asiakkaiden halukkuutta käyttää palvelua, asiakasneuvojan tarpeellisuutta, asiakasneuvojan näkyvyyttä konttoreissa sekä henkilökunnan motivaatiota toimia asiakasneuvojana. Tutkimuksessa selvitettiin erilaisten ja erikokoisten konttorien eroa asiakasneuvojan roolissa. Tätä tutkittiin haastattelemalla kolmen eri konttorin asiakkaita ja henkilökuntaa. Haastattelussa oli mukana kaksi isompaa konttoria, Leppävaara ja Tapiola sekä yksi pieni konttori Nummelassa.

Tutkittaessa asiakasneuvojaa yhtenä palvelumallina Nordean konttoreissa, voidaan tutkimuksen yhteenvedossa todeta seuraavia asioita:

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös vastaajan sukupuoli ja ikä, nähdäksemme oliko iällä ja sukupuolella merkitystä vastauksiin. Vastaajat jakautuivat tasaisesti miehiin ja naisiin kaikissa tutkittavissa konttoreissa. Tulosten kannalta vastaajan sukupuolella ei ollut merkitystä. Tutkimuksessa otettiin huomioon haastateltavan suhde Nordeaan, vakituisena asiakkaana tai satunnaisena kävijänä. Valtaosa vastaajista oli Nordean vakituisia asiakkaita ja vain hyvin pieni osa satunnaisia kävijöitä. Tuloksiin on kirjattu satunnaisten kävijöiden vastaukset, joten heidän ajatuksensa ja toiveensa on otettu huomioon tutkimuksessa ja sen tuloksissa.

Vastaajien ikäjakautuma ei tutkijaa suuremmin yllättänyt, sillä konttorista riippumatta, konttorin sisällä käyvät asiakkaat ovat selvästi iäkkäämpiä eli yli 70-vuotiaita. Suurin osa konttorissa asioivista kävijöistä oli eläkeiän saavuttaneita. Yllättävää oli, että konttorissa käy sisällä nuoria asiakkaita 18-25-vuotiaita asiakkaita enemmän kuin keski-ikäisiä asiakkaita. Tämä tulos tosiaan yllätti tutkijan, sillä uskomus siihen että nuoret käyttäisivät enemmän verkossa olevia palveluita kuin keski-ikäiset, kumoutui melkein pä täydellisesti.

Tutkimuksessa haluttiin saada selville, miten hyvin asiakkaat tiesivät asiakasneuvojan palveluista, joka on Nordeassa ollut käytössä vuoden 2008 lopulta saakka. Haastattelun yhteydessä haastateltaville kerrottiin mikä on asiakasneuvoja ja mitä hänen rooliinsa kuuluu. Tulosten mukaan noin puolet asiakkaista ei tiennyt asiakasneuvojasta mitään. Tulos on erittäin huolestuttava, sillä tulosta vielä vääristää se, että jotkut haastateltavat sekoittivat selvityksestä huolimatta asiakasneuvojan Nordean henkilökohtaiseen pankkineuvojaan.

Asiakasneuvojan tietoisuuteen asiakkaiden keskuudessa vaikuttaa varmasti tutkimuksen yhteydessä selvästi esiin noussut seikka, miten eritavoin konttoreissa asiakasneuvoja oli sijoitettuna. Tapiolan konttorissa asiakasneuvoja oli sijoitettu sisäänkäynnin läheisyyteen selkeällä ”asiakasneuvoja” kyltillä varustettuna. Leppävaarassa asiakasneuvojan paikka oli erillinen, mutta hämäävästi normaalia kassapistettä muistuttava, eikä heti sisääntulossa. Nummelan konttorissa asiakasneuvojan paikka ei ollut myöskään heti sisääntulossa, mutta vuoronumerolaitteen vieressä, johon jokainen asiakas aina saapuu.

Vaikka asiakasneuvojan sijainnilla on suuri merkitys, tutkimuksen tuloksista on kuitenkin todettava se tosiasia, että asiakkaiden tietämys tai tietämättömyys ei voinut johtua pelkästään asiakasneuvojan sijaintipaikasta. Tämän voi todeta helposti tutkittaessa Tapiolan konttorin lukuja, missä 19 asiakasta tiesi asiakasneuvojasta ja 13 ei tiennyt. Tähänkin pätee varmasti sama seikka, että asiakkaat sekoittivat henkilökohtaisen pankkineuvojan asiakasneuvojaan.

Tutkimuksen tuloksissa ihmetytti se, ettei puolet asiakkaista tiedä asiakasneuvojasta mitään. Selityksenä voisi olla se, että vaikka vastaaja kertoi olevansa vakituinen asiakas, hän ei kuitenkaan ole asioinut konttorissa asiakasneuvojan käyttöönoton jälkeen. Tämäkin selitys kuitenkin hieman arveluttaa, koska tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että suurin osa haastateltavista oli joko yli 70-vuotiaita tai ainakin eläkeikäisiä. Tällöin taas vahvana olettamuksena on, että haastatteluun vastanneet käyvät konttorissa usein, ainakin kerran kuussa eläkepäivänä. Varmaa vastausta tähän kysymykseen ei valitettavasti saatu, koska haastattelussa tätä ei ymmärretty kysyä.

Asiakkailta kysyttäessä, käyttäisivätkö he asiakasneuvojan palvelua, oli tutkimuksen avulla helppo tehdä johtopäätös siitä että, asiakasneuvoja koetaan asiakkaiden näkökulmasta erittäin tarpeelliseksi konttoreissa. Peräti 90 vastaajaa 103:sta kertoi tarvittaessa käyttävänsä asiakasneuvojan palveluja.

Asiakasneuvojan roolin tarve kuitenkin korostuu isommissa konttoreissa, missä palveluja on useammassa kerroksessa ja vuoronumerojärjestelmässä useampi vaihtoehto valittavaksi. Tämä on aivan luonnollista verrattuna pienempiin konttoreihin, joissa palvelut ovat samassa tasossa ja vuoronumerojärjestelmässä ei ole kuin muutama palveluiden valintavaihtoehto. Tällöin asiakas useimmiten tietää minkä valitsee ja minne menee ilman asiakasneuvojan apuakin.

Saatujen tulosten mukaan asiakasneuvoja on siis tarpeellinen Nordean konttoreissa, mutta kehitettävää toki on. Vaikka Nordealla on selkeät pelisäännöt ja kriteerit asiakasneuvojan roolista, niitä on jossain määrin jalostettava sopivammiksi erilaisiin konttoreihin.

Pienemmissä konttoreissa asiakasvirrat ovat vähäisempiä, joten pelkästään asiakasneuvojan roolin suunniteltua työtä ei ole riittävästi. Tutkimuksen mukaan työtehtäviä asiakasneuvojalle on lisätty konttorikohtaisesti, missä oli suuriakin eroja. Tällaisia lisätyötehtäviä olisi hyvä mieltä, niin että ne palvelisivat koko organisaatiota ja olisivat yhteneväiset kaikissa pienemmissä konttoreissa.

Tutkimuksessa eräs haastateltava lähetti Nordealle toiveen Info-pisteestä, josta saisi neuvoa ja opastusta sitä tarvittaessa. Tämä herätti tutkijalle kysymyksen siitä, onko asiakasneuvoja juuri se oikea nimi tälle palvelumallille. Toki palvelumalli voi olla tällä nimellä ja toimivan asiakasneuvojan rinnassa lukea näin, mutta olisiko syytä mieltä katosta roikkuvaa opastuskylttiä toisella tekstillä, eli Info-piste. Sana info saattaisi herättää asiakkaassa oikean kuvan siitä, mitä tässä palvelupisteessä voi tehdä tai saada.

Henkilökunnan haastattelu tapahtui muiden haastattelujen lomassa, aina kun siihen koitui mahdollisuus. Henkilökunnan haastattelua vaikeutti se, että ainoastaan yhdessä konttorissa (Tapiola) oli vastaajina useampi henkilö. Leppävaaran ja Nummelan konttorissa haastattelu saatiin vain yhdeltä työntekijältä. Haastateltavien vähyydestä huolimatta, haastatteluista saatiin helposti analysoitavia ja näin ollen tuloksista luotettavia.

Oma oppiminen opinnäytetyön myötä kasvoi odotetusti. Opinnäytetyö opetti, mitä kaikkea yrityksen on tämän päivän kilpailutilanteessa otettava huomioon. Kilpailuun ei riitä pelkät tuotteet, vaan hyvään palveluun kuuluu paljon muutakin. Opin myös sen, mikä merkitys on sillä että, yrityksen ylimmästä johdosta lähtien kaikki toimii ja tieto kulkee molempiin suuntiin. Jotta palvelu asiakkaille olisi parasta mahdollista, on jokaisessa yrityksessä näin oltava.

Opinnäytetyö auttoi ymmärtämään, mikä merkitys on työmotivaatiolla. Kenen vastuulla työmotivaatio on ja miten ja kuka sitä voi parantaa. Opin sen, että jokainen itsessään voi parantaa työmotivaatiota, eikä vaan odottaa että työnantaja tekee sen. Työmotivaatio on entuudestaan sanana hyvinkin tuttu, mutta nyt ymmärtää sen merkityksen joka suunnalta.

Oppiminen erilaisten tutkimusten ja haastatteluiden merkityksestä kasvoi ja tietoisuus siitä, miten tärkeää on erittäin huolellinen suunnittelu niin ajoituksen kuin paikankin suhteen. Erot erilaisten tutkimuksien välillä selvenivät ja tietoisuus siitä, mitä, miten ja koska voi tai kannattaa esimerkiksi haastatteluita tehdä.

Opinnäytetyössä käytetyt lähteet olivat asiallisia ja antoivat juuri tähän työhön hyvää teoriaa. Osa lähteistä oli vuosiluvultaan vanhaa tietoa, mutta asiakaspalvelussa ei niin suuria muutoksia ole, etteivätkö ne olisi palvelleet vielä tänäkin päivänä. Pääpaino käytetyssä

teoriassa keskittyi asiakaspalveluun. Internet-lähteet olivat erittäin hyviä ja tämän päivän tasolla olevia. Nordean sisäisen Intranetin ansiosta työhön sai sellaista tietoa, mitä ei muuten olisi mistään saanut.

Lähteet

Kirjalähteet

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Tampere: Tammi.
- Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Espoo: Weilin + Göös.
- Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Havunen, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Isokorpi, T. & Viitanen, P. 2001. Tunnevoimaa. Tampere: Tammi.
- Joutsenkangas & Heikurainen 2003. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY.
- Kuusela, H. 2001. Virheet palveluorganisaation voimavara. Teoksessa Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakari.
- Lehtinen, J. & Storbacka, K. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.
- Lepola, R., Pulkkinen, I., Raivio, L., Selinheimo., R., Sulkanen, L. 1998. Asiakaspalvelu. WSOY-Kirjapainoyksikkö.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.
- MØller, C. 1998. Henkilökohtainen laatu. TMI A/S.
- Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. Juva: WSOY.
- Rekola, K. 2007. Palvelutapa teollisuuden kilpailukeinona. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Roti, O. 2001. Työn ilo organisaation voimavara. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Uusitalo, H. 1999. Tied, tutkimus ja tutkielma - Johdatus tutkielman maailmaan. Juva: WSOY-Kirjapainoyksikkö.
- Ylikoski, T., Järvinen, R., Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu: menestyksentekijä finanssialalla. Helsinki : Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Internet-lähteet

Nordea.2010 a. Viitattu 13.6.2010. <http://www.nordea.com/>

Nordea. 2010. Viitattu 13.6.2010. <http://www.nordea.fi/Tietoa+Nordeasta/708484.html>

Nordea. 2010 b. Viitattu 20.9.2010.

Kuvat

Kuva 1: Sisäinen asiakkuus asiakaspalvelun näkökulmasta (Ylikoski ym. 2006, 69).....	11
Kuva 2: Asiakasneuvoja tervehtii asiakasta (Nordea Intranet 2010).....	16
Kuva 3: Asiakasneuvoja auttaa asiakasta lomakkeiden täytössä (Nordea Intranet 2010).....	16
Kuva 4: Kolme kulmakiveä (Nordea Intranet 2010).....	17
Kuva 5: Palvelun laadun kuilumalli mukailtuna (Gröönroos, 1990, 86)	21
Kuva 6: Palveluprosessin askeleet (Nordea Intranet, 2010).....	21
Kuva 7: Palveluprosessin osat (Lepola ym. 1998, 25-29)	22
Kuva 8: Positiivinen sykli (Rekola 2007, 35).....	27

Taulukot

Taulukko 1: Asiakas tiedot (Nordea 2010).....	13
Taulukko 2: Asiakas tiedot (Perkka-Jortikka, 2002, 40)	20
Taulukko 3: Asiakas tiedot	36
Taulukko 4: Ikäjakautuma.....	37
Taulukko 5: Tietoisuus asiakasneuvojasta.....	38

Liitteet

Liite 1

Ydin- ja tukiprosessi