

HYVÄN PALVELUN TUOTTAMAN VAU- KOKEMUKSEN TUNNISTAMINEN ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN KEHITTÄJÄNÄ

Keski-Suomen Osuuspankki

Mira Kuukkanen
Eepi Nieminen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2010

Liiketalouden koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) KUUKKANEN, Mira NIEMINEN, Eeppi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 17.12.2010
	Sivumäärä 96	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus (31.12.2020) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi HYVÄN PALVELUN TUOTTAMAN VAU-KOKEMUKSEN TUNNISTAMINEN ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN KEHITTÄJÄNÄ		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) KALLIOMAA, Sami		
Toimeksiantaja(t) Keski-Suomen Osuuspankki		
Tiivistelmä Yritykset kilpailevat nykyisin usein tuotteiden lisäksi myös palvelun laadulla. Palvelun laatua tutkitaan useimmiten asiakastytyväisyyskyselyillä. Keski-Suomen Osuuspankki haluaa kehittää palvelun laatuaan tunnistamalla asiakkaan kokemuksia hyvästä palvelusta. Näitä ns. Vau-kokemuksia tarjoamalla osuuspankki haluaa erilaistua ja tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. Tällaisilla erottuvuustekijöillä kilpailemalla tavoitellaan kilpailuetua toimialalla. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli luoda palvelun laatuun perustuva Vau-kokemuksen liikkeenjohdollinen malli sekä mitata Keski-Suomen Osuuspankin palvelun laatua pankkipalveluiden neuvottelutilanteissa. Liikkeenjohdollinen malli luotiin, koska Vau-kokemuksesta ei ole vielä teoreettisia malleja ja aihe on tuore myös Keski-Suomen Osuuspankin organisaation sisällä. Malli syventää Vau-kokemuksen suhdetta aiempiin markkinoinnin teorioihin. Liikkeenjohdollinen malli luotiin tutkimalla palvelun laadun ja asiakastytyväisyyden teorioita, joista tiivistettiin oleellimmat teoriat ja käsitteet sisältävä malli. Kvantitatiivisen kyselyn tulokset parantavat liikkeenjohdollista mallia. Palvelun laatua mitattiin kvantitatiivisella kyselylomakkeella, johon vastasivat tavallisesta poiketen asiakkaiden lisäksi myös toimihenkilöt. Näin saatiin tulokset, joiden avulla päästiin vertaamaan asiakkaiden ja toimihenkilöiden kokemuksia käydystä neuvottelutilanteesta. Kyselylomakkeen tulokset kertoivat seuraavaa: KSOP:n palvelun laatu on kaikilta osin lähes erinomaisella tasolla, sillä 90 % vastaajista voisi toimia KSOP:n suosittelijoina. Tärkeimpinä palvelun laadun osatekijöinä asiakkaat pitivät luotettavuutta ja uskottavuutta. Tärkein tulos asiakkaiden ja toimihenkilöiden kokemusten vertailusta koski tarvekartoitusta. Toimihenkilöt suhtautuvat tarvekartoitukseen huomattavasti asiakkaita kriittisemmin eivätkä välttämättä näe tarvekartoituksen tärkeyttä yhtenä osana Vau-kokemuksen tuottamista. Liikkeenjohdollinen teoreettinen malli kertoo Vau-kokemuksen tuottamiseen liittyvät osatekijät ja Vau-kokemuksen aseman osana hyvää palvelua. Lisäksi mallin avulla nähdään Vau-kokemuksella tuetun hyvän palvelun tuottamat kilpailuedut.		
Avainsanat (asiasanat) Vau-kokemus, palvelun laatu, asiakastytyväisyys, lisäarvo, tarvekartoitus, myyntiprosessi		
Muut tiedot Luottamukselliset luvut: 2.3.2, 4 ja 5 sekä kyselylomakkeet 31.12.2020 asti.		



Author(s) KUUKKANEN, Mira NIEMINEN, Eeppi	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 17122010
	Pages 96	Language Finnish
	Confidential (31.12.2020) Until	Permission for web publication (X)
Title IDENTIFYING WOW-EXPERIENCE PRODUCED THROUGH GOOD SERVICE AS IMPORTANT CUSTOMER SATISFACTION IMPROVER		
Degree Programme Business administration		
Tutor(s) KALLIOMAA, Sami		
Assigned by Keski-Suomen Osuuspankki		
<p>Abstract</p> <p>Besides products, businesses also compete with service quality. Service quality is often researched via customer satisfaction surveys. Keski-Suomen Osuuspankki (KSOP) intends to improve its service quality by identifying customers' good service experiences. KSOP wants to differentiate and create added value for its customers by offering them Wow-experiences. This kind of differentiation is used to achieve competitive advantage in the business field.</p> <p>The aim was to create an executive Wow-experience model based on service quality and to study the service quality in negotiations related to banking services at Keski-Suomen Osuuspankki. An executive model was created because the Wow-experience has never been defined in theory, and the concept is new within the Keski-Suomen Osuuspankki. The model deepens the Wow-experience's relationship to former marketing theories. The model was created by studying service quality and customer satisfaction theories. The most relevant theories and concepts were compressed into one model. The results of the quantitative survey refined the executive model.</p> <p>Service quality was measured with a quantitative survey. Contrary to what is ordinarily done, both customers and employees participated in the survey. This way the results could be analyzed so that customers' and employees' negotiation experiences could be compared to each other.</p> <p>The results of the survey were as follows: KSOP's service quality is for the most part on an almost excellent level, 90 % of customers would recommend KSOP, with customers regarding reliability and credibility as the most important elements in service quality. The most important result from comparing customer and employee experiences was related to charting needs. The employees' attitudes to charting needs are considerably more critical than those of the customers. Employees do not necessarily see charting needs as an important part of creating Wow-experiences. The executive theoretical model shows the elements required to create Wow-experiences and the position of the Wow-experience as part of good service. In addition, the model shows the competitive advantages that can be reached through good service supported by Wow-experiences</p>		
Keywords Wow-experience, service quality, customer satisfaction, added value, charting needs, sales process		
Miscellaneous Confidential chapters: 2.3.2, 4, 5 and the survey confidential until 31.12.2020		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
1.1 Vähittäispankin ja osuuspankin käsitteet.....	5
1.2 OP-Pohjola-ryhmä ja Keski-Suomen Osuuspankki	6
2 PALVELUN LAATU ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN KEHITTÄJÄNÄ MYYNTIPROSESSISSA.	9
2.1 Asiakastyytyväisyys	9
2.1.1 Asiakastyytyväisyyden määrittely.....	9
2.1.2 Asiakastyytyväisyyden vaihtelu- aiheuttajat ja merkitys.....	15
2.1.3 Asiakastyytyväisyys toinen näkökulma.....	20
2.2 Palvelun laadun kriteerit	24
2.2.1 Palvelu-käsitteenä.....	24
2.2.2 Hyvä palvelu.....	27
2.2.3 Palvelun laatu	32
2.3 Tarvekartoitus tärkeä osa myyntiprosessia.....	39
2.3.1 Finanssipalveluiden myyntiprosessi.....	39
2.3.2 Tarvekartoitus Keski-Suomen Osuuspankissa.....	41
2.3.3 Asiakkaan kokema lisäarvo	42
2.4 Palvelun laatuun perustuva Vau-kokemuksen liikkeenjohdollinen malli viitekehystenä	46
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	49
3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat	49
3.2 Tutkimusote	50
3.3 Tutkimuksen kohderyhmä ja tiedonkeruumenetelmät	52
3.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	55
3.5 Mittaammeko asiakastyytyväisyyttä oikein?.....	56
4 TUTKIMUSTULOKSET	58
4.1 Taustatekijät ja ajanvaraus.....	58
4.2 Neuvotteluun liittyvät kokemukset.....	58
4.3 Palvelun laadun osatekijöiden tärkeys ja vastaavuus odotuksiin.....	58
4.4 Avoimet kysymykset, kokonaisarvosana ja suosittelu.....	58

4.5 Johtopäätökset tuloksista	58
5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA POHDINTA.....	59
5.1 Kehittämisehdotukset.....	59
5.2 Palvelun laatuun perustuva Vau-kokemuksen liikkeenjohdollinen malli ja pohdinta	59
LÄHTEET	61
LIITTEET	63
Liite 1 Saate	63
Liite 2 Tutkimuslomake	64
KUVIOT	
KUVIO 1. Asiakastyytyväisyyden muodostuminen	11
KUVIO 2. Asiakasryhmittely.....	16
KUVIO 3. Laatufunktiot.....	22
KUVIO 4. Hyvä palvelu	27
KUVIO 5. Koettu kokonaislaatu	34
KUVIO 7. Asiakkaan kokema arvo.....	43
KUVIO 8. Palvelutason portaat	45
KUVIO 9. Palvelun laatuun perustuva Vau-kokemuksen liikkeenjohdollinen malli viitekehyksenä	48
TAULUKOT	
TAULUKKO 1. Tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät (Rope & Pyykkö 2006, 361)	18

1 JOHDANTO

Nykypäivänä lähes kaikilla aloilla kilpailu markkinaosuuksista on tiukkaa, ja siksi useat yritykset painottavat strategioissaan palvelun laatuun tarkoituksenaan korottaa asiakastytyväisyyttä. Finanssialakaan ei ole välttynyt tältä ilmiöltä. Karin Newman ja Alan Cowling toteavat tämän artikkelissaan *Service Quality in retail banking: the experience of two british clearing banks*. Heidän mukaansa tutkimukset ovat osoittaneet, että palvelun laatu, tuotteliaisuus ja kannattavuus ovat toisistaan riippuvaisia. Alalla vallitsevat paineet kulujen vähentämiseen ovat myös pakottaneet pankit toimenpiteisiin. He toteavatkin, että laadukkaat palvelut voivat vähentää huonon laadun kuluja ja samalla nostaa asiakastytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta sekä parantaa palaavien asiakkaiden määrää. (Newman & Cowling 1996.)

Sama ilmiö on voitu havaita myös Suomessa. Esimerkiksi tutkimuksen toimeksiantaja Keski-Suomen Osuuspankki (myöh. KSOP) toteuttaa jatkuvasti asiakastytyväisyyttä ja palvelua kehittäviä tutkimuksia. Myös tämän tutkimuksen yhtenä tavoitteena on mitata asiakastytyväisyyttä ja samalla kehittää KSOP:n palvelun laatua pankki- ja vakuutuspalveluiden neuvottelutilanteissa. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tutkimuksessa on kehitetty palvelun laatuun perustuva Vau-kokemuksen liikkeenjohdollinen malli ja tehty asiakastytyväisyyskysely, jolla on mitattu toimeksiantajan tämän hetkistä palvelun laatua neuvottelutilanteissa. Tutkimus poikkeaa tavanomaisista asiakastytyväisyystutkimuksista siten, että tutkimuksen kohteena olevia neuvottelutilanteita tutkitaan yhtä aikaa asiakkaan ja pankin toimihenkilöiden näkökulmista. Tämä toteutustapa valittiin siksi, että voitaisiin löytää mahdollisia eroavaisuuksia tai yhteneväisyyksiä siitä, miten asiakkaat ja toimihenkilöt kokevat Keski-Suomen Osuuspankissa tapahtuvat neuvottelutilanteet. Tällaisten pienten mutta merkityksellisten erojen löytäminen on erityisen tärkeää palvelua kehitettäessä.

Tutkimus haluttiin toteuttaa siksi, että tällä hetkellä KSOP:ssa halutaan keskittyä parantamaan palvelun laatua tunnistamalla asiakkaiden kokemuksia hyvästä

palvelusta. Näitä ns. Vau-kokemuksia tarjoamalla KSOP haluaa erilaistua ja tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. Aihe on tuore ja sitä ei ole vielä tarkemmin tutkittu organisaation sisällä.

Tutkimuksessa määritellään palvelun laadun teorioiden perusteella Vau-kokemuksen liikkeenjohdollinen malli ja mitataan asiakastyytyvää pankki- ja vakuutuspalveluiden neuvottelutilanteissa Keski-Suomen Osuuspankissa. Vau-kokemuksen liikkeenjohdollinen mallin tavoitteena on tarkentaa Vau-kokemuksen taustoja ja asemaa osana palvelua. Samalla tutkitaan, kuinka hyvin toimihenkilöt osaavat arvioida onnistumisiaan ja epäonnistumisiaan asiakaskoh- taamisissa asiakkaiden kokemuksiin nähden. Tutkimustulosten on tarkoitus tukea Keski-Suomen Osuuspankin tämän hetkistä tavoitetta tuottaa asiakkaille jo- tain poikkeuksellisen hyvää, esim. lisäarvoa tuotteilla ja Vau-kokemusten kautta neuvottelutilanteissa. Tutkimuksesta saatavien tulosten merkitys voi olla KSOP:lle hyvinkin suuri, jos pystytään löytämään ne tekijät, jotka tuottavat asi- akkaalle hänen mielestään eniten lisäarvoa, tai minkä asiakkaat kokevat palve- lussa kaikista parhaimmaksi ja tärkeimmäksi. Lisäksi tutkimuksen tuloksista näh- dään, onko toiminta sellaisella tasolla, että asiakkaat voivat saada Vau- kokemuksia.

Ammatillisen kehittymisen näkökulmasta tutkimuksen toteuttaminen Keski- Suomen Osuuspankissa oli tutkimusentekijöille erittäin hyödyllistä, koska kum- pikin on opinnoissaan orientoitunut finanssialalle. Tutkimuksen teon yhteydessä päästiin perehtymään syvällisesti finanssialaa koskettaviin markkinoinnin teori- oihin ja suunnittelemaan sekä toteuttamaan finanssipalveluja tarjoavaan yrityk- seen soveltuva tutkimus. Samalla opittiin yritysten kanssa toimimiseen liittyviä yhteistyötaitoja. Lisäksi tutkimuksen tekijät harjaantuivat teoreettisten mallien luomisessa ja kehittämisessä. Näistä tiedoista ja taidoista on varmasti hyötyä valmistumisen jälkeen työelämässä.

1.1 Vähittäispankin ja osuuspankin käsitteet

Jotta voidaan paremmin ymmärtää yritystä, jossa tutkimus tehtiin, on ensin tutustuttava vähittäispankin ja osuuspankin käsitteisiin. Vähittäispankit tuottavat palveluja, jotka kohdistuvat kuluttajiin. Näitä ovat esimerkiksi maksu-, säästö-, laina-, sijoitus- ja vakuutuspalvelut sekä muut yleisesti kuluttajille tarkoitettut palvelut. Vähittäispankkeja on olemassa useita erilaisia. Tavallisimpia ovat liikepankit, jotka ovat yleensä yhtiömuodoltaan osakeyhtiötä ja jotka palvelevat niin kuluttajia kuin yrityksiäkin. Liikepankkien lisäksi tunnetuimpia ovat säästö- ja osuuspankit. Kaikki kolme mainittua pankkityyppiä tarjoavat nykyisin lähes samat palvelut, jos puhutaan suurista säästö- tai osuuspankeista. Pienemmissä säästö- ja osuuspankeissa yrityspalvelut keskittyvät lähinnä pienyrityksiin. Suurimmat erot näiden kolmen pankkityypin välillä löytyvätkin pankkien omistusrakenteista. (Casu, Girardone & Molyneux 2006, 54–56.)

Säästö- ja osuuspankit eroavat liikepankeista siten, että ne eivät ole osakeyhtiötä, vaan pankin omistavat asiakkaat, jotka ovat säästö- tai osuuspankissa luotottajina tai lainaajina. Huomionarvoista on myös se, että säästö- ja osuuspankit usein ajavat toiminta-alueensa yhteiskunnallista tai taloudellista etua, kun taas liikepankit keskittyvät lähinnä osakkeenomistajien tuottojen maksimointiin. Osuus- ja säästöpankkien väliset erot ovat erittäin pienet. Kuten jo todettiin, omistusrakenne kyseisillä pankeilla on sama. Osuuspankit ovat aiemmin olleet pienempiä, paikallisempia toimijoita kuin säästöpankit, mutta lähivuosina ne ovat alkaneet ryhmittymään ja muodostaneet suuria yhteenliittymiä. Tästä hyvä esimerkki on tutkimuksen toimeksiantaja eli Keski-Suomen Osuuspankki, joka kuuluu nykyisin OP-Pohjola-ryhmään. (Mts. 54–56.)

Suomessa osuuspankit ovat itsenäisiä vähittäispankkitoimintaa alueellisesti harjoittavia talletuspankkeja, joiden omistajina ovat niiden asiakkaat. Yritysmuoto niillä on osuuskunta. Päätökset osuuspankeissa tehdään jäsen ja ääni -periaatteella. Osuuspankkitoiminnan alkuna pidetään toukokuuta 1902, jolloin Osuuskassojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiö perustettiin. Tuon vuoden syksyllä perustettiin myös ensimmäiset paikalliset osuuskassat. Vuonna 1970 nämä

silloiset Osuuskassat muuttuivat osuuspankeiksi. (OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa 2010.)

1.2 OP-Pohjola-ryhmä ja Keski-Suomen Osuuspankki

OKOn A-osake listattiin Helsingin Pörssiin vuonna 1989. OP-Pohjola-ryhmän ja Osuuspankkikeskuksen nykymuoto sai alkunsa 1997. Vahinkovakuutustoiminta tuli mukaan toimintaan vasta vakuutusyhtiö Pohjolan oston kautta vuonna 2005. (OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa 2010.)

Tällä hetkellä Suomen suurin finanssiryhmä OP-Pohjola koostuu 220 itsenäisestä osuuspankista ja OP-Keskuksesta. OP-Pohjolalla on myös tytär- ja lähiyhteisöjä, kuten Pohjola Pankki Oyj. Ryhmän pääliiketoiminta-alueet ovat pankki- ja sijoituspalvelut, henkivakuutus ja vahinkovakuutus. Kuten osuuspankit yleensä myös OP-Pohjola-ryhmä perustuu osuustoiminnallisuuteen. Perustehtäväkseen ryhmä mainitsee omistajajäsenten, asiakkaidensa sekä toimintaympäristönsä taloudellisen menestyksen, turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistämisen. ”Päätavoite on tuottaa osuuskunnan jäsenten ja asiakkaiden tarvitsemia palveluja mahdollisimman kilpailukykyisesti.” Liiketoiminnasta saatu hyöty ja lisäarvo kanavoidaan ryhmässä asiakassuhteen kautta sen omistajajäsenille esimerkiksi OP-bonuksina. (OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa 2010.)

Ryhmällä on Suomessa 4,1 miljoonaa asiakasta, joista 1,3 miljoonaa on omistajajäseniä. Vuonna 2009 ryhmä työllisti yhteensä 12 504 henkilöä, ja toimipaikkoja Suomessa oli 583, joista 313 tarjoaa sekä pankki- että vahinkovakuutuspalveluja. Tulos ennen veroja vuonna 2009 oli 464 miljoonaa euroa. (OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa 2010.)

Ryhmän arvot ovat seuraavat:

Ihmisläheisyys

OP-Pohjola-ryhmä on ihmistä varten. Aito välittäminen asiakkaista ja työyhteisön jäsenistä on lähtökohta toiminnallemme.

Vastuullisuus

Toimimme sekä paikallisesti, alueellisesti että valtakunnallisesti esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä. Vahvan ammattitaidon pohjalta vastaamme toimintamme laadukkuudesta ja luotettavuudesta.

Yhdessä menestyminen

Menestyminen yhdessä asiakkaiden kanssa antaa suunnan toiminnan ja palvelujen kehittämiseksi. Toiminta yhtenäisenä ryhmänä lisää turvaa asiakkaalle ja parantaa palvelukykyämme.

Päämääräkseen finanssiryhmä on asettanut Suomen johtavana finanssiryhmänä säilymisen ja markkinoita nopeamman kasvun. OP-Pohjola-ryhmän asiakaslupaus on ”Tarjoamme parhaat keskittämisedut.”

(OP-Pohjolan perustehtävä, arvot ja päämäärä 2010.)

Keski-Suomen Osuuspankki

Tutkimuksen toimeksiantaja oli Keski-Suomen osuuspankki, joka on osa em. OP-Pohjola-ryhmää.

KSOP toteuttaa OP-Pohjola-ryhmän perustehtävää ryhmän arvojen mukaisesti Keski-Suomen alueella. Keski-Suomen Osuuspankki syntyi vuonna 1991 pitkien, vuosikymmeniä kestäneiden suunnittelujen ja monivaiheisten neuvottelujen jälkeen. Nykyisin KSOP on alueensa markkinajohtaja ja yksi Suomen suurimmista osuuspankeista. Tase joulukuun 2009 lopussa oli 1 622 miljoonaa euroa ja asiakasvaroja (talletuksia, rahastoja, vakuutussäästämisen tuotteita) oli n. 1 561 miljoonaa euroa. Tärkeimmiksi liiketoiminta-alueiksi KSOP mainitsee rahoituksen, varallisuudenhoidon, maksuliikkeen ja vahinkovakuutuksen. Konttoreita Keski-

Suomen Osuuspankilla on yhteensä 18 ympäri Keski-Suomea. Lisäksi asiakkaita palvelee pankin oma verkko- ja puhelinpalveluyksikkö. KSOP:n toimintaan kuuluu myös Keski-Suomen OP-Kiinteistökeskus, jolla on viisi toimipistettä. KSOP:n asiakkaita palvelee yhteensä noin 300 finanssialan ammattilaista. Vuonna 2009 pankilla oli 143 711 asiakasta, joista 55 311 oli omintajäseniä. (Keski-Suomen Osuuspankki – alueensa markkinajohtaja 2010; Kangas 2003, 275–300.)

Tutkimustulokset kerättiin kahdesta eri tiimistä KSOP:n pääkonttorilla. Toinen oli asiakasvastaavat-tiimi, johon lukeutuu yhteensä 13 toimihenkilöä esimies mukaan luettuna. Kyseinen tiimi hoitaa vastuutettuja asiakkaita (5 000 kpl), myyntineuvotteluja ajanvarauksella (sijoitus, rahoitus, päivittäiset, uudet asiakkaat, kartoitukset), sijoituspalveluiden myynnin tukea konttoreille, sijoituspalveluiden kampanjasoitot sekä koko pankin arvopaperi- ja asiakirjasäilytysten hoito.

Toinen tiimi oli asuntopalvelutiimi, johon kuuluu yksi valmentaja, yksi apuvalmentaja ja seitsemän palveluneuvojaa. Tiimissä hoidetaan asuntorahoitusasioita, mutta se tarjoaa myös muita palveluja, kuten sijoitus- ja päivittäispalveluja. Tiimi tapaa asiakkaitaan yleensä useamman kerran lainaprosessin aikana. Neuvottelijoilla on yleensä kolme neuvottelua päivässä. Osalla tiimin toimihenkilöistä on myös vastuutettuja asiakkaita eli asiakassalkkuja. Tästä huolimatta tiimin keskeisin tavoite on palvella asuntorahoituksesta ja kulutusluotoista kiinnostuneita asiakkaita.

2 PALVELUN LAATU ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN KEHITTÄJÄNÄ MYYNTIPROSESSISSA

Tässä luvussa tutustutaan asiakastyytyväisyyteen, palveluun ja myyntiprosessiin liittyviin teorioihin. Luvun 2 lopuksi esiteltujen teorioiden pohjalta johdetaan palvelun laatuun perustuva Vau-kokemuksen liikkeenjohdollinen malli.

Ensimmäiseksi luvussa 2.1 tutustutaan asiakastyytyväisyyteen. Luvussa määritellään ensin asiakastyytyväisyys ja tutustutaan sen eri ilmenemismuotoihin. Tämän jälkeen perehdytään asiakastyytyväisyyden tutkimiseen. Luvun lopuksi käydään läpi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ja sitä, millaisia vaikutuksia näillä tekijöillä on asiakastyytyväisyyteen.

Luku 2.2 alkaa palvelun määrittelyllä, minkä jälkeen tutustutaan siihen, mitä hyvä palvelu on. Luvun 2.2 päätteeksi käsitellään palvelun laatua. Palvelua käsittelevän luvun jälkeen luvussa 2.3 esitellään myyntiprosessiin liittyviä teorioita. Luvussa käydään läpi finanssipalveluiden ostoprosessi, tarvekartoitus ja asiakkaan kokeman lisäarvon teoriat.

2.1 Asiakastyytyväisyys

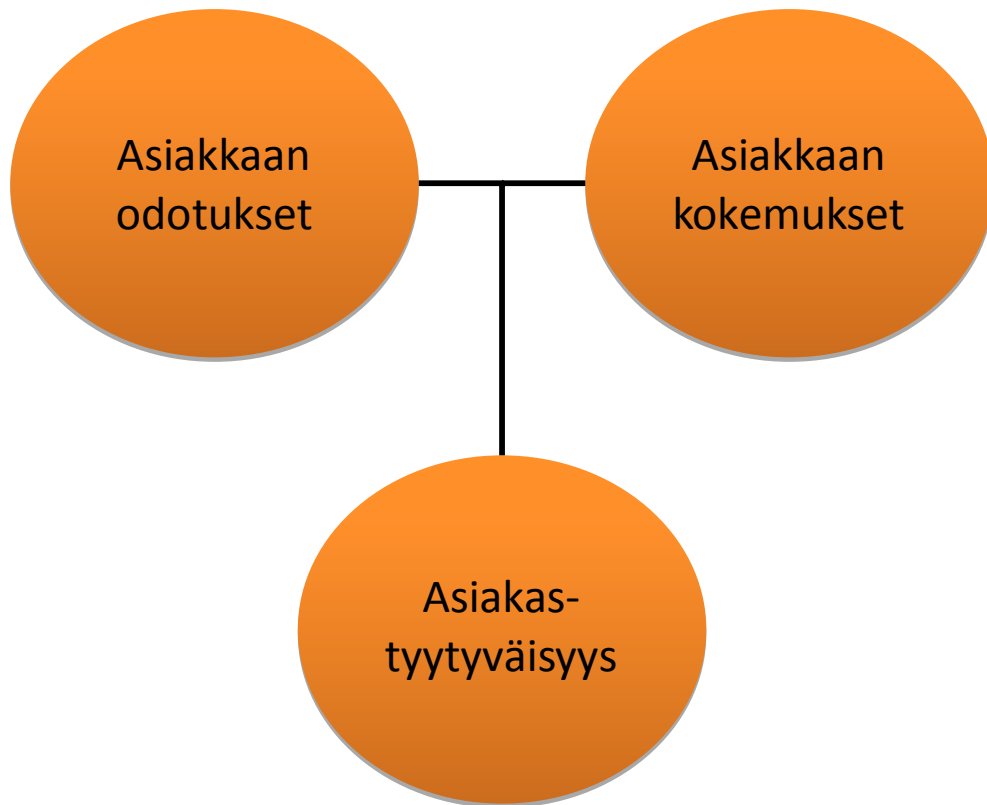
2.1.1 Asiakastyytyväisyyden määrittely

Lahtinen ja Isoviita (2001, 15) ovat kirjassaan Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet todenneet, että tyytyväinen asiakas on yrityksen paras mainos. Usein asiakastyytyväisyyden yhteydessä mainitaan myös tunnettu 3/11 -sääntö, jonka mukaan tyytyväinen asiakas kertoo kolmelle tuttavalleen kokemuksistaan, kun taas tyytymätön asiakas kertoo yhdelletoista tuttavalleen. Siksi asiakastyytyväisyys nähdäänkin nykyisin merkittävänä kilpailukeinona. Lahtisen ja Isoviidan (2001, 81) mukaan hyvällä asiakastyytyväisyydellä voidaan saavuttaa kilpailuetu, joka kilpailijoiden on haasteellista saavuttaa. Hyvän asiakastyytyväisyyden tavoittelu siis kannattaa, koska se vahvistaa yrityksen imagoa sekä markkina-asemaa asiakassitoutumisen kautta. Parhaassa tapauksessa korkea asiakastyyty-

väisyys auttaa yritystä saavuttamaan ns. menestyksen kehän, jossa kaikki yrityksen eri panostukset asiakastyytyväisyyteen vahvistavat toisiaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 15, 81; Lahtinen & Isoviita 1998, 4; Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 54.)

Asiakastyytyväisyys on kaikessa yksinkertaisuudessaan asiakkaan reaktio kulutuskokemukseen tai johonkin sen osaan. Kulutuskokemuksella tässä tarkoitetaan esimerkiksi tapahtumaa, jossa asiakas on ostanut jonkin tuotteen. Kokemukseen liittyvät kaikki ostopahtumaan liittyvät tekijät, kuten millaista palvelua saatiin, mikä oli hinta, täyttikö tuote odotukset jne. Asiakas on tyytyväinen, jos hänen odotuksensa täyttyvät. Jos taas odotukset eivät täyty, on asiakas tyytymätön, ja näin ollen asiakastyytyväisyys kärsii. Näiden kahden tilanteen lisäksi on olemassa tilanne, jossa odotukset ylittyvät. Tällöin asiakas on enemmän kuin tyytyväinen. Englanninkielisessä kirjallisuudessa tämä ilmiö tunnetaan nimellä *positive disconfirmation*. Tyytyväisyyttä tarkasteltaessa on tärkeää huomioida myös asiakkaan odotusten eri lajit. Myöhemmin teoriaosuudessa syvennytään palveluodotuksiin Zeithamlin ja Bitnerin palveluodotusten mallin kautta. (Buttle 2004, 21; Lahtinen & Isoviita 1998, 62.)

Asiakastyytyväisyys voidaan ymmärtää suoraan asiakkaan odotusten ja niiden täyttymisen kautta. Tällä tarkoitetaan, että asiakastyytyväisyys on asiakkaan odotusten ja kokemusten suhde. Odotuksista ja kokemuksista muodostuu asiakkaan tyytyväisyysaste (ks. kuvio 1). Tyytyväisyysaste taas voidaan ymmärtää asiakkaan mielihyvän tuntemukseksi. Kun asiakas on saanut palvelun tai tuotteen, hän kokee, että kulutuskokemus on tyydyttänyt jonkin hänen tarpeensa ja hän on kokenut tuon tapahtuman positiivisesti. (Lahtinen & Isoviita 2001, 44, 85; Rope & Pyykkö 2003, 347.)



KUVIO 1. Asiakastyytyväisyyden muodostuminen (Rope & Pyykkö 2003, 347)

Tapahtumakohtainen tyytyväisyys ja kokonaistyytyväisyys

Koska asiakastyytyväisyys kohdistuu asiakkaan koko kulutuskokemukseen, on otettava huomioon, että asiakkaan kokonaistyytyväisyys yritykseen ei ole sama asia kuin asiakkaan tyytyväisyys vaikkapa johonkin palvelukokemukseen. Tästä syystä asiakastyytyväisyys erotellaankin kahteen osaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 85.)

Nämä osat ovat:

1. tapahtumakohtainen tyytyväisyys ja
2. kokonaistyytyväisyys.

Tapahtumakohtainen tyytyväisyys kertoo asiakkaan tyytyväisyyden tiettyyn palvelutilanteeseen. Asiakas on voinut kokea useita palvelutilanteita ja on luonut niistä erilliset ”tyytyväisyysarviot”. Kokonaistyytyväisyys kertoo asiakkaan tyytyväisyydestä koko organisaation toimintaa kohtaan. Se on siis kaikista asiakkaan kokemista erillisistä palvelutilanteista muodostunut kokonaiskokemus ja tuntemus kyseisestä yrityksestä. Lahtisen ja Isoviidan mukaan nämä kaksi asiakastyytyväisyyden muotoa koetaan tutkitusti selvästi eri tavoilla. Niiden on myös todettu olevan osittain riippuvaisia toisistaan. On huomattu, että vain jos kokonaisuustyytyväisyys on alhaalla, tapahtumakohtaisella tyytyväisyydellä on vaikutusta asiakkaan asiointiin. Tästä voidaan päätellä, että ymmärrettävästi kokonaistyytyväisyys on merkittävämpi. On kuitenkin muistettava, että vaikka kokonaistyytyväisyys onkin merkittävämmässä asemassa, ei asiakastyytyväisyyttä erillisissä palvelutilanteissa pidä missään nimessä aliarvioida. Jokainen erillinen palvelutilanne vaikuttaa kokonaistyytyväisyysasteeseen ja siten asiakassuhteen jatkumiseen. (Mts. 85; Lahtinen & Isoviita 1998, 68.)

Pankissa tapahtumakohtaista tyytyväisyyttä luodaan asiakaspalvelutilanteissa. Finanssialan asiakaspalvelutilanteissa asiakkaan tyytyväisyyden on todettu muodostuvan alla mainituista tekijöistä.

- Tyytyväisyys finanssipalveluun, jota asiakas on käyttämässä tai hankkimassa.
- Tyytyväisyys lisäpalveluihin ja erilaisiin asiakassuhteen tuomiin etuihin.
- Tyytyväisyys palveluympäristöön.
- Tyytyväisyys siihen, miten asiakkaasta pidetään huolta.

(Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 56.)

Finanssialalla asiakkaan kokonaistyytyväisyys muodostuu karkeasti ilmaistuna kolmesta tekijästä: finanssipalveluista ja niiden käyttöön liittyvistä sopimuksista sekä koetusta asiakaspalvelusta. Myös hyvän asiakassuhteen on huomattu lisäävän asiakastyytyväisyyttä. Koska kokonaistyytyväisyys finanssialalla muodostuu useasta tekijästä, on niitä hyvä tarkastella erillisinä kokonaisuuksina. Nuo kokonaisuudet voidaan määritellä seuraavasti: palvelut, asiakassuhteet ja jo edellä mainitut asiakaspalvelutilanteet. Tämä tutkimus keskittyy tutkimaan näistä kolmesta kokonaisuudesta pääasiallisesti kolmatta eli asiakaspalvelutilanteita. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 55–56.)

Asiakastyytyväisyyden tutkiminen

Asiakaspalvelun laatua on tutkittu jo vuosikymmeniä asiakastyytyväisyystutkimuksilla. Erityisesti asiakastyytyväisyystutkimukseen panostaminen aloitettiin 1990-luvulla asiakastyytyväisyysjohtamisen myötä. Tuolloin nousi pinnalle ajatus, että asiakastyytyväisyys on yksi vahva yrityksen tuloksellisuuden mittari. Rope ja Pyykkö (2006, 344) tosin mainitsevat, että asiakastyytyväisyysjohtamisen myötä eniten huomiota kiinnitettiin asiakastyytyväisyyden mittaamiseen eikä niinkään siihen, miten asiakastyytyväisyyttä voitaisiin parantaa tai mitkä tekijät siihen vaikuttavat. (Rope & Pyykkö 2006, 344.)

Asiakastyytyväisyyskyselyt keskittyvät yleisesti tutkimaan yrityksen palvelukonaisuuksia. Tietoa kerätään asiakkaiden ensivaikutelmista ja siitä, miten he kokevat esimerkiksi odotusajat, toimihenkilöiden asiantuntemuksen, ystävällisyyden, joustavuuden ja yrityksen tilojen viihtyvyyden. Ongelmalliseksi asiakastyytyväisyyden mittaamisen tekee se, että usein siihen liittyy tekijöitä, joita asiakkaan tai tutkijan on hankala arvioida perinteisellä lomakkeella, joka perustuu vanhanaikaiseen rasti ruutuun -menetelmään. Arvioinnin hankaluus on seurausta siitä, että arvioitavat tekijät ovat palveluun liittyviä tekijöitä, joita on haastavaa arvioida niiden aineettomuuden vuoksi. Tähän palveluiden ominaisuuteen perehdytään myöhemmin tutkimuksen palvelua tarkastelevassa osassa (ks. sivu 33).

Perusajatus näissä kyselyissä on kysyä asiakkailta, mihin he ovat tyytyväisiä ja mihin eivät. Kysymykset valitaan siten, että saadaan vastauksia tutkittavaan osa-alueeseen. Erittäin tärkeää on myös kysyä lähteviltä asiakkailta, miksi he lähtevät ja mitkä olivat tyytymättömyyttä tuottavat tekijät. Tutkimuksista saadut vastaukset toimivat perustana palvelun laadun parantamiselle. Vaikka omilta asiakkailta onkin helppo saada paljon vastauksia asiakaspalvelun laadusta, yrityksen ei pidä unohtaa myöskään oman toimintansa vertaamista muihin yrityksiin eli benchmarkingia. Benchmarking tuo yritykselle paljon kehittämismahdollisuuksia. Jos kilpailevan yrityksen asiakastyytyväisyystulokset saadaan tietoon, on niitä kätevä verrata omiin tuloksiin ja löytää osa-alueet, missä ollaan parempia tai huonompia kuin kilpailija. Näin asiakastyytyväisyyttä voidaan kehittää vastaamaan

koko markkina-alueen asettamia haasteita kohtaan. (Lahtinen & Isoviita 1998, 64–65.)

2.1.2 Asiakastyytyväisyyden vaihtelu- aiheuttajat ja merkitys

Kokonaistyytyväisyysasteen eri tasoilla asiakkaat toimivat eri tavoilla. Tyytyväiset asiakkaat ovat tyytyväisiä, he eivät halua vaihtaa palveluntarjoajaa mutta eivät myöskään välttämättä mainosta yritystä tuttavilleen. Mieltymyksen alueen saavuttaneet asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä, lojaaleja ja keskittävät ostoksensa yritykseen, joka on onnistunut viemään asiakkaan tyytyväisyyden korkeammalle kuin muut. Näitä asiakkaita kutsutaan sanansaattajiksi, toiselta nimeltään ”apostoleiksi”. He ovat edellä mainitun 3/11 -säännön kolmosia, jotka kertovat kokemuksistaan eteenpäin ehkäpä jopa useammalle kuin kolmelle lähimmäiselleen. Asiakkaat, jotka ovat kokeneet yrityksen palvelussa suuria pettymyksiä, kieltäytyvät tarjouksista tai jopa luopuvat palvelusta tyystin. Pahimmassa tapauksessa he voivat muuttua terroristeiksi, jotka valitettavasti 3/11 -säännön myötä ovat aktiivisempia kokemustensa levittämisessä kuin apostolit. (Lahtinen & Isoviita 1998, 68.)

Asiakkaat voidaan jakaa ostokäyttäytymisen mukaan. Kuviossa 2 on havainnoitu tikapuiden avulla näitä asiakasryhmiä.



KUVIO 2. Asiakasryhmittely (Lundberg & Töytäri 2010, 42)

Kirjassa Haasteena myynnin johtaminen Mika D. Rubanovitsch ja Elina Aalto ovat keränneet listan asiakastytyväisyyttä erityisesti heikentävistä tekijöistä. Lista on hyvä esimerkki puutteista, jotka voivat aiheuttaa asiakastytyväisyyden tip-pumisen sellaiselle tasolle, että asiakkaat muuttuvat terroristeiksi. Lista on esitel-ty seuraavalla sivulla (Rubanovitsch & Aalto 2007, 94–95):

- Toimihenkilön vastuuttomuus, huolimattomuus, välinpitämättömyys
- Henkilökunnan huono työmoraali, asiantuntemattomuus ja palveluhaluttomuus
- Palvelun epätasaisuus yrityksen myyjien, osastojen ja toimipaikkojen välillä
- Ruuhkautunut puhelin ja asiakaspalvelu
- Toimihenkilön haluttomuus paneutua asiakkaan tarpeisiin tai ajanpuute
- Toimituksen tai sovittujen toimenpiteiden viivästyksiset huomautuksista huolimatta
- Hallitsematon toimihenkilön tai yhteyshenkilön vaihtuminen kesken myyntiprosessin
- Hinta-arvion muuttuminen
- Käyttöopastuksen puutteellisuus uuden tuotteen tai palvelun ostajalle
- Asiakkaan unohtaminen kaupanteon jälkeen
- Reklamaatiokäytäntö
- Reklamaatioiden pitkät käsittelyajat
- Virheellinen tai liikaa lupaava mainonta

Nämä heikentävät tekijät voidaan luokitella myös T. Ropen ja M. Pyykön esittämään tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöiden jakona. Jako on esitelty seuraavalla sivulla taulukkona. Kuviosta voidaan nähdä myös tekijöitä, joilla on positiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen.

TAULUKKO 1. Tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät (Rope & Pyykkö 2006, 361)

Tyytyväisyystekijät	Tyytymättömyystekijät
Poikkeuksellisen hyvä henkilökohtainen palvelu	Sovittujen asioiden pettäminen, esimerkiksi, aikataulu, tuoteominaisuudet, toimitusvarmuus
Tilannekohtainen asiakkaan ongelmatilanteen mallikas hoitaminen	Epätasainen toiminta/taso, alle imago-odotusten jäävä toiminta
Yllättävän, ylimääräisen positiivisen elementin antaminen tuotteen mukana	Hintaan laitettavat lisukkeet (pienlaskutuslisä yms.), joista asiakas ei ollut etukäteen tietoinen
Poikkeuksellisen hyvin hoidettu valitus	Asiakkaalle maksun yhteydessä yllätyksenä ilmittyneet suuret hintojen nousut
Neuvon antaminen asiakkaan ongelmatilanteen kuntoon saattamiseksi	Valitusten käsittelemättä jättäminen/ niistä tiedottomuus
Asiakkaan pyytämää ratkaisua positiivisemmän (=edullisemmän/laadukkaamman ratkaisun tarjoaminen	Asiakkaan pyyntöihin (esim. soittopyyntö) reagoimattomuus

Asiakkaat kokevat nämä edellä esitetyt tekijät kohtaamisissa yrityksen kanssa eli ”totuuden hetkissä”. Totuuden hetkistä kerrotaan tarkemmin palvelun laadun mittaamisen yhteydessä tässä tutkimuksessa. (Ks. sivu 36.) Aiemmin todettiin, että tapahtumakohtainen tyytyväisyys eli toisistaan erilliset palvelutilanteet, ”totuuden hetket”, vaikuttavat asiakkaan kokonaistyytyväisyyteen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että kokonaistyytyväisyys olisi totuuden hetkien summa. K. Storbacka ja Jarmo R. Lehtinen kertovat kirjassaan Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla, että näin ajateltiin ennen, mutta nyt on havaittu, että asiakkaat muodostavat tyytyväisyytensä eri tavoilla asiakkuuden eri tasoilla. Siispä asiakas voi olla tyytymätön erillisiin palvelutilanteisiin mutta tyytyväinen asiakkuuteensa tai toisinpäin. Heidän mukaansa asiakkuustasolla vahvasti vaikuttavia tekijöitä ovat hinta ja kilpailutilannetekijät, kun taas kohtaamistasolla vaikuttavat tekijät ovat vuorovaikutukseen liittyviä. Suurimpana ratkaisijana lienee kuitenkin asiakkuudesta saatu kokonaisarvo. (Storbacka & Lehtinen 2006, 55.)

Lahtinen ja Isoviita ovatkin sanoneet seuraavaa: *”Avain asiakastyytyväisyyteen on asiakkaasta välittäminen. Asiakas antaa arvoa sille, ettei yritys jätä häntä oman onnensa nojaan.”*

2.1.3 Asiakastyytyväisyys toinen näkökulma

Asiakasta ei siis kannata jättää oman onnensa nojaan, koska asiakastyytyväisyys vaikuttaa vahvasti pitkäaikaisiin kanta-asiakassuhteisiin. Yleisesti asiakkaat ostavat ensimmäisen kerran lähinnä odotustensa perusteella. Siksi kiinnittämällä huomiota asiakastyytyväisyyteen varmistetaan se, että asiakkaan kokemukset ovat jatkuvasti hyviä, ja näin toimimalla voidaan luoda pitkiä kanta-asiakassuhteita. On kuitenkin muistettava, ettei asiakastyytyväisyyden tavoitte- luakaan pidä liioitella, sillä se voi olla turhaa, liian kallista tai kumpaakin. Tutki- muksenkin toimialalla asiakas saattaa vaihtaa tai hajauttaa palvelunsa useammil- le tarjoajille muista syistä, jotka eivät suoranaisesti liity asiakkaan tyytyväisyy- teen. Kirjallisuudessa onkin esitetty mielipiteitä siitä, että pitäisi pyrkiä sellaiseen tasoon, ettei asiakas pety muttei myöskään ihastu. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 58; Mts. 44.)

1990-luvulla suosioon nousi ajatusmalli, jossa asiakastyytyväisyys tarkoitti yri- tyksen kannattavuutta. Nyt on kuitenkin voitu todeta, erityisesti pankkien ja len- toyhtiöiden kohdalla, ettei asia olekaan näin yksiselitteinen. Näillä toimialoilla on havaittu, että kilpailun kovetessa asiakastyytyväisyyteen perustuvat mallit ovat toimineet aina vain huonommin. Storbacka ja Lehtinen kirjoittavat näistä ha- vainnosta em. teoksessaan. He käyttävät esimerkkinä Suomen teknisesti kehitty- nyttä pankkipalvelua, jonka ansioista jopa 70 % asiakkaista on ollut kannatta- mattomia. Tällainen liiketoiminta kannattaa siihen asti, kunnes kannattavat asi- akkaat, joista pankin tuotot saadaan, päättävät käyttää rahansa muualla. Vaikka joissain tutkimuksissa on esitetty asiakastyytyväisyyteen perustuvien mallien toimivan aina vain heikommin kilpailun kovetessa rahoituslalla, ovat toiset ra- hoituslalla tehdyt tutkimukset kuitenkin tuottaneet tuloksia, joiden mukaan asiakastyytyväisyys korreloi vahvasti tuottavuuden kanssa. Esimerkiksi tilien saldojen on havaittu nousevan ja laskevan asiakastyytyväisyyden mukaan. (Butt- le 2004, 24; Storbacka & Lehtinen 2006, 97 –99.)

Koska asiakastyytyväisyyden ajateltiin nousevan palvelun laadun myötä, 1980- luvun jälkipuolella kehitettiin useita palvelun laatuun pohjautuvia markkinointi-

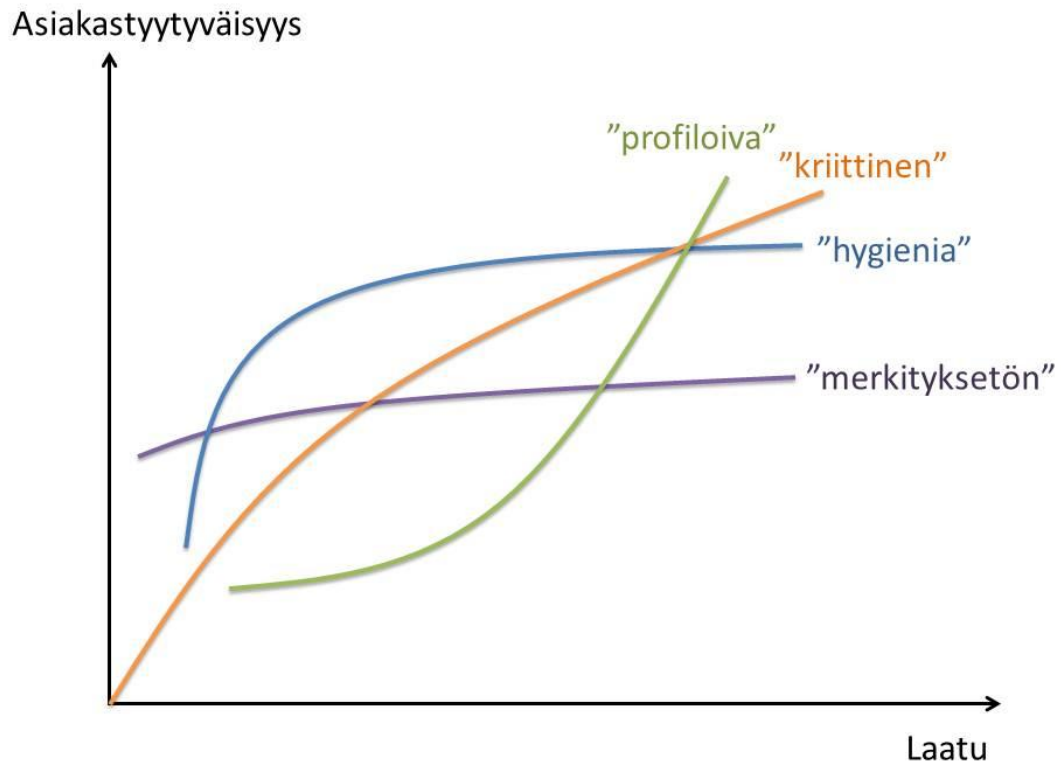
ja strategiaoppeja. Yksi näistä oli TQM – Total Quality Management. Uskottiin, että erittäin laadukas palvelu johtaa erittäin tyytyväisiin ja sitä myötä sitoutuneisiin asiakkuuksiin. Nyt on kuitenkin tehty huolestuttava havainto, jonka mukaan useat laatupalkintoja saaneet yritykset eivät ole menestyneet taloudellisesti hyvin. Siksi Storbacka ja Lehtinen kyseenalaistavat vanhan asiakastyytyväisyysajattelun. He tiivistävät ongelman muutamaan kysymykseen:

- Miksi hinta ei ole mukana muuttujana?
- Onko laadun ja asiakastyytyväisyyden välinen suhde lineaarinen?
- Osaammeko mitata asiakastyytyväisyyttä?
- Ovatko tyytyväiset asiakkaat todella uskollisia?
- Ovatko uskolliset asiakkaat todella kannattavia?

(Storbacka & Lehtinen 2006, 97–99.)

Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi, miten nämä esitetyt kysymykset vaikuttavat asiakastyytyväisyysajatteluun. Storbackan ja Lehtisen mielestä hinta on otettava mukaan ajatteluun, sillä asiakkuuden arvo asiakkaalle muodostuu, kun asiakas vertaa panostustensa määrää kokemaansa laatuun. He myös toteavat, että laadun ja asiakastyytyväisyyden välinen suhde ei ole välttämättä lineaarinen. On huomioitava myös niin sanotut laatufunktiot:

1. Kriittiset tekijät: laadun parantaminen johtaa suoraan parempaan asiakastyytyväisyyteen ja päinvastoin.
2. "Hygienia"-tekijät: laadun parantaminen ei kasvata asiakastyytyväisyyttä, mutta huononeminen aiheuttaa suuren vähenemisen asiakastyytyväisyydessä.
3. Indifferentti-tekijät: laadun parantaminen tai huonontaminen ei vaikuta millään tapaa asiakkaan tyytyväisyyteen.
4. Profiloivat tekijät: erottautumistekijät, joiden avulla erotutaan toimialan keskitasosta. Paremmalla laadulla on suuri merkitys asiakkaan tyytyväisyyteen, mutta pieni huononeminen ei vaikuta.



KUVIO 3. Laatufunktiot (Storbacka & Lehtinen 2006, 100)

Esitetyn ajatusmallin mukaan olisi siis löydettävä palvelussa ne paikat, joissa laatu-
tupanostukset kannattavat. Tärkeintä on kuitenkin välttää epätasaista laatua
paikoissa, joissa huonompi taso vaikuttaa dramaattisemmin. (Mts. 99–100.)

Aiemmin esitettiin väite, jonka mukaan parempi asiakastyytyväisyys parantaa
asiakkaiden sitoutumista yritykseen. Toisaalta on myös tutkittu, että aina asia-
kastyytyväisyydellä ei vaikuta olevan vaikutusta asiakkaiden uskollisuuteen.

Storbackaa ja Lehtisen (2006) mukaan: ”Jopa 75 % asiakkaista, jotka vaihtavat
toimittajaa ilmoittavat olleensa ”tyytyväisiä” tai ”erittäin tyytyväisiä” aikaisem-
paan toimittajaan.”

Tämän tuloksen takana ovat ainakin seuraavat kolme tekijää: hinta, uutuuden
viihätys tai vaihtelun tavoittelu. Toisaalta on myös todettu, että tyytymättömät
asiakkaat eivät välttämättä ”jaksaa” vaihtaa yritystä, koska asiakkaat usein ajatte-
levat ”ei se siitä miksikään muutu” -tyylisesti. Tällaisen ajattelun takana on to-
dennäköisesti vaihtoehtojen puute tai se, että yrityksen merkitys asiakkaalle on

marginaalinen. Näiden havaintojen valossa asiakastyytyväisyyden ja uskollisuuden suhdetta on tarkasteltu uudelleen. Tarkasteluissa on tultu siihen tulokseen, että uskollisuus muodostuu erilaisista sidoksista, jotka voidaan jakaa kahteen eri luokkaan: rakenteellisiin ja asiakkaan kokemuksiin. Rakenteellisia sidoksia ovat: lailliset, taloudelliset, tekniset, maantieteelliset ja ajalliset sidokset. Asiakkaan kokemia ovat: osaamispohjaiset, kulttuuriin pohjautuvat, ideologiset ja psykologiset sidokset. Asiakastyytyväisyyttä pidetään koettuna sidoksena, mutta uskollisuutta tarkasteltaessa on otettava huomioon myös muut sidokset. Tästä tullaankin päätelmään, jonka mukaan asiakastyytyväisyyden merkitys vaihtelee voimakkaasti eri toimialoilla. (Mts. 102.) Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan ole lähdetty kyseenalaistamaan toimeksiantajan valitsemaa tietä kohti parempaa asiakastyytyväisyyttä tässä alaluvussa esiteltyjen havaintojen perusteella. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että aina asiakastyytyväisyyteen ei voida vaikuttaa suoraan palvelun laadulla. Suuret panostukset asiakastyytyväisyyteen eivät ole aina ainoa tekijä, joka takaa pysyvät asiakassuhteet ja yrityksen menestyksen.

2.2 Palvelun laadun kriteerit

2.2.1 Palvelu-käsitteenä

”Palvelu on jotain, mitä voidaan ostaa ja myydä, mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen.” (Gummesson)

Palvelut ovat siis ostettavissa, mutta eivät kosketeltavissa. Aineettomuuden vuoksi palvelu-käsitettä on vaikea määritellä, ja sen vuoksi sille löytyykin lukematon kirjo erilaisia määritelmiä. Grönroos tuo esille *Nyt kilpaillaan palveluilla* -kirjassaan (1998) usean kirjailijan näkemyksen palvelu-käsitteelle. Grönroosin mukaan tulkinnat pitävät sisällään niin hyvää kuin huonoakin, mutta hän kritisoi niitä kuitenkin liian rajallisiksi. Hän nostaa esille yllä mainitun Gummessonin määritelmän, sillä se on Grönroosin mukaan vähiten rajattu ja siinä esiintyy palvelu-käsitteen tärkein ominaisuus, aineettomuus. (Grönroos 1998, 50-51). Grönroos itse määrittelee palvelun yhdistäen eri kirjailijoiden näkemyksiä:

”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.” (Grönroos 1990).

Palveluun liittyy yleensä vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja sen ostajan välille. Aina ei kuitenkaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä tapahdu henkilökohtaista vuorovaikutusta. Esimerkiksi, kun asiakas tilaa verkkopankin kautta uuden kortin, lähettää hän vain sähköisen hakemuksen, ja sen pohjalta pankin toimihenkilö tilaa asiakkaalle uuden kortin. Suoranaista vuorovaikutusta ei tällöin ole tapahtunut. Kun asiakas puolestaan noutaa kortin konttorista, hän mieltää silloin saavansa palvelua ja muodostaa käsityksensä palvelun laadusta konttorissa käynnin pohjalta eikä korttihakemuksen tehneen toimihenkilön pohjalta. Asiakas ei suoraan osaa arvioida hakemuksen käsittelijän tekemää työtä, joten hän tekee arvionsa konttorissa saadusta vuorovaikutuksesta. (Grönroos 2009, 77-78.)

Palveluiden erot hyödykkeisiin

Palvelun määrittäminen on vaikeaa niin yritykselle kuin asiakkaallekin. On olemassa myös useita ”näkymättömiä palveluita”, joita ei yleensä omaksuta palveluina, kuten laskutus ja valitusten käsittely. Nämä esitetään usein asiakkaalle pikemminkin ongelmiksi kuin palveluiksi, mutta niin tehtäessä ei hyödynnetä mahdollista potentiaalia näiden ”näkymättömien palveluiden” osalta. ”Näkymättömien palveluiden” huomiointi osana palveluprosessia voisi luoda kilpailuetua markkinoilla. Palvelua on myös kaikki se toiminta, josta asiakas kokee joutuvansa maksamaan. Tällaista palvelua on esimerkiksi palveluun jonottaminen (kassalla). Aineettomuus on piirre myös finanssipalveluja tarkasteltaessa, mutta usein siihen kuitenkin liittyy jokin konkreettinen asia, kuten sopimukset tai asiakirjat. (Grönroos 2009, 76–77; Ylikoski 2000, 17, 20, 22–23; Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 13.)

Zeithamlin ja Bitnerin mukaan (Services Marketing 2003, 20–23) palvelut eroavat hyödykkeistä aineettomuuden lisäksi kolmella eri tavalla:

1. Heterogeenisyys
2. Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus
3. Katoavuus

Palveluiden heterogeenisyydellä viitataan siihen, ettei yhtäkään palvelua voida toistaa tismalleen samalla tavalla. Palvelut ovat prosesseja ja toimintoja, sekä yleensä ihmisten tuottamia. Jokainen koettu palvelu on omanlaisensa, ja jokainen asiakas kokee palvelun erilaisena kuin muut. Palvelut koetaan erilaisiksi, koska asiakkailla on erilaisia odotuksia ja aiempia kokemuksia palvelusta. (Zeithaml & Bitner 2003, 21.) Finanssipalveluiden osalta heterogeenisyys on tunnistettavissa vain jossain määrin. Palvelut ovat sinällään hyvin standardoituja, mutta kuitenkin asiakaspalvelupuoli on hyvinkin yksilöllistä, sillä *jokainen asiakaspalvelutilanne on aina erilainen*. Erilaisuutta luovat toimihenkilöiden oma persoonallisuus sekä ammattitaito. Finanssipalveluiden osalta on nähtävissä enemmässä määrin palveluiden heterogeenisyyden väheneminen, kun verkko- ja puhelinpalveluiden

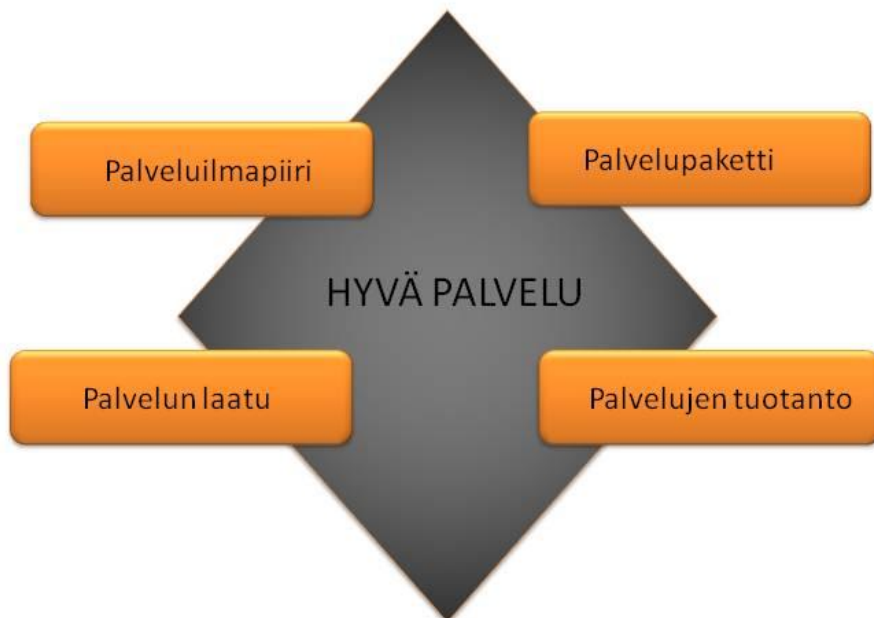
käyttö on lisääntynyt. Näiden palvelukanavien käyttö vähentää yksilöllisyyttä merkittävästi, jonka vuoksi palvelu muuttuu entistä enemmän muottimaisemmaksi. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 14–15.)

Palvelun tuotanto ja kulutus tapahtuvat, ainakin jossain määrin, samanaikaisesti. Palvelua ei voida siis etukäteen tilata, vaan tuotettaessa palvelua asiakkaalle hän käyttää sen saman tien. Muilla asiakkailla voi myös olla vaikutusta koettuun palveluun ja saatuun lopputulokseen. Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus ei aina tapahdu finanssipalveluissa. Yhtäaikaisuutta löytyy esimerkiksi tilanteista, jossa asiakas alkaa kuluttaa lainaa heti sen myöntämishetkestä alkaen. Kuitenkin hän maksaa lainaa, korkoja ja muita kuluja useamman vuoden ajan konttorissa käynnin jälkeen. Joten kulutus ja tuotanto jatkuvat, vaikka asiakas on jo poistunut konttorista. Asiakaspalvelutilanteessa palvelu kuitenkin tuotetaan ja kulutetaan asiakkaan ollessa paikalla, eli se tapahtuu samanaikaisesti. (Zeithaml & Bitner 2003, 21; Ylikoski, Järvinen & Rosti, 2006, 14–15.)

Neljäs eroavaisuustekijä palvelun ja fyysisten tavaroiden välillä on palvelun katoavaisuus. Tämä johtunee siitä, ettei palvelua voida säilyttää tai palauttaa. Finanssialalla tämä ilmenee lähinnä asiakaspalvelupuolella. Hiljaisina hetkinä kun ei ole mahdollista varastoida ruuhka-aikojen varalle. (Zeithaml & Bitner 2003, 20–23; Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 15.)

2.2.2 Hyvä palvelu

Lahtisen ja Isoviidan (2004) mukaan hyvä palvelu muodostuu palvelujärjestelmästä, joka koostuu neljästä eri osatekijästä; palveluilmapiiri, palvelupaketti, palvelujen tuotanto ja palvelun laatu. (Ks. kuvio 4.)



KUVIO 4. Hyvä palvelu (Lahtinen & Isoviita 2004, 40)

Palveluilmapiiri pitää sisällään kaiken sen, mitä asiakas kokee, näkee ja aistii palveluympäristössä. Sitä voidaan rinnastaa palvelukulttuuriin, joka ilmentää yrityksen arvomaailmaa. Palvelukulttuuri pitää sisällään kaiken sen, mikä on yrityksessä sallittua, kiellettyä ja toivottua. Sitä pystytään muokkaamaan henkilöstöpolitiikan avulla, mutta muutoksia tapahtuu myös luonnollisesti ajan edetessä. Yrityksen vahva palvelukulttuuri näkyy menestyksenä. Menestyksen avaintekijöinä ovat oikeaoppinen henkilöstöpolitiikka sekä oikeanlainen palkitsemiskulttuuri. Huonosti hoidettu palvelukulttuuri välittyy helposti asiakkaalle. (Lahtinen & Isoviita 2004, 41–42.)

Palveluiden kokonaisuus muovautuu palvelupaketin sisälle. Palvelupaketti muodostetaan ydinpalvelun ympärille, johon yleensä aina liitetään myös useita oheispalveluja. Ydinpalvelu kertoo, mitä yritys käytännössä tekee, eli on yrityksen perusosaamista. Oheispalvelut luokitellaan eräänlaisiksi erityisosaamisiksi, joiden avulla pyritään toteuttamaan erottuvuustekijöitä kilpailijoihin nähden. Oheispalvelun rooli on useimmiten niin merkittävä, ettei ydinpalvelu edes toimi ilman sitä. Oheispalveluihin lukeutuu mm. neuvonta ja opastus. (Lahtinen & Isoviita 2004, 42.)

Palvelujen tuotanto on eri vaiheisiin perustuva tapahtumaketju. Kun asiakas on vuorovaikutuksessa palveluympäristön, henkilöstön sekä muiden asiakkaiden kanssa, syntyy palvelua. Palveluympäristöstä (värit, kalusteet, valot) on syytä pitää huolta, sillä asiakkaat kiinnittävät niihin suurta huomiota. Myös muiden asiakkaiden käytös saattaa vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan voimakkaasti. Esimerkiksi jos ravintola on tyhjä, ei asiakas välttämättä mene sinne, koska ”ei siellä käy ketään”. (Lahtinen & Isoviita 2004, 43.)

Asiakas arvioi koko palvelutapahtuman ajan palvelun (ydintuote ja oheispalvelut) laatua. Koska palvelun laatua ei ole yhtä helppo arvioida kuin fyysisen tavaran, luo asiakas itselleen siitä laatumielikuvan. Laatumielikuvan mielletään perustuvan suurelta osin tunnepitoisuuteen, eikä niinkään todelliseen tietoon. Palvelun laatu koostuu kaikista kolmesta edellä mainitusta hyvän palvelun osatekijöistä. Tarkoitetaan, että palvelun laatua kehittäessä on kehitettävä myös muita kolmea osatekijää. (Lahtinen & Isoviita 2004, 45.)

Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä

Grönroos (2009) yhdistää monen eri tutkimuslähteen pohdintoja yhdistäessään hyväksi koetun palvelun seitsemään kriteeriin:

1. Ammattimaisuus ja taidot
2. Asenteet ja käyttäytyminen
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus
4. Luotettavuus
5. Palvelun normalisointi
6. Palvelumaisema
7. Maine ja uskottavuus

Tekniseen laatu-ulottuvuuteen käsitetään kuuluvan ammattimaisuuden ja taitojen. Neljä kriteeriä, *asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus ja palvelun normalisointi sekä palvelumaisema*, kuuluvat osaksi prosessia, ja näin ollen lukeutuvat toiminnalliseen laadun ulottuvuuteen. *Maine ja uskottavuus* liittyvät vahvasti imagoon. Nämä seitsemän tekijää toimivat hyvinä suunnannäyttäjinä, sillä ne pohjautuvat lukuisiin empiirisiin sekä teoreettisiin tutkimuksiin ja käytännön kokemuksiin. On muistettava, että jokaisen kriteerin merkitys ja painoarvo vaihtelee alan ja asiakkaan mukaan. (Grönroos 2009, 121–122.)

Ylikoski, Järvinen ja Rosti (2006) jakavat asiakaspalvelun näkökulmasta laatutekijät kahteen ryhmään: vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa liittyvät tekijät ja muut laatutekijät. Pehmeät tekijät liittyvät asiakkaaseen kohdistuvaan huolenpitoon (avuliaisuus, ystävällisyys). Muita laatutekijöitä kutsutaan koviksi tekijöiksi. Niitä ovat esimerkiksi finanssipalveluun ja yhtiön ominaisuuksiin liittyvät laatutekijät. Kovia tekijöitä on ainakin jossain määrin helpompi arvioida kuin pehmeitä tekijöitä (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2009, 67–68)

Vuorovaikutukseen liittyviä, pehmeitä laatutekijöitä ovat:

- asiakaspalvelijan avuliaisuus, mielenkiinto asiakasta kohtaa ja halu palvel-
la
- asiakkaan huomioon ottaminen, empatia, kärsivällisyys, palvelutilanteen
miellyttäväksi tekeminen
- asiakaspalvelijan sitouttaminen työhönsä, ammattitilpeys, huolellisuus ja
täsmällisyys
- selkeä viestintä ja asiakkaan kuunteleminen
- kohteliaisuus ja asiakkaan arvostaminen
- joustavuus ja tilanneherkkyys
- ystävällisyys ja helppo lähestyttävyyys, asiakkaan saaminen tuntemaan it-
sensä tervetulleeksi

(Ylikoski, Järvinen & Rosti 2009, 68)

Muita, kovia laatutekijöitä ovat:

- luotettavuus (palvelusuorituksen johdonmukaisuus ja virheettömyys)
- oikeudenmukaisuus ja rehellisyys
- turvallisuus ja luottamuksellisuus
- yhteydenoton helppous, konttoreiden ja palvelupisteiden hyvä sijainti
- palveluympäristön esteettisyys
- resurssien riittävyys
- siisteys
- palvelun fyysinen käyttömukavuus
- pätevyys (asiat suoritetaan oikein)
- toimintojen tarkoituksenmukaisuus
- palvelun nopeus ja aikataulujen pitävyys

(Ylikoski, Järvinen & Rosti 2009, 68)

Mainitut laatutekijät yhdessä synnyttävät asiakkaan laatukokemuksen. Luotetta-
vuutta voidaan pitää tärkeimpänä kriteerinä asiakkaan arvioidessa palvelun laa-
tua. Palvelun laadun ydin muodostuu nimenomaan luotettavuudesta. (Ylikoski,
Järvinen & Rosti 2009, 68–69)

SERVQUAL-menetelmä

Puhuttaessa palvelun laadun mittaamisesta, tunnetuin työväline siihen luultavasti on Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin 1980-luvun puolivälissä kehittämä SERVQUAL-menetelmän, joka ilmentää koettuun palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä. Menetelmä perustuu laadun eri ulottuvuuksiin sekä asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja heidän siitä saamiensa kokemusten vertailuun. Alun perin he listasivat siihen kymmenen eri osatekijää, mutta myöhemmin luku karstiutui viiteen. Osatekijät ovat (Grönroos 2009, 116):

1. Konkreettinen ympäristö (Toimitilat, toimihenkilöiden ulkoinen olemus.)
2. Luotettavuus (Palveluntarjoaja tarjoaa jo ensimmäisellä kerralla virheetöntä palvelua ja pystyy tekemään sen minkä lupaa.)
3. Reagointialttius (Toimihenkilöt valmiina auttamaan asiakasta, palvellaan viipymättä.)
4. Vakuuttavuus (Toimihenkilön käytös saa asiakkaan luottamaan yritykseen, kohteliaisuus.)
5. Empatia (Toimihenkilö ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja toimii asiakkaiden edun mukaisesti.)

SERVQUAL-menetelmällä pystytään mittaamaan asiakkaiden kokemuksia palvelun laadusta. Yllä mainittuja viittä osatekijää verrataan asiakkaan odotuksiin ja kokemuksiin. Osa-alueita kuvataan 22 attribuutilla, ja näitä attribuutteja käytetään laadun mittareina. Arviointiasteikkona toimii 17, ääripäinä ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Ensin vastaajat tuovat ilmi mitä odotuksia heillä palvelun laadun suhteen on, jonka jälkeen arvioivat kuinka yritys onnistui näiden tekijöiden osalta. Palvelun laatu on yrityksessä sitä heikompi, mitä suurempi ero odotetun ja koetun laadun välillä syntyy. Kun kuilu odotetun ja koetun palvelun välillä on pienempi, on palvelun laatu puolestaan parantunut.

Koska palvelut ja markkinat ovat kaikkialla erilaisia, tulisi SERVQUAL-menetelmää käyttää harkiten ja miettiä sen osa-alueita ennen käyttöönottoa. Tapauksista riippuen, osatekijöiden poisto, tai niiden lisääminen voi tulla kysee-

seen. Tämän vuoksi osa-alueet sekä attribuutit tulee sopeuttaa kuhunkin tilanteeseen soveltuvaksi. (Grönroos 2009, 113–117)

2.2.3 Palvelun laatu

Palvelu on kasvattanut koko ajan merkitystään. Enää eivät pelkät tuotteet ja hinnat riitä kilpailuun, vaan niiden rinnalle on noussut hyvä ja laadukas palvelu. Hyvän palvelun avulla pystytään erottautumaan kilpailijoista ja mahdollisesti houkuttelemaan uusiakin asiakkaita. Hyväksi koettu palvelu tuo varmemmin asiakkaan takaisin, vaikka tuote olisikin kilpailijaa hieman kalliimpi. Eritoten pienet liikkeet yrittävät pärjätä kovassa kilpailussa panostamalla palveluunsa, koska he eivät pysty ottamaan osaa suurten yritysten hintakilpailuun. (Ylikoski 2000, 117.)

Kuten aikaisemmin kävi ilmi, palvelu-käsite on vaikeasti määriteltävissä. Tästä johtuen palvelun laatua määriteltäessä kohdataan myös haasteita. Palvelun laadun hallinta ja ohjaus on yrityksessä huomattavasti helpompaa, tai ylipäättään mahdollista, kun tiedossa on asiakkaiden näkemys asiasta. Grönroos määritteli tämän näkemyksen perusteella vuonna 1982 *koetun palvelun laadun* käsitteen. Tavoitteena on tutkia kuluttajien käyttäytymistä ja asetettujen odotuksien vaikutusta kulutuksen jälkeen annettuihin arviointeihin. (Grönroos 2009, 98-99.)

Yritysten sisällä puhutaan paljon palvelun laadun parantamisesta. Tämä kuitenkin hyvin usein toteutetaan ilman asiakkaan antamaa palautetta palvelun laadusta. Kuten edellä todettiin, palvelun laatua on miltei mahdoton parantaa tai kehittää, mikäli ei ole tiedossa, millä tasolla palvelu on ja kuinka asiakkaat sen kokevat. Yritys määrittelee laadun usein vain tuotteisiin tai palvelun teknisiin puoliin. Asiakkaat kuitenkin kokevat palvelun paljon laaja-alaisemmin eivätkä he anna yrityksen tapaan teknillisille asioille niin suurta painoarvoa. Tämän vuoksi on syytä selvittää, kuinka asiakkaat määrittelevät laadun, ja lähteä sitä kautta kehittämään yrityksen laatutekijöitä. Kuunneltaessa asiakkaiden näkemyksiä laadusta, tartutaan oikeisiin asioihin, ja pystytään kehittämään niitä. Grönroos kiteyttää

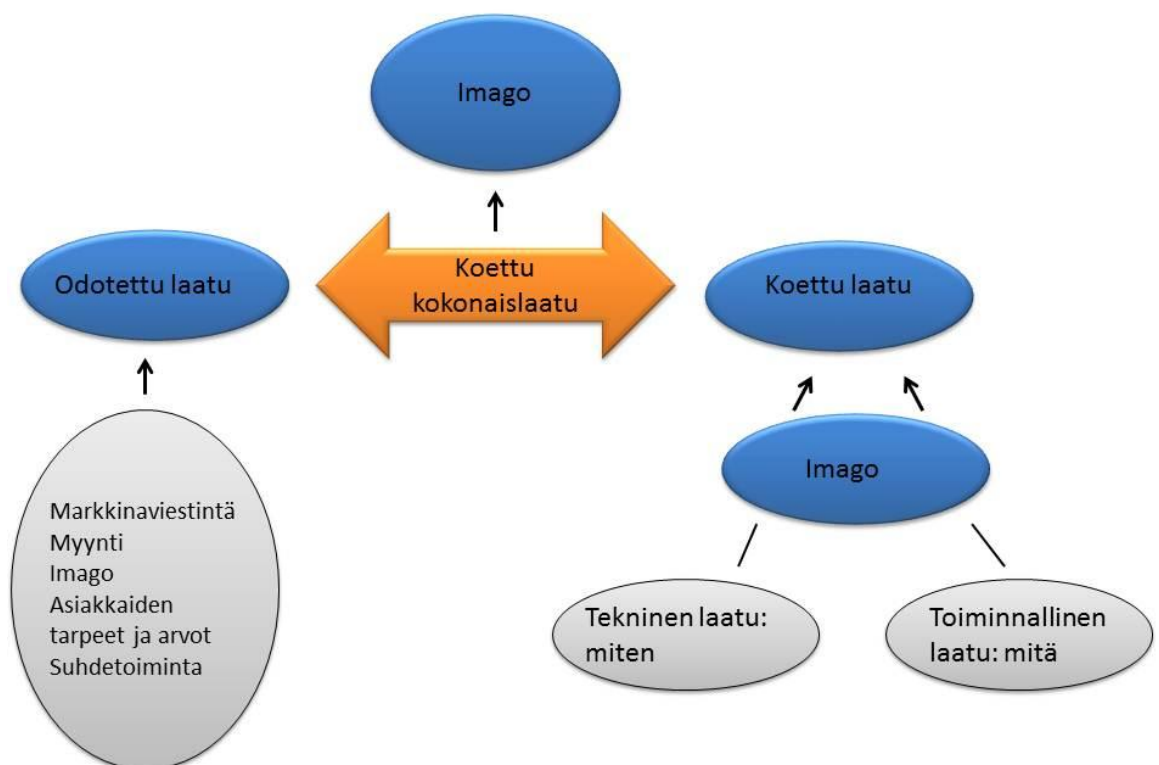
asian seuraavanlaisesti; *tärkeää on laatu sellaisena kuin asiakas sen kokee.* (Grönroos 2009, 100.)

Asiakkaan näkemys palvelun laadusta muotoutuu siitä vuorovaikutuksesta, joka tapahtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Palvelun tarjoajan henkilöstön on myös syytä muistaa, että koettu palvelun laatu ei ainoastaan perustu asiakkaan henkilökohtaisesti saamaan palveluun vaan myös havainnointiin ympärillä. Kun asiakas arvioi palvelun laatua, vaikuttaa siihen koko henkilöstön toiminta ja tekemiset. Esimerkiksi asiakas kokee kielteiseksi, jos hän kuulee toimihenkilöiden puhuttavan negatiivisesti jostain toisesta asiakkaasta. Hänelle tulee mielikuva, että hänestäkin puhutaan samalla tavalla hänen poistuttuaan palvelutilanteesta. Maddern, Maull ja Smar käsittelevät aihetta artikkelissaan *Customer satisfaction and service quality in UK financial services*. Artikkelissa todetaan, että työntekijöiden tyytyväisyys sekä asiakkaiden tyytyväisyys toimivat eräänlaisena peilinä yrityksen kannattavuuteen. Näillä tekijöillä on suora yhteys yrityksen toimintaan ja menestykseen. (Maddern H., Maull R., Smar 2007, *International Journal of Operations & Productions Management*, 998-1019).

Vuorovaikutus palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä ei suinkaan ole ainoa asia, mikä vaikuttaa palvelun laatuun. Siihen kuuluvat myös yrityksen toimintatavat, kuten pankin pikakassoilla jonottaminen ilman vuoronumeroa tai sen kanssa. Mikäli asiakas kokee jonkin osa-alueen vuorovaikutuksen osista epämiellyttäväksi, koko palvelupaketin laadun taso saattaa näin ollen kärsiä. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 44-45.)

Palvelun laadun kaksi ulottuvuutta

Laadusta puhuttaessa tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin asiakkaan omat toiveet ja odotukset toteutuvat. Kirjallisuudessa palvelun laatu-ulottuvuuksia on tuotu esille useampiakin, mutta tässä tutkimuksessa käsitellään Grönroosin esittämät teknisen ja toiminnallisen laadun ulottuvuudet. Tekninen laatu tarkoittaa sitä, mitä asiakas saa, kun kuluttajan ja yrityksen välinen vuorovaikutus on ohi. Toiminnallisella laadulla tarkoitetaan puolestaan sitä, kuinka asiakasta palveltiin palveluprosessin ajan. Näiden kahden laatu-ulottuvuuden lisäksi yrityksen imagolla on vaikutus asiakkaan laatu-ajatteluun. Mikäli yrityksen imago on hyvä ja luotettava, voidaan pienet virheet antaa helpostikin anteeksi. Virheiden sattuessa, imago on hyvinkin haavoittuvainen, ja se saattaa kärsiä merkittävästi. Tämä voi johtaa asiakkaan tyytymättömyyteen ja mahdollisesti jopa asiakkaiden menetyksiin. (Grönroos 2009, 100-102.)



KUVIO 5. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

Edellä mainitun kahden laadun perusulottuvuuden lisäksi koettuun kokonaislaatuun vaikuttaa muutkin tekijät. Grönroosin mukaan laatu on silloin hyvää, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Odotettuun laatuun vaikuttaa moni osatekijä: markkinointiviestintä, suusanallinen viestintä, imago ja asiakkaiden tarpeet. (Grönroos 2009, 105.)

Laadun mittaus totuuden hetkinä

Vuorovaikutustilanteet, joita asiakas kokee palveluntarjoajan kanssa, vaikuttavat merkittävästi koettuun laatukokemukseen. Koetut vuorovaikutustilanteet heijastuvat suoraan toiminnallisen laadun tasoon. Näitä tilanteita kutsutaan *totuuden hetkiksi* (*Moment of Truth, MoT*). Tällaisella hetkellä tarkoitetaan tilannetta, jolloin palveluntarjoajalla on hetki todistaa asiakkaalle palvelujensa laatua. Hetki on juuri silloin, kun asiakas on silmien edessä tai vaikka puhelimen päässä. Uutta ensivaikutelmaa ei pysty jälkikäteen enää luomaan. Mahdollisuutena on ainoastaan selittää asiakkaalle miksi näin kävi, ja yrittää korjata virhe, mutta yrityksen kannalta helpompaa on tarjota parastaan juuri siinä hetkessä eli totuuden hetkenä. Mikäli totuuden hetkiä ei osata hallinnoida oikein, kärsii siitä varsinkin prosessin toiminnallinen laatu. Zeithaml ja Bitner korostavat jokaisen kohtaamisen olevan tärkeä. Eritoten asiakkaan ensimmäinen käynti yrityksessä voi jättää pysyvästi hyvän, tai vastaavasti huonon vaikutelman. Jokaisella palveluhetkellä on merkityksensä sille, kuinka asiakas yrityksen näkee ja kokee. (Grönroos 2009, 111; Zeithaml & Bitner 2003, 99–101.)

Alla esimerkkejä pankissa asioivan asiakkaan totuuden hetkistä:

- Asiakas soittaa varatakseen ajan konttorilla käyntiin
- Asiakas saapuu konttoriin
- Asiakas odottaa vuoroaan
- Toimihenkilö kutsuu asiakkaan luokseen
- Toimihenkilö käy asiakkaan rahoitustarpeet lävitse
- Asiakas maksaa samalla vuokransa toimihenkilön avustuksella
- Asiakas pyytää apua sijoitusasioissa

- Toimihenkilö kiittää yhteisestä ajasta ja toivottaa lämpimästi tervetuloa uudemman kerran

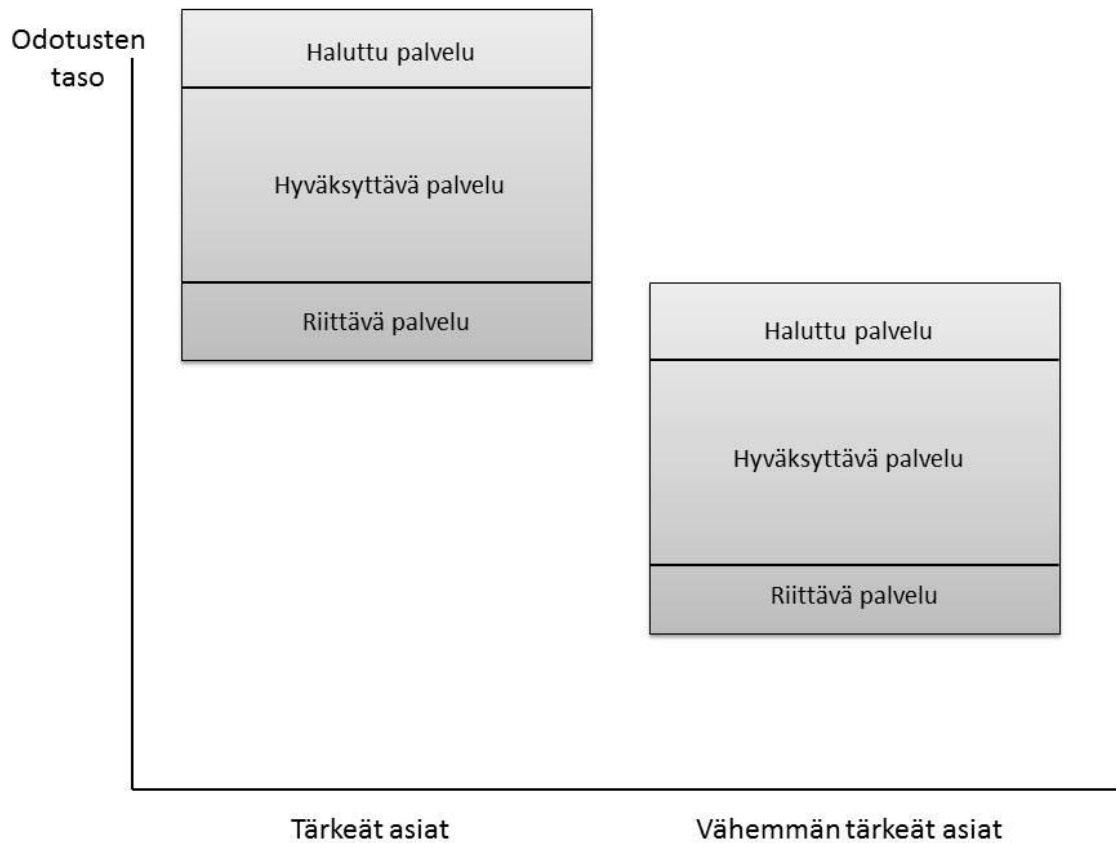
(Grönroos 2009, 111; Zeithaml & Bitner 2003, 99(101))

Ennako-odotuksien rooli arvioitaessa laatua

Asiakas arvioi koettua palvelua odotusten sekä kokemusten perusteella. Odotuksilla on suuri merkitys sille, kuinka asiakas laadun kokee. Mikäli odotukset ovat todella korkeat, saatetaan laatu kokea ala-arvoiseksi, vaikka siinä ei oikeasti mitään vikaa olisi ollutkaan. Mikäli taas odotukset ovat alhaiset, yllättyy asiakas pienestäkin asiasta positiivisesti. On olemassa erilaisia odotusarvoja. Zeithaml ja Bitner jakavat ne kahteen tasoon. Korkein palvelun taso on nimeltään haluttu palvelu. Se on taso, jonka asiakas toivoo kokevansa. Asiakkailla on kuitenkin tiedossa, ettei tämä rajapyykki aina tule saavutettua. Alarajana pidetään riittävää palvelun tasoa, jonka asiakas pystyy vielä hyväksymään. Näiden kahden odotusarvon väliin muodostuu hyväksyttävä palvelun alue. Hyväksyttävän palvelun alue kertoo myös siitä, minkälainen sietokyky asiakkaalla on odotetun palvelun suhteen. Toinen nimitys tälle on toleranssivyöhyke. (Zeithaml & Bitner 2003, 62–63.)

Kun kyse on asiakkaalle tärkeästä ja merkityksellisestä asiasta, on odotustaso korkeammalla kuin vähäpätöisemmissä asioissa. Joustovaraa löytyy asiakkaalla niukanlaisesti, kun kyse on hänelle tärkeästä asiasta. Kun taas vähemmän tärkeästä, joustovaraa löytyy huomattavasti enemmän. Asiakas ei välttämättä huomaa palvelun laadussa vaihtelua sen pysyessä hyväksyttävän alueen sisällä. Vasta rajojen ylittäminen haluttuun tai riittävään palveluun herättää asiakkaan huomion. Taloudellisista sekä imagollisista syistä yrityksen kannattaa pyrkiä pysymään hyväksyttävällä alueella. Mikäli vajotaan riittävän palvelun vyöhykkeelle, tulee yritykselle kalliiksi yrittää korjata palvelua parempaan suuntaan ja muuttaa asiakkaan kokemusta positiivisemmaksi. Haasteellisuutta löytyy myös toisinpäin. Ylitettäessä haluttu taso, ovat asiakkaan odotukset seuraavalla kerralla vieläkin korkeammat, ja sen ylläpitäminen tai ylittäminen voi koitua haasteelliseksi. Palvelu saatetaan mieltää jopa tarpeettoman hyväksi, ja asiakas voi kokea joutuvan-

sa maksamaan liian hyvää palvelusta. Turhat hienoudet voi siis jättää pois, sillä asiakas arvostaa hyvin hoidettuja perusasioita. (Ylikoski 2000, 122; Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 67.)



KUVIO 7. Hyväksyttävän palvelun alueen muodostuminen (Ylikoski 2000, 122)

Yhteenveto palvelusta

Palveluosion laajuuden vuoksi on syytä vielä kerrata luvun tärkeimmät asiat. Luvussa käytiin läpi monia palveluun ja sen laatuun liittyviä teorioita. Ensin avattiin se, mitä palvelu tarkoittaa ja mitä hyvä palvelu on. Tämän jälkeen perehdyttiin palvelun laatuun, sekä asiakkaiden odotustasoihin. Tärkeimpinä käsitteinä luvusta tulee muistaa hyvän palvelun seitsemän kriteeriä, palveluodotusten malli ja totuuden hetket eli MoT:t. Nämä teoriat näkyvät vahvasti myöhemmin esiteltävässä palvelun laatuun perustuvassa Vau-kokemuksen liikkeenjohdollisen mallin viitekehyksessä ja lopullisessa mallissa.

Halutessaan siis parantaa asiakastyytyväisyyttä, on yrityksissä syytä tutkia palvelun laadun tasoa. Palvelun laadulla on suuri merkitys asiakkaan arvioidessa yrityksen toimintaa ja onnistumista. Tutkimukseen panostaminen ja siihen oikeiden attribuuttien löytäminen edesauttaa oikeiden, palvelun laadun kehittämässä auttavien, vastauksien saamista. On tärkeää asettua asiakkaiden puolelle ja miettiä, mitkä tekijät ovat heille tärkeitä. Palvelun laadun kehittäminen oikeaan suuntaan edellyttää nimenomaan tietoja asiakkaiden näkemyksistä ja kokemuksista. Asiakkaan kokemaan laatukokemukseen vaikuttaa merkittävimmin koettu vuorovaikutustilanne. On siis syytä panostaa totuuden hetkiin, sillä jokainen palvelutilanne on tärkeä hoitaa laadukkaasti ja yrityksen arvojen mukaisesti. Juuri näistä hetkistä asiakkaat puhuvat eteenpäin, ja mahdollisten uusien asiakkaiden saanti voi olla kuulopuheiden varassa.

Palvelun laadun tutkiminen ei kuitenkaan ole yksinkertaista, sillä palvelun määrittäminen ja oikeiden asioiden tutkiminen on työlästä. Tutkimusta hankaloittaa se, että jokainen asiakas kokee palvelun yksilöllisesti, ja koettuun palveluun vaikuttavat myös aiemmat palvelukokemukset. Laadukkailla tutkimuksilla on osoitettu, että annetut panostukset tutkimuksiin ovat edesauttaneet yrityksiä kehittämään palveluaan huomattavasti. Palvelun kehittäminen on merkittävä kilpailuetu markkinoilla, joissa samantyyppisiä toimijoita on jo useita. Hyvällä palvelulla pystytään erottautumaan kilpailijoista, ja näin rakentamaan kilpailuetua.

2.3 Tarvekartoitus tärkeä osa myyntiprosessia

2.3.1 Finanssipalveluiden myyntiprosessi

Tutkimuksessa selvitettiin kuinka asiakas sekä toimihenkilö kokivat juuri käydyn neuvottelun onnistumisen. Neuvottelun läpikäyminen sisältää tietynlaisen myyntiprosessin. Jokainen toimihenkilö käy kohtaamisen läpi tietyllä kaavalla, mutta luonnollisestikin itselleen sopivaksi muunnellen. On kuitenkin olennaista käydä myyntiprosessin vaiheet, jotta voidaan varmistaa, että tärkeät kohdat myyntiä ajatellen tulee käytyä läpi. Käydään seuraavaksi myyntiprosessi vaihe vaiheelta eri teorioita hyödyntäen.

Ensinnäkin on tärkeää, että toimihenkilö valmistautuu huolellisesti tapaamiseen. Hän on käynyt asiakkaan tilanteen läpi ja mahdollisesti jo katsonut, mitä tuotteita ja palveluita asiakkaalle voisi tarjota. Ennakkovalmistautuminen on tärkeä seikka, on kyseessä sitten täysin uusi asiakas tai vanha tuttu. Ennakkovalmistautuminen luonnollisesti vaatii aikaa, joten ruuhkahuipuissa toimihenkilölle voi olla vaikeaa löytää vapaata aikaa syvällisemmälle katsaukselle. On myös tilanteita, jolloin toimihenkilöllä ei ole edes mahdollisuutta valmistautua esimerkiksi puutteellisten asiakastietojen vuoksi. Hyvä valmistautuminen luo asiakkaalle tervetulleen olon ja hän tuntee, että hänen asioistaan oikeasti välitetään. Kaupanteko on vaivattomampaa, mikäli toimihenkilö on tutustunut asiakkaan tietoihin ja tarpeisiin etukäteen. Valmistautumisella tapaamiseen säästetään myös molempien osapuolien aikaa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 42–43.)

Hyvä ennakkovalmistautuminen edesauttaa myös sitä, että toimihenkilö voi ottaa hyvillä mielin asiakkaan vastaan. Toimihenkilö on valmistautunut tapaamiseen, eivätkä edellisen asiakkaan paperit loju työpöydällä. Asiakas kokee itsensä tervetulleeksi ja tapaaminen alkaa hyvässä hengessä. Mikäli aloitus on huono (toimihenkilö myöhässä, paperit levällään yms.), voi toimihenkilöllä olla vaikeuksia kottaa ilmapiiriä positiivisempaan suuntaan tapaamisen aikana. (Mts. 67–69.)

Myyntiprosessin tärkein vaihe on tarvekartoitus. Tarvekartoituksen tarkoituksena on selvittää asiakkaan kokonaisvaltainen tilanne. Kartoitettuaan asiakkaan laajasti on toimihenkilöllä paremmat valmiudet tarjota asiakkaalle oikeanlaisia palveluja ja tuotteita. Tarvekartoituksen tarkoituksena ei ole suoranaisesti myydä mitään, vaan toimihenkilö pyrkii löytämään kartoituksen avulla asiakkaan tarpeet ja myöhemmin tarjoaa niihin sopivia tuotteita ja palveluita. Tarvekartoituksen avulla selvitetään asiakkaan tarpeet ja tulevaisuuden näkymät sekä tuotteisiin tai palveluun liittyvät odotukset. (Mts. 77–79.)

Kun asiakasta on kuunneltu hyvin ja kartoitettu tarpeeksi kattavasti, pystyy toimihenkilö helposti esittämään ratkaisuja, jotka täyttävät asiakkaan toiveet ja tarpeet. Tarvekartoituksen aikana on tärkeää, että toimihenkilö kuuntelee asiakasta, mutta kun vuoroon tulee hyötyjen esitleminen, toimihenkilö on äänessä. Saatujen asiakastietojen pohjalta toimihenkilö esittelee tuoteratkaisut, jotka sopivat juuri kyseiselle asiakkaalle. On oleellista, ettei toimihenkilö lähde kertomaan heti halvimmasta mahdollisesta tuotteesta vaan pyrkii löytämään kokonaisvaltaisesti parhaimman paketin asiakkaalleen. Kalliimmasta tuotteesta on aina helpompi edetä halvempaan, mutta päinvastoin se ei toimi. (Mts. 98–99.)

Haasteellisiin osuus myyntiprosessissa on kaupan päättäminen. Sen kokee keski-vertotoimihenkilökin miltei pelottavaksi. Asiakkaan kieltäytymistä pelätään ja suorien ehdotuksien teko koetaan epämiellyttäväksi. Kun asiakkaalle on tehty tarpeeksi kattava tarvekartoitus, on kaupan päättäminen helpompaa, koska toimihenkilö pystyy perustellusti myymään asiakkaiden tarpeiden mukaiset palvelut. Toimihenkilön roolissa on tärkeää pyrkiä tekemään kaupat asiakaskohtaamisen loppuvaiheessa. Liian moni toimihenkilö ei anna asiakkaalle mahdollisuutta tehdä päätöstä, vaan ajatus jää ilmoille ”mietin vielä kotona”-tyyppisesti. Mietintävaihe lisää riskiä kaupoista jäämiseen. Voi olla, ettei asiakas vaivaudu enää tulemaan takaisin, vaan tekee kaupat kilpailijan kanssa, jonka luona kaupat lyödään samalta istumalta lukkoon. Usein myyjillä on olettamus asiakkaan halusta kilpailuttaa muita vaihtoehtoja, eivätkä he näin ollen pyri tekemään kauppvoja saman tien. Tämä on virheellinen malli, ja tätä käyttäen voi moni kauppa jäädä tekemättä. (Mts. 2007, 127–129.)

2.3.2 Tarvekartoitus Keski-Suomen Osuuspankissa

SALAINEN 31.12.2020 ASTI

2.3.3 Asiakkaan kokema lisäarvo

Kuten edellä todettiin, Keski-Suomen Osuuspankin asiakaspalvelun tavoitteena on tuottaa asiakkaille Vau-kokemuksia. Tarkoituksena on tarjota asiakkaalle odotettua parempaa palvelua ja näin tuottaa asiakkaalle jotain poikkeuksellisen hyvää. Tämä poikkeuksellinen hyvä voi olla esimerkiksi lisäarvoa, joka nostaa asiakkaan tyytyväisyyttä entistä korkeammalle tasolle ja siten sitouttaa asiakasta vahvemmin pankin asiakkaaksi.

Ymmärtääksemme mistä asiakkaan kokema lisäarvo muodostuu, pitää ensin perehtyä asiakkaan kokeman arvon teorioihin. Asiakkaan kokeman arvon määrittely on haasteellista, koska siitä on markkinoinnin kirjallisuudessa monia eri versioita. Tämän tutkimuksen kannalta on päädytty esittelemään kaksi eri versiota.

Kirjassa *Customer Relationship Management: Concepts and tools*, F. Buttle esittelee Valerie Zeithamlin tutkimuksen, jossa asiakkailta oli kysytty miten he määrittelevät tuotteen tai palvelun arvon. Tutkimuksessa päädyttiin vastausten pohjalta seuraaviin neljään näkemykseen:

- Arvo on ”matala hinta” ja joillekin alin hinta on parasta arvoa
- Arvo on ”saada mitä haluaa tuotteelta tai palvelulta”. Nämä asiakkaat määrittävät arvon mieluummin saatuina hyötyinä, kuin maksetun hinnan mukaan.
- Arvo on ”laatu, jonka saan maksamallani hinnalla”. Nämä asiakkaat näkevät arvon tuotteen tai palvelun koettuna laatuina ja maksetun hinnan vaihtokauppana.
- Arvo on ”mitä kaikkea saan, kaikkia uhrauksiani vastaan”. Nämä asiakkaat kokevat arvon koettujen hyötyjen ja tehtyjen uhrauksien suhteena.

(Buttle 2004, 227-228.)

Näiden määritelmien perusteella Zeithaml on luonut yhtälön, jonka mukaan asiakkaan kokema arvo on saatujen hyötyjen ja tehtyjen uhrauksien suhde. Kyseinen yhtälö on esitetty kuviossa 8. (Buttle 2004, 227–228.)

$$\text{Asiakkaan kokema arvo} = \frac{\text{Asiakkaan saamat hyödyt}}{\text{Asiakkaan tekemät uhraukset}}$$

KUVIO 6. Asiakkaan kokema arvo (Buttle 2004, 227)

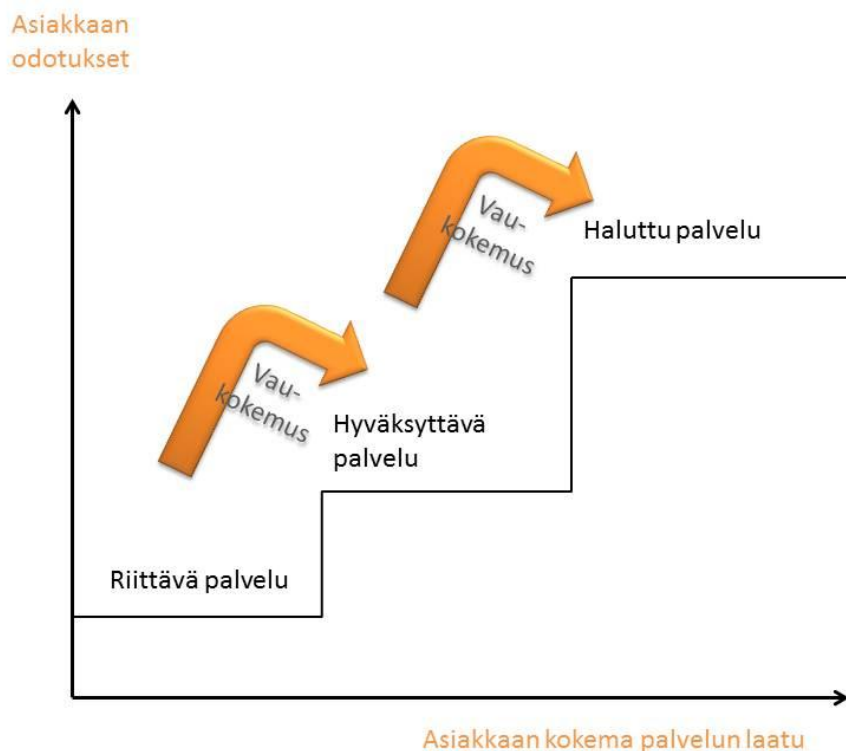
Hannu Kuusela ja Timo Rintamäki ovat kirjassaan Arvoa tuottava asiointikokemus esitelleet Philip Kotlerin ja muiden määritelmän asiakkaan kokemasta arvosta. Kotlerin ym. määritelmä huomioi myös asiakkaan uhraukset, mutta he käyttävät siitä termiä kokonaiskustannus. Heidän mukaansa asiakkaan kokema arvo on kokonaisarvon ja kokonaiskustannusten erotus. Kokonaisarvo on tuotteesta, palvelusta, henkilöstöstä ja mielikuvista muodostunut arvonäkemyks. Kokonaiskustannukset voivat olla tyypiltään rahallisia, aikaan ja vaivaan liittyviä, sekä psyykkisiä. (Kuusela & Rintamäki 2002, 19.)

Kummatkin esitellyt teoriat siis päätyvät tulokseen, jossa on kyse asiakkaan saamista hyödyistä ja hyötyjen saantiin liittyvistä uhrauksista. Asiakkaan koettua arvoa voidaan siis parantaa suurentamalla koettuja hyötyjä tai vähentämällä tehtyjä uhrauksia. Epäselväksi jää vielä, kuinka asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa.

Asiakkaat ostavat tuotteita ja palveluja saadakseen ratkaisuja ongelmiinsa. On siis loogista ajatella, että asiakkaalla on tuotetta tai palvelua hankittaessa mietittynä eräänlainen arvotila, joka halutaan saavuttaa. Tila, jossa asiakas on kokenut saaneensa tuotteelta tai palvelulta juuri sen ratkaisun (hyödyn), mitä hän on lähtenyt hakemaan. Tuossa tilanteessa koettu arvo vastaa odotettua arvoa. Tilannetta voidaan verrata aiemmin tämän tutkimuksen palvelu ja asiakastyytyväisyysluvuissa esiteltyihin palveluodotusten tasoihin. Tila, jossa odotettu arvo on saatu, vastaa asiakkaiden palveluodotusten tasoa – hyväksyttävä palvelu (ks. sivu 38). Näistä palveluodotusten tasoista on huomioitava, että asiakkaan odotukset voidaan myös ylittää. Voidaan siis päätellä, että on olemassa myös tilanne, jossa koettu arvo ylittää sen, mitä asiakas on tuotteelta tai palvelulta odottanut. Kun asiakkaan arvo-odotus ylittyy, voidaan puhua asiakkaalle tuotetusta lisäarvosta. Vau-kokemusten tuottamisessa on kyse juuri tällaisesta asiakkaan arvo-odotusten ylittämisestä eli lisäarvon luomisesta. Käytännössä lisäarvon luominen neuvottelutilanteissa tarkoittaa sitä, että tarvekartoituksen kautta pyritään löytämään asiakkaan piilotarpeita, joita asiakas ei ole välttämättä miettinyt. Myymällä ratkaisut näihin piilotarpeisiin asiakas saa neuvottelukäynnillään enemmän kuin mitä tuli hakemaan, jolloin asiakkaan odotukset ylittyvät ja asiakas saa lisäarvoa käynnistään. (Buttle 2004, 237; Kuusela & Rintamäki 2002, 19–20.)

Zeithamlin ja Bitnerin mukaan palveluiden odotusarvot jaetaan kolmeen tasoon; riittävä, hyväksyttävä ja haluttu. Näistä kolmesta tasosta muodostimme palveluportaat. Portaat kuvastavat asiakkaiden odotusten tasoa suhteessa palvelun tasoon ja Vau-kokemusten osuutta tasojen välillä. Palvelun tason parantuessa myös asiakkaiden odotusten taso kasvaa, joten eteenpäin mentäessä seuraavalle portaalle pääseminen vaikeutuu. Riittävästä palvelusta voi pienelläkin asialla päästä seuraavalle tasolle; hyväksyttävään palveluun. Siihen voi riittää pienikin ele tai teko. On kuitenkin huomattavasti vaikeampaa päästä hyväksyttävästä palvelusta haluttuun palveluun, tämä on kuvattuna suuremmalla porraskäynnillä.

Seuraavalle portaalle pääsemisessä auttavat Vau-kokemukset. Asiakkaasta riippuen, seuraava porras voidaan saavuttaa yhdellä Vau-kokemuksella, mutta siihen saatetaan tarvita useampiakin kokemuksia. On siis sekä asiakkaasta, että palvelusta kiinni millä keinoin seuraava palvelun taso saavutetaan. Myös se, mikä koetaan Vau-kokemukseksi, on hyvin yksilökohtaista. Toiselle se voi olla palveluympäristön siisteys, toiselle palkintomatka etelään. Näin päätellen voidaan todeta, että Vau-kokemusten tuottaminen jatkuvasti on hankalaa, ja välillä varmasti myös mahdotonta. Vau-kokemusten tuottamista ei pidäkään ajatella palvelun tavoitetasona, jossa jotain poikkeuksellisen hyvää pystytään tarjoamaan kaikille jatkuvasti, vaan enemmänkin Vau-kokemusten tuottaminen pitää nähdä asiakastytyvyyden parantamisen toimintatapana laadukkaan palvelun taustalla. Tällä toimintatavalla varmistetaan, että asiakas, joka on aiemmin kokenut hyvän, tasaisen laadukkaan palvelun esimerkiksi riittäväksi, voi yllättyä ja tulevaisuudessa kokea palvelun hyväksyttäväksi tai jopa halutuksi. Vau-kokemuksella on suuri rooli asiakastytyvyyden parantajana.



KUVIO 7. Palvelutason portaat

2.4 Palvelun laatuun perustuva Vau-kokemuksen liikkeenjohdollinen malli viitekehystenä

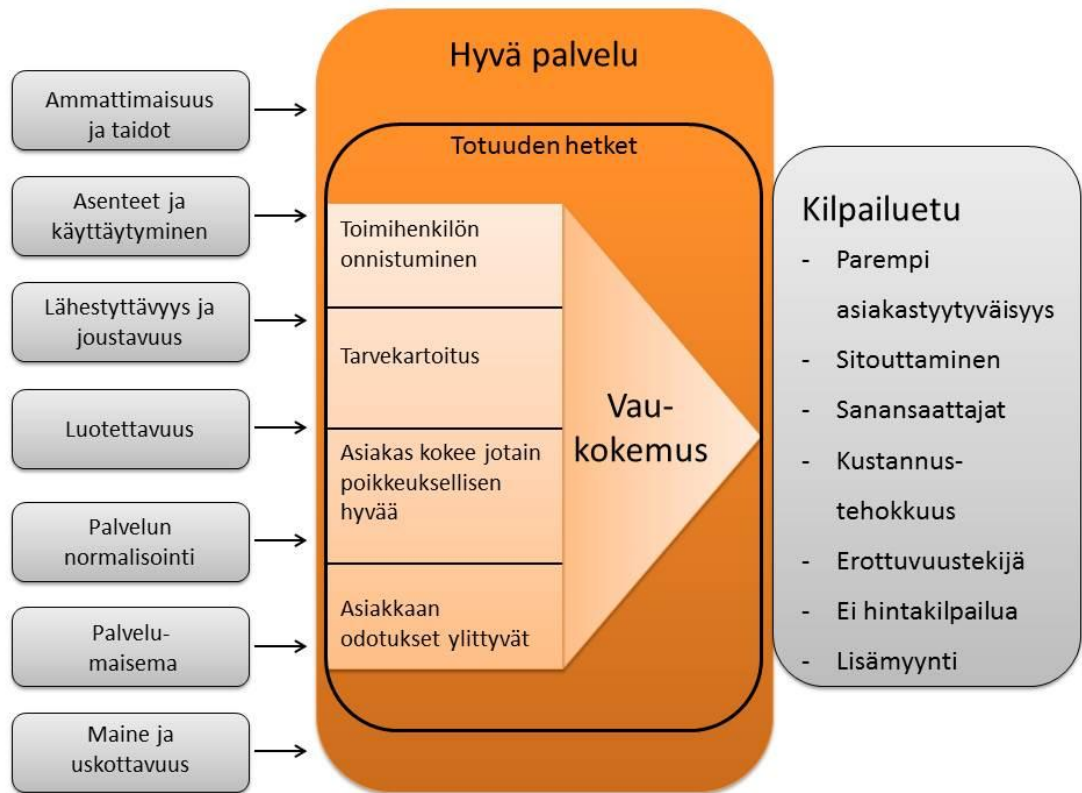
Tutkimuksen ensimmäiseksi tutkimusongelma oli ”Millainen on palvelun laatuun perustuva Vau-kokemuksen liikkeenjohdollinen malli?” Tässä luvussa avataan millainen tästä mallista muodostui tutkimuksessa esitellyn teorian pohjalta. Malli määrittää Vau-kokemuksen muodostumisen edellytykseksi ja viitekehykseksi hyvän palvelun ja sen kriteerit. Mallissa hyvän palvelun ymmärretään muodostuvan teoriassa esiteltyjen Grönroosin seitsemän kriteerin kautta. Nuo kriteerit olivat: ammattimaisuus & taidot, asenteet & käyttäytyminen, lähestyttävyyys & joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema ja maine & uskottavuus. Tutkimuksessa muodostunut malli siis olettaa, että Vau-kokemuksen muodostumiseksi yrityksen pitää toteuttaa palvelun laatua siten, että se täyttää nämä kriteerit ja hyvän palvelun taso on siten saavutettu. Vau-kokemus itsessään on määritelty muodostuvan tapahtumakohtaisissa asiakaspalvelukokemuksissa eli teoriassa mainituilla totuuden hetkillä, Moment of Truth.

Teoriasta on johdettu neljä kriteeriä, joiden pitää täytyä totuuden hetkellä Vau-kokemuksen toteutumiseksi. Nämä kriteerit ovat: toimihenkilö onnistuu ammatillisesti, asiakkaalle tehdään tarvekartoitus, asiakas kokee jotain poikkeuksellisen hyvää ja asiakkaan odotukset ylittyvät. Toimihenkilön ammattimaisella onnistumisella tarkoitetaan sitä, että toimihenkilön pitää osata asiansa ja onnistua löytämään asiakkaalle tärkeät asiat, jotta asiakkaalle voi muodostua Vau-kokemus. Tässä auttaa Vau-kokemuksen toteutumisen toinen kriteeri eli tarvekartoitus. Tarvekartoitus tukee toimihenkilön ammattitaitoa ja onnistumista paljastamalla asiat, jotka asiakas kokee tärkeiksi. Tarvekartoitusta ei ymmärretä pelkästään KSOP:n työkaluna, vaan myös yleisenä myynnillisenä toimintatapana, jolla toimihenkilö voi alasta riippumatta löytää asiakkaalleen tärkeät asiat. Kolmantena kriteerinä on, että asiakas kokee jotain poikkeuksellisen hyvää. Tämä kokemus on asiakaskohtainen ja voi toiselle asiakkaalle merkitä toimihenkilön hymyä tai tapaa keskustella, kun taas toiselle se voi olla konkreettinen tuotteen kautta saatu taloudellinen hyöty tms. asia.

Mallissa ei käytetty tässä kohtaa termiä lisäarvo, koska se voitaisiin usein ymmärtää pelkästään tuotteen tai palvelun antamaksi hyödyksi. Poikkeuksellinen hyvä kuitenkin voi olla myös lisäarvo asiakkaalle ja usein varmasti näin onkin. Viimeisenä kriteerinä Vau-kokemuksen toteutumiselle, mallissa on asiakkaan odotusten ylittyminen. Vau-kokemus ymmärretään tapahtumana, jossa asiakkaalle on saatu tuotettua jotain poikkeuksellisen hyvää eli asiakas on kokenut jotain, mitä hän ei olisi alun perin neuvotteluun saapuessaan odottanut.

Mallin perusteella hyvän palvelun ja sen ”sisässä” tapahtuvien Vau-kokemusten muodostumiset totuuden hetkillä tuottavat yritykselle monenlaista kilpailuetua. Luonnollisesti hyvästä palvelusta ja Vau-kokemuksista seuraa parempi asiakastyytyväisyys, josta taas seuraa sitoutuneempia asiakkaita. Nämä asiakkaat toimivat yrityksen sanansaattajina. Voidaan myös ajatella, että laadukasta palvelua on tuotettu tilanteissa ja tavoilla, joista ei seuraa suurta kustannuserää eli palvelun paraneminen näkyy kustannustehokkuutena. Lisäksi hyvä palvelu ja sen sisässä tapahtuvat Vau-kokemukset ovat yritykselle erottavuustekijä, jolloin yrityksen ei tarvitse kilpailla enää pelkästään hinnalla. Tärkeä etu yritykselle on myös toimintatavasta saatu lisämyynti tarvekartoituksen ja sitoutuneempien asiakkaiden seurauksena.

Seuraavalla sivulla on esitelty vastaukseksi ensimmäiseen tutkimusongelmaan palvelun laatuun perustuva Vau-kokemuksen liikkeenjohdollinen malli kuviona.



KUVIO 8. Palvelun laatuun perustuva Vau-kokemuksen liikkeenjohdollinen malli viitekehyksenä

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat

Tutkimusongelmien määrittelyyn käytettiin tutkimuksen alussa varsin paljon aikaa. Tämä johtui siitä, että toimeksiantajalta saadussa toimeksiannossa pyydettiin selvittämään useita asioita liittyen asiakastapaamisiin, ja tarkkoja tutkimusongelmia toimeksiantaja ei määritellyt. Tutkimusongelmien määrittely jäikin pitkälti tutkimuksen tekijöiden vastuulle. Yhtenä lähtökohtana tutkimukselle voidaan pitää kysymystä: Mistä muodostuu asiakkaalle Vau-kokemus? Vau-kokemuksen määrittelemättömyys niin teoriassa, kuin toimeksiantajan organisaatiossakin asetti tutkimukselle suuren haasteen. Tutkimuksessa päädyttiin määrittelemään Vau-kokemus tutkimuksessa esitellyn teorian perusteella ja tuottamaan teorian pohjalta palvelun laatuun perustuva Vau-kokemuksen liikkeenjohdollinen malli. Tämän lisäksi tutkittiin toimeksiantajan nykyistä palvelun laatua. Tutkimusongelmiksi muotoutuivat seuraavat kaksi pääongelmaa ja kaksi alaongelmaa:

- 1. Millainen on palvelun laatuun perustuvan Vau-kokemuksen liikkeenjohdollinen malli?**
- 2. Millainen on palvelun laatu pankki- ja vakuutuspalveluiden neuvottelutilanteissa Keski-Suomen Osuuspankissa?**

2.1 Mitä asiakkaat pitävät tärkeinä palvelun laadun ominaisuuksina?

2.2 Miten asiakkaat ja toimihenkilöt kokivat neuvottelutilanteen?

Tutkimalla alaongelma 2.1 mukaisesti, mitä asiakkaat pitävät tärkeänä neuvottelutilanteissa toimeksiantaja voi jatkossa keskittyä parantamaan asiakkaiden korostamia palvelun laadun osatekijöitä. Onnistumisesta saatu palaute kertoo suoraan, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat neuvottelutilanteisiin. Asiakkaiden ko-

kemukset neuvotteluista paljastavat, onko itse neuvottelutilanteessa jotain, mikä pitäisi muokata vastaamaan paremmin asiakkaiden toiveita.

Kahteen päätutkimusongelmaan saadut vastaukset kertovat toimeksiantajalle, miten asiakkaan Vau-kokemus muodostuu, mitä toimeksiantajan asiakkaat odottavat palvelulta, onko palvelu sillä tasolla, että Vau-kokemuksia voi syntyä ja mitä neuvotteluissa tulisi parantaa, jotta Vau-kokemuksia syntyisi enemmän.

Erittäin mielenkiintoisena näkökulmana tutkimuksessa voidaan pitää tapaa, jolla tutkittiin asiakkaiden ja toimihenkilöiden kokemuksia yhtäaikaisesti samasta juuri käydystä neuvottelutilanteesta. Tämän menetelmän tavoitteena oli vastata alaongelma 2.2:een löytämällä mahdollisia yhteneväisyyksiä tai ristiriitoja asiakkaiden ja toimihenkilöiden kokemuksista liittyen toimihenkilöiden toimintaan ja heidän tuottaman palvelun laatuun. Samalla päästiin tutkimaan, osasivatko toimihenkilöt arvioida, milloin asiakkaan odotukset on ylitetty ja milloin asiakas on ollut tyytyväinen neuvotteluun.

Näiden tavoitteiden lisäksi kysyttiin muutamia muita yleisiä kysymyksiä, jotka toimeksiantaja halusi tutkimukseen.

3.2 Tutkimusote

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on oleellista valita oikea tutkimusote eli toisin sanoen oikeat tutkimusmenetelmät. Yleisimmät tutkimusmenetelmät ovat kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Pääsääntönä oikean tutkimusmenetelmän valintaan on yleisesti seuraava: jos ilmiötä ei tunneta, siitä ei ole tietoa tai sitä halutaan tutkia syvemmin, tehdään kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään, kun ilmiön rakenne on tunnettu ja siitä on olemassa tietoa. Yleisesti aina ennen kvantitatiivista tutkimusta on pitänyt olla kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimuksen tarkoitus voidaan siis pelkistää ilmiön ymmärtämiseksi ja tutkimiseksi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on asioiden yleistäminen, ennustaminen ja niiden väliset kausaalisuhteet. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa muuttujat ovat

määriteltävissä, mitattavissa ja niiden riippuvuussuhteet ovat verrattavissa toisiinsa. Tiedon luonne on yleisesti objektiivista ja tutkimuksessa esitetyt kysymykset ovat strukturoituja eli vastaajalle on useimmiten annettu valmiit vaihtoehdot, joista valita. Tällainen tutkimus antaa määrällisiä vastauksia. Määrällisen tutkimuksen etuna on se, että se tarjoaa konkreettisia lukuja, joita toimeksiantaja voi hyödyntää tehokkaasti. Näitä tutkimuksen tuottamia arvoja voidaan analysoida erilaisin tilastomatemaattisin keinoin esimerkiksi tilasto-ohjelmaa käyttäen, kuten tässä tutkimuksessa tehtiin. (Kananen 2008, 10–12, 26.)

Koska asiakastyytyväisyydestä ja palvelun laadusta on olemassa paljon olemassa olevaa tietoa ja tutkimuksen tuloksia haluttiin yleistää toimeksiantajalle käyttökelpoiseksi materiaaliksi, valikoitui tämän tutkimuksen pääasialliseksi menetelmäksi luonnollisesti kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin kaksiosaisella kyselylomakkeella, joka sisälsi strukturoituja sekä avoimia kysymyksiä. Toimihenkilöt tarjosivat lomaketta asiakkaille heti neuvottelutilanteen jälkeen. Tähän toteutukseen päädyttiin siksi, että esimerkiksi haastatteleamalla tuloksien kerääminen olisi ollut erittäin vaivalloista johtuen siitä, että usein neuvotteluasiakkaan tulevat neuvotteluun ajanvarauksella kesken työpäivän ja heillä on kiire pois.

Tutkimus aloitettiin määrittelemällä tutkimusongelmat ja niistä johdettiin kysymykset joihin haluttiin vastaukset otokselta. Tämä on luonteenomaista kvantitatiiviselle tutkimukselle, jossa päättelyn logiikka on luonteeltaan deduktiota, eli teoriasta käytäntöön viemistä. Kvalitatiivinen tutkimus hyödyntää induktiota eli tapaa johtaa teoriaa tutkituista käytännöistä. Laadullista otetta käytettiin analysoitaessa tutkimuksen avoimia kysymyksiä, määriteltäessä tutkimuksen teoriaa ja sen kautta muodostunutta palvelun laatuun perustuvaa Vau-kokemuksen liikkeenjohdollista mallia. Kysymysten määrittelyn jälkeen luotiin edellä mainittu strukturoitu lomake, joka jaettiin Keski-Suomen Osuuspankin kahteen eri työryhmään, joissa kummassakin käy neuvotteluasiakkaita. (Kananen 2008, 10; Kananen 2009.)

3.3 Tutkimuksen kohderyhmä ja tiedonkeruumenetelmät

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Keski-Suomen Osuuspankin rahoitus- ja sijoituspalveluihin ajanvarauksella saapuneet henkilöasiakkaat ja heitä palvelleet toimihenkilöt. Tätä asiakkaiden perusjoukkoa ei ole määritelty sen tarkemmin, koska palveluissa käyvät asiakkaat voivat olla Keski-Suomen Osuuspankin nykyisiä tai tulevia asiakkaita. Toisin sanoen perusjoukon voidaan käsittää kattavan kaikki Keski-Suomen Osuuspankin potentiaalisesti ajanvarauksella asioivat henkilöasiakkaat, jotka ovat kiinnostuneet sijoitus- tai rahoituspalveluista.

Koska määrällisessä tutkimuksessa on tarkoitus yleistää tutkimuksessa saatuja tuloksia perusjoukkoon, on otannan koko ja laatu mietittävä tarkkaan. Mitä suurempi ja paremmin perusjoukkoa vastaava otanta on, sitä luotettavampia tuloksia saadaan. Tutkimuksessa toimeksiantaja määrätti otannan kooksi 70 vastausta. Kyselyyn vastaajat valikoituivat satunnaisesti. Vastauksia kerättiin siten, että rahoitus- ja sijoituspalveluiden toimihenkilöt jakoivat tutkimuksen tekijöiden tuottamat lomakkeet asiakkaille neuvottelutilanteen jälkeen, kun neuvottelu oli vielä tuoreessa muistissa. Tähän ratkaisuun päädyttiin, koska vastauksia haluttiin kerätä nopeasti ja kysely haluttiin toteuttaa pankin nimissä, palvelun sujuvuus turvaten. Asiakkaita houkuteltiin vastaamaan kyselyyn myös arvonnalla, jossa oli palkintona Keski-Suomen Osuuspankin tarjoama rahastolahjakortti. (Kananen 2008, 70.)

Hävikkiin varauduttiin jakamalla kumpaankin tiimiin 45 lomaketta, eli ylimääräisiä lomakkeita oli 20 kappaletta. Yhteensä lomakkeita oli 90 kappaletta.

Otannan voidaan katsoa osittain epäonnistuneen, koska vastauksia saatiin lopulta takaisin 90:stä vain 44. Yksi tulos jouduttiin kuitenkin hylkäämään, koska lomakkeesta ei saatu asiakkaan osaa takaisin. Vastauksia saatiin siis lopulta analysoitavaksi 43 kappaletta. Pääsyy tähän oli se, ettei toinen tutkimukseen osallistunut tiimi saanut kerättyä vastauksia tutkimuksen tekijöille tuntemattomasta syystä. Todennäköisenä syytä lomakkeiden heikkoon palautumiseen voidaan pitää tutkimuksen ajankohtaa, joka oli loppukesä 2010. Tuohon ajankohtaan sijoittui monien työntekijöiden lomat. Pienempi työntekijäresurssi tarkoittaa kii-

reisempiä työpäiviä ja siten toimihenkilöiden heikentyneitä mahdollisuuksia toteuttaa ylimääräisiä tehtäviä, kuten tutkimuksen vastausten keräämistä. Tästä huolimatta toimeksiantajan osoittama opinnäytetyönohjaaja kehotti kyseistä tiimiä keräämään vastauksia tutkimuksen tekijöiden pyynnöstä, mutta vastauksia ei tästä huolimatta saatu lisää. Aikarajan puitteissa ei voitu odottaa lisää vastauksia, joten vastauksia alettiin analysoida saatujen 43 lomakkeen osalta. Vastausten vähäinen määrä heikentää otannan yleistettävyyttä perusjoukkoon nähden ja siten vähentää tutkimuksen luotettavuutta. On kuitenkin tuotava esille, että vaikka vastaus lomakkeita on 43 kappaletta, on tuossa määrässä myös mukana toimihenkilöiden vastaukset, koska asiakkaat ja toimihenkilöt vastasivat samalle yhdistetylle lomakekokonaisuudelle. Toisin sanoen tutkittavana on 43 asiakasta ja 43 vastausta toimihenkilöiltä, yhteensä 86 vastausta. Tämä huomioiden voidaan tutkimusta pitää varsin laajana ja merkittävänä.

Lisäksi on otettava huomioon, että vastanneista asiakkaista kaksi erheellisesti täyttivät vain toisen puolen heille suunnatusta lomakkeesta, vaikka lomakkeessa oli kaksi puolta täytettävänä. Toinen huomioitava asia on, että kaksi vastanneista oli vastannut arvoasteikkotaulukko-kysymyksiin huonoimman arvosanan (1). Heidän muita vastauksia tarkistettaessa näyttää siltä, että he ovat epähuomiossaan ehkä antaneet huonoimman arvosanan parhaimman (5) sijaan. Muut vastaukset heillä olivat positiivia ja hyviä.

Tutkimuslomakkeen rakenne

Tutkimuksen kyselylomake laadittiin pääosin tässä opinnäytetyössä esitellyn teorian ja osaksi toimeksiantajan asettamien vaatimusten pohjalta. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten asiakas oli kokenut neuvottelutilanteen, kuinka hyvin neuvottelussa oli asiakkaan mielestä onnistuttu ja mitä asiakas yleisesti arvostaa pankki- ja vakuutuspalveluiden neuvottelutilanteissa. Näitä osa-alueita tutkimalla pystyttiin samalla tutkimaan asiakastyytyväisyyden tasoa ja sitä miten neuvotteluissa onnistutaan, sekä minkä asiakkaat niissä kokevat hyödylliseksi. Lisäksi asiakkaan kysely sisälsi muutamia toimeksiantajan vaatimia ja tutkimuksen tekijöiden asettamia tarkentavia kysymyksiä.

Koska vastaukset kerättiin heti neuvottelun jälkeen, asetettiin asiakkaan lomakkeelle maksimipituudeksi kaksi sivua. Kysymyksiä asiakkaan lomakkeessa oli 39 kappaletta. Toimeksiantajalle ehdotettiin suunnitteluvaiheessa, että mukaan tutkimukseen otettaisiin myös toimihenkilöt. Toimeksiantaja hyväksyi ehdotuksen ja siksi tutkimuksessa päädyttiin keräämään vastauksia myös toimihenkilöiltä omalla kysymysosion. Toimihenkilön osio oli tiivistetty yhden sivun mittaiseksi ja se sisälsi 25 kysymystä, jotka olivat verrattavissa asiakkaiden vastauksiin. Näin pystyttiin vertaamaan asiakkaiden mielipiteitä ja kokemuksia toimihenkilöiden omiin kokemuksiin ja näkemyksiin työskentelystään, sekä onnistumisestaan.

Lomakkeen teossa kiinnitettiin erityisesti huomiota kysymysten asetteluun ja lomake-ergonomiaan. Lomakepohjaisissa asiakastyytyväisyyskyselyissä on tärkeää huomioida nuo seikat, jotta vastaajat eivät koe lomaketta liian vaikeaksi ja ettei kysymyksiä voi tulkita monella eri tapaa. Tällaiset tulkinnan vaikeudet ja epäkohdat lomakkeessa voivat johtaa tuloksien vääristymiseen tai siihen, että vastaaja jättää kyselyn kesken. Kyselylomaketta ei testattu koeryhmällä mutta se hyväksyttiin opinnäytetyön ohjaajalla ja toimeksiantajalla. (Kananen 2008, 36–37.)

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden takia on syytä tarkastella tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia, koska kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus muodostuu näistä kahdesta tekijästä. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen tulosten pysyvyyttä ja validiteetilla sitä, että tutkimuksessa on mitattu oikeita asioita. (Kananen 2008, 79.)

Reliabiliteetti

Reliabiliteetti voidaan jakaa kahteen osaan: 1. stabiliteetti ja 2. konsistenssi. Stabiliteetilla mitataan ilmiön muutoksia. Stabiliteetin tarkastelu vaatisi tutkimuksen uusintaa, jonka jälkeen aiemman ja uudemman tutkimuksen tuloksia verrattaisiin keskenään. Tähän opinnäytetyössä ei ole resursseja. Toinen tapa varmistua stabiliteetista olisi kysyä samaa asiaa kaksi kertaa eri mittareita käyttäen. Tämäkään ei ollut tässä tutkimuksessa mahdollista tutkimuslomakkeen pituus rajoitusten vuoksi. (Kananen 2008, 79–80.)

Konsistenssilla tarkoitetaan sitä, että mittarin osatekijät mittaavat samaa asiaa. Tässä tutkimuksessa konsistenssi on varmistettu siten, että tutkimuslomakkeen kysymykset on luotu soveltamalla tutkimuksessa esitettyjä palvelun laadun ja asiakastyytyväisyyden teorioita. (Kananen 2008, 80.)

Validiteetti

Usein opinnäytetyön kannalta validiteetti on tärkeämpi kuin reliabiliteetti. Reliabiliteetti on vaikea todistaa, mutta usein validiteetin ollessa kunnossa myös reliabiliteetti on kunnossa. Validiteetti voidaan jakaa reliabiliteetin tavoin kahteen osaan: 1. ulkoinen validiteetti ja 2. sisäinen validiteetti. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tulosten yleistettävyyttä. Ulkoinen validiteetti on kunnossa, jos tutkimuksen otos vastaa tutkimuksen populaatiota. Tutkimuksessa oli tarkoituksena tutkia Keski-Suomen Osuuspankissa käyneitä neuvotteluasiakkaita.

Kaikki vastaukset on saatu kontrolloidusti toimihenkilöiden kautta, joten tutkimukseen ovat päässeet antamaan vastauksia vain asiakkaat, jotka ovat käyneet ensin neuvottelussa Keski-Suomen Osuuspankissa. Tältä osin otos vastaa tutkimuksen populaatiota. Kenellä tahansa asiakkaalla on ollut yhtä suuri todennäköisyys sattua tutkimuksen aikana paikalle vastaamaan kyselyyn. (Kananen 2008, 81–84.)

Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen sisältö on kunnossa, on mitattu oikeita asioita, käsitelty oikeita käsitteitä ja että muut tutkimukset tukevat käsittelyssä olevan tutkimuksen tuloksia. Tämän tutkimuksen mittauksen kohteet on johdettu yleisesti laajasti käytössä olevasta markkinoinnin teoriakirjallisuudesta ja yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Tutkimuslomake hyväksytettiin ohjaajilla ja teoria tukee mitattavaksi valittuja asioita. Tutkimuksessa esitetyt käsitteet ovat myös markkinoinnin teoriasta johdettuja ja yleisesti hyväksytyjä teorioita. Tutkimuksessa on esitetty myös muita tutkimuksia, jotka tukevat teorian väitteitä ja tämän tutkimuksen tuloksia. (Kananen 2008, 81–84.)

3.5 Mittaammeko asiakastyytyväisyyttä oikein?

Asiakastyytyväisyystutkimuksia on jo pitkään tehty samantyyillisillä kyselyillä, kuin mitä tässä tutkimuksessakin on käytetty. Poikkeavana piirteenä tässä tutkimuksessa yleiseen toimintatapaan on tapa, jolla tutkimukseen on otettu mukaan myös yrityksen henkilöstö. Tutkimuksen validiteetin kannalta on kuitenkin pohdittava seuraavaa kysymystä: Osaammeko mitata asiakastyytyväisyyttä? Kuten tässäkin tutkimuksessa, asiakastyytyväisyyttä on perinteisesti tutkittu vertailemalla asiakkaiden odotuksia ja kokemuksia. Tämä vertailutapa perustuu aiemmin teoriassa läpi käytyyn asiakastyytyväisyyden muodostumisen–teoriaan. Teorian mukaan tyytymätön asiakas on sellainen, jonka odotukset eivät ole täyttyneet. Tästä voidaan johtaa seuraava ongelma: asiakastyytyväisyyttä voidaan parantaa laskemalla asiakkaiden odotuksia. Tämän ongelman ovat Storbacka ja Lehtinen tuoneet esille jo aiemmin mainitussa teoksessaan. (Storbacka & Lehtinen 2006, 100–101.)

Storbacka ja Lehtinen (2006) kyseenalaistavat perinteisen asiakastyytyväisyyden mittaamisen myös siksi, että heidän mielestään odotusten käyttäminen vertailukohtana on vaikeaa, koska asiakkailta on eri vertailustandardit. Tämä johtaa siihen, että kysymykset on vaikea asettaa niin, että saadaan oikeita tuloksia. On myös osoitettu, että odotusten ja kokemusten vertailu on tarpeetonta, sillä samat tulokset saadaan mittaamalla pelkkiä kokemuksia. Syytä on myös kiinnittää huomiota asiakkaiden toleranssiin eli siihen, miten asiakkaat suvaitsevat huonoja kokemuksia. On havaittu, että asiakkaat suodattavat tapahtumat, eli kaikki asiakkaat eivät reagoi samoihin epäkohtiin samalla tavalla. Onkin herännyt kysymys, voidaanko tätä toleranssia kasvattaa. (Mts. 100–101.)

Storbackan ja Lehtisen mukaan asiakastyytyväisyystutkimukset tekevät myös sen oletuksen, että asiakkaat arvioivat laatua ja omaa tyytyväisyyttään ns. kognitiivisen prosessina, jossa tunteilla ei pitäisi olla merkitystä. Heidän mukaansa tämä oletamus ei vastaa todellisuutta. Asiakkaiden tunteet vaikuttavat vahvasti heidän kokemuksiinsa. Siksi tutkimuksista pitäisi tehdä sellaisia, että ne mittaisivat myös ns. affektiivista asiakastyytyväisyyttä eli asiakkaiden tunteita. (Mts. 100–101.)

Storbacka ja Lehtinen eivät kuitenkaan tarjoa asiakastyytyväisyyden mittaamiseen uutta menetelmää, järjestelmää tai neuvoja, miten vanhaa pitäisi parantaa. Tästä syystä tutkimuksessa on käytetty perinteistä kyselylomakemenetelmää asiakkaiden ja toimihenkilöiden palvelun laatuun perustuvien kokemusten keräämiseksi. Menetelmä on yleisesti hyväksytty validi menetelmä asiakastyytyväisyyden tutkimiseen.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Taustatekijät ja ajanvaraus

SALAINEN 31.12.2020 ASTI

4.2 Neuvotteluun liittyvät kokemukset

SALAINEN 31.12.2020 ASTI

4.3 Palvelun laadun osatekijöiden tärkeys ja vastaavuus odotuksiin

SALAINEN 31.12.2020 ASTI

4.4 Avoimet kysymykset, kokonaisarvosana ja suosittelu

SALAINEN 31.12.2020 ASTI

4.5 Johtopäätökset tuloksista

SALAINEN 31.12.2020 ASTI

5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA POHDINTA

5.1 Kehittämisehdotukset

SALAINEN 31.12.2020 ASTI

5.2 Palvelun laatuun perustuva Vau-kokemuksen liikkeenjohdollinen malli ja pohdinta

SALAINEN 31.12.2020 ASTI

Tutkimuksesta yleisesti

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena asiakastyytyväisyystutkimuslomakkeella, joka oli laajennettu käsittämään myös toimihenkilöt. Tätä tutkimustapaa voidaan pitää varsin poikkeavana tapana tehdä asiakastyytyväisyystutkimus. Laajennetun tutkimustavan tarjoamat tulokset toivat tutkimukseen aivan uudenlaisen näkökulman, joka ei nojautunut pelkästään asiakkaiden tyytyväisyyteen vaan myös toimihenkilöiden mielipiteeseen ja kokemuksiin neuvotteluista. Tätä tutkimustapaa voitaisiin varmasti hyödyntää myös muilla aloilla, joilla asiakkaat ja työntekijät asioivat neuvottelutyylisesti. Tutkimuksen merkittävimmät kehitysehdotukset löydettiin tätä laajennettua tutkimustapaa hyödyntäen.

Kaiken kaikkiaan tutkimusta voidaan pitää tuloksiltaan erittäin onnistuneena. Tutkimus vastaa kaikkiin sille asetettuihin tutkimusongelmiin ja tarjoaa ratkaisuja asiakastyytyväisyyskyselyllä löydettyihin ongelmakohtiin. Kiinnittämällä huomiota esiteltyihin ongelmakohtiin toimeksiantaja voi edelleen parantaa jo nyt lähes erinomaisella tasolla olevaa asiakastyytyväisyyttään pankki- ja vakuutuspalveluiden neuvottelutilanteissa. Merkittävä tieto toimeksiantajalle on tutkimuksesta saadut palvelun laadusta erittäin hyvää kertovat tulokset.

Joiltain osin tutkimusta voidaan pitää hieman epäluotettavana lähinnä tutkimuksen otoksen pienuuden ja sen takia, että vastauksia ovat keränneet toimihenkilöt. Tämä voi tarkoittaa sitä, että vain onnistuneista neuvotteluista on kerätty vasta-

uksia. On kuitenkin todennäköisempää, että tulokset antavat todellisuutta vastaavan kuvan, kuin se, että kaikki mukana olleet toimihenkilöt olisivat keränneet vääristyneen vastausmateriaalin.

Tutkimusprosessia itseään pohdittaessa todettakoon, ettei kaikissa osa-alueissa onnistuttu toivotulla tavalla. Tutkimuksen aloittamiseen käytettiin huomattava määrä aikaa ja tutkimuksen toteutuksen aikataulut venyivät joiltain osin. Välillä nämä aikataulun venymiset johtuivat toimeksiantajasta ja välillä tutkimuksen tekijöistä. Pitkän tutkimusprosessin ei kuitenkaan voida ajatella huonontavan tuloksia vaan päinvastoin paljon aikaa laitettiin esimerkiksi siihen, että saataisiin riittävän suuri otos. Tutkimuksen laaja teoriapohja puhuu myös sen puolesta, että tutkimukseen käytettyä aikaa on hyödynnetty myös tutkimuksen syventämiseen.

Kokonaisuutena tutkimusta voidaan pitää hyvinkin onnistuneena. Vaikka tekemiseen on käytetty paljon aikaa, se myös näkyy tutkimuksen laajuudessa ja syvyydessä. Tutkimus ei ole perinteinen asiakastytyväisyyskysely, vaan siinä on myös luotu toimeksiantajan ja koko markkinoinnin alalle uusi palvelun laatuun perustuva Vau-kokemuksen liikkeenjohdollinen malli ja kuvio Vau-kokemuksen asemasta palveluodotusten näkökulmasta. Nämä kaksi teoreettista mallia tarkentavat Vau-kokemusten tuottamisen paikkaa palvelun ja asiakastytyväisyyden teorian kentässä. Näiden teoreettisten tehtävien ohella on myös onnistuttu keräämään asiakastytyväisyyskysely, jolla on varmistettu, että toimeksiantajan palvelun taso on riittävä Vau-kokemusten tuottamiseksi. Samalla tutkimuksella on saatu toimeksiantajalle myös paljon muuta oleellista tietoa esimerkiksi ajanvarausten onnistumisesta. Tutkimuksen tekijöitä on pyydetty esittelemään tutkimuksen aikana tehtyjä havaintoja ja saatuja tuloksia syvällisemmin pankin johdolle. Lisäksi toimeksiantajan alaisuudessa työskentelevät esimiehet ovat ilmaisseet kiinnostuksensa tutkimusta kohtaan. He aikovat hyödyntää tuloksia ja luotua mallia tulevaisuudessa esimiestyössään. Tutkimus on tämän lisäksi valittu pohjaksi yliopistotasoiselle jatkotutkimukselle, joka toteutetaan toimeksiantajan organisaatiossa esimiestyön näkökulmasta. Näiden seikkojen valossa tutkimus on merkityksellinen niin markkinoinnin alalle, kuin myös toimeksiantajan näkökulmasta.

LÄHTEET

- Buttle, F. 2004. Customer Relationship management: concepts and tools. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Casu, B., Girardone, C. & Molyneux, P. 2006. Introduction to Banking. Gosport: Ashford Colour Press Ltd.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3., uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kangas, L. 2003, Keski-Suomea Rakentamassa, Kyläkassoista maakuntaosuuspankiksi 1903-2003. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Keski-Suomen Osuuspankki – alueensa markkinajohtaja 2010. OP-Pohjola-ryhmän verkkosivut. Viitattu 31.3.2010. <https://www.op.fi>, OP-Pohjola-ryhmä, Osuuspankit, Lue lisää oman pankkisi palveluista, Keski-Suomen Osuuspankki.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus – hyödyt ja uhratukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. 1.p. Tampere: Avaintulos.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.
- Lundberg, T. & Töytäri, J. 2010. Asiakaspalvelun Pikku-Jättiläinen. Lahti: Markprint.
- Maddern H., Maull R. ja Smar A. artikkeli Customer satisfaction and service quality in UK financial services, 2007. Viitattu 30.10.2010. International Journal of Operations & Productions Management, 998-1019.
- Newman, K. & Cowling, A. 1996. Service Quality in retail banking: the Experience of two british clearing banks. International Journal of Bank Marketing 3. 10.
- OP-Pohjola pähkinänkuoressa. 2010. OP-Pohjolan verkkosivut. Viitattu 31.3.2010 <https://www.op.fi>, OP-Pohjola-ryhmä, Toiminnan perusta, OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa.
- OP-Pohjola ryhmän toiminnan perusta, perustehtävä, arvot ja päämäärät 2010. OP-Pohjola-ryhmän verkkosivut. Viitattu 31.3.2010. <https://www.op.fi>, OP-Pohjola-ryhmä, Toiminnan perusta, Perustehtävä, arvot ja päämäärä.
- OP-Pohjola ryhmän tarvekartoitusympyrä, OP-Pohjola ryhmän sisäinen Opinet-verkko. Viitattu 01.12.2010. Etusivu, Haku, Tarvekartoitus, Tarvekartoitus powerpoint-esitys.

- Pesonen H., Lehtonen J. & Toskala A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia: väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Helsinki: Talentum Media.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007a. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007b. Myy Enemmän, Myy Paremmin. Porvoo: WS Bookwell.
- Storbacka, K. & Lehtinen J.R. 2006. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WS Bookwell.
- Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestytekijä finanssialalla. 54 – 58. Vammala: Vammalan kirjapaino.
- Ylikoski, T. 2000. Toinen uudistettu painos. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Zeithaml, V. & Bitner, M. 2003. Services Marketing. Kolmas painos. New York: MacGraw-Hill.

LIITTEET

Liite 1 Saate

Asiakastyytyväisyystutkimus



Hyvä asiakas,

Keski-Suomen Osuuspankki toteuttaa asiakastyytyväisyystutkimuksen liittyen neuvottelukäyntien laatuun. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakkaiden kokemuksia ja odotuksia liittyen palvelun laatuun, toimihenkilöiden toimintaan sekä tapaamisten sisältöön.

Tutkimukseen osallistumalla pääset kehittämään Keski-Suomen Osuuspankin palvelun laatua ja neuvottelujen sujuvuutta. Vastauksesi ovat meille ensiarvoisen tärkeitä ja toivoisimmekin sinun käyttävän hetken aikaasi kyselyyn vastaamiseen. Vastaathan kysymyksiin juuri käydystä neuvottelusta saamiesi kokemusten ja ajatusten pohjalta. Vastauksesi käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Jättämällä yhteystietosi tälle lomakkeelle, osallistut 100 € arvoisen rahastolahjakortin arvontaan. Voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti. Antamiasi tietoja ei voida yhdistää annettuihin vastauksiin.

Kiitos vastauksistasi ja mukavaa kesän jatkoa!

Yhteystietosi rahastolahjakortin arvontaa varten

Nimi: _____

Katuosoite: _____

Postinumero ja -
toimipaikka: _____

Puhelinnumero: _____

Sähköpostiosoite: _____

Liite 2 Tutkimuslomake

SALAINEN 31.12.2020 ASTI