

Kaisu Iisakka

# Yhteyshenkilöttömien yritysten palveluiden kehittäminen

Case Pohjois-Karjalan Osuuspankki

Opinnäytetyö

Tradenomi YAMK

Yrittäjyys ja liiketoiminta-  
osaaminen

Kevät 2021



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Iisakka Kaisu

**Työn nimi:** Yhteishenkilöttömien yritysten palveluiden kehittäminen - case Pohjois-Karjalan Osuuspankki

**Tutkintonimike:** Tradenomi YAMK. yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutus

**Asiasanat:** asiakasymmärrys, kilpailuetu, maine, yrityskuva, brandi, palvelumuotoilu, finanssiala

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, millaisia palvelutarpeita Pohjois-Karjalan Osuuspankin yhteishenkilöttömillä yrityksillä on sekä laatia suunnitelma, millä keinoilla asiakkaiden palveluiden käyttöä olisi mahdollista lisätä, mikä lisäisi myös sitoutumista omaan pankkiin. Pohjois-Karjalan Osuuspankki on oman toiminta-alueensa markkinajohtaja ja toimii itsenäisenä pankkina, vaikka on osa valtakunnallista OP-ryhmää. OP Pohjois-Karjala toimii Joensuun, Kontiolahden, Juuan, Lieksan, Nurmeksen ja Valtimon alueilla.

Tutkimusongelma on, että tällä hetkellä valitun kohderyhmän yritykset käyttävät usean eri toimijan palveluita, vaikka ne ovat saatavilla oman pankin kautta. Muiden toimijoiden valintaan voi olla syinä, että epä-tietoisuus oman pankin palveluista, palveluiden sisältö ei vastaa tarpeita, hinnoittelu ei ole kilpailukykyinen tai asiakaskokemus on negatiivinen. Tutkimuksen tulosten perusteella on mahdollista tarvittaessa lisätä henkilökunnan osaamista, asiantuntijoiden saatavuutta (pienemmillä konttoreilla), erityisasiantuntemusta (säästäminen ja sijoittaminen), lakipalveluiden käyttöä sekä kehittää tarjolla olevia rahoituspalveluita ja rahaliikennepalveluita, mikäli niille on todellista tarvetta.

Tutkimusstrategiana on kehittämistutkimus palvelumuotoilua hyödyntäen, koska aiheesta ei ollut aiempia tutkimuksia, kohderyhmän ajatuksia ei tunnettu ennalta eikä aikataulun puitteissa itse kehittämiseen ollut mahdollisuutta osallistua. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui yritysten asiakaskokemuksen johtamisesta, johon sisältyvät maine, yrityskuva, brandi, luova tietopääoma, asiakasarvon johtaminen, asiakaskokemus, CRM, asiakaspalvelu kilpailukeinona, sosiaalisen median hyödyntämisestä, digitalisaation hyödyntämisestä sekä palvelumuotoilusta kehittämismenetelmä.

Tiedonhankinta- ja aineistonkeruumenetelmä oli puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka toteutettiin Teamsin kautta pankin henkilökunnalle sekä puhelimitse haastateltaville yritysasiakkaille. Tutkimuksen tulosten analysointi tehtiin teemoittelun keinoin. Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan mahdollisia kehittämisen kohteita pankin toiminnassa ja palveluissa, jotka vaikuttavat yritysasiakkaiden sitoutumiseen ja joiden avulla yrityksiä olisi mahdollista sitouttaa enemmän tai saada käyttämään laajemmin oman pankin palveluita.

Opinnäytetyön tutkimuksen tuloksena syntyi kehittämissuunnitelma, jonka pohjalta Pohjois-Karjalan Osuuspankki voi suunnitella mahdollisia toimenpiteitä yritysasiakkaiden palvelemisen sekä sitoutumisen lisäämisen osalta.

## Abstract

**Author:** Iisakka Kaisu

**Title of the Publication:** Developing the services for companies without named contact person – case Pohjois-Karjalan Osuuspankki

**Degree Title:** Master of Business Administration, MBA

**Keywords:** customer value, competitive advantage, reputation, image, brand, service design, finance,

The aim of this thesis is to find out the service needs of the chosen target groups' (companies without named contact person) customers in Pohjois-Karjalan Osuuspankki and to plan how would be possible to increase the use of the services and how to increase customers commitment to bank. Pohjois-Karjalan Osuuspankki is the market leader locally and is working as an independent bank although is a part on OP-group. It has offices in Joensuu, Kontiolahti, Juuka, Lieksa, Nurmes and Valtimo.

Research problem is that now the companies in the chosen target group are using services from many different operators, even that the same services are available in own bank also. The reason for choosing other service providers might be that there is no knowledge of the service opportunities in own bank, the contents of service are not fully suitable, the pricing is not suitable, or customer experience is negative. Based on the results of this research there is a possibility to increase staff competence, increase availability of experts in smaller offices, increase special expertise (saving and investing), increase the usage of legal services, and develop financing solutions and money transfer services, if the is real need for them.

The research strategy of this thesis was development research using service design because there was no previous research on the topic, the target groups thoughts were not known in advance and there was no time to participate in the development by itself within the schedule. However, launching the development measures will take time. The theoretical framework of the study was based on corporate customers customer value management, which includes reputation, corporate image, brand, creative knowledge capital, customer value management, customer experience, CRM, customer service as a competitive tool, social media utilization and service design as a development method.

Data collection method was semi-structured thematic interview, that was conducted through Teams to the bank's staff and by telephone to the target group. The data was also analyzed using the content analysis. The study focused on examining possible areas for development in the bank's operations and services that affect the commitment of corporate customer and that would enable companies to engage more or increase the usage of bank services in own bank.

A development plan was created as an output of the thesis. Based on that Pohjois-Karjalan Osuuspankki can plan possible actions for serving corporate customers and increase their commitment to the bank. The development plan reflects both the wishes of the bank's experts for development and the companies' experiences and wishes regarding the bank and its services.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Yritysten asiakaskokemuksen johtaminen finanssialalla.....	3
2.1	Maine, yrityskuva ja brandi .....	9
2.2	Luova tietopääoma.....	13
2.3	Asiakasarvon johtaminen, asiakaskokemus ja CRM.....	16
2.4	Asiakaspalvelu kilpailuetuna .....	23
2.5	Sosiaalisen median mahdollisuudet ja haasteet .....	29
2.6	Pankin palvelutarjonta yrityksille .....	31
2.7	Maksuliikkeen palvelut.....	32
2.8	Rahoituspalvelut.....	33
2.9	Sijoittamisen palvelut.....	34
2.10	Oikeudelliset palvelut ja yrityskauppa .....	35
2.11	Digitaaliset palvelut ja niiden kehittäminen.....	35
3	Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät .....	39
3.1	Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä .....	39
3.2	Palvelumuotoiluprosessi .....	40
3.3	Laadullinen tutkimusote.....	41
3.4	Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät .....	42
4	Kehittämistyön toteutus Pohjois-Karjalan Osuuspankille .....	46
4.1	Toimeksiantajan esittely ja tutkimuksen lähtökohdat .....	46
4.2	Asiakkuusstrategia Osuuspankissa .....	48
4.3	Asiakassalkuissa olevien yritysten hoitoprosessi .....	49
4.4	Tutkimuksen toteutus ja prosessi .....	49
4.4.1	Pankinjohtajan haastattelun tulokset .....	50
4.4.2	Pankin henkilökunnan haastatteluiden tulokset.....	50
4.4.3	Yritysten haastatteluiden tulokset .....	51
4.4.4	Yhteenveto .....	53
5	Kehittämissuunnitelma.....	54
6	Pohdinta .....	55
	Lähteet .....	61

## Liitteet

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoite on tutkia, että millaisia palvelutarpeita yhteyshenkilöttömillä yrityksillä on ja näiden palvelutarpeiden perusteella laatia suunnitelma, jonka pohjalta pankilla on mahdollisuus kehittää yrityksille suunnattuja palveluita. Tarpeiden perusteella on mahdollista tarvittaessa lisätä henkilökunnan osaamista, lisätä asiantuntijoiden saatavuutta pienemmillä konttoreilla, lisätä erityisasiantuntemusta (säästäminen ja sijoittaminen), lisätä lakipalveluiden käyttöä sekä kehittää tarjolla olevia rahoitus- ja rahaliikennepalveluita. Palvelutarpeiden selvittämisen pohjalta pankilla on mahdollisuus tarjota yhteyshenkilöttömille yrityksille sellaisia palveluita, joihin on todellinen tarve ja joiden pohjalta yritys sitoutuisi pankkiin ja hankkisi enemmän palveluita paikallisesta pankista. Yhteyshenkilöllisille (asiakassalkuissa oleville) yrityksille pankki on nimennyt henkilökohtaisen yhteyshenkilön, joka pitää yhteyttä asiakkaaseen ja tuntee asiakkaan ja yrityksen tilanteen. Yhteyshenkilöttömille yrityksille nimettyjä henkilöitä ei ole vaan yritykset hankkivat palvelut omavalintaisesti haluamiltan tahoilta.

Tutkimusongelmana on se, että nykyään yhteyshenkilöttömät yritykset käyttävät usean eri toimijan palveluita ja voivat jopa käyttää paljon aikaa näiden palveluiden löytämiseen, vaikka ne olisivat mahdollisesti saatavilla paikallisesta pankista. Palveluiden valinnalle muilta tahoilta voi olla myös jokin selkeä syy esim. ei tiedetä palveluista, palveluiden sisältö ei vastaa tarpeita tai hinnoittelu ei ole kilpailukykyinen. Pankin näkökulmasta yritysasiakkaan palveluiden keskittäminen omaan pankkiin palvelee sekä yritystä että pankkia lisäämällä molempien toiminnan kannattavuutta, koska pankilla on silloin mahdollisuus auttaa yritystä sen toiminnassa kattavasti monella ei osa-alueella ja monessa erilaisessa tilanteessa. Pankin tulos muodostuu sen tarjoamien palveluiden tuotoista ja taloudellisesti hyvinvoiva asiakas tuo pankille enemmän tuottoja kuin asiakas, jolla on haasteita taloudellisten asioiden hoidossa. Osuuspankki toimii vastuullisesti ja haluaa auttaa asiakkaitaan vaurastumaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä on: Miten pankin tarjoamia yhteyshenkilöttömille yrityksille suunnattuja palveluita voidaan kehittää vastaamaan yritysten todellisia tarpeita ja miten yritykset on mahdollista saada käyttämään enemmän pankin tarjoamia palveluita?

Tutkimusstrategiana tässä opinnäytetyössä on kehittämistutkimus palvelumuotoilua hyödyntäen. Palveluprosessin kehittämismenetelmänä käytetään palvelumuotoilua, koska tutkimuksen tavoite on saavuttaa syvä asiakasymmärrys ja selvittää miten saavutetaan helppokäyttöisiä, haluttavia ja hyödyllisiä palvelukokemuksia. Tutkimusote on laadullinen tutkimus, koska tutkittavaa

asiaa ei ennestään tunneta. Esitutkimuksena haastatellaan yritystiimin asiantuntijoita ja pankinjohtajaa ja sieltä saatujen tulosten perusteella tutkimuksen kohteena oleville yrityksille tehdään puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tuotoksena syntyy kehittämissuunnitelma, jonka pohjalta työn toimeksiantajan on mahdollista kehittää yhteyshenkilöille yrityksille tarjottavia palveluita yritysten tarpeiden mukaisesti.

Toimeksiantaja on Pohjois-Karjalan Osuuspankki, jonka pääkonttori on Joensuussa ja sivukonttorit Kesälahdella, Kontiolahdella, Lieksassa, Nurmeksessa ja Valtimolla. Pohjois-Karjalan Osuuspankki tarjoaa näillä paikkakunnilla palveluita henkilö- ja yritysasiakkaille. Yritysasiakkaiden palvelut on keskitetty tällä hetkellä niille konttoreille, joilla on tarjolla myös kassapalveluita (Joensuu, Kesälahti, Lieksa ja Nurmes), jolloin yritykset voivat tilata vaihtorahat suoraan pankkiin edullisemmin. Tarvittaessa asiakassalkuissa olevien yritysten yhteyshenkilöt järjestävät asiakastapaamisia myös muilla konttoreilla.

Itse olen työskennellyt OP Pohjois-Karjalan Lieksan konttorilla lokakuusta 2019 lähtien ja olen toiminut maaliskuuhun 2021 saakka pääasiassa päivittäispalveluissa, jonka asiakaskuntaa ovat enimmäkseen henkilöasiakkaat. Yritysasiakkaiden kanssa en ole ollut juuri tekemisissä muutoin kuin yritysten mahdollisten kassalla/infossa käyntien osalta. Kassalla asioivat pääsääntöisesti pienemmän rahaliikenteen omaavat yritykset, joiden yritysmuoto on toiminimi tai yhtymä. Nämä yritykset ovat pääasiassa niitä, joille ei ole yleensä ole nimettyjä henkilökohtaisia yhteyshenkilöitä. Keväällä 2020 olen päässyt myös tekemään henkilöasiakkaiden luottojen maksusuunnitelmien muutoksia, ja sen myötä tullut valituksi rahoituksen tehtäväkiertoon, joten myös rahoituspuolen tehtävät ovat tulleet tutuiksi vakuudellisten kulutusluottojen myötä. Haastatteluvaiheessa pääasialliset työtehtäväni liittyvät henkilöasiakasrahoitukseen eli vakuudellisiin pankkilainoihin, joita ovat asuntolainat ja vakuudelliset pankkilainat.

## 2 Yritysten asiakaskokemuksen johtaminen finanssialalla

Asiakkaat ovat finanssiyhtiön toiminnan perusta ja keskeinen pääoma. Tähän ryhmään kuuluvat niin yksityishenkilöt kuin yrityksetkin. Jokainen asiakas, joka ottaa yhteyttä, pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin, koska mikäli he eivät ole nykyisiä asiakkaita, he voivat olla potentiaalisia tai todennäköisiä asiakkaita tulevaisuudessa. Hyvään asiakassuhteeseen kannattaa investoida sillä onnistuessaan yhteistyö asiakkaan ja finanssiyhtiön välillä on mahdollinen vuosiksi ja jopa vuosikymmeniksi eteenpäin. Asiakkuudet luokitellaan usein eritasoisiksi asiakassuhteen keston ja käytössä olevien palveluiden perusteella ja sen vuoksi markkinointitoimenpiteet tulee pystyä kohdistamaan aina oikealle tasolle. Onnistuneen asiakassuhteen perusta on, että asiakkaalle on tarjolla palveluita, joiden avulla rakennetaan uskollisuutta sekä henkilökuntaa asiakassuhteiden hoitamiseen. Asiakassuhdetta voi lujittaa sosiaalisin, taloudellisin tai rakenteellisoin sitein. Sosiaalisella siteellä tarkoitetaan suhdetta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä, taloudellisella siteellä tarjottavia hintaetuja sekä rakenteellisella siteellä tarjottavia lisäpalveluita. Pelkkä asiakaspalvelusaaminen ei kuitenkaan riitä, mikäli asiakkaan luottamusta ei saavuteta. Erityisesti sijoituspalvelut kuuluvat monimutkaisiin tuotteisiin, joissa asiakkaan tulee saavuttaa luottamus yritystä ja häntä palvelevaa sijoitusneuvojaa kohtaan erityisesti siksi, koska palvelun lopputuloksen arvioiminen etukäteen ei ole mahdollista. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 79-83.)

Luottamuksen merkitys asiakassuhteiden jatkuvuuteen on merkittävä, mutta se ei kaikissa tilanteissa riitä ja sen vuoksi tulisi myös varmistaa uskollisuus yhtiötä kohtaan. Pankkiasiakkaiden uskollisuutta tutkittaessa selvisi kolme erilaista uskollisuuteen vaikuttavaa tyyppiä, jotka ovat positiiviset, turbulentit ja negatiiviset. Näissä kaikissa ryhmissä on yritykselle uskollisia asiakkaita, sekä niitä, jotka eivät ole yritykselle uskollisia. Positiivisessa ryhmässä uskollisuutta tukevia asioita olivat vertaiskäyttäytyminen, vaihtoehtojen puuttuminen, mahdollisuus tavata fyysisesti, asiakkaan tottumukset, tyytyväisyys toimintaan, positiivinen yhteinen historia sekä tyytyväisyys tekniikkaan. Uskollisuuden taso lojaaleilla positiivisilla asiakkailla on pääasiassa omistautumisen taasoista, kun taas ei-lojaaleilla positiivisilla asiakkailla ainoastaan hinnoitteluperusteista, mutta yleisesti uskollisuutta ei voi pakottaa. Ei-uskolliset positiiviset asiakkaat kokivat myös enemmän negatiivista kasvokkaisuviestintää vertaisryhmältään, heillä oli negatiivinen mielikuva palveluntuottajasta sekä he olivat kokeneet palveluntuottajalta joko vääränlaista yhteydenpitoa tai sitä ei ollut lainkaan. (Nordman 2004, 150-155.)

Turbulenttien asiakkaiden uskollisuus pankkia kohtaan vaihtelee eli se on välillä nouseva ja välillä laskeva riippuen senhetkisestä syystä. Tässä ryhmässä uskollisemmat kokivat enemmän uskollisuutta tukevia tekijöitä kuin ei-uskolliset. Uskollisemmat saivat myönteisiä vaikutteita vertaisryhmän käytöksestä ja asiakkaan asenne, elämäntilanne, tyytyväisyys toimintoihin, positiivinen asiakassuhdehistoria sekä suhteelliset edut tukivat uskollisuutta. Ei-uskollisten ryhmässä uskollisuutta lisäsi myönteinen mielikuva ja henkilökohtainen suhde ja negatiivisuutta oma elämäntilanne, tukipalveluiden huono saavutettavuus sekä taloudellinen tyytymättömyys. Molempiin ryhmiin oli vaikuttanut positiivisesti niin pankin reagointikyky kuin tyytyväisyys tekniikkaan. Sosiaalisia siteitä lisäämällä näistä asiakkaista olisi mahdollista saada taas uskollisia siinä vaiheessa, kun muut heidän kannaltaan tärkeät asiat ovat kunnossa. (Nordman 2004, 156-159.)

Negatiivisen uskollisuuden asiakkaat ovat alun perin olleet korkean uskollisuuden asiakkaita. Uskollisuuden laskun nopeuden perusteella heidät on mahdollista jakaa kolmeen ryhmään, joista ensimmäisessä uskollisuus on laskenut hitaasti (palvelut vielä nykyisessä pankissa), toisessa uskollisuus on laskenut nopeammin (palvelut vielä nykyisessä pankissa/osittain jo toisessa pankissa) ja kolmannessa uskollisuus laskenut nopeasti (palvelut jo täysin/lähes täysin toisessa pankissa). Ryhmiä yhdistää oma elämäntilanne, tyytymättömyys toimintaan sekä sosiaalisten suhteiden puuttuminen omaan pankkiin. Hinta on usein ainoa kriteeri, miksi palvelut ovat edelleen nykyisessä pankissa joko kokonaan tai osittain, mutta siihen vaikuttaa myös vertaisryhmien käyttäytyminen, vaihtoehtojen puuttuminen sekä negatiiviset kokemukset muista pankeista sekä mahdollisuus asioida pankissa fyysisesti. Uskollisuutta tukevana ominaisuutena negatiivisen uskollisuuden asiakkaita yhdistää suhdehistoria pankin kanssa, sosiaaliset suhteet, elämäntilanne ja koettu reagointikyky. (Nordman 2004, 160-165.)

Asioita, joiden katsotaan olevan esteitä pankkipalveluiden tarjoajan vaihtamiseksi ovat vaihtoehtojen puuttuminen, passiivinen tai epävarma asiakkaan asenne, kiireinen elämäntilanne, palveluiden puuttuminen ja pankkipalveluiden pitkäkestoisuus. Omistautumista edistävät asiakkaiden positiivisiksi havaitsemat asiat, kuten toiminnallinen, tekninen ja taloudellinen tyytyväisyys sekä muut asiat, jotka osallistuvat tyytyväisyyden kasvattamiseen omistautumiseksi. Asiakkaan uskollisuuden motivaation tasot perustuvat omistautumiseen, rajoitteisiin tai hinnoitteluun riippuen asioista mitkä kuhunkin asiakkaaseen vaikuttavat eniten. Hinnoitteluperusteinen uskollisuus voidaan kuitenkin sisällyttää osaksi rajoiteperusteista uskollisuutta, mikäli hinta on ainoa valintakriteeri pankin valinnan osalta. Uskollisuutta nopeasti alentavia tekijöitä toimintaympäristössä aiheuttavat kasvokkaisviestintä, vertaisryhmän käyttäytyminen, kilpailijoiden houkuttelevuus, mai-



nostus sekä makrotaloudelliset muutokset sekä muutokset asiakkaiden elämäntilanteissa. Pankista riippumattomien syiden osalta säännöllinen yhteydenpito asiakkaaseen mahdollistaa oikea-aikaisen reagoinnin asiakkaan muuttuviin tilanteisiin. Vähäinen yhteydenpito asiakkaaseen tai sen puuttuminen, fyysisen palvelun puuttuminen, saavuttamattomuus sekä palveluiden ikääntyminen vähentävät myös uskollisuutta. Muilla uskollisuutta alentavilla tekijöillä ei ole asiakkaiden uskollisuuteen yhtä voimakasta vaikutusta. (Nordman 2004, 166-168.)

Finanssipalvelut eroavat ominaisuuksien vuoksi muista tuotteista ja palveluista ja nämä ominaisuudet vaikuttavat niin markkinointiin kuin asiakkaan käyttäytymiseen. Yleisesti asiakaspalvelulle ominaista on muun muassa aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, varastoitamattomuus, heterogeenisuus sekä omistusoikeuden siirtymättömyys. Nykyään yhä useammin tuottavinta pääomaa on tieto ja sen jalostaminen koneiden ja niihin perustuvien tuotantoprosessien sijaan (Ståhle & Wilenius 2006, 14-15). Finanssialalla aineettomuudella tarkoitetaan sitä, että tarjottu palvelu ei ole konkreettinen tavara tai käsin kosketeltavissa, muutoin kuin mahdollisen asiakirjan osalta. Asiakas voi kuitenkin vuorovaikutustilanteessa havaita, että hänestä välitetään, vaikka palvelu olisikin aineetonta (Ylikoski ym. 2006, 57). Tuotannon ja kulutuksen osalta palvelu syntyy itse palvelutilanteessa ja pääsääntöisesti päättyy, kun asiakas poistuu paikalta. Itsepalvelukanavissa tuotanto ja kulutus tapahtuvat myös samaan aikaan. Poikkeuksena tästä ovat tietojen syöttö järjestelmään asiakkaan jo lähdettyä, vakuutuksen voimassaolon jatkuminen vielä asiakkaan lähdettyä ja lainan kuluttaminen koko sen voimassaoloajan. (Ylikoski ym. 2006, 13-15.)

Suurin osa finanssisopimuksista ovat voimassa toistaiseksi ja osa ennalta määritellyn ajanjakson ajan. Määräaikaaisia sopimuksia pyritään jatkamaan joko sopimusta uudistamalla tai ohjaamalla asiakas mahdollisuuksien mukaan korvaavien samantyyppisten palveluiden käyttäjäksi. Finanssiyhtiöiden tavoite on tehdä pitkäaikaaisia sopimuksia. Sijoitusrahastoihin sijoittamisen edellytys on asiakkaan kokema luottamus yhtiötä ja asiakaspalvelun ammattitaitoa kohtaan, koska oman varallisuuden sitouttaminen lähentää asiakasta ja finanssiyhtiötä entisestään. Sijoitusrahastosopimuksen elinkaareen kuuluu tarvekartoitus (selvitetään asiakkaalle sopiva rahasto), ostovaihe (asiakas valitsee rahaston, sijoittamansa summan sekä mahdollisen sijoitusajan), hoitovaihe (rahaston tapahtumat ja raportit) ja sopimuksen päättyminen (asiakas myy kaikki omistuksensa). (Ylikoski ym. 2006, 84-88.)

Asiakasrekisterien ylläpito on asiakassuhteen hoidossa ja asiakkuuden hallinnassa keskeisessä asemassa, sillä niihin kerätään segmentoinnin, markkinoinnin ja asiakaspalvelun kannalta oleellista tietoa. Kaikki asiakasrekisteriin kerättävä tieto on pankin kannalta tärkeää, vaikka sille keruuhetkellä ei olisikaan suoraa käyttöä. Asiakasrekisterin ylläpito edellyttää, että tiedot tarkistetaan

joka kerta ja puuttuvat tiedot täydennetään asiakastietoihin. Rekisterin avulla asiakkaan tiedot ja käytössä olevat palvelut näkyvät nopeasti ja tarjoavat mahdollisuuden puuttuvien palveluiden tarjoamiseen. Asiakas saa kokemuksen olevansa tärkeä, kun hänen tietoihinsa on tutustuttu ennen hänen tapaamistaan ja hänelle tarjotaan palveluita, jotka voisivat olla hänelle sopivia. (Ylikoski ym. 2004, 88-89.)

Itse asiakaspalvelua ei ole mahdollista varastoida mahdollisten ruuhkahuippujen ajalle, koska palvelun tuotanto ja kulutus tapahtuvat samaan aikaan. Tämä ominaisuus näkyy selvimmin asiakaspalvelun jonotus- ja odotustilanteissa. Asiakaspalvelutilanteiden taustatöitä on sen sijaan mahdollista hoitaa myös mahdollisen taustalla olevan henkilöstön toimesta, jolloin odotusaikoja asiakaspalvelussa voidaan lyhentää. Asiakaspalvelutilanteet ovat heterogeenisiä eli yksilöllisiä, jolloin jokainen asiakaspalvelutilanne on erilainen riippumatta standardoiduista elementeistä (tietyt tarjolla olevat tuotteet ovat kaikille samanlaisia, esim. palvelupaketit ja tilituotteet). Heterogeenisyys palvelun osalta vähenee asiakaspalvelun standardoinnin (rajoittavat käyttäytymis- ja puhe-tyyliohjeistukset) vuoksi, koska asiakaspalvelijan ammattitaito tai persoonallisuus jäävät hyödyn- tämättä, kuten myös asiakkaan yksilölliset tarpeet ja luonteenpiirteet jäävät huomioimatta. Asia- kaspalvelulle ominaisista piirteistä omistusoikeuden siirtymättömyys ei kuvasta finanssialaa, koska pankissa omistusoikeus talletettuihin varoihin, ostettuihin osakkeisiin ja osuuksiin säilyy asiakkaalla, vaikka osa niistä annettaisiinkin varallisuudenhoidon käyttöön (Ylikoski ym. 2006, 15-16).

Finanssipalveluihin sisältyy vain vähän fyysisiä ja aistein havaittavia tekijöitä ja sen vuoksi niitä sanotaan aineettomiksi asiantuntijapalveluiksi. Tämän vuoksi palveluiden vertailu itse valintati- lanteessa on haastavaa ja mahdollinen finanssipalveluiden arviointi onnistuu vasta käyttökoke- muksen jälkeen. Usein asiakkaan osaaminen ei kuitenkaan riitä arvioimaan palveluntuottajan asi- antuntemusta, ja sen vuoksi arvio perustuu usein asiakkaan muodostamiin mielikuviin, jotka har- voin täysin vastaavat todellisuutta. Palveluiden valintatilanteessa ja palvelua käyttäessään asiakas arvioi palvelun laatua ja hyödyllisyyttä. Palvelun aineettomuuden takia asiakkaan huomio palve- lun laadun arvioinnissa kiinnittyy mahdollisiin esitteisiin, tilioitteisiin, sopimuksiin sekä palveluym- päristössä henkilöstöön, laitteisiin ja koneisiin. (Ylikoski ym. 2006, 30-31, 56.)

Tulevaisuuden ennakointi sisältyy useaan finanssipalveluun, jolloin asiakas perustaa päätöksensä uskomukseen palvelun sopivuudesta itselleen. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi luotto pidem- mällä maksuajalla, jolloin asiakas uskoo pystyvänsä hoitamaan lainan valitsemansa aikataulun mukaisesti tai eläkevakuutuksen ottaja, joka uskoo siirtyvänsä eläkkeelle ennen lakisääteistä elä- keikää, jolloin asiakas arvioi mahdollista tulevaa eläkettään. Osa tarjotuista palveluista on myös

sellaisia, joita vertaillaan harvoin, kuten lainat ja vakuutukset, jolloin palveluiden ominaisuuksissa on voinut tapahtua suuria muutoksia. Asiakkaalle voi olla epäselvää, että mitä ominaisuuksia kannattaa arvioida ja millä kriteereillä palveluiden vertailu on mahdollista. Asiakkaat eroavat myös ominaisuuksiensa perusteella; siinä missä toinen hoitaa pankkiasiat sujuvasti, voi toiselle ajatuskin olla vastenmielinen. Uusien palveluiden käyttöönottoon vaikuttaa myös asiakkaan suhtautuminen riskeihin. Vakuutuspalvelut ovat etukäteen ostettavana turvallisuutta lisäävänä palveluna vähän mielihyvää tuottava hyödyke, koska mahdollinen hyöty vakuutuksesta konkretisoituu vasta siinä vaiheessa, kun haetaan mahdollista korvausta vakuutustapahtumasta. Pankkipalvelut unelmien mahdollistajana lainan muodossa ja varallisuuden lisääjänä sijoitustuotteiden kautta ovat huomattavasti houkuttelevampia. Asiakaspalvelu itsessään taas voi vähentää houkuttelevuutta, mikäli siihen kuluu huomattava määrä asiakkaan aikaa. (Ylikoski ym. 2006, 31-32.)

Asiakasriskin selvittämisen vuoksi finanssipalveluita tarjoava yritys tarvitsee asiakasta koskevia tietoja. Tällaisia tietoja ovat muun muassa asiakkaan aiempi maksukäyttäytyminen ja vakuutuspalveluissa aiemmin maksettujen korvausten määrä. Näillä perusteilla asiakkaalle on mahdollista tarjota ratkaisu, joka palvelee molempia osapuolia. Finanssipalveluissa tiedon välittäminen on keskeisessä roolissa ja antaa mahdollisuuden erilaisten palvelukanavien käyttöön, kuten henkilökohtaiseen ja puhelimitse tai verkossa tapahtuvaan. Molemminpuolinen luottamus mahdollistaa asiakassuhteen onnistuneen hoidon myös puhelimitse. Suuri osa palveluista toteutetaan reaaliajassa ja ne ovat molemmille osapuolille pitkävaikutteisia, kuten vakuutukset tai sopimus pankkipalveluista. Pitkäaikaisten molemminpuolisten sitoumusten osalta molemmilla osapuolilla on kuitenkin mahdollista harkita päätöstään riittävän harkinta-ajan puitteissa ennen sopimuksen astumista voimaan. Asiakkaan ajankäytön merkitys korostuu niissä tilanteissa, kun asiakas tulee palveluntarjoajan toimitiloihin saamaan palvelua tai odottaa päätöstä vakuutustapahtuman osalta. (Ylikoski ym. 2006, 32.)

Viisivaiheisen ostoprosessin ymmärtäminen auttaa finanssipalveluiden tarjoajaa lisäämään asiakaskeskeisyyttä ja parantamaan asiakaskokemusta. Erityisesti markkinoinnin näkökulmasta tulisi saada tietoa asiakkaan ostoprosessin käynnistymisestä, asiakkaan käyttämistä tietolähteistä, asiakkaan vertailemista kilpailevista tuotteista ja valintaperusteista sekä päätöksentekoon osallistuvista tahoista. Päätöksenteko itsessään voi vaatia paljon aikaa, mutta toisaalta päätös voi syntyä myös helposti ja nopeasti. Palvelun ominaisuudet yhdessä päätöksenteossa koettuun helppouteen vaikuttavat päätösten syntymiseen. Luonnollisesti päätöksentekoon vaikuttaa myös ostettavana oleva palvelu. Ostoprosessi käynnistyy siinä vaiheessa, kun asiakas huomaan tarpeen, joka

voi olla esimerkiksi rahojen sijoittaminen tai vakuutuspuolella yksilöity vakuutustarve. Palvelutarpeen syntymiseen vaikuttaa usein muutokset elämäntilanteessa, kuten lapsen syntymä, avioliitto tai suuremmat hankinnat. Myös finanssiyhtiö voi mainonnallaan vaikuttaa asiakkaan tarpeen syntymiseen kertomalla tuotteistaan, jolloin asiakas huomaa tarvitsevänsä juuri sellaisen. (Jalonen, Vuolle & Heinonen 2016, 64-65; Ylikoski ym. 2006, 33-34.)

Asiakkaan tarpeen havaitseminen ei aina riitä palvelun myymiseen, sillä asiakkaalla voi olla lähitulevaisuudessa jokin toinen tarve, jota tämänhetkinen tarve ei palvele esim. auton osto lähiaikoina, jolloin varojen sijoittaminen pitkäaikaiseen sijoitukseen estäisi tämän hankinnan. Myös asiakkaan näkemys omasta tulevaisuuden taloudellisesta tilanteesta voi olla esteenä lainan ottamiselle. Palvelu voi jäädä hankkimatta myös niissä tapauksissa, joissa asiakas ei tiedä miten palveluntarjoajaan saa yhteyden tai asiakas on niin kiireinen, ettei hänellä riitä mielenkiintoa käydä läpi palveluitaan ajan tasalle. (Ylikoski ym. 2006, 34.)

Tarpeen tunnistamisen jälkeen asiakas aloittaa tiedon etsimisen ja analysoimisen. Asiakkaalla voi olla muistissa olevaa tietoa aiemmista ostotilanteistaan sekä muualta saatua tietoa finanssialan toimijoista ja palveluista. Asiakas etsii usein aiheesta lisää tietoa, mikäli hän ei aiempien tietojen perusteella vielä pysty tekemään päätöstä. Tiedon hankinnan laajuuteen vaikuttaa palvelun merkitys asiakkaalle, palvelun hinta, pitkä käyttöaika, tarjolla olevien vaihtoehtojen suuret eroavaisuudet sekä asiakkaan ymmärrys palvelun ominaisuuksista. Mikäli päätöksellä on kiire, ei tiedon etsiminen ole laajasti mahdollista ja silloin luottamus palvelun tuottajaan vaikuttaa eniten päätöksen syntymiseen. Asiakkaan asiantuntemus vaikuttaa tiedon etsinnän laajuuteen eniten. Noviisien voisi ajatella etsivät tietoa eniten, mutta heillä ei ole välttämättä riittävää perustietämystä olennaisten asioiden etsimiseen, kun taas kohtalaisesti asiaa tuntevat osaavat etsiä tietoa eniten. Yritysassiakkailla on usein jo ennestään laaja tietämys käyttämiensä palveluiden osalta sekä kokemuksia palveluiden käytöstä, jolloin vertailu on helpompaa. Tiedonetsinnän alkuvaiheessa sekä päätöstä tehtäessä markkinointiviestinnän merkitys tietolähteenä on usein suurimmillaan. (Ylikoski ym. 2006, 35-36.)

Asiakaspalvelijan ammattitaito punnitaan palvelutilanteessa, jossa pitää osata tunnistaa asiakkaan asiantuntijuuden taso ja kyetä kertomaan tarjolla olevista palveluista asiakkaan kielellä. Asiakaskunnan noviisien ja eksperttien tiedon tarve on eritasoista ja asiakaspalvelijan tulee pystyä nopeasti tunnistamaan asiakkaan aiempi tietämys aiheen osalta. Noviisille liian yksityiskohtainen tieto voi olla hämmentävää, jolloin on mahdollista, että hän ei ymmärrä palvelua ja jättää sen

vuoksi palvelun hankkimatta. Ekspertille taas liian pintapuolinen tieto voi antaa kuvan, että asi-  
antuntijuuden taso yrityksessä ei ole riittävä hänen palveluidensa toteuttamiseksi. (Ylikoski ym.  
2006, 36.)

Keräämiensä tietojen pohjalta asiakas muodostaa käsityksen hänelle tarjolla olevista vaihtoeh-  
doista ja päätöksen helpottamiseksi karsii harkinnan kohteena olevat vaihtoehdot häntä eniten  
kiinnostaviin. Asiakas ottaa lopulliseen harkintajoukkoon finanssiyhtiöt, jotka ovat jääneet mie-  
leen joko kokemusten perusteella tai tiedonhaun yhteydessä. Aktiivisella mainonnalla, markki-  
noinnilla ja asiakassuhteiden hoitamisella finanssiyhtiöllä on mahdollisuus jäädä asiakkaan mie-  
leen, jolloin harkintajoukkoon pääsemisen mahdollisuudet paranevat. Asiakas voi valita pankin,  
minkä palveluita hän haluaa käyttää tai palvelun perusteella kartoittaa pankit, jotka kyseistä pal-  
velua tarjoavat ja tehdä valinnan siltä pohjalta. Yritysten päätökset tehdään yhteisillä päätöksillä  
ja itse päätöksiin voivat vaikuttaa palvelun käyttäjät, vaikuttajat (henkilöt, joilla on kokemusta  
finanssiasioista), päättäjät (yrityksessä), ostajat (yrityksen ostopalveluiden toteuttajat) sekä por-  
tinvartijat (henkilöt, jotka voivat ohjalla päätöksiä tuomalla esille vain haluamansa tiedot vaihto-  
ehdoista). Finanssiyhtiön tulee pystyä tunnistamaan yritysasiakkaan osalta nämä roolit, jotta  
mahdolliset markkinointitoimenpiteet voitaisiin suunnata oikein. (Ylikoski ym. 2006, 37-41.)

Finanssivalvonnan vuonna 2015 teettämän selvityksen mukaan finanssialan yritykset pärjäävät  
kilpailussa kolmen keinon avulla. Ensimmäinen keino on palvelujen jatkuva kehittäminen, jossa  
tulee osata ottaa huomioon, että kehittämistä ei perusteta pelkästään suurille innovaatioille,  
vaan arvoa osataan antaa myös pienemmille kehitysideoille. Toinen keino on henkilöstön osaa-  
misen ja toimintatapojen kehittäminen siten, että osaamista edistetään lisäämään ja täydentä-  
mään digitaalisten palveluiden tuottamaa arvoa asiakkaille ja joustavien työaikojen puitteissa voi-  
daan tarjota apua asiakkaille muulloinkin kuin kiinteiden työaikojen puitteissa. Kolmas keino on  
luoda yrityskulttuuri, jolla vastataan asiakkaiden digitaalisia palveluita koskeviin odotuksiin tar-  
joamalla digitaalisesti kaikki palvelut, joissa se on mahdollista. (Pohjola 2015, 18-19.)

## 2.1 Maine, yrityskuva ja brandi

Maine syntyy yrityksen ja sen sidosryhmien kohdatessa erilaisissa suorissa ja välillisissä vuorovai-  
kutustilanteissa (Aula & Heinonen 2011, 12). Hyvällä ja varsinkin muita paremmalla maineella yri-  
tys voi saada merkittävää välillistä tuottoa, koska maine kasvattaa yrityksen markkinaosuutta,

alentaa palveluiden ja tuotteiden markkinointi- ja jakelukustannuksia, mahdollistaa erikoishinnoittelun, suojelee kriisitilanteissa, kasvattaa henkilöstön sitoutumista ja tuottavuutta sekä auttaa houkuttelemaan ja pitämään parhaat mahdolliset työntekijät, lisää sijoittajien ja rahoittajien kiinnostusta, helpottaa pääsyä uusille markkinoille sekä parantaa positiivista julkisuuskuvaa. Maine on yritykselle pääomaa, johon kannattaa satsata ja jonka menettämisen taloudelliset vaikutukset voivat olla merkittäviä. (Aula & Mantere 2005, 58-59.)

Maine tekee yrityksestä hyvän tai huonon sekä erottaa sen toisesta samankaltaisesta yrityksestä. Maineen perusteella yritystä joko arvostetaan tai ei. Aika vaikuttaa maineeseen eli se määräytyy menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden odotusten perusteella. Uusilla yrityksillä maine muodostuu sitä edustavien henkilöiden tai muiden saman alan yritysten perusteella. Maine on monesti sitkeässä eli syvälle juurtuneen maineen muuttaminen on hankalaa. Yritys luo odotuksia puheillaan ja teoillaan, joiden täyttymistä jokainen arvioi omasta lähtötilanteestaan. Maineen muodostumisen kannalta on keskeistä tulevaisuuden odotuksista kertominen eli mitkä ovat yrityksen tulevaisuuden näkymät, millaisia ovat tavoitteet ja miten ne on tarkoitus saavuttaa. Luodut odotukset pitää lunastaa, jotta voidaan saavuttaa toivottu maine. Maine perustuu ajan lisäksi myös pysyvälle toiminnalle, vakaudelle ja jatkuvuudelle sekä rajaa kohteestaan muodostuvia käsityksiä sekä kokoaa siitä muodostuneita mielikuvia. Yrityksen jatkuva muutoskyky heijastuu osana hyvää mainetta eikä muutokset tällöin vaikuta yrityksen maineeseen. Haasteet maineen osalta taas voivat nopeasti tuhota koko liiketoiminnan. (Aula & Heinonen 2011, 12-16.)

Maineella on yritykselle neljä toisiinsa sidoksissa olevaa vaikutusmekanismia, jotka ovat arvo-, arvostus- ja suojavaikutus sekä vaikutus hyväksi tulemiseen. Arvovaikutus on yrityksen talouteen painottuva eli se vaikuttaa markkina-arvon kehitykseen, pääoman tuottoon, taloudelliseen tuottoon sekä aineettomana lisää mainepääomaa, joka itsessään voi olla arvokkaampi kuin muut varat. Arvostusvaikutus heijastaa yleisöllä olevia positiivisia käsityksiä yrityksestä. Se kertoo yrityksen asemasta markkinoilla, yrityksen kunnioittamisesta ja luotettavuudesta sekä tahdosta olla yrityksen kanssa tekemisissä. Suojavaikutus antaa suojan erilaisissa kriiseissä, sillä arvostetuille yrityksille anteeksiantaminen on todennäköisempää kuin huonomaineisille. Maineen hyväksi tekemisen vaikutus sisältää aiemmin mainitut vaikutusmekanismit sekä tahtotilan näyttäytyä yleisölle hyvänä sekä olla hyvässä työnantajamineessa, jolloin kaikki haluavat olla mukana menestystarinassa. Hyvästä maineesta tunnetut yritykset saavat käyttöönsä parempia resursseja eli esimerkiksi luottoa saa edullisemmin hyvän luottoluokituksen perusteella ja ammattitaitoisen henkilökunnan rekrytointi on nopeampaa, kun työnantajakuva on houkutteleva. (Aula & Heinonen 2011, 21-23; Aula & Mantere 2005, 54-59.)

Yrityskuva eli imago tarkoittaa kohderyhmän tai sidosryhmän yrityksestä muodostamaa käsitystä, mikä muodostuu mielikuvien, tunteiden, mielikuvien ja kokemusten summana. Se voi muodostua konkreettisista asioista kuten palvelun käyttämisen helppoudesta, mutta yleensä se on subjektiivinen eli se ei välttämättä vastaa todellisuutta. Finanssiyhtiön yrityskuva rakentuu finanssipalveluiden ominaisuuksista, palvelun laadusta, asiakkaan palvelusta saamista hyödyistä, asiakaskeskeisyydestä, yhtiön innovatiivisuudesta, yhtiön henkilöstöstä, asiakassuhteen hoitamisesta, yhtiön arvoista ja ohjelmista, yhtiön kiinnostavuudesta asiointipaikkana, yhtiön asiakaskunnasta sekä yhtiön uskottavuudesta ja luotettavuudesta. Positiivinen mielikuva yrityksestä saa asiakkaan odottamaan yritykseltä hyvää palvelua ja suojelee yritystä yksittäisiltä negatiivisilta kolhuilta. Negatiivinen mielikuva vaatii kuitenkin useamman positiivisen asiakaskokemuksen kääntyäkseen positiiviseksi, koska silloin pienikin virhe voi tuntua asiakkaasta todellista tilannetta suuremmalta. (Ylikoski ym. 2006, 61.)

Markkinointiviestinnän keinoin yrityksellä on mahdollista luoda asiakkaille odotuksia siitä, mitä asioiminen yrityksen kanssa tarjoaa asiakkaille. Asiakaspalvelun taas on pystyttävä lunastamaan nämä ennakkoon luodut mielikuvat sekä vahvistaa niitä, jotta voidaan saavuttaa tietojen, kokemusten ja mielikuvien summa eli brändi. Brändi on mielikuva siitä kokemuksesta minkä asiakas voi tuotteelta tai yritykseltä odottaa. Mikäli asiakkaalle on saatu luotua myönteinen kuva yrityksestä, hän kokee yksittäiset mahdolliset virheet epäonnina yksittäistapauksina, jolloin yritykselle jää mahdollisuus korjata virheensä. Mikäli mielikuvat ovat alun perin kielteisiä voi asiakas kokea virheen johtuvan yrityksen heikosta tasosta. Kielteiset mielikuvat ovat yleensä syntyneet omista kokemuksista, muilta kuulluista kokemuksista sekä julkisuudesta tai yleisen keskustelun kautta saaduista tiedoista. Brändin tulisi olla sekä myönteinen, että realistinen, jotta asiakkaille ei muodostuisi virheellisiä mielikuvia, joiden myötä kielteisten mielikuvien syntyminen on todennäköisempää. Oikeus brändiin ei ole kuitenkaan yrityksellä yksistään vaan brändi sijaitsee itseasiassa asiakkaan mielessä ja on hänen vallassaan. Mielikuvat eivät kaikesta huolimatta ole pysyviä, vaan niihin on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi mediaviestinnän ja vuorovaikutuksen avulla. (Aula & Mantere 2005, 200; Jalonen, Vuolle & Heinonen 2016, 67-69; Lindroos, Nyman & Lindroos 2005, 21-24; Reinboth 2008, 32-33; Stähle & Wilenius 2006, 47; Ylikoski ym. 2006, 61.)

Menestyviä brandeja yhdistää selkeä ja linjakas käyttäytyminen. Johdonmukaisella ja ristiriidattomalla toiminnalla saavutetaan taloudellista hyötyä, sillä haluttuun tulokseen on mahdollista päästä edullisemmin ja nopeammin. Selkeys ja yhtenäisyys toiminnassa antavat myös tukevan pohjan asiakasluottamuksen syntymiselle. Kasvottomien ja luonteettomien tuotteiden ja yritysten käyttö perustuu tarjottuihin etuihin, mutta varsinainen asiakassuhde ei ole mahdollinen ilman

luottamusta. Luottamus syntyy vain ymmärryksen kautta eli asiakas ei luota sellaiseen mitä ei ymmärrä. Vahvan johdonmukaisuuden omaavat yritykset arvostavat asiakkaitaan niin paljon, että pyrkivät huolehtimaan asiakaskokemuksen osalta jopa pienimmistä yksityiskohdista. (Lindroos ym. 2005, 258-260.)

Brandin markkinoinnissa on mahdollista hyödyntää sosiaalipsykologian ja psykologian tarjoamia oppeja, sillä ihmisten välisillä suhteilla sekä kuluttajien ja yritysten välisillä suhteilla on huomattu olevan paljon yhtäläisyyksiä. Objekteja on mahdollista personoida ja muodostaa niiden kanssa merkityksellisiä tunnepitoisia suhteita ja jopa heijastaa persoonaansa niiden kautta. Voimakkaimmillaan voidaan puhua myös brandiromanssista, jolloin tietyn brandin tuotteita ostaessaan käyttäjä kokee mielihyvää ja brandin pysyväksi osaksi elämäänsä, jolloin asiakas on valmis myös maksamaan siitä enemmän. Emotionaalisen kiintymyksen saavuttamisella brändiin sitoudutaan ja nähdään se hyvässä valossa. (Jalonen ym. 2016 67.)

Brandin johtamisessa tärkeintä on brandipääoman vahvistaminen, sillä pelkkä vahva brandi ei riitä. Brandeille tulee laatia selkeät ohjeistukset ja roolit, koska ne muutoin voivat kasvaa hallitsemattomasti, tarjonta voi muuttua hajanaiseksi tai brändikokoelma epämääräiseksi. Brandistrategiassa määritellään käytössä olevat brandit rooleineen sekä niiden keskinäiset suhteet. Brandien ylläpitoon ja vahvistamiseen kuuluu myös päätökset brandin kehittämisestä ja muuttamisesta ajan kuluessa. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 139.)

Tavoitellulla asiakaskunnalla ja kohderyhmällä on myös merkitystä yrityskuvan rakentamisessa, ja sen vuoksi myös Osuuspankki on ottanut käyttöön osana riskienhallintaa käyttöön asiakasvalintaohjeen, jonka mukaisesti uudet asiakassuhteet valitaan. (OP Vuosi 2019 2020, 51; Ylikoski ym. 2006, 61). Osuuspankkia on pitkään pidetty pankkina, joka ottaa avosylin vastaan kaikki asiakkaat ja sen vuoksi muissa pankeissa on jopa ohjattu kannattamattomia asiakasryhmiä osuuspankin asiakkaiksi.

Finanssialan toimijoilla toimipisteitä on usein monella paikkakunnalla ja näin ollen asiakkaille on muodostunut mielikuva, mikä kuvastaa koko yhtiötä, sekä mielikuva, joka on muodostunut paikallisen toimipisteen kautta. Myönteisen mielikuvan luominen ja säilyttäminen on haastavaa silloin kun toimipisteitä on useita, joita asiakkaalla on mahdollista käyttää. Toimivilla verkkopalveluilla on kuitenkin mahdollista muodostaa asiakkaalle positiivinen kokonaiskuva, vaikka asiointi konttorissa koettaisiinkin negatiivisena. (Ylikoski ym. 2006, 61.)



Ihmisten luottamus yrityksiin on vuosien saatossa vähentynyt, koska kuluttajien yksilöllinen huomiointi ei ole ollut avainasemassa. Yrityksillä ja kuluttajilla on erilainen näkemys toisiinsa kohdistuvan vuorovaikutuksen laajuudesta. Yritysten menestymistä pitkällä aikavälillä määrittelee myös yrityksen suhde yhteiskuntaan ja ihmisiin ja sen vuoksi varsinkin tuotekehityksessä pitäisi molemmat ryhmät ottaa huomioon. Yhteiskuntavastuuta yritys voi ilmentää heijastamalla omassa toiminnassaan yhteiskunnassa vallitsevia arvoja. Tämä edellyttää yritykseltä rohkeutta ajatella itsenäisesti pidemmällä aikavälillä ottamatta ensisijaisesti huomioon osakkeenomistajien lyhyen aikavälin tulostavoitteita. (Aula & Mantere 2005, 65; Stähle & Wilenius 2006, 47-48.)

## 2.2 Luova tietopääoma

Tietopääomaa voidaan tarkastella yritykseen kerääntyneinä tietovarantoina tai tietovirtoina, jotka läpäisevät yrityksen. Tietovarannoilla tarkoitetaan ajan myötä kertynyttä tietoa ja osaamista, joka on dokumentoitu. Dokumentoituihin tietovarantoihin kuuluu liiketoimintamallit, asiakastietokannat, prosessikuvaukset tai patentit. Tietovirrat ilmenevät arvoina, kulttuurina ja rutineina, jotka määrittelevät työntekijöiden toiminnan ja kommunikaatiotavat. Vakiintuneet käytännöt muodostavat yritykselle hyvin toimivan perustan, mutta voivat olla esteenä, mikäli halutaan uudistua. Kestävän kilpailukyvyn osalta uudistumiskyky on yrityksen elinehto ja se edellyttää luovaa tietopääomaa. (Stähle & Wilenius 2006, 15-16.)

Itse tiedosta puhuttaessa voidaan puhua kokemuksista, taidoista, arvoista, viisaudesta, informaatiosta sekä oivalluksista. Hiljainen tieto on pääasiassa yksilön osaamista, koska se on henkilökohtaista ja muodostuu yksilön omista kokemuksista, havainnoista tai vaistonvaraisista asioista (osaaminen on ns. selkärangassa). Hiljainen tieto voidaan jakaa tiedolliseen (uskomukset ja näkemykset), tekniseen (kädentaidot) ja keholliseen (aistinvaraiset havainnot, esim. ääni) tietoon. Hiljainen tieto karttuu vuosien kuluessa ja sen jakaminen on hankalaa (tilanteen lukemisen taito, kädentaidot). (Kujansivu ym. 2007, 126-127.)

Aineeton pääoma ei kuitenkaan ole yrityksen toiminnan kannalta aina positiivinen ominaisuus, koska se sisältää aina riskejä, jotka voivat vaikuttaa jopa yrityksen olemassaoloon. Tällaisia riskejä ovat ainakin vastuisiin ja riippuvuuksiin liittyvät riskit, osaamisen poistuminen yrityksestä, yrityksen maineen uhkatekijät sekä tuotekehitysinvestointien riskitekijät. Vastuun riski voi muodostua esimerkiksi tehtyjen sopimusten noudattamisesta, riippuvuussuhteesta alihankkijan ongelmiin, osaamisen menettämisestä avainhenkilökunnan irtisanoutumisen takia, maineen uhkatekijänä

negatiivisesta julkisuudesta sekä tuotekehitysinvestointien epäonnistumisesta (suurimmat kulut syntyvät yleensä tuotteen tai palvelun elinkaaren alkuvaiheessa tai valmistus on odotettua kalliimpaa). (Kujansivu ym. 2007, 42-44; Ylikoski ym. 2004, 143.)

Johtamisen kannalta kriittisten aineettomien menestystekijöiden tunnistamisen edellytys on tiedostaa yrityksessä jo oleva aineeton pääoma eli kartoittaa yrityksessä olevat aineettomat resurssit, olemassa olevien aineettomien resurssien toivetila sekä mikä niiden tila tällä hetkellä. On myös mahdollista pohtia, että onko tunnistettujen resurssien kehittämiseksi tarvetta sekä miten kehittäminen ja siinä onnistuminen voidaan arvioida, jolloin saadaan myös kuva niihin liittyvistä käytännöistä sekä työkaluista. Tunnistamisvaiheessa on mahdollista löytää myös puutteita, joita ei arvioida tai kehitetä mutta ne koetaan tärkeinä. Aineettoman pääoman kehittämiseksi on yrityksissä käytössä monia työkaluja (esim. branditutkimukset ja kehityskeskustelut), mutta niitä ei välttämättä osata mieltää aineettomaan pääomaan liittyviksi. Menestystekijöiden kartoittamisella on mahdollista tunnistaa aineeton pääoma laajemmin ja keskittyä kehitystyössä ainoastaan kriittisimpiin osa-alueisiin. Saatujen tulosten perusteella on mahdollista kiinnittää huomiota heikossa tilassa tai vahvuuksina pidettäviin resursseihin sekä tärkeisiin resursseihin (ei mitata tai kehitetä tällä hetkellä) ja eri osa-alueiden (inhimillinen pääoma, rakenne- ja suhddepääoma) keskinäisiin painotuksiin ja kokonaistasapainoon. (Kujansivu ym. 2007, 45-48.)

Aineettoman pääoman johtamisen tavoite on saavuttaa parempi suorituskyky ja taloudellinen menestyminen, koska sillä saavutetaan aineettomien resurssien tehokas hyödyntäminen. Aineettoman johtamisen tavoitteena voi olla asiakastyytyvyyden, toiminnan laadun tai liiketoimintaprosessien tehostaminen, yrityksen kasvun ja arvon nousun tukeminen, strategisten muutosten toteuttaminen, kilpailuedun tai -kyvyn parantaminen, yrityksessä olevan tiedon hallinta tai liiketoiminnan kehittäminen tai uudistaminen. Aineettomien pääomien johtamiseen liittyy myös haasteita, jotka voivat olla ajanpuute, muutosvastarinnan ilmeneminen, puute osaavista työntekijöistä, hyötyjen ja tulosten hahmotus etukäteen. Myös uusien asioiden oppiminen ja vanhoista asioista poisoppiminen voi olla haastavaa. (Kujansivu ym. 2007, 55-56.)

Finanssiyhtiön henkilöstöjohtamisen haaste on löytää asiakaspalveluun sopiva henkilöstö, kouluttaa heidät tehtäviinsä sekä pitää yllä työmotivaatiota siten, että vaihtuvuus olisi mahdollisimman alhainen. Asiakaspalveluhenkilöstöllä tulee olla kokemus työnsä merkityksellisyydestä osana yrityksen menestystä, mikä edellyttää henkilöstön motivointia, avointa viestintää yrityksen toimintoista sekä toimenpiteitä, joilla on mahdollista parantaa työssä viihtymistä. Asiakaspalvelijan toimintaan ja käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät on mahdollista jakaa henkilökohtaisiin ja ammatillisiin vaikuttajiin, joista yhdessä muodostuu asiakaspalvelijan osaaminen. Henkilökohtaisia

vaikuttajia ovat yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet, koulutus, sosiaalinen tausta, harrastukset, henkinen ja fyysinen hyvinvointi sekä tunnetaidot, joskin asiakaspalvelijan mielialalla voi olla myös ratkaiseva merkitys asiakaskohtaamisen onnistumisessa. Ammatillisia vaikuttajia ovat pe-rehdytys tehtäviin ja toimialaan sekä yhtiön maksama palkka ja tarjoama koulutus, muu palkitseminen, yhtiön sisäinen ilmapiiri ja kulttuuri, johtamiskäytännöt, etenemismahdollisuudet sekä vaikutusmahdollisuudet yhtiön toimintaan. (Kujansivu ym. 2007, 28; Ylikoski ym. 2004, 143-145.)

Asiakaspalveluhenkilöstön koulutus jaetaan peruskoulutukseen sekä jatkuvaan ammattitaidon ylläpitoon. Peruskoulutus sisältää asiakaspalvelu- ja käyttöjärjestelmäkoulutuksen lisäksi koulutuksen yhtiön tarjoamien palveluiden osalta. Ammattitaidon ylläpitäminen edellyttää jatkuvaa oppimista, jotta työskentelytavat eivät urautuisi vaihtoehtoisten toimintamallien unohtuessa. Perusosaamista täydentävät kokemus ja työnkierto ja varsinkin finanssialalla työssäoppiminen on välttämätöntä, koska vain työtä tekemällä on mahdollista oppia myös vaativat työtehtävät. Kokemus taas luo paljon hiljaista tietoa, mikä muodostuu työntekijöiden yksilöllisistä taidoista ja osaamisesta. Siitä huolimatta, että yksilön kyvyt ovat yritykselle tärkeitä, ei niitä voi käyttää suoraan yrityksen kilpailuetuna, sillä tärkeämpää on kaikkien työntekijöiden taitojen ja osaamisen kokonaisuus. Tehtävästä toiseen siirtyminen antaa mahdollisuudet moniosaajuudelle ja kehittää monipuolisesti ammattitaitoa. Tärkein motivaatiotekijä finanssialalla ei ole palkka vaan haasteelliset ja mielenkiintoiset työtehtävät, hyvä työilmapiiri, luottamus yhtiön toimintaan sekä oikeudenmukainen johtaminen. Myös työtehtävien tulee olla henkilökohtaisesti oikein mitoitettuja eli töitä ei saa olla liikaa tai liian vähän, vaan työn pitää olla omiin taitoihin sopivan haasteellista ja oman työn merkitys kokonaisuudessa tulee olla selvillä. (Kujansivu ym. 2017, 112-113; Ylikoski ym. 2004, 145-146.)

Tulevaisuustiedon hankkiminen ja hyödyntäminen voivat antaa yritykselle mahdollisuuksia menestyä jatkossakin. Tärkeimpinä tuotantoa ohjaavina tekijöinä tulisi nähdä asiakkuus ja muutokset kulutustottumuksissa. Se edellyttää yritykseltä kykyä katsoa kauemmas ja ajatella paremmin ja terävämmin kuin asiakas (Stähle & Wilenius 2006, 65). Toiminnan yrityksessä tulee olla uudistumiskykyistä ja tehokasta. Yrityksen sisäisten energiatasojen säilyttäminen on edellytys yrityksestä löytyvälle muutosvoimalle. Luovalla tietopääomalla tarkoitetaan yrityksen kykyä luoda omaa tulevaisuuttaan aktiivisesti ja kykyä uudistua, koska pitkällä aikavälillä ei kannata luottaa sattumaan, vaan mahdolliset muuttajat tulee pystyä ottamaan huomioon yrityksen tulevaisuutta suunnitellessa. Uudistumiskykyinen organisaatio taas kykenee toimimaan älykkäästi toimintaympäristössään sekä kykenee suuntaamaan toimintaansa yhtenäisesti uudistuksissa. Innovaatio-osaaminen taas antaa yritykselle pysyvemmän kilpailuedun, koska sen seurauksena syntyy uusia

palveluita tai tuotteita, toimintakonsepteja ja liiketoimintatapoja sekä brändejä ja symbolimaailmoja. (Stähle & Wilenius 2006, 16-18.)

Toimintaympäristön analyysin avulla yritys voi selvittää markkinoihin, kilpailuun, kysyntään, yleisiin yhteiskunnallisiin tekijöihin sekä ympäröivään luontoon liittyviä seikkoja. Analyysiä tehtäessä voidaan erottaa toisistaan yrityksen lähiympäristö ja laaja makroympäristö. Lähiympäristö koostuu potentiaalisista asiakkaista, yhteistyökumppaneista, kilpailijoista sekä asioista, jotka liittyvät muihin keskeisiin sidosryhmiin. Ulkoinen makroympäristö taas koostuu laajemmista markkinoilla vaikuttavista tekijöistä eli taloudellisista, teknisistä, poliittisista ja väestön rakenteeseen liittyvistä tekijöistä sekä lainsäädännöllisistä rajoitteista ja mahdollisuuksista, joihin yritys ei voi itse vaikuttaa. Yritysten tulee kuitenkin aina ottaa nämä tekijät huomioon ja arvioida niiden vaikutusta omaan toimintaan. (Viitala & Jylhä 2013, 44; Stähle & Wilenius 2006, 25-28.)

### 2.3 Asiakasarvon johtaminen, asiakaskokemus ja CRM

Asiakasarvo kuvastaa asiakkaan etsimiä hyötyjä tai mahdollisuuksia sekä sitä, millaisia uhrauksia asiakas pyrkii välttämään. Hyötyjä ovat asiakkaan elämää helpottavat ja tarpeen tyydyttävät kokemukset ja uhraus on tyypillisimmin hinta, mutta menetetyn ajan merkitys korostuu koko ajan. Palvelun ollessa nopeaa ja sujuvaa, siitä ollaan valmiita maksamaan enemmän. Asiakasarvo vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, asiakasuskollisuuteen sekä suositteluun. Asiakasarvon perusteella voidaan ymmärtää miksi asiakas ostaa ja pysyy uskollisena ja miksi asiakas suosii tai välttelee tiettyjä brändejä. Neljä pääteemaa, jotka kuvastavat asiakasarvoa ovat taloudellinen arvo (asiakkaan saavuttama taloudellinen hyöty), emotionaalinen arvo (mielihyvä, kokemukset), toiminnallinen arvo (ajan tai vaivan säästäminen) ja symbolinen arvo (status, eettisyys, ympäristöystävällisyys) ja joiden avulla on mahdollista rakentaa merkityksellinen ja kilpailijoista erottuva tarina. (Keronen & Tammi 2017, 34-35, Löytänä & Korteso 2011, 12-19, 45; Saarijärvi & Puustinen ym. 2020, 146.)

Asiakasarvo ei ole kuitenkaan yksiselitteinen nykyaikaisessa markkinoinnissa ja viestinnässä sillä organisaation tai palveluiden ja tuotteiden arvoon vaikuttaa myös asiakkuuden kokemukselliset eri vaiheet eli aika ennen ostamista, ostohetki sekä käytön aika. Käytännössä se voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että ensimmäisessä vaiheessa sinun tulee tavoittaa asiakas, kun hän vasta alkaa miettimään tuotteen tai palvelun hankintaa, toisessa vaiheessa tavoitteena on ohjata asiakas kohti vaivatonta ostostapahtumaa ja kolmannessa vaiheessa sitouttaa asiakas käyttämään tuo-

tetta tai palvelua sekä mahdollistaa lisämyynti ja suosittelut. Sitouttaminen on itseasiassa korvanut perinteisemmät konseptit kuten osallistamisen ja osallistumisen (Kukkonen 2016. 43). Myyntiprosessiin kuuluu ennen kaupan päättämistä myös vastaväitteet ja argumentoiminen, jossa asiakaspalvelijan tehtävä on torpata asiakkaan riskit ja pelot sekä perustella tuotteen hinta lisäarvon määränä asiakkaalle. Arvokasta kokemusta voi heikentää liian halpa hinta, kun taas odotukset ylittänyt kokemus voi ollakin pettymys, jos siitä koitunut lasku on liian suuri. (Keronen & Tanni 2017, 35-38; Löytänä & Korteso 2011, 79, 84-85)

Asiakaskokemus on asiakkaan yrityksestä muodostama mielikuva, johon sisältyy kohtaamiset, mielikuvat ja tunteet toiminnasta. Asiakaskokemusta on mahdollista johtaa, jolloin asiakkaalle luodaan merkityksellisiä kokemuksia, jotka lisäävät asiakkaille tuotettavaa arvoa ja toisaalta myös yrityksen tuottoja. Se kuuluu osaksi yrityksen strategiaa, joten se on erilaista jokaisessa yrityksessä, koska strategiatkin eroavat toisistaan. Asiakaskokemuksen johtaminen ei tarkoita pelkästään yrityksen tuottaman asiakaspalvelun laatua, vaan siinä huomioidaan yrityksen kaikki osat alueet, sillä myös ne ovat kosketuksissa asiakkaaseen joko suoraan tai välillisesti. Se vaatii jatkuvaa ylläpitoa, johtamista, mittaamista, organisointia, kehittämistä sekä innovointia ja jokaisen yrityksen tulee löytää siihen omat tapansa, jotta ne palvelevat yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. Esimerkiksi järjestelmien toimivuuden puutteita ei asiakaspalvelun laadulla ole mahdollista korvata. Kokemusten luominen on mahdollista yrityksen asettaessa asiakkaansa toimintansa keskiöön järjestämällä omat toimintonsa luomaan kokemuksia ja arvoa asiakkaalle. Kokemusten luominen ei kuitenkaan aina edellytä varsinaista palvelua, vaan kokemus voi syntyä myös siitä, että asiakkaalle annetaan mahdollisuus kokea ja tehdä asiat itse. Asiakaskokemus on sitä vahvempi, mitä vahvempia tunteita, mielikuvia ja kohtaamisia syntyy. (Löytänä & Korteso 2011, 12-19, 45, 165-166, Saarijärvi & Puustinen 2020, 54, 33-34.)

Asiakaskokemukseen perustuvassa kilpailustrategiassa yritys pyrkii saavuttamaan markkinoilla kilpailuedun tarjoamalla asiakkailleen lisää arvoa merkityksellisillä kokemuksilla. Onnistuneiden asiakaskokemusten luomiseen kannattaa panostaa, koska asiakas todennäköisemmin palaa, koska on kokenut saaneensa hyvää palvelua. Tähän vaikuttavat aivomme, jotka on rakennettu mielihyvään suuntautuviksi. Myöskään yksittäinen huonompi asiakaskokemus ei välttämättä horjuta asiakkaan mielikuvaa, mikäli asiakas on ennestään tyytyväinen asiakassuhteeseen. Asiakkaan odotuksia on mahdollista ylittää käyttämällä seuraavia elementtejä, jotka ovat henkilökohtaisuus, yksilöllisyys ja räätälöitävyys, aitous, olennaisuus, oikea-aikaisuus, jaettavuus, selkeys, kestävyys,

arvon säilyvyys ennen ja jälkeen kaupan, arvon näkyvyys ja selkeys, tunteisiin vetoavuus, yllättävyys sekä tuottavuus. (Löytänä & Korteso 2011, 21, 49, 64; Saarijärvi & Puustinen 2020, 21; Ylikoski ym. 2006, 56)

Onnistuneessa asiakaskokemuksessa avain on tunnistaa asiakkaan oma asiakassegmentti. Asiakkaita voi luokitella esimerkiksi demografisesti (asuinpaikka, sukupuoli, ikä ym.), asiakkuusvaiheen, asiointikanavan, kannattavuuden tai kasvupotentiaalin perusteella. Asiakaspalvelun tarkoitus on myydä palveluita sekä kartoittaa laajasti asiakkaan palvelutarpeita. Asiakkaalle on mahdollista tarjota juuri hänelle sopivaa palvelua, mikäli tiedetään asiakkaan ominaisuuksista, palvelukäyttäytymisestä sekä tämän etsimistä hyödyistä. Nämä on mahdollista selvittää aiempien asiakkaiden osalta asiakasrekistereistä, mutta uusien asiakkaiden osalta nämä tulee selvittää itse vuorovaikutustilanteissa. Asiakkaiden suhtautuminen asiakaspalveluun ja odotukset palvelutilanteen osalta vaihtelevat eli toisille henkilökohtainen palvelu ei ole tärkeää vaan tärkeintä on, että itse palvelu on virheetön ja toimiva. On tutkittu, että pankin henkilökohtaisen puhelinpalvelun käyttäjät voi jakaa kolmeen ryhmään eli sitoutujat (arvostavat viestintää, avuliaisuutta ja ystävällisyyttä), tehokkuushakuiset (tärkeää on palvelun toimivuus, luottamus ja turvallisuus) sekä vaativiin (kaikki osa-alueet ovat merkityksellisiä). Eri kategorioihin kuuluvat asiakkaat eroavat myös demografisilta ominaisuuksiltaan (mm. sukupuoli ja ikä). Asiakassegmenttikohtaisesti asiakaspalvelun laadun ja yhtiön valinnan kriteereissä nähtiin eroavaisuuksia. Palvelutilanteessa asiakaspalvelijan tulee sopeuttaa palvelun laajuus asiakaskohtaisesti eli pystyä selvittämään, että onko asiakas jo etukäteen perehtynyt aiheeseen vai tarvitseeko asiakas laajemmin asiakaspalvelijan apua valintaa tehdessään. (Löytänä & Korteso 2011, 56-57, 128-129; Saarijärvi & Puustinen 2020, 45-46, 49, 128-134; Ylikoski ym. 2006, 28.)

Asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaamisen onnistumisen määrittelee samanaikaisesti seuraavat asiat: asiakas kokemuksineen, taustoineen ja tarpeineen, asiakaspalvelija kokemuksineen, taustoineen, osaamisineen ja palveluhaluineen, yhtiö, sen maine ja palveluvalikoima, yhtiössä vallitsevat arvot, normit, sisäinen markkinointi ja palvelukulttuuri, asiakaspalvelutila sekä siellä olevat muut ihmiset sekä palveluilmapiiri. Palvelutilanteen kannalta myös asiakastyypin tunnistaminen on tärkeää, koska jokainen asiakastyppi käyttäytyy eri tavalla. Asiakastyppi voi olla tiedon etsijä (kyselee paljon tehdäkseen oikean valinnan), kuuntelun tarvitsija (haluaa jutella ihan muista asioista kuin pankkiasioista), rutiinistaja (asioi joko rutiinilla tai ei tunne palvelua riittävästi kokeakseen sitä tärkeäksi), avun tarvitsija (luottaa täysin toisten mielipiteeseen ja on vuorovaikutustilanteessa passiivinen osapuoli), riippumaton (on selviteltyt asiat itse etukäteen ja saattaa olla kielteinen uusien ehdotusten suhteen), vaatija (tietää mistä maksaa, edellyttää tehokkuutta ja hyvää

palvelua ja voi olla tyly ellei saa mitä haluaa) sekä räjähtäjä (on aggressiivinen jo saapuessa sekä voi käyttäytyä hyökkäävästi). Asiakaspalvelijalta odotetaan mukautumista erilaisiin tilanteisiin ja hänellä tulee olla erilaisia rooleja ja käyttäytymismalleja. Asiakaspalvelijan rooli voi olla tiedonvälittäjä (pystyy auttamaan tiedonetsijää ja tarjoamaan tietoa asiakkaan kielellä ja sanastolla), empaatikko (kuuntelun tarvitsija edellyttää tuttavallista keskustelua ja haluaa ymmärrystä), rutiinimyyjä (suoraviivainen ja rutiininomainen toiminta), aloitteen tekijä (edellytyksenä aktiivinen vuorovaikutus, aloitteenteko, vaihtoehtojen oma-aloitteinen tekeminen ja vaihtoehdon suositteleminen), tehomyyjä (vaativalle asiakkaalle tehokas toiminta, laaja osaaminen, tavoitteellisuus, aktiivisuus ja palvelutarjontaosaaminen) sekä sovittelija (räjähtäjän rauhoittaja, kyky sovittaa riitatilanteita, taito kuunnella ja valita oikeat sanat tilanteen rauhoittamiseen). (Saarijärvi & Puustinen 2020, 70-71, 95-100; Ylikoski ym. 2004, 97-99.)

Odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia voidaan luoda ainoastaan, mikäli henkilöstöjohtamisen tavoitteena on henkilöstön oikeanlainen osaaminen ja asenne. Henkilöstöjohtamisessa henkilöstön organisointiin kuuluu rekrytointi, mittaaminen, kompensatiot ja kannustimet, kouluttaminen sekä johdon osallistuminen. Rekrytoinnissa tulee valita, että haetaanko oikeanlaista osaamista vai oikeanlaista asennetta, sillä osaamista on mahdollista lisätä mutta asenteen muuttaminen on haastavampaa. Mittaamisessa on mahdollista mitata joko määrää tai laatua, joista voidaan palkita yksilöllisillä tavarapalkkioilla tai yhdessä jaettavilla kokemuspalkkioilla. Kouluttaminen mekaanisten taitojen osalta on helpompaa kuin kehittää ongelmanratkaisukykyä ja aitoa kykyä välittää asiakkaista. Johdon osallistuminen kuitenkin lopulta määrittää asiakaskokemuksen johtamisen onnistumisen, sillä sieltä saapuva kiitos esimerkiksi hyvin onnistuneesta palvelutilanteesta kertoo johdon aidosta sitoutumisesta ja osallistumisesta. (Löytänä & Korteso 2011, 78, 170-175.)

Asiakaskokemuksen johtaminen muodostuu jatkuvasta tavoitteiden uudelleenmäärittelystä, mittaamisesta (miten kokemukset vastaavat tavoitteita ja millaisia vaikutuksia niillä on uskollisuuteen), toteuttamisesta (strategian toteuttaminen ja tavoitteen mukaisten asiakaskokemusten luominen), organisoinnista (henkilökunta organisoidaan toteuttamaan asiakaskokemusstrategiaa ja luomaan kokemuksia), kehittämisestä (kehitetään asiakaskokemusstrategia, jolla luodaan kaikissa kosketuspisteissä tavoiteltuja kokemuksia) sekä määrittelystä (määritellään oma, erilaistuva ja tuottava asiakaskokemustavoite). Määritellyn tavoitteen tulee sisältää asiakkaalle tuotettava arvo, konkretisoida yrityksen hyödyt asiakkaalle, määritellä asiakkaan tyydytettävä tarve sekä halutut asiakkaille luotavat kokemukset. Asiakkaat kokevat palvelun myös moniulotteisesti eli sosiaalisesti (henkilökunnan ja muiden asiakkaiden vaikutus), kognitiivisesti (saavuttaakseen tavoit-

teita tuotteen tai palvelun kautta), emotionaalisesti (tuotteiden tai palveluiden kautta koetut positiiviset tai negatiiviset tunteet) sekä sensorisesti (aistinvaraiset havainnot). Asiakaskokemuksen johtamisessa markkinoinnilla luotavien odotusten tulee olla linjassa yrityksen kykyyn lunastaa nämä annetut lupaukset. Hintalupausten lunastaminen on helpompaa kuin palvelulupausten, koska niissä epäonnistuminen on yritykselle aina riski. (Löytänä & Kortesus 2011, 78, 95, 166-168; Saarijärvi & Puustinen 2020, 49, 78-80, 159-160)

Puhtaasti asiakkaiden kokemuksiin liittyvillä mittauksilla tai asiakaskokemusten johtamisen vaikutusten mittaamisella on mahdollista mitata asiakkaiden kokemuksia. Mittaamisessa on tärkeää keskittyä sellaisiin asioihin, joiden pohjalta voidaan tehdä päätöksiä liiketoiminnan johtamisen tarpeista. Asiakaskokemuksia voidaan mitata spontaanisti saaduilla palautteilla, palautelomakkeilla ja -laatikoilla, reklamaatioiden analysoinnilla, sosiaalisen median seurannalla, kohtaamisten analysoinnilla (puhelut, viestikeskustelut), asiakaspaneelilla ja fokusryhmillä, asiakastyytyväisyystutkimuksilla, biometrisillä mittauksilla (esim. katseen seuranta), jatkuvilla palautekyselyillä eri kosketuspisteissä sekä mystery shopping-tutkimuksilla. Asiakaskokemus voidaan myös jakaa sen erilaisiin muotoihin eli palvelu-, osto-, hinta-, toimitus-, kulutus-, käyttö-, verkkokauppa- tai brändikokemuksiin, jolloin yrityksellä on tarvittaessa mahdollisuus keskittyä vain tiettyyn osaan asiakaskokemuksesta. Vaikka asiakaskokemuksen tutkimiseen löytyy useita keinoja, tärkeintä on, että niitä käytetään ainoastaan niissä tilanteissa, kun saataviin tietoihin on tarkoitus jollakin tavalla reagoida. (Löytänä & Kortesus 2011 187-188; Saarijärvi & Puustinen 2020, 61-64.)

Yritysassiakkaiden välisessä asiakaskokemuksessa korostuvat konkreettiset kognitiiviset tekijät eli myynnin kasvattaminen, kustannusten alentaminen, tuottavuuden parantaminen sekä asiakasyrityksen asiakastyytyväisyyden lisääntyminen ja nämä tulee olla mitattavissa, jotta niitä on mahdollista seurata. Suurin osa olemassa olevista seurannan mittareista on tehty kuluttajakaupan tarpeisiin ja se on vaikuttanut osaltaan siihen, että tutkimustietoa aiheesta on vielä vähän saatavilla. Yritysassiakkaan kohdalla päätökset tehdään yleensä yhteistyössä, joten yksittäisen henkilön kokemukset eivät vaikuta päätöksiin niin voimakkaasti, vaan yhteistyön onnistumista seurataan kannattavuutta ja tehokkuutta mittaamalla. Yritysassiakkaiden välisissä asiakaskokemuksissa vaikuttavia elementtejä ovat sitoutuminen, tarpeiden tyydyttäminen, responsiivisuus (oikea-aikainen reagointi), helppous ja saumattomuus (toiminnan helpottaminen), kehittyminen ja proaktiivisuus (asiakkaan toimien ennakointi). Tärkeintä on kuitenkin ymmärtää miten omat osaamiset (tarjotut tuotteet, palvelut ja ratkaisut) auttavat asiakasyrityksiä menestymään ja pystyä näyttämään mitattavasti, että mitä hyötyä yhteistyöstä on. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 85-89.)



Asiakkaiden antama palaute on vuosien saatossa muuttunut aggressiivisemmaksi ja ääritapauksissa asiakkaat voivat käyttää käsien lisäksi myös jotain niitä pidempää. Kun valitus ilmenee kriittisenä suhtautumisena asioihin, on yrityksellä mahdollisuus korjata ilmenneitä epäkohtia. Valittavan asiakkaan sijaan huomio tulisi kiinnittää asiakkaisiin, jotka ovat hiljaa, sillä valittamatta jättäminen on yritykselle vaarallisempaa. Ensinnäkin yrityksellä ei ole mahdollista korjata valituksen taustalla olevaa tai koettua ongelmaa, ellei siitä tiedetä. Toiseksi asiakas usein äänestää jaloillaan ja kertoo kokemuksistaan lähipiirissään, jolloin tämä karkottaa potentiaalisia asiakkaita jopa syyttä. Kolmanneksi menetetyn asiakkaan osalta saatavissa olleet tuote- ja palvelukokemukset jäävät hyödyntämättä tuotteita ja palveluita kehittäessä sekä laatua parannettaessa. (Jalonen ym. 2016, 69-70; Löytänä & Korteso 2011, 211.)

Saatu reklamaatio on mahdollista hoitaa taitavasti, jolloin yritys on hyvittänyt virheensä ja useimmiten asiakas jatkaa asiakkuuttaan. Ensimmäisen hyvin hoidetun reklamaation jälkeen asiakkaan sitoutuminen yritykseen myös kasvaa ja mahdolliset myöhemmät samankaltaiset tilanteet eivät samalla tavalla enää horjuta asiakkaan luottoa yritykseen. Uusien asiakkaiden hankkiminen on yrityksille usein arvokkaampaa kuin nykyisistä kiinni pitäminen ja sen vuoksi reklamaatiot kannattaa hoitaa hyvin. Helposti mietitään myös kustannuksia, joita aiheutuu reklamaatioiden hoitamisesta, mutta kustannusten käänköpuolena asiakassuhteen päättymisen usein aiheuttaa enemmän kustannuksia kuin annettava hyvitys. Mahdollisia hyvitysvaihtoehtoja voivat olla hinnan hyvittäminen, alennus, hyvitys aiheutuneesta vahingosta, tuotteen vaihtaminen uuteen tai toiseen tuotteeseen, tuotteen korjaaminen tai tuotelahja sekä ennen kaikkea anteeksipyyntö ja selvitys tapahtuneesta. (Löytänä & Korteso 2011, 214-222; Saarijärvi & Puustinen 2020, 107; Ylikoski ym. 2006, 71-74.)

Palveluiden tuotannossa asiakkaiden palautteissa jää enemmän tilaa yksittäisen henkilön omaan arvomaailmaan ja mielenkiinnon kohteisiin perustuviin näkemyksiin kuin tavarakaupassa, jossa arvioidaan tavaran ominaisuuksia. Asiakkailla on henkilökohtaisia odotuksia toivomansa palvelun tason osalta tai palvelun merkitys voi olla vähäinen, mikäli hinta on suurin päätöstä ohjaava tekijä. Tavoitetilanne on, että asiakas on tyytyväinen ja yritys kokee laadun olevan kunnossa, jolloin laatua kannattaa kehittää hiljalleen ja keskittyä virheiden ennaltaehkäisyyn. Mikäli asiakas on tyytyväinen, mutta yrityksen mukaan laadussa on virhe, tulee yrityksen tehdä joko laadunkohotus (korjata laaturvirheet, tarkistaa hinta-laatusuhde, etsiä laatu-tietoiset asiakkaat, varmistaa asiakastyytyväisyys ja toiminnan kannattavuus) tai laaduntäsmennys (asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavien odotusten selvitys, laatu-kriteereiden muuttaminen vastaamaan odotuksia, käytännön toi-

minnan muuttaminen vastaamaan asetettuja laatukriteereitä, asiakkaiden tyytyväisyyden ja toiminnan kannattavuuden varmistaminen sekä käyttämättä jääneiden laatutekijöiden käytön mielekkyyden miettiminen). (Reinboth 2008, 96-98.)

Asiakkaan ollessa tyytymätön silloin kun yrityksessä laatu koetaan hyväksi, on mahdollista joko vaihtaa asiakkaat (täsmentämällä tarjottavissa oleva laatu, hinnoittelemalla kustannusrakenteen mukaan, etsiä nykytasoon tyytyväiset asiakkaan sekä varmistaa asiakastyytyväisyys) tai nostaa laatua (selvittää asiakkaiden odotukset, tehdä laatukriteerimäärittely, kehittää toiminta vastaamaan annettuja kriteereitä, tehostamalla toimintaa tai hinnoittelemalla kustannusrakenteen mukaan, varmistamalla laatukriteereiden vastaavuus odotuksiin, varmistamalla asiakastyytyväisyys sekä kehittämällä toimintaa edelleen). Tyytymättömyyden koskiessa yksittäisiä asiakkaita on heille mahdollista tarjota hyvitystä joko yrityksen normaalin käytännön mukaisesti, suostua asiakkaan jopa kohtuuttomilta kuuluviin vaatimuksiin (toistuessa toki ohjata toisaalle), olla hyvittä-mättä mitään palvelun virheen puuttuessa (asiakas voi tehdä asian julkiseksi, mutta toisaalta tietää jatkossa olla vaatimatta ylimääräistä), suositella siirtymistä kilpailijan asiakkaaksi tai hinnoitella palvelu ottamalla huomioon asiakkaan lisävaatimukset. (Reinboth 2008, 98-100.)

Yrityksen nähdessä palvelussaan virheen asiakkaiden ollessa tyytymättömiä, tulee yrityksen selvittää asiakkaiden odotukset ja määritellä laatukriteerit niiden perusteella, kehittää toimintaa kriteereiden pohjalta, kouluttamalla henkilökunta toimimaan laatukriteereiden mukaisesti sekä huolehtimalla heidän motivaatiostaan, tarkistamalla toiminnan kannattavuus sekä varmistamalla asiakkaiden tyytyväisyys. Pelkästään asiakaspalvelussa voidaan kiinnittää huomiota henkilökunnan osaamiseen, henkilökunnan asennoitumiseen, työyhteisön sisäisiin ristiriitoihin sekä puutteisiin esimiestyössä. (Reinboth 2008, 100-101.)

Finanssipalveluissa tapahtuneet virheet ovat helpommin korjattavissa kuin asiakaspalvelussa tapahtuneet virheet, sillä koettua asiakaspalvelua ei voi vaihtaa tai korjata. Tärkeintä on kuitenkin havaita tapahtunut virhe ja toimia mahdollisimman nopeasti, jotta tilanne saadaan korjattua. On välttämätöntä korjata palvelussa tapahtuneet virheet, jotta asiakkaan luottamus on mahdollista säilyttää. Pelkkä virheiden korjaaminen ei kuitenkaan riitä, vaan tilanne vaatii yleensä uuden hyväksyttävän ratkaisun. Asiakkaan tulee jäädä tilanteesta riippumatta niin tyytyväiseksi kuin on vain mahdollista. Ongelmatilanteet saavat asiakkaat usein herkemmin etsimään palveluissa tai tuotteissa olevia virheitä, mutta vaativimpia ovat pitkäaikaiset uskolliset asiakkaat, jotka odottavat ongelmatilanteissa henkilökohtaisempaa palvelua. Erityisesti saman virheen toistuminen lisää tyytymättömyyttä. (Ylikoski ym. 2006, 72-73.)

Pienet yritysasiakkaat voivat olla erittäin riippuvaisia pankista toimintansa mahdollistajana ja palveluvirheiden sattuessa mieltivät asiakkuutta tarkkaan. Kuitenkin pankin vaihdosta aiheutuva vaiva ja paperisota voi aiheuttaa esteitä pankin vaihdolle. Pienten yritysasiakkaiden tyytyväisyystekijöitä ovat tyytyväisyys asiakassuhteen hoitamiseen (henkilökohtainen palvelu), tyytyväisyys luotonantoon sekä päivittäisten pankkiasioiden hoidon onnistuminen. Yritysasiakkaiden osalta yhteyshenkilön toiminnan onnistuminen on edellytys läheisen asiakassuhteen muodostumiselle. (Ylikoski ym. 2006, 72.)

Johtaminen, kuten asiakaskokemuksen johtaminen, täytyy myös vastuuttaa eli yrityksessä tulee olla taho, joka vastaa siitä. Johtamisella on merkittävä vaikutus asiakaskokemuksiin keskittyvän yrityksen tulosten saavuttamisen osalta, sillä odotukset ylittävien asiakaskokemusten luominen edellyttää vahvaa johtajuutta. Asiakaskokemuksen johtamisen asiantuntijan tulee vastata kehittämisestä ja johtamisesta läpi organisaation ja raportoitava siitä suoraan pääjohtajalle. Asetettu strategia tulee voida jalkauttaa koko organisaatioon, jotta se voidaan muuttaa asiakaskeskeisemmäksi, sillä kaikki yrityksen toiminnot vastaavat asiakaskokemusten luomisesta. Eri toimintojen pitää pystyä mittaamaan onnistumistaan asetettujen tavoitteiden osalta ja nämä mittarit tulee kytkeä osaksi palkitsemisjärjestelmää. Johdon tulee myös mahdollistaa koko henkilökunnalle asiakaskokemukseen liittyvän osaamisen kehittäminen. (Löytänä & Korteso 2011, 179-182; Saarijärvi & Puustinen 2020, 159.)

Asiakassuhteiden johtamisella eli CRM:llä (customer relations management) tarkoitetaan asiakassuhteista saatavan tiedon keräämistä ja analysointia sekä tämän tiedon hyödyntämistä kasvattamaan yksittäisten asiakassuhteiden arvoa ja yrityksen tuottoja. Tavoitteena on tunnistaa asiakastarpeita, räätälöidä tuotteita ja palveluita, segmentoida asiakaskantaa sekä tunnistaa eniten yritykseen tuottoja tuovat asiakkaat. Yrityksen pitäisi jokaisella tapaamisella asiakkaansa kanssa oppia asiakkaastaan jotain, mitä voisi hyödyntää toiminnassaan tulevaisuudessa. (Löytänä & Korteso 2011, 20.)

#### 2.4 Asiakaspalvelu kilpailuetuna

Jokaisella yrityksellä tulee olla kilpailuetu, jolla he voivat erottua asiakkaiden silmissä samoilla markkinoilla olevista muista toimijoista. Kilpailuetu ei ole enää kiinni johtajista, vaan osaavat ihmiset ja organisaatio toimivat kilpailuedun lähtökohtana (Stähle & Wilenius 2006, 23). Yksi näistä

kilpailueduista on erottua asiakaspalvelulla monipuolisemmin tai laadukkaammin. Asiakaspalvelun merkitys korostuu enenevässä määrin digitalisoituvilla markkinoilla, joilla iso osa palveluista voidaan hoitaa digitaalisesti. Asiakaspalvelua tulisi olla tarjolla asiakkaan valitsemana aikana usean eri kanavan kautta, jotta asiakas voisi valita niistä itselleen parhaan vaihtoehdon. Palvelun laadukkuutta voi kehittää palvelun nopeudella, vaivattomuudella, edullisuudella, tehokkuudella, kätevyydellä sekä helppoudella. Oletettavasti tärkeintä on pystyä tarjoamaan sellaista lisäarvoa, jota asiakas ei koe voivansa saada kilpailijoilta. Yrityksen toimintatavat heijastuvat asiakaspalveluun itse asiakastyössä olevan kautta, sillä esimerkiksi nopeuteen ja joustavuuteen asiakaspalvelijan on mahdotonta vaikuttaa, mikäli yrityksen toimintatapa ei anna siihen mahdollisuutta. (Reinboth 2008, 28-32; Stähle & Wilenius 2006, 50-52.)

Jokainen asiakaskohtaaminen antaa finanssiyhtiölle mahdollisuuden vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan yhtiöstä ja mahdollistaa asiakkaan luottamuksen saavuttamisen. Vaikutus on tehokkain kasvokkain tapahtuvassa kohtaamisessa, koska silloin voi hyödyntää kaikkia vuorovaikutuksen keinoja eli ystävällisyyttä, arvostamista, palveluhalua ja aktiivisuutta tehokkaammin kuin kirjeitse tai sähköpostitse tapahtuvalla viestinnällä. Kasvokkain kohtaaminen kuitenkin edellyttää viestintä- ja tunnetaitojen lisäksi palvelujen ja tietojärjestelmien hallintaa ja tämän vuoksi uransa alussa olevilla usein näkee harjoittelijarintalapun. Palvelutilanteessa ensikohtaaminen on tärkein, koska silloin asiakkaalle muodostuu kuva siitä, kuinka tärkeä hän on yritykselle. Myönteisen tunteen syntymiseen riittää ystävällinen hymy, katsekontakti sekä asennon muuttaminen asiakasta kohden. Tunnelman luomisessa vastuu on aina asiakaspalvelijalla. Asiakas olettaa aina pääsevänsä ammattilaisen palveltavaksi, jotta hän saa odottamaansa apua ongelmaansa tai tarpeeseensa. Asiakaskohtaaminen alkaa tarpeen kartoituksella, jossa asiakaspalvelija esittää kysymyksiä ja saamiensa vastausten perusteella pyrkii löytämään asiakasta parhaiten palvelevan ratkaisun. Kuuntelemalla asiakasta saadaan hänestä paljon enemmän tietoa kuin tekemällä oletuksia asiakkaan ominaisuuksien perusteella. Asiakasta kuuntelemalla asiakkaalle on mahdollista myös tarjota palvelua käyttäen asiakkaan itse käyttämiä termejä, jolloin asiakasta on mahdollista palvella hänen omalla kielellään. Asiakas tekee ostopäätöksen palvelun tuomien hyötyjen saavuttamiseksi ja sen vuoksi palvelun ominaisuuksien sijaan pitäisi keskittyä kertomaan asiakkaalle, että millaisia hyötyjä asiakas saavuttaa tarjotulla tuotteella tai palvelulla. (Ylikoski ym. 2006, 106-109.)

Asiakaspalvelun laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin asiakkaan odotuksiin ja vaatimuksiin voidaan vastata tarjotulla palvelulla tai tuotteella. Käsite laadusta muodostuu jo yksittäisen palvelukokemuksen perusteella ja tarkentuu jokaisella uudella käyttökerralla. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttavat erilaiset asiat: jollekin palvelun helppo saatavuus on tärkein tekijä, kun taas toiselle

se voi olla edulliset lainaehdot. Asiakas arvioi palveluita myös niiden arvon ja hyödyn perusteella, joten merkityksellistä on oman panoksen (aika, kustannus, vaivannäkö) suhde saavutettuihin etuihin. Finanssialalla tämä voi tarkoittaa palvelumaksualennuksia tai palveluiden saatavuuden parantamista. Asiakkaiden tyytyväisyys finanssialalla perustuu itse tarjolla olevien palveluiden lisäksi niiden käyttöön liittyviin sopimuksiin sekä koettuun asiakaspalveluun. Tämän vuoksi tulee toimintaa kehittäessä tarkastella kaikkia osatekijöitä eli varsinaisia finanssipalveluja, asiakaspalvelutilanteita sekä asiakassuhdetta, koska tyytyväisyys näihin ei välttämättä synny asiakkaalle samanaikaisesti palvelutilanteessa, vaan vasta palvelua pidempään käytettäessä. (Ylikoski ym. 2006, 55-56.)

Asiakaspalvelun laatu on finanssialan asiakkaiden mielestä hyvää, kun asiakasta kuunnellaan, häntä kunnioitetaan ihmisenä ja asiakkaana, häneen ja hänen asiaansa keskitytään ja autetaan hänen tarvitsemallaan tavalla, palvelu on asiantuntevaa, asiallista, ammattitaitoista ja annetaan neuvoja sekä puhutaan asiakkaan ymmärtämällä tavalla, palvelu on ystävällistä ja asiakaspalvelijat ovat hyväntuulisia, palvelu on joustavaa eikä byrokraattista, annetut lupaukset pidetään ja niihin voi luottaa eikä asiakasta pallorella edestakaisin sekä palvelu on oikeudenmukaista ja asiakas saa riittävästi tietoa vaihtoehtoista ja mahdollisuuksista, joita kannattaisi harkita. Palveluodotukset ovat asiakaskohtaisia ja niihin vaikuttaa asiakkaan perusominaisuudet, kuten ikä, sukupuoli, persoonallisuus, koulutustaso, elämäntilanne jne. Vaikeissa päätöksissä odotukset asiakaspalvelijan asiantuntemuksen ja avuliaisuuden osalta korostuvat. (Ylikoski ym. 2006, 66.)

Asiakaspalvelun keskeinen tehtävä on saada vuorovaikutustilanteessa asiakkaalle kokemus siitä, että hän saa hyvää asiakaspalvelua ja tuntee, että hänestä välitetään. Hyvältä asiakaspalvelijalta odotetaan myös tunneälykkyyttä, mikä tarkoittaa kykyä huomata, ymmärtää ja hyödyntää tunneinformaatiota, minkä on saanut toiselta (Jalonen ym. 2016, 99). Palvelun onnistuminen edellyttää myös sujuvaa yhteistyötä työtovereiden kanssa. Epäonnistuminen palvelussa ei tarkoita automaattisesti asiakassuhteen menettämistä, vaan voi oikein hoidettuna antaa mahdollisuuden saavuttaa vielä parempi asiakaskokemus. Asiakkaan tyytyväisyys asiakaspalvelutilanteessa muodostuu tyytyväisyydestä käytettävän/hankittavan palvelun osalta, tyytyväisyydestä lisäpalveluihin ja etuihin, tyytyväisyydestä palveluympäristöön sekä tyytyväisyydestä asiakkaan huolenpitoon finanssiyrityksen puolelta. Huolenpidon alue jää usein vähimmälle huomiolle, vaikka se tarjoaa eniten mahdollisuuksia erottua kilpailijoista ja sitouttaa asiakas pitkäaikaisesti yritykseen. (Ylikoski ym. 2006, 54-56.)

Asiakkaat ottavat yhteyttä finanssiyhtiöön erilaisten tarpeiden ja syiden vuoksi, joita voivat olla tarkennukset nykyisiin palveluihin, muiden palveluvaihtojen tiedustelu sekä tahto muuttaa voimassa olevaa sopimusta. Yritysassiakkailta muutostarpeet liittyvät liiketoiminnan, omaisuudenhoidon, henkilöstön, omaisuuden (rakennukset, ajoneuvot, koneet, laitteet jne.), toiminnan (toiminnan aiheuttama vastuu) muutoksiin. Sujuvan yhteydenpidon varmistamiseksi asiakkaalla on mahdollisuus ottaa yhteyttä finanssiyhtiöön verkon kautta, puhelimitse, chat-palvelussa tai käymällä konttorilla. Useilla yhtiöillä on käytössään kanta-asiakkaille tarkoitettu yhteyshenkilöpalvelu, jolloin sovitaan säännöllisen yhteydenpidon välineistä ja ajankohdista ja asiakkaalle tarjotaan henkilökohtainen yhteyshenkilö, johon hän voi olla suoraan yhteydessä kaikissa pankkiasioissaan. (Ylikoski ym. 2006, 90-93.)

Finanssiyhtiö on yhteydessä asiakkaaseensa puhelimitse, kirjeitse, sähköpostitse, verkkoviestien välityksellä tai kotikäyntien muodossa. Tiedottaminen ajankohtaisista asioista ja palvelukatkoista verkkopalvelussa tapahtuu pääsääntöisesti verkossa ja itsepalvelusovellusten ohessa. Asiakaskäyntejä hyödynnetään finanssialalla ensisijaisesti yritysasiakkaiden kohdalla, jolloin yrityksen yhteyshenkilö käy säännöllisin väliajoin yrityksessä tai yritys kutsuu yhteyshenkilön käymään tarpeen tai tilanteen mukaisesti. Henkilöasiakkaiden osalta kotikäynnit ovat enimmäkseen vakuutustoiminnassa, mutta myös huonokuntoisia asiakkaita on mahdollisuus tavata heidän kotonaan erikseen siitä sovittaessa. Asiakastilaisuuksissa on mahdollista kertoa tarjolla olevista palveluista ennakkoon valitulle oikealle kohderyhmälle. Yhteydenpito yhteistyökumppanin (katsastusasema, autoliike) välityksellä mahdollistaa palveluiden paremman saatavuuden, mutta ei välttämättä lisää asiakasmääriä ja paranna asiakaskokemuksia, koska myös muiden yhtiöiden palvelut löytyvät heidän tarjonnastaan eikä katsastusasemalla tarjotun palvelun laatuun ole mahdollista vaikuttaa. (Ylikoski ym. 2006, 93-95.)

Onnistuneella vuorovaikutustilanteella on positiivinen vaikutus asiakkaan lisäksi myös henkilökuntaan, koska se vahvistaa heidän käsitystään omasta osaamisestaan. Asiakkaiden tyytyväisyys ja uskollisuus heijastuu heitä palvelevien ihmisten toimintaan ja vahvistaa myönteistä palveluasennetta, lisää työtyytyväisyyttä sekä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. (Ylikoski ym. 2006, 57-59.)

Teknologian kehittyminen mahdollistaa uusien palvelukanavien käytön ja varsinkin finanssialalla vuorovaikutustilanteen onnistumiseen vaikuttaa myös se, että asiakas kokee olonsa turvalliseksi palvelukanavasta riippumatta. Menettelytavat tulee kehittää asiakkaiden tarpeisiin ja tilanteisiin sopiviksi, sillä kaikilla asiakkailta ei ole mahdollisuutta, taitoa tai tahtotilaa käyttää esimerkiksi sähköisiä palvelukanavia. (Ylikoski ym. 2006, 57.)

Asiakaspalvelussa huomion kiinnittäminen tyytymättömyyttä aiheuttaviin asioihin vaikuttaa suoraan asiakastyytyväisyyteen. Tyytymättömyyttä voi aiheuttaa asiakaspalveluhenkilöstön kyllästyneet ilmeet, asiakaspalvelijan ylikohteliaisuus, mielistely tai kylmyys, ammattisanaston käyttö, robottimainen palvelu, asiakkaan kokemus vaivana olemisesta, palvelun sopeuttamattomuus tilanteeseen, liian tarkka ohjeiden noudattaminen tai asiakkaan hyppyyttäminen palvelijalta toiselle. Näiden asioiden lisäksi on merkitystä myös asiakaspalvelijan suhtautumisella jo tapahtuneeseen virheeseen, asiakkaan erityistoivomuksiin tai palvelun hitauteen. (Ylikoski ym. 2006, 58.)

Asiakaspalvelijat saavat asiakkaista eniten tietoa, jonka perusteella he pyrkivät löytämään parhaiten asiakkaita palvelevat ratkaisut ja tuotteet omien toimivaltuuksiensa puitteissa. Asiakaspalvelussa saadaan myös paljon tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista, tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä sekä palvelujen käytettävyyden ongelmista. Asiakasrajapinnasta on mahdollista saada jopa ideoita palveluiden kehittämisen osalta, mikä edellyttää niiden kirjaamista ja välittämistä eteenpäin, jotta niitä voitaisiin hyödyntää. Asiakaspalvelu edellyttää asiantuntemusta, asiakaspalvelutaitoja sekä taitoa saada omalla työllä tuottoja. Vuorovaikutustilanteessa asiakaspalvelija tuottaa palvelun ja vaikuttaa sen laatuun sekä valvoo laatua, tunnistaa asiakkaan toiveita ja tarpeita ja muokkaa palveluaan sen mukaisesti, hoitaa hyviä asiakassuhteita sekä myy mahdollisia lisäpalveluja. Yhtiön toimintatavat kuvastuvat asiakaspalveluhenkilöstössä, joka osaa toimia ennalta määritettyjen arvojen mukaisesti. (Ylikoski ym. 2006, 64-65.)

Asiakas odottaa pääsääntöisesti realistisia asioita ja mikäli näihin odotuksiin ei vastata, asiakas pettyy ja kokee laadun huonoksi. Asiakas vertaa saamaansa palvelua aiempiin kokemuksiin ja odottaa palvelun olevan vähintään samantasoista kuin aiemmilla kerroilla. Asiakkaalle tärkeissä asioissa hänen odotuksensa ovat usein korkeammat kuin vähemmän tärkeissä asioissa, mutta siitä huolimatta asiakas odottaa palvelun olevan aina luotettavaa ja virheetöntä. Asiakas odottaa palvelulta joko riittävää tai toivottua tasoa. Riittävän tason palvelun asiakas hyväksyy ja toivottu taso kertoo siitä, mitä palvelun taso tulisi asiakkaan näkemyksen mukaisesti olla. Näiden väliin jää hyväksyttävän tason alue, jolla asiakas kokee palvelun laadun olevan hyvää. Ihanteellisinta on kuitenkin pystyä ylittämään asiakkaan ennako-odotukset, mutta käytännössä finanssiyhtiölle kannattavinta on pysyä hyväksyttävällä tasolla. Toisaalta liian hyvällä palvelulla voidaan aiheuttaa asiakkaalle kokemus, että hän joutuu maksamaan liiallisesta laadusta, vaikka todellisuudessa näin ei ole. Asiakkaat voivat myös tottua siihen, että heidän odotuksensa ylitetään jokaisella kerralla, mikä ajan saatossa muuttuu yhä hankalammaksi ja kalliimmaksi. (Löytänä & Korteso 2011, 61; Ylikoski ym. 2006, 66-67.)

Sisäinen asiakaspalvelu varmistaa työntekijän onnistumisen omassa työssään. Sillä tarkoitetaan yrityksen sisäisiä tukitoimintoja, joiden asiakkaaksi työntekijä katsotaan. Näihin palveluihin sisältyy yrityksen tietotekninen tuki ja asiantuntijapalvelut muiden yhtiön erityisosaamisalojen esim. lakipalveluiden osalta sekä esimiehet ja johto. Asiakaspalvelun kannalta tärkeimpiä ovat ne tukipalvelut, joita asiakaspalvelija tarvitsee onnistuakseen tehtävissään. Vaikka sisäisten asiakkaiden tarpeet liittyvät työtehtäviin, odottavat he hyvää palvelua, koska palvelua ei ole mahdollista hankkia yhtiön ulkopuolelta ja näissä epäonnistuminen vaikuttaa tyytymättömyyteen, joka taas vaikuttaa ulkoisten asiakkaiden palvelemiseen. Ulkoisessa asiakaspalvelussa tapahtuneista virheistä syytetään yleensä asiakaspalvelijaa, vaikka virhe olisi tapahtunut yrityksen sisäisessä palvelussa ja sen vuoksi mahdolliset virheet sisäisessä asiakaspalvelussa tulisi myös korjata tehokkaasti. (Löytänä & Korteso 2011, 124-126; Stähle & Wilenius 2006, 166; Ylikoski ym. 2006, 69-70.)

Asiakasuskollisuus vaikuttaa suoraan finanssiyhtiön kannattavuuteen. Asiakas on kannattava silloin kun asiakkaasta saatavat tuotot ylittävät asiakashankinnasta ja asiakassuhteen hoitamisesta aiheutuvat kustannukset. Kannattavuuteen vaikuttaa myös asiakassuhteen kesto sekä asiakkaan palveluiden keskittämisen taso eli miten suuri osuus asiakkaan käyttämistä finanssialan palveluista on samassa paikassa. Kannattavien asiakassuhteiden säilyttäminen on tärkeää, jotta panostus asiakashankintaan ja asiakassuhteen ylläpitämiseen ei olisi turhaa. Tyytyväinen asiakas todennäköisemmin käyttää laajemmin tarjolla olevia palveluita, kun oppii ne tuntemaan ja asiakasta on mahdollista palvella tehokkaammin, koska hänet tunnetaan. Asiakkaan hyöty pitkäaikaisesta asiakassuhteesta ovat turvallisuus ja palvelun henkilökohtaisuus, mitkä vähentävät asiakkaan stressiä ja alentavat tarvetta vaihtaa finanssiyhtiötä. (Ylikoski ym. 2006, 59-60.)

Pääsääntöisesti myyjät ja asiakaspalvelussa työskentelevät tietävät oman merkityksensä asiakaskokemukselle ja asiakaskokemusta kehitettäessä toimet suunnataan yleensä juuri heihin. Silloin kun asiakas ei saa vastausta kysymykseensä asiakaspalvelusta, tulee hänen olla yhteydessä organisaation muihin yksiköihin (asiantuntijat, tekninen tuki, varasto tai juristit), joissa ei ole välttämättä minkäänlaista ymmärrystä asiakaskokemusten luomisen osalta. Pahimmassa skenaariossa heihin yhteyttä ottava asiakas koetaan häiriönä, jonka vuoksi senhetkinen tehtävä keskeytyy. Heidän ymmärtäessään asiakaskokemuksen merkityksen, poistuu yrityksestä muutosvastarinta sekä asiakaspalvelua hidastavat tekijät. (Löytänä & Korteso 2011, 105-106)

Asiakastyytyväisyyden kannalta tyytyväisyyden selvittäminen jokaisen asiakkaan yritykseen kohdistuvan kosketuspisteen yhteissumman osalta antaa paljon enemmän tietoa kuin tavanomainen asiakastyytyväisyystutkimus, jolla tutkitaan yleensä tyytyväisyyttä puhelinpalveluun, toimipaikkaan tai muuhun yrityksen toiminnan osa-alueeseen. Asiakaskokemus rakentuu yrityksen kaiken



toiminnan kokonaisuudesta eli pelkkä tyytyväisyys asiakaspalvelun osalta ei riitä kokonaistyytyväisyyden aikaansaamiseen. Mikäli palvelun tai tuotteen toteutus ontuu, käyttöönoton tai käytön osalta on ongelmia, luvattua arvoa ei saavuteta tai ongelmatilanteiden ratkaisut eivät vastaa odotuksia, ei tarvitse ihmetellä miksi asiakaspalvelun laatuun tyytyväiset asiakkaat eivät käytä yrityksen tuotteita tai palveluita uudelleen. (Rawson, Duncan & Conor 2013, 3-5.)

Avain asiakkaan palvelupolun kehittämiseen on mallintaa asiakkaan kosketuspisteet yritykseen ja sitä kautta selvittää niissä mahdollisesti olevat ongelmakohdat. Jokaisen kosketuspisteen kohdalla tulee selvittää, että miten edellinen kosketuspiste on toiminut ja millä tavoilla edellisen kosketuspisteen toimintaa voisi kehittää. Optimaalisessa tilanteessa asiakkaan kosketuspisteitä on mahdollista vähentää ja silloin aikaa kuluu vähemmän edellisen kosketuspisteen myötä aiheutuneiden ongelmien ratkaisemiseen. Vaikka ongelma olisi ulkopuolisen silmin helposti ratkaistavissa, vaatii toimintatavan muuttuminen kuitenkin kosketuspisteessä toimivien omaa oivallusta oikean toimintatavan osalta, jotta he motivoituisivat muutokseen sitä kautta. (Rawson, ym. 2013, 5-7.)

## 2.5 Sosiaalisen median mahdollisuudet ja haasteet

Sosiaalisen median myötä ihmiset ympäri maailman ovat saaneet äänensä kuuluviin ja mahdollisuuden näyttää tunteitaan eli tykätä ja vihata, iloita ja surra, provosoida ja provosoitua sekä kannustaa ja kadehtia. Käyttäjiä sosiaalisella medialla on koko maailmassa reilusti yli kaksi miljardia ja Suomessakin yli 3 miljoonaa. Sosiaalinen media on sekä tietolähde, että tehokas viestintäkanava, joka on kaikkien hyödynnettävissä ja mahdollistaa vuorovaikutuksen niin tuttuina kuin tuntemattomien kanssa. Sosiaalinen media tarjoaa myös yrityksille tehokkaan mainoskanavan blogien kautta. Sosiaalisen median teknologioiden tarjoamat mahdollisuudet nähdään yhtenä keinona lisätä asiakkaiden sitoutumista (Kukkonen 2016, 43). Sosiaalisen median merkityksen nopea kasvaminen johtuu siitä, että ihminen on luontojaan laumaeläin, joka tarvitsee yhteyttä lajitoverihinsä, keiden kanssa jakaa ajatuksiaan ja kokemuksiaan. (Jalonen ym. 2016, 178-180; Mantere ym. 2011, 96-101.)

Sosiaalinen media vaikuttaa yritysten toimintaan yritysten omasta tahdosta riippumatta, sillä se tekee yritysten toiminnasta läpinäkyvämpää, kun tuote- ja palvelukokemusten jakaminen muiden ihmisten kanssa on helpompaa. Yrityksillä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa tähän julkiseen

keskusteluun, sekä siihen millaisina niiden toimet näyttäytyvät ja mahdollisuus kehittää toimintaansa keskustelujen pohjalta. Negatiivisia keskusteluja ja tunteita ei voi eliminoida, mutta niistä voi oppia, olivatpa ne lähtöisin asiakkaista tai henkilökunnasta. Sosiaalinen media lähentää avoimella vuorovaikutuksella niin asiakkaita ja yritystä kuin yrityksen henkilökuntaa ja johtoa, kun kontrollointiin perustuvat aiemmat toimintamallit muuttuvat tehottomiksi. (Jalonen ym. 2016, 175; Mantere ym. 2011, 102-103.)

Yritys voi parantaa reagointinopeuttaan kehittämällä erilaisia toimintamalleja haastaviin tilanteisiin, joita sosiaalisen median kautta on mahdollista yritykselle aiheutua. Mitä nopeammin yritys pystyy reagoimaan negatiiviseen tapahtumaan, sitä epätodennäköisemmin asiakkaan mahdollinen mielipaha tarttuu laajemmalle yleisölle, jolloin ongelma muuttuisi alkuperäistä suuremmaksi. Negatiivisen palautteen antajat on mahdollista jakaa kolmeen ryhmään, joista ensimmäisessä palaute annetaan itsekkäästä syystä eli palaute vähentää antajansa mielipahaa ja/tai tuottaa mielihyvää tai tavoitteena on saada yritykseltä korvausta tapahtuneesta. Toisena tulevat epäitsekkäät palautteen antajat, jotka haluavat suojata muita ihmisiä mahdollisilta negatiivisilta kokemuksilta tai palautteen antamisella halutaan korostaa omaa parempaa tietämystä tuotesuunnittelun osalta, sekä toivotaan, että havaittujen puutteiden kertominen hyödyttää muita. Kolmas ryhmä haluaa, että palautteella saavutetaan sen alkuperäinen tarkoitus eli yritykselle annetaan mahdollisuus kehittää tuotteitaan tai palveluitaan. Yhteistä näille kaikille palautteenantajille on se, että he saavat tyydytystä huomaamansa epäkohdan julkituomisesta. (Jalonen ym. 2016, 193-194.)

Asiakasrekламаatio on yleensä vuorovaikutustilanteena herkkä, koska väärinymmärrykset ja yllälyönnit ovat poikkeuksen sijaan sääntöjä. Väärä sanavalinta, pidentynyt reaktioaika tai muu samankaltainen tekijä voi aiheuttaa lisää sotkua. Negatiivinen yrityksen tuotteiden ja palveluiden ruotiminen tulkitaan yrityksissä usein toimintaa uhkaaviksi, mutta yrityksen omat toimenpiteet voivat jopa lisätä negatiivisuutta, ellei niihin osata vastata oikein. Faktat toki puhuvat puolestaan, mutta sosiaalisessa mediassa olennaisempaa on yrityksen kyky myötäelää asiakkaan mielipahaa, sillä asiakkaiden näkemysten korjaaminen harvoin onnistuu. Myös väärässä olevan asiakkaan kohdalla on mahdollista käynnistyä kansanliike, joka vaikuttaa yrityksen julkisuuskuvaan. Erityisen hankalaksi tilanne voi muodostua silloin, kun negatiivisen kokemuksen kohteeksi on päätenyt sellainen, kenellä on sanomisen taito sekä vaikutusvaltaa sosiaalisessa mediassa. Sosiaalisen median myötä aiheutunut paikallinen ostoboikotti voi pahimmillaan laajeta maailmanlaajuiseksi ilmiöksi, josta aiheutuu silloin erittäin suurta vahinkoa yritykselle. (Jalonen ym. 2016, 201-209.)

Sosiaalisen median myötä tuotteiden ja palveluiden teknisten ominaisuuksien ja hinnan perusteella tapahtuva kilpailu on vähentynyt, kun taas tunnepohjoisten mielikuvien herättämisen merkitys on kasvanut voimakkaasti. Tämä lisää yrityksissä painetta seurata sosiaalisessa mediassa tapahtuvaa keskustelua, koska asiakaskokemus alkaa muodostumaan muilta saadun tiedon pohjalta. Yrityksillä tulee erottua markkinoilla kilpailijoistaan ylittämällä asiakkaan odotukset. Parhaimmillaan asiakkaan odotusten ylittämisen myötä asiakkaasta voi tulla yrityksen tuotteiden ja palveluiden suosittelijoita. Tutkimuksissa on saatu näyttöä siitä, että asiakkaat eivät enää usko niinkään yritysten markkinointiviestintään, vaan ostokäyttäytymistä tulevaisuudessa ohjailevat suurelta osin omien verkostojen suosittelijat. (Jalonen ym. 2016, 175.)

## 2.6 Pankin palvelutarjonta yrityksille

Markkinointipuolella usein on vallalla uskomus, että yritysten välisessä bisneksessä asiakaskokemuksella ei ole suurta merkitystä, koska päätöksenteko eroaa kuluttajakauppaan verrattuna. Todellisuudessa yritysasiakkaat ovat kriittisempiä kuin kuluttaja-asiakkaat, koska päätöksenteko tapahtuu yleensä yhdessä useamman ihmisen kanssa, joilla todennäköisesti on erilaisia näkemyksiä ostopäätöksen tekemiseen. Liiketoiminnan päättäjää kiinnostaa yhteistyön toimivuus ja laatu, talouspäättäjää kustannukset ja toimitusjohtaja on kiinnostunut sopimuksista ja ehdoista. Nämä ominaisuudet voivat mennä sekä ristiin että jopa vastakkain päätöstä tehdessä. Asiakaskokemusten erityispiirteitä ovat asiakassuhteiden pitkäkestoisuus, päätöksentekoprosessin pitkä kesto ja monimutkaisuus, päättäjiä on useita, ostettavan tuotteen tai palvelun käyttäjiä on useita, ostopäätöksen epäonnistumisen riski korkeampi, halu ennakoida asiat ilman yllätyksiä, tunnetason merkitys vähäisempi, mitattavissa olevien asioiden vaade sekä tarkkuus sopimuksissa ja ehdoissa. (Löytänä 2011, 123.)

Yritysasiakkuuksissa yhteistyö tehdään yksittäisten ihmisten kesken ja heidän välillään olevien yhteistyösuhteiden perusteella. Sitoutuminen yhteisiin asioihin ja ihmisten väliset suhteet ovat asiakaskokemusten keskeinen osa ja sitoutumista on mahdollista lisätä esimerkiksi oma-aloitteisella avuntarjoamisella ongelmien selvittämiseen, osoittamalla tahtoa pitkäkestoiseen yhteistyöhön, joustavuudella ja halukkuudella räätälöintiin sekä luomalla prosesseja, jotka varmistavat yritysasiakkaalle hyödyn hänen ostamansa tuotteen tai palvelun osalta. (Löytänä 2011, 124.)

## 2.7 Maksuliikkeen palvelut

Maksuliikkeellä tarkoitetaan maksutapahtumia yrityksen ja pankin välillä. Maksuliikkeeseen kuuluvat yritykselle saapuvat ja lähtevät maksut. Näistä maksuista pankki tekee päivittäiset koosteet, jotka ovat yrityksen ja yrityksen mahdollisesti käyttämän tilitoimiston käytettävissä. Suomalaista maksujärjestelmää pidetään maailmalla kehittyneimpänä ja tutkimusten mukaan maksuliike on maailman kärkeä nopeudessaan, koska raha liikkuu osapuolten välillä ilman isompia viiveitä. Saapuvat ja lähtevät maksut hinnoitellaan eri taksojen mukaan pankissa. (Lahti & Salminen 2014, 116.)

Osuuspankin valikoimaan kuuluvat palvelut ja välineet yrityksen kotimaan ja ulkomaan maksuliikkeen hoitoon, pankki- ja vakuutusasiointi sähköisenä sekä kauppiaspalvelut yrityksen tarpeiden mukaisesti. Uusimpana palveluna on lanseerattu OP Yritystalous, joka tarjoaa kokonaisvaltaista talouden seurantaa ja sujuvaa kassanhallintaa yrityksille kaikissa kokoluokissa (Maksuliike 2021). Yrityksille on tarjolla kaksi kansainvälisesti toimivaa maksukorttityyppiä, jotka ovat OP-Visa Business Card, jonka käyttö veloitetaan yrityksen tililtä tai OP Corporate Gold, joka taas on luotollinen kortti, jonka käyttö ei kuluta yrityksen tilivaroja reaaliaikaisesti. Verkkopalvelussa yrityksen SEPA-maksuja on mahdollista tehdä 24/7 samalla hinnoittelulla, kun käytettävä valuutta on euro. Myös muiden valuuttojen maksuja on mahdollista tehdä 24/7, mutta maksut eivät lähdä yrityksen tililtä reaaliaikaisesti. Selainpohjaisen e-laskupalvelun avulla yritys voi vastaanottaa laskuttajiensa lähettämät laskut sähköisesti ja se on mahdollista yhdistää myös yrityksen taloushallinnon ohjelmiin ja pankkijärjestelmiin sekä saapuneet e-laskut voi ohjata suoraan yrityksen tilitoimistolle. (Maksaminen ja kortit 2020)

Verkkolaskut ovat sähköisessä muodossa lähetettäviä ja vastaanotettavia laskuja, joiden sisältö on sama kuin paperilaskuissa. Suomessa verkkolaskut ovat jo lähes kaikkien yritysten käytössä. Niitä on mahdollista lähettää henkilöasiakkaille ja yrityksille. Verkkolaskujen mukana on yleensä kuva laskusta, jotta se on helpompi kierrättää, hyväksyä ja arkistoida. Yritykset vastaanottavat verkkolaskut ostolaskujen kierrätysjärjestelmiin tai suoraan käytössä olevaan toiminnanohjausjärjestelmään, jolloin manuaalista tallennustyötä ei tarvita ja laskujen käsittely on mahdollista automatisoida. Suomessa lähetetään ja vastaanotetaan verkkolaskuja pääasiassa pankkien ja laskuoperaattoreiden välityksellä. Organisaatiokohtaiset operaattoritiedot ja verkkolaskuosoitteet pidetään maailman mittaluokassa edistyksellisessä Suomen kansallisessa verkkolaskuosoitteistossa. Verkkolaskuosoitteiden automatisoitu ja ajantasainen päivittyminen asiakkaiden osalta on

mahdollista avoimen rajapinnan kautta. Verkkolaskuja ei tarvitse skannata, joten ne ovat nopeammin vastaanottajalla. Verkkolaskuja vastaanottavien yritysten kannattaa vaatia laskuttajilta laskut sähköisessä muodossa ja suuri osa yrityksistä jo vaatii tätä uusia sopimuksia tehdessään. Ulkomailla verkkolaskutus ei ole vielä niin kehittynyttä, jotta sitä voisi laajasti hyödyntää myös ulkomaisten sopimuskumppaneiden kanssa. (Kaarlejärvi & Salminen 2018, 72.)

Viitenumerojärjestelmän avulla maksut voidaan kohdistaa automaattisesti oikean asiakkaan tietoihin. Verkkoliaskujen käyttö vähentää manuaalisesti tapahtuvia virheitä laskujen maksussa, koska laskun tietoja ei syötetä manuaalisesti. Viitenumerotomien laskujen kohdistukseen voidaan käyttää laskunumeroa, maksajan nimeä tai jopa laskutettavaa summaa, mutta kohdistus vaatii näistä mahdollisuuksista huolimatta usein manuaalista työtä. (Lahti & Salminen 2014, 96-97.)

## 2.8 Rahoituspalvelut

Rahoitusmarkkinoilla toimivat yritykset välittävät rahoitusta luottoina ja sijoituksina varoilla, jotka on kerätty talletus-, raha- ja pääomamarkkinoilta (Kontkanen 2016, 45). Yrityksen pankkirahoituksen saamisen edellytys on avoin ja säännöllinen tiedonanto yrityksen nykytilasta, toiminnasta sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Yleisimmin tarjolla olevat pankkirahoituksen muodot ovat luotolliset tilit sekä lyhyt- ja pitkäaikaiset lainat. Rahoitus kohdistuu aina tulevaisuuteen, joten pankin asiakastuntemuksen painopiste on yrityksen tulevaisuuden näkymiä koskevissa tiedoissa ja arvioissa. Pankin ammattitaitoa on yritystoiminnan tuntemus ja yrityksen rahoitustarpeet tulee voida tyydyttää tarkoituksenmukaisimmalla tavalla, johon vaikuttaa muun muassa yrityksen tarjoamat vakuudet ja luotto yrityksen tulevaisuuteen. Hyvä asiakastuntemus saavutetaan hankkimalla tietoa ja käsitys liikeideasta, toimialasta ja ympäristöstä, omistussuhteista, yritysjohtajasta, markkinoinnista, tuotannosta, kehitystoiminnasta, laskentatoimista, budjetista ja tilinpäätöksestä. Hyvän asiakastuntemuksen edellytys on jatkuva, luottamuksellinen ja kiinteä yhteydenpito pankin ja yrityksen välillä. (Kontkanen 2016, 151; Viitala & Jylhä 2013, 316.)

Osuuspankki tarjoaa yrityksille rahoitusvaihtoehtoja kaikkiin tarpeisiin eli uuden yrityksen perustamiseen, kasvuun, investointeihin sekä kausivaihteluihin. Investointeja ja hankintoja on mahdollista rahoittaa yrityslainalla (investoinnin ja isommat hankinnat), osamaksurahoituksella (kalustohankinnat) tai leasingilla (ajoneuvojen, koneiden ja laitteiden rahoitus). Käyttöpääomaa juoksevien menojen ja kassavaihteluiden tasaamiseen on mahdollista saada luotollisella yritystilillä, OP

Rahoituslimiitillä (luottoa voi nostaa ilman erillisten velkakirjojen allekirjoittamista) sekä Factoring-palvelulla (laskusaatavat nopeammin yrityksen tilille). Tarjolla on myös taloyhtiölainaa isompiin remontteihin, kuljetuskalustorahoitusta, yrityksen autorahoitusta, maatarahoitusta sekä yrityskauppojen rahoitusta. (Yrityksen rahoitus 2020)

Yritykset ja yritysrahoitus ovat pankkien toiminnan kannalta tärkeitä, koska ne tuottavat merkittävän osan pankkien tuloksesta. Suomen Pankin tilaston perusteella Suomen rahalaitosten lainakannan koko lokakuun lopussa 2020 oli 235 372 miljoonaa euroa, josta yrityslainakanta 97 316 miljoonaa euroa, joka on 38,8 % koko lainakannasta. OP Ryhmän 2019 vuoden tulos ennen veroja oli 838 miljoonaa euroa, josta OP Yrityspankki Oyj:n osuus oli 311 miljoonaa euroa eli 37,1 %. OP Yrityspankki Oyj on OP Osuuskunnan merkittävin tytäryhtiö, joka palvelee koko Suomen alueella suuria yrityksiä sekä pääkaupunkiseudulla kaikenkokoisia yrityksiä, sekä toimii OP Ryhmän keskuspankkina. (OP Ryhmä 2020; OP Yrityspankki 2020; Suomen Pankki 2020)

## 2.9 Sijoittamisen palvelut

Sijoitus- ja varallisuudenhoitopalvelut kuuluvat myös pankin tehtäviin ja niiden merkitys on lisääntynyt varallisuuden kasvun ja erilaisten sijoitusvaihtoehtojen monipuolistumisen myötä. Vakuutussäästämisen tuotteita ja rahastoja tarjotaan pankin konserniin kuuluvan yhtiön kautta tai välittämällä muiden sijoitustoimintaa harjoittavien yhtiöiden tuotteita. Osakkeiden ja joukkovelkakirjojen osto- ja myyntitoimeksiannot ovat myös pankin tarjoamia palveluita. (Kontkanen 2016, 17.)

Sijoittamisen avulla yrityksellä on mahdollisuus kasvattaa yrityksen pääomia ja varautua muutoksiin, investointeihin ja yrityskauppoihin sekä parantaa yrityksen rahoitusmahdollisuuksia. Osuuspankki tarjoaa yrityksen tarvitsemat ratkaisut kassanhallintaan ja ylijäämän kannattavaan sijoittamiseen pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Esimerkiksi vähiten aktiivista seuranta vaativa sijoituspohjainen kassanhallinta sijoittaa automaattisesti yrityksen ylimääräiset varat tuottamaan paremmin, mutta huolehtii kuitenkin siitä, että yrityksen tilillä on riittävästi rahaa myös juoksevien kulujen hoitoon. Palvelussa yrityksen varat sijoitetaan hajautetusti sopivan riskitason mukaisesti, mutta kokeneemmille sijoittajille on tarjolla myös erikoistuneempia rahastoja. Aktiivisemman seurannan vaativan osakesijoittamisen avulla taas tuotto on pidemmällä aikavälillä korkeampaa, koska siinä on mahdollisuus hyötyä korkoa korolle ilmiöstä. Nämä palvelut ovat yrityksen käytettävissä sekä verkkopalvelussa että OP-yritysmobiilissa. (Sijoittaminen 2020)

## 2.10 Oikeudelliset palvelut ja yrityskauppa

Notariaattitoiminta on sallittua pankeille luottolaitostoiminnasta annetun lain puitteissa, jossa on määritelty palvelut, joita on mahdollista tarjota. Näihin palveluihin kuuluu hakemuslainsäädännön piiriin kuuluvat tehtävät (lainhuudatus, kiinnitys ja viranomaisille tehtävät hakemukset ja ilmoitukset), omaisuuden hoitoon ja perhe- ja perintöoikeuteen liittyvät toimeksiannot sekä yhteisöjen perustamiset ja uudelleenjärjestelyt. Pankki voi hoitaa toimeksiantona hoidettavaksi myös liike- ja asuntohuoneistojen osakkeiden myynnin, oston ja vuokrauksen. (Kontkanen 2016, 245.)

Osuuspankista yrityksellä on mahdollista saada asiantuntemusta yrityskaupan suunnitteluun ja rahoitukseen. Apua löytyy niin yrityksen arvon määrittelyyn kuin sukupolvenvaihdon toteuttamiseen. Yrityskauppa voidaan toteuttaa joko osakekauppana tai liiketoimintakauppana riippuen asiakkaan tarpeista ja budjetista. Luonnollisesti kaupan jälkeiset palvelut ja ratkaisut tarkistetaan kaupan jälkeen, olipa itse yritysasiakas myyjän taikka ostajan roolissa. (Yrityskauppa 2020.)

## 2.11 Digitaaliset palvelut ja niiden kehittäminen

Finanssipalveluiden verkkoliiketoiminnassa on kyse palvelun markkinoinnista ja myynnistä sekä ylläpidosta ja erilaisiin toimintoihin liittyvistä palveluista. Se muistuttaa paljolti itsepalvelua, koska asiakkailla on mahdollisuus valita sieltä käyttämänsä palvelut. Finanssiyhtiö määrittelee verkkosivuillaan asiakkaiden etenemispolut, palvelut sekä saatavilla olevan tiedon määrän ja sisällön, joten itse verkkopalvelun käyttö voi olla pitkälti samankaltaista kuin konttorilla asiointi. Verkkopalveluiden käyttö edellyttää asiakkailta kuitenkin laitteita ja yhteyksiä, jotta palvelut ovat käytettävissä. Sähköisten palveluiden käyttöönotossa finanssiyhtiön tulee miettiä, että onko palvelun kohderyhmä saavutettavissa kyseisen palvelukanavan kautta ja soveltuuko kyseinen palvelu verkossa tarjottavaksi. Verkkoliiketoiminta on muita palvelukanavia täydentävä kanava, joka tarjoaa vaihtoehdoisen tavan hoitaa asioita ja palvella aikaisempaa paremmin. Verkkopalveluita tarjotaan sekä yritys- että henkilöasiakkaille. Asiakaspalvelijan perinteinen manuaalinen työ on vähentynyt, mutta palveluiden käytön opastaminen taas lisääntynyt ja verkkopalveluiden ongelmatilanteissa asiakaspalvelijan työ taas voi keskeytyä kokonaan. (Ylikoski ym. 2006, 124-125.)

Digitaaliset palvelut ovat osa yhä useamman toimialan liiketoimintaa, ja jatkossa tulisi ottaa huomioon, että sähköisessä muodossa olevan tiedon, osaamisen ja näkemysten hyödyntäminen te-

hokkaammin tulee nousemaan aiempaa suuremmaksi kilpailuvaltiksi. Näiden palveluiden kehittäminen tulisi tapahtua nopeammin kuin kilpailijalla, jotta olisi mahdollista saada etumatkaa markkinoilla. Tähän ei kuitenkaan riitä pelkkä digitaalisten palveluiden kehittäminen, vaan toimintaan tulee sitouttaa mukaan niin asiakkaat kuin henkilöstö ja sidosryhmät, jotta on mahdollista hyödyntää kaikki onnistumiseen vaadittavat resurssit ja osaamiset. Aalto-yliopistosta professori Matti Pohjola on selvittänyt digitalisaation vaikutuksia finanssialan työn tuottavuuteen, hänen mukaansa tulevaisuudessa menestyvät ne, jotka osaavat yhdistää ihmiset, tehokkaat toimintatavat, digitaaliset alustat sekä globaalin liiketoiminnan vastatessaan asiakkaiden tarpeisiin (Pohjola 2015, 2). Usein digitaalinen liiketoimintaa on syntynyt täydentämään, tukemaan ja korvaamaan aiempia manuaalisia tehtäviä. Digitaalisten toimintojen käyttöönotto on myös vähentänyt tarvetta painetulle materiaalille, koska tieto on usein nopeammin saatavilla sähköisessä muodossa. Digitaalisten palveluiden puuttuminen kokonaan voi olla yritysten toiminnalle jopa kuolinisku. (Ruokonen 2016, 7-8.)

Digitaalisten palveluiden ja järjestelmien käyttöönotto lisää tarvetta osaavammalle henkilöstölle ja vähentää manuaalisen työn tarvetta. Tämä vaikuttaa myös yrityksen rekrytointiin siten, että työntekijöitä valittaessa korostetaan kykyä oppia uusia asioita, asenteita sekä yhteistyökykyä. Osaamistarpeissa korostuu viimeisimpien ohjelmistojen osaaminen ja kyky hallita useita ohjelmakokonaisuuksia. Digitaalisten palveluiden on alun perin ajateltu tukevan ja tehostavan yrityksen prosesseja, mikä on johtanut tietotekniikkaan panostamiseen, mutta tulevaisuudessa todennäköisesti digitalisaatiolla on mahdollista korvata tai poistaa yrityksen prosesseja osittain tai jopa kokonaan. Digitaalisen palvelun sisällöstä on mahdollista saada maksimaalinen hyöty, kun se on relevanttia palvelun käyttäjille (todellinen hyöty saavutetaan), ainutlaatuista (erottuminen kilpailijoista), helposti saatavilla (päätelaitteesta riippumaton), aitoa ja rehellistä (sallii käyttäjälleen positiiviset ja negatiiviset tunteet) sekä sen arvoista, että sisältö jää mieleen ja sitä jaetaan eteenpäin. (Ruokonen 2016, 7-8, 133.)

Osuuspankin tahtotila on hyödyntää digitalisaatiota voimakkaasti. Asiakkailla on mahdollisuus hoitaa suurin osa palveluista itse digitaalisesti laskujen maksamisesta uusien sopimusten avaamiseen ja sijoituskauppoihin. Tämän vuoksi esimerkiksi oman asuinpaikkakunnan vaihtaminen ei nykypäivänä edellytä pankin vaihtamista, vaan palvelut toimivat yhtä hyvin vaikka etäisyys kasvaa. On kuitenkin olemassa vielä toimintoja, joita ei ole vielä mahdollista hoitaa digitaalisesti, kuten asiakkaan henkilöllisyystodistuksen lisääminen hänen tietoihinsa ja verkkopalvelutunnusten avaaminen. Nämä on kuitenkin mahdollista hoitaa itseä lähinnä olevassa Osuuspankin konttorissa.



Yrityksille Osuuspankista löytyy digitaalisina palveluina OP-yritysmobiili, pankki- ja vakuutuspalvelut verkossa, yrityspalvelutunnukset ja mobiilivain. OP-yritysmobiilin avulla yritys voi hoitaa pankkiasiat ja laskutuksen ajasta ja paikasta riippumatta älylaitteella. Verkkopalvelussa toiminnot ovat käytössä laajemmin ja yrityspalvelutunnuksilla voi kirjautua pelkästään yrityksen palveluiden käyttöön. Vakuutuspalveluiden osalta on mahdollista tehdä korvaushakemus tai vahinkoilmoitus ja saada vahinkoavusta apua ja ohjeita vahinkotilanteisiin sekä tilata vakuutustodistuksia ja ostaa uusia vakuutuksia. Yritys voi OP tilinpäätösaineistopalvelusta tilata ja noutaa oman yrityksen tilinpäätösaineistot koko OP Ryhmästä samanaikaisesti. Pankkiyhteysohjelmisto Kultalinkki on tarkoitettu yrittäjille ja pienyrityksille, koska sitä voi käyttää yrityksen ainoana maksuliike- ja laskutusohjelmistona. Pankkiyhteyskanavan (Web Services) avulla niin pieni kuin suuri yritys voi lähettää ja vastaanottaa yrityksen maksuliikeaineistoja pankin ja oman ohjelmiston välillä sekä se on liitettävissä taloushallinnon ohjelmistoihin sekä toiminnohjausjärjestelmiin. (Digitaaliset palvelut 2020.)

Tuotteiden ja palveluiden tekninen moitteeton toimivuus eivät kuitenkaan riitä, mikäli asiakas ei osaa niitä käyttää tai ne eivät tuota asiakkaalle lisäarvoa. Todellinen toimivuus testataan aina ääriolosuhteissa mikä tarkoittaa digitaalisissa palveluissa esimerkiksi sitä, kun nettiyhteys on huono ja palvelua on tarkoitus käyttää mobiililaitteella. Usein tuotekehitys tapahtuu kuivissa sisätiloissa, jolloin ääriolosuhteiden osalta kokemusta ei ole saatavilla. Sen vuoksi kaikki tuotteet ja palvelut kannattaa testata myös epätavanomaisissa tilanteissa ennen niiden lanseeraamista asiakkaiden saataville. (Jalonen ym. 2016 211; Ylikoski ym. 2006, 74.)

Digitaalisten palveluiden lisääntyminen on lisännyt itsepalvelun lisäksi myös teknisen tuen tarvetta ja saatavuutta. Asiakas päätyy soittamaan yritykseen tai tulemaan asioimaan paikan päälle toimipisteeseen siitä syystä, että hänellä on itsepalvelun aikana syntynyt ongelma, hän ei ole osannut käyttää palvelua tai jostakin syystä hän ei ole saanut tehtyä haluamaansa asiaa verkkopalvelussa. Asiakkaalla on toimipaikkaan saapuessaan siis jo useampi kontakti yritykseen (verkkopalvelu, chat, puhelin), minkä vuoksi asiakaspalvelijan tulee onnistua ongelmanratkaisussa sekä odottamattomassa tilanteessa sekä osata ja pystyä tuottamaan palvelua, joka ylittää odotukset. (Löytänä & Korteso 2011 88-89.)

Digitaalisten palveluiden ja itsepalvelun haaste on lisämyynnin aikaansaaminen, koska ihmiset eivät välttämättä kiinnitä huomiota itsepalvelun ohessa tapahtuvaan markkinointiin, joka ei ole yhtä henkilökohtaista. Nopeus ja vaivattomuus tuottavat lisäarvoa asiakkaille ja ovat syitä valita itsepalvelu henkilökohtaisen palvelun sijaan. Henkilökohtainen myyntityö taas on tehokkain lisä-

myyntikanava, joten itsepalvelun kustannustehokkuus toisaalta syö lisämyynnistä saatavaa tuloa. Itsepalvelun uskollisuutta on vaikea saavuttaa, koska itsepalvelu on helposti kopioitavissa ja monesti ainoa kilpailukeino on tällöin hinta. (Reinboth 2006, 19.)

### 3 Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusote on laadullinen. Tutkimusstrategia on kehittämistutkimus hyödyntäen palvelumuotoilua. Aineistonhankintamenetelmänä käytetään haastattelua.

#### 3.1 Palvelumuotoilu kehittämismenetelmänä

Asiakaspidon ja asiakashankinnan osalta alati muuttuvien markkinoiden seuraaminen, palveluihin liittyvien ominaisuuksien ja taitojen kehittäminen sekä innovaatiokyky ovat ratkaisevan tärkeitä palveluntuottajille. Nykyisten kuluttajien odotusten täyttämiseen, arvostuksen saamiseen ja tavoittamiseen tarvitaan koko ajan tarkempia ja herkempiä menetelmiä. Asiakkaan käyttäytymisen ymmärtäminen korostuu palvelun onnistumisen tai epäonnistumisen kannalta, koska suurin osa palveluista tuotetaan vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntarjoajan kesken. Vuorovaikutukseen sisältyy henkilöstön käyttäytyminen ja kommunikointi asiakkaan kanssa, laitteiden ja automaattien käytön helppous ja ymmärrettävyys, palveluntarjoajan järjestelmien ja rutiinien selkeys sekä muiden asiakkaiden vaikutus tilanteeseen. (Miettinen 2011, 29, 46.)

Palvelumuotoilun tavoitteena on ymmärtää inhimillistä toimintaa, tarpeita, motiiveja sekä tunteita. Sillä on mahdollista saavuttaa liiketaloudellista hyötyä niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Palvelumuotoilussa tuotekehityksen painopiste on siirtynyt asiakkailta tulevien uusien ideoiden hyödyntämiseen. Asiakkaan palvelukokemuksen merkitys kasvaa koko ajan ja asiakasta ymmärtämällä on mahdollista kehittää omaa toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan. Tuotteiden ja palveluiden yhdistelmillä asiakas on mahdollista sitouttaa tietyn tuotemerkin käyttäjäksi tai tietyn yrityksen asiakkaaksi. Palvelumuotoilun tavoitteena ei ole ainoastaan asiakastyytyväisyys, vaan asiakas halutaan käyttämään palveluita uudelleen (Tuulaniemi 2011, 174). Asiakkaat arvostavat helppoutta ja mahdollisuutta saada juuri itselleen räätälöityjä tuote-/palvelupaketteja. Parhaimmillaan onnistunut palvelu tarjoaa kilpailuedun, mikäli tarjottu palvelu ei ole kopioitavissa tai sitä ei ole mahdollista toteuttaa muualla. Asiakkaille tarjolla oleva palvelupaketti tulee mielestä laajennettuna palvelutarjoamana, johon kuuluu palvelun saavutettavuus, asiakkaan vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa sekä asiakkaan osallistuminen itse palvelutapahtumaan. (Löytänä & Korteso 2011, 118-119; Miettinen 2011, 13-25, 45.)

### 3.2 Palvelumuotoiluprosessi

Palvelumuotoiluun liittyy vahvasti toistuva prosessi eli kehittäminen, kokeileminen ja arviointi. Tämä tarkoittaa sitä, että ideaa kehitetään, kokeillaan ja arvioidaan niin monta kertaa, kunnes saavutetaan toimiva malli, tai idea hylätään. Itse prosessiin osallistuvat sekä suunnittelijat että käyttäjät. Asiakkaiden arjen ymmärtäminen on niin suunnittelijalle kuin palveluita kehittäväälle yritykselle kriittistä (Tuulaniemi 2011, 155). Itse tuotteen tai palvelun käytettävyyttä varmistetaan sillä, että käyttäjien tarpeet ja odotukset ovat aina lähtökohtana suunnitteluprosessille. Tämä myös sitouttaa asiakasta, koska uusi palvelukokemus vastaa jatkossa asiakkaan tarpeisiin ja toimintaympäristön vaateisiin. Palvelumuotoilussa käyttäjäkokemuksen eri alueet eli käyttämiseen liittyvä ympäristö, käyttäjän persoona, tuotteen/palvelun käytön muodostama merkitys, sosio-kulttuurinen konteksti, estetiikka, uutuusarvo sekä käyttöön ja omistamiseen liittyvät fyysiset ominaisuudet korostuvat. (Miettinen 2011, 23-26, Ojasalo ym. 2014, 71-72.)

Palvelumuotoilu lähtee liikkeelle asiakasymmärryksen parantamisella ja käyttäjäkokemuksen ymmärtämisellä. Keskeistä on ymmärtää toimintaympäristön haasteita eli käyttäjien tarpeita, yritysten liiketoimintatapoja sekä käyttökelpoisten teknologisten ratkaisujen soveltamista itse toiminta-alueella. Palvelumuotoilun tarkoitus on luoda asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukainen palvelukokemus, mutta itse suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös palvelun tuottajan näkökulmat. Se voi olla joko olemassa olevien palveluiden kehittämistä tai uusien palveluiden suunnittelua. Tämä prosessi itsessään painottaa vahvoja sosiaalisia taitoja, luovuutta, visuaalista ajattelua sekä empatiaa itse käyttäjiä kohtaan. Koko asiakaskokemus on mahdollista pilata yhdellä palveluprosessista löytyvällä heikolla lenkillä (Tuulaniemi 2011, 182). (Catalotto 2018; Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 34, 50; Miettinen 2011, 31; Ojasalo ym. 2014, 72.)

Palvelupoluksi kutsutaan asiakkaan prosessia palvelumuotoilussa ja se kuvaa asiakkaan kokemat vaiheet palvelun alusta (tietoisuuden ja tarpeen syntyminen) loppuun saakka (palvelun avulla koettu hyöty). Tätä hyödyntämällä on mahdollista tuoda asiakkaan kokemukset kehittämistyön keskiöön. Palvelupolussa on tarkoitus kuvata asiakkaan toiminnot ja emotionaaliset ja rationaalisten tarpeet sekä tunteet, jotka liittyvät palveluun. Tältä polulta tulee kartoittaa ne osa-alueet, joihin asiakas osallistuu kaikilla aisteillaan ja joita on mahdollista palvelumuotoilun keinoin kehittää eli fyysinen/virtuaalinen toimintaympäristö, esineet, ihmiset sekä toimintatavat. (Ojasalo ym. 2014, 75.)

### 3.3 Laadullinen tutkimusote

Laadullisen tutkimusotteen tavoitteena ei ole yleistää, kuten määrällisen tutkimuksen, jonka taustalla on ennestään hyvä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus valitaan tutkimusmuodoksi niissä tapauksissa, joissa ilmiötä ei tunneta eli aiempaa teoriaa aiheesta ei löydy. Tarkoitus on saada vastaus kysymykseen ”Mistä tässä on kyse?”. Oikeiden kysymysten laatiminen kyselylomakemuotoon määrälliseen tutkimukseen verrattuna ei ole mahdollista aiemman teorian puuttumisen vuoksi. Laadullinen tutkimus sopii parhaiten silloin kun ilmiöstä ei ole tietoa, tutkimusta eikä teoriaa, halutaan syvälinen näkemys ilmiöstä, tarkoitus on luoda uutta teoriaa ja hypoteeseja, käytetään mixed-tutkimusstrategiaa tai halutaan hyvä kuvaus ilmiöstä. Tutkimusongelmana voi olla jonkin asian kehittäminen tai muutoksen aikaansaaminen, ja se tulee ratkaista erilaisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusotteita voivat olla Case-tutkimus (yhdistelee laadullista ja määrällistä tutkimusta), toimintatutkimus (tutkija on mukana muutosprosessissa) sekä kehittämistutkimus (tutkija ei ole mukana itse muutosprosessissa). (Kananen 2014, 16-24.)

Tutkittavasti ilmiöstä on tarkoitus saada syvälinen näkemys ja tutkimustulosten käyttötarkoitus määrittää itsessään tutkimuksen syvällisyyden. Tarkoitus on tutkia muutamaa havaintoyksikköä, joista on tarkoitus saada hyvä kuva, mutta joiden perusteella ei ole mahdollista yleistää saatua tietoa koskemaan koko havaintojoukkoa. Mikäli tutkittavaa ilmiötä ei ennestään tunneta, niin määrällisen tutkimuksen valinta ei anna tutkimuksessa haettuja vastauksia, sillä riittävän tarkkojen kysymysten asettaminen ei ole mahdollista. Laadullisella tutkimuksella saadaan sanallisia tuloksia, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Tutkimusaineiston kokoon vaikuttaa määrän sijaan laatu, joten tutkittavia ei tarvitse olla määrällisesti paljon. Myös tulkinnassa tulee ottaa huomioon se, että yksittäisten haastatteluiden sijaan saadut aineistot kannattaa yhdistellä ja tehdä tulkinnat koko aineiston perusteella. (Kananen 2014, 17-19; Vilka 2015, 150.)

Todellisen elämän kuvaaminen on laadullisen tutkimuksen lähtökohta, jolloin todellisuus nähdään moninaisena kokonaisuutena, jota ei ole mahdollista jakaa eri osiin. Laadullisissa tutkimuksissa käytetään yleisemmin harkinnanvaraista näytettä kuin otosta, koska tutkimuksen kohde on sellainen, josta halutaan lisää tietoa. Tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista arvioida tutkimusprosessin tarkan kuvauksen sekä tulkintojen perustelujen avulla. Tulosten luotettavuutta on toki mahdollista arvioida tutkimalla asiaa eri näkökulmista ja käyttämällä erilaisia tiedonkeruumenetelmiä ja aineistoja tai jopa useaa eri tutkijaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.)

### 3.4 Aineiston hankinta- ja analysointimenetelmät

Aineistonkeruun perusmenetelmiä ovat kysely, haastattelu, dokumenttianalyysi sekä havainnointi. Kyselytutkimuksen etuna on mahdollisuus kerätä laaja ja monipuolinen tutkimusaineisto, sillä otannan kokoa ei ole rajattu. Onnistuessaan se antaa kattavaa tietoa, mutta sen huonoja puolia ovat tietämättömyys vastaajien motivaatiosta vastata rehellisesti ja huolellisesti, ei voida varmistua kysymysten ja vastausvaihtoehtojen ymmärtämistä, ei tiedetä vastaajan todellista tietämystä aihealueesta, suuri ajankäyttö lomakkeen laadinnassa sekä mahdollinen kato, joka vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 192-194.)

Haastattelun suurin etu aineistoa kerätessä on joustavuus, koska aineiston keruuta voidaan säädellä vastaajia myötäillen ja tilanteen edellyttämällä tavalla. Tämä lisää myös mahdollisuuksia vastausten tulkintaan. Haastattelu valitaan aineistonkeruumenetelmäksi, kun halutaan antaa tutkimuskohteen tuoda itseään esille aktiivisesti, kyseessä on tuntematon aihe, jolloin vastausten suuntia ei voi etukäteen tietää, halutaan hyötyä vastaajan ilmeistä ja eleistä, tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia moneen eri suuntaan, vastauksiin halutaan selvennystä tai tarkennusta tai tutkimuksen aihe on arka tai vaikea. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että haastattelutilanteessa voidaan varmistaa, että asiakas ymmärtää kysymyksen oikein sekä se, että aineistoa on mahdollisuus kerätä sisällöllisesti laajemmin (Vilkkä 2015, 127-129). Haastattelun avulla saadaan tietoa asiakkaiden ajatuksista, elämästä, ja kokemuksista niin palvelun tuottamisvaiheen kuin kulutusvaiheen osalta sekä rakennetaan ymmärrystä asiakkaiden elämästä ja arjesta (Tuulaniemi 2011, 147). Haastattelun etuna on myös se, että yleensä vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan osallistumaan. Saatua vastauksia on myös jälkikäteen mahdollista tarkentaa lisäkysymyksillä vastaajilta, jotka antavat siihen suostumuksensa (Tuulaniemi 2011, 148). Luotettavuutta haastattelussa voi heikentää vastaajan tarve antaa itsestään todellisuudesta poikkeava mielikuva haastattelijalle tai antaa vastauksia, joita olettaa haastattelijan haluavan kuulla. (Hirsjärvi ym. 2009 204-207.)

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa aihepiirit ovat etukäteen valitut, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä tai muotoa, jolloin haastattelussa on mahdollisuus esittää lisäkysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä haastateltavalle. Teemahaastatteluissa haastatteluiden kestoaika on tutkimuksen laajuudesta ja vastaajan puheliaisuudesta riippuen tunnin kahteen tuntiin. Haastattelut tehdään yleensä aidoissa ympäristöissä, kuten asiakkaan kotona tai yrityksessä, jotta saavutetaan syvälinen kuva asiakkaan todellisista ajatuksista. (Hirsjärvi ym. 2009 208-217; Ojasalo ym. 2014 76; Tuomi & Sarajärvi 2009 74.)

Yksilöhaastattelu on tämän tutkimuksen osalta ja nykyinen maailmantilanne huomioiden sopivin vaihtoehto, koska raha-asioiden osalta liikutaan usein luottamuksellisella alueella eivätkä yritykset yleensä halua toisten yritysten saavan tietoja heidän taloudestaan tai toimintatavoistaan. Myös tutkittava aihe on sellainen, että parihaastattelulla tai ryhmähaastattelulla ei ole mahdollista saada riittävästi tietoa yrityksistä. Todellisia asiakastilanteita tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus käyttää haastavan maailmantilanteen vuoksi, vaan havainnot asiakaskohtaamisista pyritään saamaan asiakaspalveluhenkilöstöä haastatteleamalla.

Asiakasymmärryksen kasvattamisen lähtökohtana tulee käyttää jo olemassa olevaa tietoa tutkitavasta asiakasryhmästä. Yrityksellä voi olla ennestään tietoa, joka on saatu asiakastytyväisyysmittauksilla, markkinatutkimuksista tai hiljaisena tietona yrityksen sisällä. Palvelumuotoilun kannalta aiempi tieto kannattaa käydä läpi, jotta sitä voidaan hyödyntää suunnittelussa. Määrällisen tiedon sijaan on tärkeämpää saada hiljaista tietoa, jota on mahdollista kerätä yrityksen henkilökunnalta haastatteluilla, kyselyillä tai työpajamenetelmillä. Samalla voidaan saavuttaa ymmärrys palvelua tuottavan henkilöstön tarpeiden ja odotusten osalta palvelumuotoiluprosessissa. Asiakasymmärryksen tiedonkeruutapoja ovat valmiit lähteet asiakkaista, haastattelut tai kyselyt, havainnointi, kohderyhmän ottaminen mukaan suunnitteluun, itsedokumentointimenetelmät sekä verkossa tapahtuvat online-tutkimukset. (Tuulaniemi 2011, 145-146.)

Palvelumuotoilun tutkimusprosessi antaa vapauden tehdä varsinaista suunnittelutyötä myös itse tutkimuksen aikana. Esiin nousseet kehitysideat kannattaa kirjata muistiin ja tarvittaessa muuttaa tutkimuksen suuntaa niiden mukaisesti, jotta tutkimuksella voitaisiin saavuttaa syvempi ymmärrys tutkittavasta kohteesta tiettyjen teemojen osalta. Tämä myös helpottaa tutkimusaineistojen käsittelyä ja tulkintaa tutkimusvaiheen lopussa. Asiakastutkimusten laajan tietomäärän analysointi ja tulkinta tulee olla perusteellista, koska aineistosta tulee löytää merkittävät asiat myös laajemmalle asiakasjoukolle. Saatua tietoa tulee osata tulkita mielekkäällä tavalla ja yhdistellä muihin tietolähteisiin, jotta tuleva toiminta vaikuttaisi asiakaskäyttäytymiseen ja siitä olisi hyötyä palveluiden kehittämisessä. (Tuulaniemi 2011, 153-154.)

Saturaation eli kylläntymispisteen saavuttaminen kertoo siitä, että tutkimusaineistoon ei ole enää saatavilla tutkittavasta kohteesta uutta tietoa, vaan uudet vastaajat kertoisivat samat asiat kuin aiemmatkin. Saturaatiopisteen saavuttamisen edellytyksenä on täsmällinen tutkimusongelman määrittely. Tutkijan kannattaa seurata aineistoaan tutkimuksen edetessä, koska mikäli uutta tietoa ei ole enää saatavilla ei kaikki suunniteltuja haastatteluja ole välttämätön toteuttaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009 87; Vilkkä 2015 152.)

Haastatteluiden äänittäminen on tärkeää, koska se vapauttaa aikaa haastateltavan tarkkailuun ja tehty äänitys toimii myöhemmin muistina ja tulkinnan apuvälineenä sekä mahdollistaa uusien näkökulmien tai puheen eri sävyjen huomioimisen. On mahdollista, että vasta äänitettä kuunnellessa ymmärretään haastateltavan vastausten todellisen tarkoituksen eli vastauksia kannattaa myös tulkita rivien välistä. Äänitteiden auki kirjoittaminen eli litterointi on analysoinnin apuväline ja litteroinnin tarkkuus tulee määritellä kehittämistehtävän perusteella. Aineistoa kerätessä, kun ainoastaan vastausten sisällöllä on merkitystä, on litterointi mahdollista toteuttaa yleiskieltä käyttämällä. Mikäli sanotuilla sanoilla on merkitystä, tulee litterointi tehdä sanatarkasti. (Ojasalo ym. 2014, 107.)

Aineiston analyysivaiheessa selviää, että millaisia vastauksia tutkimuksella on saatu ja että vastaavatko ne tutkimusongelmaan. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa kerätään monissa vaiheissa ja usein rinnakkain käyttäen useita eri menetelmiä, jonka vuoksi aineiston analyysia tapahtuu koko ajan. Pidemmällä aikavälillä kerätyn aineiston käsittely vie yleensä enemmän aikaa. Koottu aineisto tulee analysoida valiten tapa, joka parhaiten tuo vastauksen tutkimusongelmaan. Tulosten analysointi ei vielä tee tutkimuksesta valmista, koska tulokset tulee tulkita ja selittää. Tulkinta on tutkijan tekemiä johtopäätöksiä analyysin tuloksista. Tulkintaan vaikuttavat tutkittavien kielelliset ilmaisut samoin kuin tutkijan kielenkäyttö aineiston eri keruuvaiheissa. On myös otettava huomioon, että onko tutkija itse ymmärtänyt tutkittavaan oikein tutkimustilanteessa. (Hirsjärvi ym. 2009 221-230.)

Samankaltaisuuskaavion avulla etsitään tutkimustiedosta samankaltaisuuksia ja ryhmitellään ne yhteisten teemojen ja näistä toisiinsa liittyvät tulokset ryhmitellään ja järjestellään aiheittain. Nämä ryhmät otsikoidaan ja järjestellään tämän jälkeen edelleen suurempiin ryhmiin. Ryhmitteilyn avulla voidaan nostaa esiin käyttäjille olennaisia asioita tai voidaan kerralla lukea kaikki käyttäjille merkitykselliset aiheet. Asiakastutkimuksessa myös asiakasprofiileiden määrittely nousee merkitykselliseksi, koska niiden avulla on mahdollista kiteyttää tutkimuksessa esiin nousseet toimintamallit ja toiminnan motiivit. Asiakasprofiili on kuvaus tutkimusryhmästä esiin nousseesta tietystä ryhmästä. Yksittäisen ryhmän toimintamallin tunnistaminen on jo merkittävä tutkimustulos, mutta mikäli havaitaan suuremman ryhmän toimintamalli, on sille jo mahdollista lähteä rakentamaan palveluita ja ratkaisuja. Asiakasprofiileihin tiivistetään aiempi tieto sekä tehdyt löydökset asiakkaiden käyttäytymismalleista, toiminnan motiiveista, hallitsevista arvoista sekä toimintaa ohjaavista esteistä ja peloista. Näissä profiileissa asiakkaiden arvonmuodostus voidaan



tiivistää sellaiseen muotoon, jonka avulla voidaan konkreettisesti ohjata suunnittelua sekä saavuttaa ymmärrys siitä, että kenelle ja mistä syystä palveluita kehitetään. (Koivisto ym. 2019, 45-46; Ojasalo ym. 2014, 77; Tuulaniemi 2011, 154-156.)

#### 4 Kehittämistyön toteutus Pohjois-Karjalan Osuuspankille

Kehittämistyön aihealuetta alettiin miettimään tammikuun 2020 lopussa, kun kysyin silloiselta esimieheltäni Tuula Mikkilältä mahdollisuutta tehdä opinnäytetyö Pohjois-Karjalan Osuuspankille. Tuula otti asian puheeksi pankinjohtaja Heljä Pulkin kanssa ja maaliskuussa 2020 pidimme palaverin tutkittavasta aiheesta ja sen sisällöstä. Tämän jälkeen teimme aiheelle rajauksia, jotta työstä ei tulisi liian laaja ja hallitsematon. Toukokuussa 2020 tein opettajalle ensimmäisen ehdotuksen aiheesta ja sen sisällöstä ja tämän jälkeen aloin perehtymään aiheesta olevaan teorialiettoon. Aloin kirjoittamaan työhön liittyvää teoriaviitekehystä kesällä 2020. Varsinaisen aiheanalyysin toimitin ohjaavalle opettajalle lokakuussa 2020 ja tämän jälkeen jatkoin teorian kirjoittamista helmikuuhun 2021 saakka. Maaliskuussa 2021 esitin koululle opinnäytetyösuunnitelman, jonka jälkeen pääsin toteuttamaan tutkimuksen haastatteluosiota. Henkilökunnan ja pankinjohtajan haastattelut toteutin maalisi-huhtikuun vaihteessa ja yritysten haastattelut huhti-toukokuun vaihteessa. Tämän jälkeen yhdistin haastatteluiden materiaalit ja kirjoitin niistä tulokset valmiiksi. Tämän jälkeen toukokuussa 2021 viimeistelin opinnäytetyön.

##### 4.1 Toimeksiantajan esittely ja tutkimuksen lähtökohdat

Työn toimeksiantaja on Pohjois-Karjalan Osuuspankki, joka on oman toiminta-alueensa markkinajohtaja. Se toimii itsenäisenä pankkina, vaikka on osa valtakunnallista OP-ryhmää. OP Pohjois-Karjala toimii Joensuun, Kontiolahden, Juuan, Lieksan, Nurmeksen ja Valtimon alueilla. Pankki-, laki-, kiinteistönvälitys- ja vakuutuspalvelut ovat tarjolla niin henkilö- kuin yritysasiakkaille. Palvelut ovat saatavilla monikanavaisesti eli henkilökohtaisesti, puhelimitse, verkkoneuvotteluissa tai verkkoviesteillä. Pankin koko ja lähes sata pankki- ja vakuutusalan ammattilaista mahdollistavat mahdollisimman laajan paikallisen ja ihmisläheisen palvelun, mikä on yksi pankin keskeisistä arvoista. Pohjois-Karjalan Osuuspankin tavoitteena on tukea sekä toimialueensa, että koko maakunnan elinkeinoelämän kehittymistä ja kasvua, sillä yritysasiakasliiketoiminnan volyyymi ja vahva riskinkantokyky osaltaan mahdollistavat tämän. (OP Ryhmä 2021.)

Osuuspankkiryhmän toimintaa ohjaa vakaa arvopohja eli ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Pohjois-Karjalan Osuuspankin vahvan vakavaraisuuden ja tehokkuuden avulla on mahdollista luoda turvallisuutta, taloudellista menestystä ja hyvinvointia omistaja-asiakkaille sekä toimintaympäristölle. Toiminta on eettisesti kestävä ja vastuullista ja se näkyy vastuullisissa

päätöksissä, päivittäisissä asiakaskohtaamisissa sekä pitkäjänteisessä toimimisessa koko alueen kehittämiseksi. Pankkitoiminnan volyyymi on noin 3,3 miljardia euroa ja asiakkaita on lähes 83 000, joista omistaja-asiakkaita yli 48 000. Ylin päätöksentekovalta on omistaja-asiakkaiden valitsemalla jäsenten muodostamalla edustajistolla, hallintoneuvoston koko on 27 jäsentä ja hallituksessa on toimitusjohtajan lisäksi 9 jäsentä. Hallinto edustaa kattavasti koko toimialuetta. (OP Ryhmä 2021.)

Aiheen taustalla on tarve tarvittaessa lisätä henkilökunnan osaamista, lisätä asiantuntijoiden saatavuutta pienemmillä konttoreilla, lisätä erityisasiantuntemusta (säästäminen ja sijoittaminen), lisätä lakipalveluiden käyttöä sekä kehittää tarjolla olevia rahoituspalveluita sekä rahaliikennepalveluita. Henkilöasiakaspalvelua kehitetään koko ajan saadun palautteen ja asiakaskäyttäytymisen perusteella. Yritysassiakkaiden osalta palautetta on yleisesti ottaen haastavampaa saada, koska yritysasiakkaita on henkilöasiakkaisiin verraten huomattavasti vähemmän ja monella yrityksellä tuottaa haasteita hoitaa asioitaan pankin kanssa esimerkiksi pankin aukioloaikojen puitteissa, mikäli yritys ei ole ottanut vielä digitaalisia palveluita käyttöönsä. On mahdollista, että yritysasiakkaat myös kokevat, että heitä ei osata auttaa ja sen vuoksi heidän yhteistyönsä pankin kanssa on vähäisempää.

Tämänhetkinen haaste on se, että yritykset käyttävät palveluiden hankintaan myös muita kanavia (muut pankit, julkiset kaupanvahvistajat, yksityiset lakimiehet) kuin Osuuspankkia. Osuuspankilla on tällä hetkellä monipuolisesti asiantuntijoita, jotka voisivat auttaa myös yritysasiakkaita heidän palvelutarpeidensa osalta. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös selvittää, että ovatko yritykset tietoisia kaikista pankin tarjoamista palveluista ja että johtuuko muiden kanavien käyttö siitä, että asiakkaat eivät tiedä, että sama palvelu olisi saatavissa myös omasta pankista. Tarkoitus on myös miettiä mitä mahdollisia puuttuvia palveluita pankilla olisi mahdollista jatkossa toteuttaa, jotta yritysasiakkaat sitoutuisivat käyttämään enemmän Osuuspankin palveluita esimerkiksi muiden pankkiryhmien palveluiden sijaan. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää, että mitkä ovat ne varsinaiset syyt, joiden vuoksi yritykset valitsevat tiettyjen palveluiden toteutukseen mieluummin esimerkiksi kilpailevan pankkiryhmän. Osuuspankin etu on sen paikallinen tavoitettavuus, mutta onko sen merkitys vähäisempi siksi koska palveluiden toteutuksessa ei onnistuta tai palvelutarjonnassa olisi kehittämistä.

Henkilöasiakkaiden palvelun osalta osalle asiakkaista on nimetty tietyt yhteyshenkilöt, jotka pyrkivät auttamaan heitä heidän tarpeissaan henkilökohtaisemmin heidän kaikkien palvelutarpeidensa osalta, jotta jokainen kontakti pankkiin ei olisi eri henkilölle vaan asiakas saisi aina yhteyden tuttuun henkilöön. Yritysasiakkaiden osalta samankaltainen palvelu on käytössä tietyn kriteeristön täyttävien yritysten osalta ja sen vuoksi onkin tärkeää selvittää yhteyshenkilöittömien

yri­tysten sitouttamisen mah­dol­li­suuksia ja edellytyksiä, jotta myös heille olisi mah­dol­li­sta tarjota samankaltaista palvelua.

Itse asiakas­kohtamisessa olevan henkilön vaihtuminen jokaisella tapaamiskerralla lisää asiak­kaan pankille käyttämää aikaa, koska usein samat asiat pitää käydä läpi uudelleen, jotta asiasta myös seuraava asiakas­palvelija saa riittävän kokonaiskuvan. Vaikka asiakkaasta olisi kattavasti tie­toa asiakkaan tiedoissa, vie tietoihin perehtyminen aikaa myös pankin asiakas­palvelijalta. Varsin­kin monimutkaisen asian selvittäminen aina uudelleen sekä asiakkaan, että pankin puolelta ai­heuttaa kustannuksia niin asiakkaalle kuin pankille vähintään menetety­n ajan muodossa. Asiakas voi saada sellaisen kuvan, että hänen asioistaan ei olla kiinnostuneita ja tämä mah­dol­li­ses­ti yksit­äinen kokemus on mah­dol­li­sta yleistää kuvaamaan koko pankkia.

Pohjois-Karjalan alueella toimii valtava määrä yrityksiä, joissa on suuri asiakas­potentiaali myös pankin osalta ja näiden yritysten tavoittaminen on tärkeää myös alueellisen kehittämisen osalta, jolloin pankki voi olla omalta osaltaan auttamassa myös yrityksiä kehittymään ja toimimaan. Näi­den yritysten avulla myös pankilla on mah­dol­li­suus kehittää omaa toimintaansa vastaamaan yri­tysten ja alueen tarpeita kattavammin. Opinnäytetyön tavoite on kartoittaa kattavasti ne palve­lut, mitä yritykset toivovat pankilta ja pyrkiä mah­dol­li­suuksien mukaan antamaan suuntaviivoja uusien palveluiden kehittämiseksi tai nykyisten palveluiden muuttamiselle vastaamaan paremmin yritysasiakkaiden tarpeita. Tarpeen vaatiessa on myös mah­dol­li­suus ottaa aiemmin lopetettuja palveluita uudelleen saataville, mikäli niille löytyy kysyntää.

Tutkimuksen myötä tavoitteena on myös tarkastella, että millaista lisäkoulutuksen tarvetta ny­kyisellä henkilökunnalla on tällä hetkellä yritysasiakkaiden palvelemisen osalta. Henkilöstön osaa­mis­profiili pankin eri osaamisalueiden osalta on nykyisellään tarkasti tiedossa, koska henkilöko­htaisia tehtäväalueita laajennetaan sitä mukaa, miten osaamista ja koulutusta on tullut lisää. Myös työntekijöillä on mah­dol­li­suus laajentaa omaa osaamistaan oman kiinnostuksen perusteella, mi­käli jokin tehtäväalue kaipaa lisää tekijöitä. Mikäli nykyisen henkilökunnan osaamis­profiili vaikut­taa nykyisellään liian laajalta (nykyisten palveluiden laatu heikkenisi) on mah­dol­li­sta myös palkata lisää henkilökuntaa, joka pystyisi hoitamaan mah­dol­li­sten uusien palveluiden toteutuksen.

#### 4.2 Asiakkuusstrategia Osuuspankissa

Tämä osio ei ole julkinen.

#### 4.3 Asiakassalkuissa olevien yritysten hoitoprosessi

Tämä osio ei ole julkinen.

#### 4.4 Tutkimuksen toteutus ja prosessi

Palvelutarpeiden tutkiminen aloitettiin haastattelemalla kolmea pankin asiantuntijaa sekä pankinjohtajaa, jotta voitiin heidän vastaustensa perusteella vielä tehdä muutoksia yrityksille tehtäviin kysymyksiin. Tutkimukseen haastateltavat pankin asiantuntijat valittiin sillä perusteella, että heillä on laaja kuva alueella toimivien yritysten palvelutarpeista ja he palvelevat laajasti toisistaan ominaisuuksiltaan eroavia yritysasiakkaita. Haastateltavat henkilöt eivät palvele ainoastaan asiakassalkuissa olevia yritysasiakkaita, vaan myös yhteyshenkilöttömiä yrityksiä. Valitut henkilöt ovat myös henkilökohtaisesti yhteydessä yritysasiakkaisiin. Yritysten palveluissa asiantuntijat ovat keskittyneet tiettyihin yritysten palvelukategorioihin, mutta opinnäytetyöhön valittiin useamman eri palvelukategorian asiantuntijat, jotta saataisiin mahdollisimman laaja kuva myös pankin puolelta yritysasiakkaiden palvelemisesta. Näillä valintaperusteilla voidaan varmistua siitä, että pankin osalta tutkimukseen osallistuu sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta myös yhteyshenkilöttömien yritysasiakkaiden palveluiden toteuttamisesta. Pankinjohtajan ja pankin henkilökunnan haastattelut tapahtuivat Teamsin välityksellä, koska nykytilanteen vallitessa henkilökohtaiset kontaktit pyrittiin minimoimaan, jotta mahdollisimman moni henkilökunnan jäsen välttyisi koronan aiheuttamalta taudilta.

Tutkimuksessa haastateltavaksi tarkoitetut yritykset oli valittu Pohjois-Karjalan Osuuspankin yhteyshenkilöttömistä yritysasiakkaista. Tutkimukseen valituilla yrityksillä oli tutkimukseen valintahetkellä kohtalainen asiointivolyymi, joka ei kuitenkaan riittänyt pisteytyksen perusteella yritysten sijoittamiseen asiakassalkkuun. Valituilla yrityksillä on postiosoitteet paikkakunnilla, joiden konttoreilla ei ole yrityspalveluita tarjolla. Yritykset eroavat toisistaan koon, toimialan ja asiointikäyttäytymisen perusteella. Valittujen yritysten toivottiin antavan mahdollisimman laaja kuva alueen yritysten palvelutarpeista, kun ne edustavat tutkimusjoukkoa mahdollisimman monipuolisesti. Satunnaisotantaa käyttämällä tutkimukseen ei todennäköisesti olisi saatu haastateltavia, jotka voisivat kuvata koko tutkimusjoukkoa riittävän laajasti ja sen vuoksi yrityksistä on poimittu harkinnanvarainen näyte. Yritysten haastattelut tehtiin puhelimitse vallitsevan tilanteen vuoksi. Yritysasiakkaita motivoi tutkimukseen osallistumiseen mahdollisuus vaikuttaa paikallisesti tarjot-

taviin palveluihin ja mahdollisuus kehittää palveluita vastaamaan paremmin omia tarpeita pankkipalveluiden osalta. Mikäli valituista yrityksistä joku ei halunnut osallistua tutkimukseen, katsottiin tehtyjen haastatteluiden perusteella jo saadut vastaukset ja tarkistettiin, että onko tarvetta ottaa uusia yrityksiä haastateltavaksi.

Yritysassiakkaiden haastattelulomaketta (Liite 4) laadittaessa on otettu myös huomioon asiakkaille kohdistuvan haastattelun keston vaikutus, sillä pituudeltaan liian raskas haastattelu voi vaikuttaa asiakaskokemukseen negatiivisesti ja tällä tavoin vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan pankista. Tästä syystä kysymyslomaketta on hiottu myös pankinjohtajan avustuksella ja hänellä on ollut mahdollisuus ottaa kantaa kysymyksiin, joihin hän haluaisi näiltä asiakkailta vastaukset. Haastattelua toteutettaessa on siis otettu huomioon myös asiakashoidollinen näkökulma, vaikka itse vastauksia pankki ei pääse hyödyntämään muutoin kuin tutkimuksen kautta anonymisti.

#### 4.4.1 Pankinjohtajan haastattelun tulokset

Pankinjohtajan haastattelu (Liite 3) toteutettiin Teamsin välityksellä siten, että jaoin oman näyttöni ja kirjoitin saamani vastauksen aina suoraan kysymyksen alle. Näin mahdollisissa asiavirheissä oli kysymykseen vastaajalla mahdollisuus tehdä korjaus samalla kun haastattelu oli käynnissä.

Tulokset eivät ole julkisia.

#### 4.4.2 Pankin henkilökunnan haastatteluiden tulokset

Henkilökunnan haastattelut (Liite 2) sovin etukäteen yrityksiä palvelevien asiantuntijoiden kanssa maaliskuun vaihteeseen. Haastatteluille oli varattu aikaa yksi tunti, mikä oli riittävä aika haastattelun toteutukselle, kun haastateltavia oli yksi. Toteutin haastattelut Teamsin välityksellä siten, että jaoin oman näyttöni vastapuolelle ja kirjoitin saamani vastauksen aina suoraan kysymyksen alle. Näin mahdollisissa asiavirheissä oli kysymykseen vastaajalla mahdollisuus tehdä korjaus samalla kun haastattelu oli käynnissä. Yhden haastattelun osalta aikataulu kutistui ulkopuolisten syiden vuoksi, joten siinä vastaaja tarkisti vastaukset jälkikäteen ja vastasi loppuihin kysymyksiin suoraan kysymyslomakkeelle ja palautti sen sitten minulle. Henkilökunnalle olisi tietysti voinut kysymykset lähettää myös vastattavaksi ilman haastattelua, mutta kysymysten taustojen

avaaminen auttoi saamaan vastauksia paremmin. Saatua kaikki haastattelut tehtyä ja kysymyksiin vastaukset, yhdistin saadut vastaukset kysymyslomakkeen kysymysten alle ja kirjoitin auki yhteenvedon vastauksista hyödyntämällä teemoittelua eli jaoin saadut tulokset otsikoihin vastauksissa esiin tulevien teemojen mukaisesti.

Tulokset eivät ole julkisia.

#### 4.4.3 Yritysten haastatteluiden tulokset

Yritysten haastattelut (Liite 4) tehtiin soittamalla yritysten edustajille ja sopimalla heidän kanssaan etukäteen heille parhaiten sopiva aika. Alkuperäisessä haastateltavien yritysten listassa yrityksiä oli 13. Kaksi yrittäjää ei kiireiden vuoksi halunnut haastateltavaksi. Yksi iäkkäämpi yrittäjä oli jo lopettanut varsinaisen yritystoiminnan vuosia aiemmin, joten koki, ettei hänellä ollut enää tarvetta kehittää pankin palveluita. Kolme yritystä ei vastannut puhelimeen etukäteen sovittuna ajankohtana. Yrityksiä ei kuitenkaan otettu tutkimukseen lisää, koska tutkimuksen tavoite ei ollut yleistää vaan löytää yritysasiakkaiden sitoutumiseen vaikuttavia kehittäviä asioita ja niitä löytyi jo näiden seitsemän haastattelun perusteella. Lopullinen haastateltavien määrä oli tutkimuksessa seitsemän yritysasiakasta.

Haastattelut nauhoitettiin Osuuspankin omaan puhelinjärjestelmään samalla tavalla kuin muutkin asiakaspuhelut. Tarkistin puhelutallenteiden vastuuhenkilöltä, että puheluita oli mahdollista kuunnella uudelleen tarkoitustani varten ilman, että se vaikuttaa tietosuojaan. Itse haastattelut jäävät Osuuspankin puhelutallennejärjestelmään, jossa niihin on pääsy ainoastaan henkilöillä, joilla on työtehtävien nojalla oikeus niitä kuunnella. Tässä tilanteessa oikeutta tallenteen käyttöön ei ole muilla kuin minulla ja esimiehillä, joilla on mahdollisuus tarkastaa puhelussa ollut palvelun laatu, mutta ei käyttää haastattelun sisältöä asiakastietojen päivittämiseen. Yritysten tuntemis- tai asiakastietoja tutkimuksen ohessa ei täydennetty vaan mahdolliset palvelutarpeet ovat saatavilla ainoastaan tutkimuksen tuloksista ja edellyttää pankin henkilökunnalta yritysasiakkaiden kontaktoimista uudelleen, mikäli halutaan selvittää, että millaisia vastauksia yksittäisillä yrityksillä oli.

Osuuspankki noudattaa toiminnassaan tietosuojalakeja ja EU:n tietosuojasetusta. Puheluita tallennettaessa kerätään ja tallennetaan henkilötietoja sekä asiakkaasta että työntekijästä. Yhteydenottoja tallennetaan asiakaspalvelutilanteen todentamiseksi, sopimusten ja oikeustoimien todentamiseksi, asiakaspalvelun kehittämiseksi ja koulutustarkoituksiin, asiakaspalvelun laadun

varmistamiseen ja väärinkäytösten selvittämiseen, oikeussuojan ja turvallisuuden takaamiseksi sekä laissa erikseen määriteltyihin tarkoituksiin (MIFID II). Tallenteiden säilytysaika on 10 vuotta ja pidemmän säilytyksen vaatiessa ne siirretään erilliseen arkistoon. Tallenteiden käyttövaltuudet on erikseen määritelty ja niihin on pääsy vain niihin liittyvien työtehtävien nojalla. (Osuuspankki 2021)

Tallennetut haastattelut kuuntelin uudelleen samana päivänä haastattelusta ja litteroin eli kirjoitin haastattelut auki kirjakielellä. Kirjakiielellä siksi, että tutkimuksen tavoite ei edellyttänyt huomion kiinnittämistä muihin seikkoihin. Haastatteluiden päätyttyä keräsin jokaisen kysymyksen alle siihen saadut vastaukset. Tämän jälkeen yhdistin vastauksista yhteenvedon eli kirjoitin auki tietyn kysymyksen vastausten tuloksen. Tämän jälkeen järjestelin tulokset teemoittain ja muokkasin ne tulososioon sujuvaan muotoon. Haastatteluiden tuloksia analysoidessa vielä tarkastin, että yritystä ei ole mahdollista yksilöidä annetun vastauksen perusteella eli yrityksestä ei ole mitään yksilöitävää tietoa vastauksessa. Mahdolliset yksilöitävissä olevat vastaukset muokkasin yksilöimättömään muotoon ja mikäli se ei ollut mahdollista, niin en ottanut kyseistä vastausta kirjoittamiini tuloksiin tämän vuoksi.

Usealla asiakkaalla oli myös keskeneräisiä asioita tai toiveita pankin puolelta, joten asiakkuudenhoidollinen näkökulma oli haastatteluiden ohessa vahvasti esillä. Hoidin asiakkailta tulleita palvelupyynnöitä sekä itse, että välitin niitä saatujen toiveiden mukaisesti myös kollegoille asiasta riippuen. Opinnäytetyöhaastattelu antoi siis asiakkaalle mahdollisuuden hoitaa mahdollisesti pitkään mietinnän alla olleita asioita ihan eri tavalla, kun kontakti heihin tuli pankin puolelta, kuin että heidän olisi itse pitänyt olla yhteydessä pankkiin. Myös monipuolisten aihealueiden osalta tuli mieleen asioita, jotka olivat pitkään askarruttaneet asiakkaita ja niihin toivottiin saatavan vastauksia. Asiakastietoja (yrityksen tai haastateltavan yksityishenkilön) haastattelun aikana ei avattu, joten mahdolliset palvelupyynnöt hoidettiin haastattelun jälkeen ja itse hoitaessani asiaa, olin asiakkaaseen seuraavalla kerralla yhteydessä verkkoviestillä. Yhden vastaanottamani soittopyynnön osalta kollega hoiti asiaa eteenpäin normaalin prosessin mukaisesti.

Tulokset eivät ole julkisia.



#### 4.4.4 Yhteenveto

Haastateltujen todellisten ja rehellisten mielipiteiden saamisen varmistin sillä, että kerroin aina puhelun alussa, että tutkimuksella ei ole vaikutusta haastateltavien tai heidän yritystensä asiakastietoihin, eikä puhelutallenteita tulla käyttämään sellaiseen tarkoitukseen. Itse haastattelujen kesto vaihteli asiakkaasta riippuen reilusta 20 minuutista reiluun 50 minuuttiin. Etukäteen haastatteluajoja sopiessa kerroin haastateltaville haastattelun kestävän noin 30 minuuttia, mikä oli keskimääräisin aika, minkä haastattelu vei. Haastatteluajojen pidentyminen johtui pääasiassa tutkimukseen sinänsä kuulumattomien aiheiden käsittelystä eli neuvoin asiakkaita muiden pankkiasioiden hoidossa, mitkä askarruttivat asiakkaita.

Yhteenveto ei ole julkinen.

## 5 Kehittämissuunnitelma

Tämä osio ei ole julkinen.

## 6 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, että millä tavoilla Pohjois-Karjalan Osuuspankin tulisi kehittää palveluitaan, jotta yhteyshenkilöttömien yritysasiakkaiden palveluiden käyttöastetta olisi mahdollista lisätä ja sitä kautta saada yritysasiakkaat sitoutumaan käyttämään oman pankin palveluita enemmän. Yhteyshenkilöttömät yritykset ovat pankin kannalta potentiaalisia asiakkaita, joilla on mahdollisuus päästä palveluiden käytön lisäämisen ja käyttöasteen lisääntymisen kautta asiakassalkkuihin, joissa oleviin asiakkaisiin pidetään säännöllisesti yhteyttä. Asiakassalkuissa olevat asiakkaat vaihtavat pääasiallista pankkia epätodennäköisemmin ja yhteistyön lisääntyminen toisi lisäetuja niin pankille kuin asiakkaallekin.

Tutkimuksessa edettiin palvelumuotoiluprosessia noudattaen, koska haluttiin saavuttaa syvä asiakasymmärrys ja palveluiden kehittämiseen haluttiin osallistaa niin toimeksiantajaa palveluiden tuottajana kuin yritysasiakkaita palveluiden käyttäjinä. Tutkimusotteena oli laadullinen tutkimus, koska aihetta ei ennestään tunnettu. Puolistukturoitu teemahaastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska aihe oli ennestään tuntematon, kysymysten vastausjärjestystä oli mahdollista vaihtaa ja esittää mahdollisia lisäkysymyksiä. Aikataulun puitteissa prosessiin kuuluvaa kokeilemistä ja arviointia ei ollut mahdollista toteuttaa tutkimuksen ohessa, koska nykyisten toimintatapojen muuttaminen ja asiakaskäyttäytymisen muuttaminen vie aikaa.

Tutkimus onnistui kokonaisuutena mielestäni hyvin, vaikka työn tekemisessä olikin taukoja niin henkilökohtaisista syistä kuin ohjaavan opettajan omien aikataulujen ja tavoitettavuuden vuoksi. Tavoitteena minulla oli kuitenkin valmistua keväällä 2021, joten tutkimuksen osalta oli lopulta otettava loppukiri, jotta tutkimuksen ehtii saada valmiiksi ajoissa. Tässä välissä suoritin myös viimeisen puuttuvan kurssin. Varsinaista aikataulua työn valmistumiselle ei toimeksiantajan puolelta etukäteen ollut määritelty, joten sen puolesta ei voida sanoa aikataulun pitkittyneen, vaan pitkittyminen oli enemmänkin tutkijan henkilökohtainen näkemys asiasta.

Tehdyillä haastatteluilla saatiin kattavasti tietoa toimeksiantajan palveluiden sisältöjen vastavuudesta yhteyshenkilöttömien yritysten palvelutarpeisiin ja kehittämis ehdotuksia oli mahdollista tehdä sillä perusteella, että useampi haastateltu yritys toi kehitettäviä asioita haastatteluissa esille. Haastatteluissa esille tulleet asiat tukivat kattavasti ennakkoon laadittua teoriataustaa, eikä teoriasta puuttunut mitään niistä aihealueista mitkä haastatteluissa nousivat esiin. Teoriassa ei toisaalta ollut myöskään mitään ylimääräistä, josta ei tutkimuksen taustan kannalta ollut hyötyä.

Tutkimuskysymyksiin saatiin tutkimuksen perusteella vastauksia ja toimeksiantaja saa opinnäytetyön myötä tehdyn tutkimuksen avulla kaivattuja käytännön keinoja saada lisättyä yhteyshenkilöittömien yritysasiakkaiden palveluiden käyttöä ja näiden toimenpiteiden avulla yritysasiakkaita on mahdollista sitouttaa käyttämään pankin palveluita tulevaisuudessa enemmän.

Tehtyjen haastatteluiden perusteella ei ole mahdollista päätellä, että saavutettiin aineistolla kylläisyyttä, koska jokaisen asiakkaan asiointi oli ominaisuuksiensa puolesta erilaista riippuen itse asiakkaasta kuin asiakkaan yrityksen ominaisuuksista. Kylläisyyden saavuttamisen osalta haastatteluita olisi pitänyt tehdä enemmän, mutta koska laadullisen tutkimuksen tavoite ei ole yleistää havaintoja koskemaan koko perusjoukkoa, oli mahdollista tehdä johtopäätöksiä ja saada kehittämiskeinoja myös saatujen haastatteluiden perusteella.

Yritysten kanssa haastatteluaikoja sopiessani tein sellaisen mielenkiintoisen huomion, että pelkästään opinnäytetyön aihe ei ollut se, jonka vuoksi yrityksen edustaja osallistui tutkimukseen haastateltavaksi, vaan merkitystä oli enemmän sillä, että olen opiskelemassa ja teen aiheesta opinnäytetyötä, joka on valmistumiseni edellytys. Inhimillinen näkökulma haastatteluaikoja sopiessa oli siis tehokkaampi motivaattori osallistua kuin pankin palveluiden kehittäminen. Kokevatko yritysten edustajat, että heidän mielipiteellään ei välttämättä ole merkitystä tutkittiinpa asiaa vai ei, vaan enemmän merkitystä on sillä, että minä saa tehtyä opinnäytetyöni ja valmistuttua koulusta. Toisaalta yleisesti puhutaan paljon siitä, että kouluttautumista ei arvostettaisi, mutta tämän huomion perusteella koen, että kouluttautuminen nähdään yritysten edustajien puolelta tärkeänä asiana ja sitä halutaan tukea. Sovittuna aikana asiakkaille soittaessani kuitenkin kolme yritystä jätti vastaamatta puheluuni sovittuna ajankohtana, vaikka yritin tavoitella useamman kerran. Heidän puoleltaan ei myöskään tullut jälkikäteen selvitystä miksi etukäteen sovittu aika ei sopinutkaan. Ymmärrän toki yrittäjien kiireen, mutta olisin odottanut saavani edes jonkinlaisen selvityksen, kun kuitenkin soitin henkilökohtaisesta työnumerosta, johon voi myös soittaa takaisin.

Murrealueiden eroavaisuudet voivat luonnollisesti vaikuttaa tutkimuksen tulosten tulkintaan. Aina on olemassa mahdollisuus, että olen ymmärtänyt tai haastateltava on ymmärtänyt jonkin kysymyksen tai sanan väärin, riippumatta siitä, että itse olen pyrkinyt käyttämään puheessani kirjakieltä ja tarkentamaan kysymyksiä. Paikallinen murre kuuluu usein vahvasti puhutun kielen osalta ja varsinkin alueelliset erot murteissa voivat vaikuttaa tulkintaan. Luonnollisesti tutkimustuloksia käsitellessäni pyrin jo litterointivaiheessa kirjoittamaan kirjakielellä, jotta mahdolliset murre-erot eivät vaikuttaisi lopullisiin tuloksiin.

Opinnäytetyötä kirjoittaessani huomasin, miten nykytekniikan avulla on mahdollista saada työtä edistettyä, vaikka ei varsinaisesti olisikaan tietokoneen äärellä. Käytin puhelimen muistiota hyväkseni, kun kesken muiden askareiden tai jopa keskellä yötä heräsi ajatuksia opinnäytetyöhön liittyen. Myös teorian tietoja on helpompi etsiä ja asioita tarkistaa puhelimen nettiä hyödyntämällä ja kuvakaappausten ja sivustojen tallentamisen myötä sitä kautta löydettyyn teorian tietoon oli mahdollista päästä käsiksi nopeasti. Paperille kirjoitettu lisätieto tahtoi joutua hukkaan, mutta ratkaisin sen ongelman siten, että otin kuvat paperille kirjoitetuista muistiinpanoista.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Tämä osio ei ole julkinen.

### **Luotettavuus ja eettisyys**

Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista ja reliabiliteetilla tulosten pysyvyyttä. Pysyvyyttä kuvastaa se, että uusintatutkimuksella on mahdollista saada sama tulos ja vahvistaa aiempaa tutkimusta. Validiteetti taas kuvastaa tutkimuksen toteutusvaiheessa sitä, että mitataan oikeita asioita ja analyysi (syy-seuraussuhteet) tehdään oikein. Objektiviisen luotettavuuden saavuttaminen laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin lähes mahdotonta, koska se ei ole laskettavissa samoin kuin määrällisessä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija päättää hyvin pitkälti ketä tutkitaan ja miten sekä miten aineisto analysoidaan ja tulkitaan. (Kananen 2014, 146-151.)

Tutkimusprosessi tulee kuitenkin toteuttaa tieteen sääntöjen mukaan ja tutkimusasetelma tulee olla kunnossa ja mahdollisiin luotettavuustarkasteluun ja riskienhallintaan tulee varautua jo työn suunnitteluvaiheessa. Ennakovalmistautuminen takaa paremman tuloksen kuin että tutkimuksen jälkeen huomataan, että jotain olennaista on jäänyt uupumaan. Opinnäytetyön riittävä dokumentaatio on edellytys luotettavuustarkastelulle ja tehdyt valinnat ja ratkaisut tulee perustella huolellisesti. Luotettavuuskriteereitä laadullisessa tutkimuksessa voivat olla vahvistettavuus, arvioitavuus/dokumentaatio, luotettavuus (tutkitun kannalta), tulkinnan ristiriidattomuus sekä saturaatio (kylläntyminen). Teemahaastatteluissa yksinkertaisin keino on luetuttaa aineisto ja tulkinta haastatellulla, joka vahvistaa tulkinnan ja tuloksen. (Kananen 2014, 151.)

Kehittämistyön tekeminen työelämälähtöisesti edellyttää niin tieteen kuin yritysmaailman eettisten sääntöjen noudattamista. Tavoitteiden tulee korkean moraalin mukaisia ja itse työssä tulee olla rehellinen, huolellinen ja tarkka sekä seurausten tulee olla käytäntöä hyödyttäviä. Rehellisten ja aitojen vastausten edellytyksenä on, että vastaajia ei yksilöidä ja he saavat vastata nimettömästi sekä kaikkien kohderyhmässä olevien on ymmärrettävä oma merkityksensä tutkimuksessa,

jotta tutkimuksella saavutetaan realistinen tulos. Erityisesti työyhteisöissä tutkijan tulee miettiä tarkkaan rajaus suostuttelun ja pakottamisen välillä, sillä oletusarvoisesti odotetaan henkilökunnan osallistuvan kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 48-49.)

Tutkimuksen epärehellisydestä kertovat plagiointi (muiden tai omista töistä), muiden tutkijoiden tai toimijoiden vähättely, tulosten yleistäminen kritiikittä, puutteellinen tai harhaanjohtava raportointi sekä määrärahojen väärinkäyttö. Kehittämiskohteen valinnassa tulee miettiä, että kenen ehdoilla se valitaan ja miksi. Lopullinen aihe täsmentyy yleensä prosessin edetessä ajankoh- taiseemmaksi, joka voi vaikuttaa toimeksiantajan kehittämisen suuntaan. Kerätyn tiedon tulee pysyä luottamuksellisena ja tutkittaville tulee kertoa, että miksi tietoa kerätään ja miten sitä säilytetään. Tutkimuksen tuloksia ei saa vääristellä eikä sellaisia lupauksia tule tehdä mitä ei ole mahdollista pitää. (Ojasalo ym. 2014, 49.)

Tämän opinnäytetyön osalta kaikissa tutkimuksen vaiheissa on pyritty ottamaan huomioon periaatteet tutkimuksellisen kehittämistyön kannalta. Opinnäytetyö on työelämälähtöinen ja tutkimuksen etenemisestä on tiedotettu työn toimeksiantajan edustajaa tutkimuksen etenemisen osalta, ja hän on etukäteen tutustunut valmiin työn salassa pidettävään materiaaliin sekä osallistunut kysymysten valintaan. Lähdeviitteiden osalta on noudatettu huolellisuutta. Tutkimusstrategia sekä tiedonkeruumenetelmät ovat yleisesti hyväksytyjä ja niiden valinta on perusteltu kattavasti.

Henkilökunnan osalta vastaajia ei pakotettu osallistumaan tutkimukseen, joten vastaukset ovat sillä perusteella luotettavia. Kerättyjen tietojen luotettavuus on voitu henkilökunnan haastatte- luissa varmistaa myös vastausten kirjoittamisella jaetun ruudun kautta sekä vastausten tarkista- misella haastatellulla. Yritysten haastatteluiden osalta vastaukset käsiteltiin anonymisti ja vas- taajaa ei ole mahdollista tunnistaa tutkimuksen tulosten perusteella. Tämä on myös kerrottu haastateltaville yritysasiakkaille, jotta voidaan mahdollistaa vastausten rehellisyys ja todenmu- kaisuus. Tutkija on työtä tehdessään ollut rehellinen, huolellinen ja tarkka.

### **Tutkimuksen siirrettävyys ja hyöty toimeksiantajalle**

Tutkimus ei ole suoraan siirrettävissä muihin Osuuspankkeihin, koska tutkimuksessa tutkittiin ni- menomaan Pohjois-Karjalan Osuuspankin omia yhteyshenkilöttömiä asiakkaita ja heidän koke- muksiaan ja toiveitaan pankin tarjoamien palveluiden osalta. Tutkimuksen tulokset eivät myös- kään ole julkisia, joten tutkimusta ei ole sitä kautta mahdollista hyödyntää missään muualla.

Pohjois-Karjalan Osuuspankin tavoitteena on ollut lisätä yritysasiakkaiden palveluiden käyttöastetta ja sitoutumista omaan pankkiin ja tämän tutkimuksen avulla saatiin ajantasaista tietoa suoraan kentältä eli niiltä asiakkailta, joiden toivotaan lisäävän palveluidensa käyttöastetta. Yrityspuolen asiantuntijat ovat jo haastatteluvaiheessa kertoneet olevansa erittäin kiinnostuneita tutkimuksen annista, koska varsinaista palvelutarpeiden kartoittamista ei ole aiemmin tehty. Asiakaskokemuksen näkökulmasta ja teorian puitteissa työstä on hyötyä kaikille asiakaspalvelussa toimiville ja mahdollistaa omien toimintatapojen miettimisen uudelleen asiakaskokemuksen osalta. Tutkimus antaa toimeksiantajalle konkreettisia keinoja lisätä yhteyshenkilöttömien asiakkaiden sitoutumista ja palveluiden käyttöä.

### **Oman asiantuntijuuden kehittyminen**

Opinnäytetyön aihealue tukee vahvasti myös oman asiantuntijuuteni kehittämistä, koska työskentelen juuri sellaisissa tehtävissä, joihin teoriaviitekehyyksen sisältö liittyy olennaisesti. Olen oppinut opinnäytetyön ohessa paljon asiakaspalvelun ja siihen vaikuttavien tekijöiden merkityksestä niin asiakkaan, henkilökunnan, yrityksen kuin tukitoimintojen osalta ja uskon työn mukanaan tuomien tietojen auttavan minua urallani ja työssäni onnistumisessa.

Oman asiantuntijuuteni lisäämisestä kertoo myös se, että tein osalle yritysasiakkaista lisäkysymyksiä yritysasiakkaiden toimialojen ominaisuuksista ja sain tällä tavoin lisää ymmärrystä eri toimialojen ominaisuuksista. Näitä tietoja voin esimerkiksi henkilöasiakasrahoituksen puolella käyttää osana päätöksentekoa, mikäli käsittelen näiden toimialojen yrittäjien luottihakemuksia. Näitä kysymyksiä ei siis ole ollut haastattelulomakkeella eikä niitä ole kirjoitettu auki litterointiin vaan tein ne haastattelun ohessa teemahaastattelun tämän mahdollistaessa. Yritysasiakkaat kertoivat mielellään toimialojensa haasteista ja ominaisuuksista.

Haastatteluaineistoja litteroidessani huomasin, että oma ääneni ei kuulostanut omaan korvaan enää niin erikoiselta mitä sen joskus on tehnyt. Tähän on varmasti myös auttanut puhelinasiakaspalvelutyö ja aiemmat kokemukset omien puheluiden kuuntelemisesta. Omia puheluita kuuntelemalla voi myös huomata omassa puheessaan sellaisia asioita, joita ei itse tule soittaessaan ajatelleeksi. Esimerkiksi sen, miten oma hymy kuuluu äänessä.

Opinnäytetyön loppuun saattamisen osalta suurin oivallus syksyllä 2020 oli kuitenkin anteeksianto itselleen siitä, jos ei saanut asioita suoritettua itselleen laatimassa aikataulussa. Mikäli työpäivän jälkeen ei ole voimia jatkaa opinnäytetyötä, oma olotila ei tunnu hyvältä tai ajatuksista ei vain saa kiinni, niin silloin siitä ei kannata ottaa itselleen paineita, vaan suosiolla siirtää jatkaminen vaikka seuraavalle päivälle. Ei kannata laatia liian tiukkaa aikataulua tai vaatia itseltään tiettyjen

asioiden tekemistä liian tiukalla aikataululla, koska itsellä oli silloin enemmän kuin todennäköistä, että ne viikonloput, joihin olin päättänyt kirjoittaa, alkoivat jo valmiiksi päänsäryllä. Anteeksiannon myötä työ kuitenkin alkoi edistyä, kun siitä ei ottanut liikaa paineita itselleen, eikä työn loppukirin aikana samanlaista tilannetta sitten enää tullutkaan, vaan tutkimus oli mahdollista saattaa loppuun nopeallakin aikataululla.



## Lähteet

### Kirja:

Aula, P., Heinonen, J. (2011). *Maineen uusi aalto*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy

Aula, P., Mantere, S. (2005). *Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta*. Juva: WS Bookwell Oy

BIS Publishers, Stickdorn, M., Schneider, J. co-authors (2011). *This is service design thinking*. Amsterdam: BIS Publishers

Catalanotto, D. (2018) *A tiny history of Service Design. Or how to make Service Design sound way more interesting and smarter during dinner parties*. Viitattu 10.12.2020. <https://service-design.co/book-a-tiny-history-of-service-design-368ed603797c>.

Rawson, A., Duncan, E. & Jones, S. (2013). *The Truth About Customer Experience: Touchpoints matter, but it's the full journey that really counts*. Harvard Business Review.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Jalonen, H., Vuolle, M., Heinonen, L. (2016) *Negatiiviset tunteet – Positiivinen bisnes*. Helsinki: Talentum Media Oy

Kaarlejärvi, S. Salminen, T. (2018) *Älykäs taloushallinto. Automaation aika*. Helsinki: Alma Talent.

Keronen, K., Tanni, K. (2017). *Sisältöstrategia. Asiakslähtöisyydestä tulosta*. Helsinki: Alma Talent.

Kontkanen, E. (2016). *Pankkitoiminnan käsikirja*. Vantaa: Hansaprint Oy.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, S. (2019) *Palvelumuotoilun bisneskirja*. Helsinki: Alma Talent Oy

Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Sillanpää, V. (2007). *Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Lindroos, S., Nyman, G., Lindroos, K. (2005). *Kirkas Brandi*, Porvoo: WS Bookwell Oy.

Löytänä, J., Kortesoja, K. (2011). Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Miettinen, S. (2011). Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Nordman, C. (2004) Understanding customers loyalty and disloyalty- the effect of loyalty supporting and -repressing factors. Publications of Swedish School of Economics And Business Administration. No. 125. Helsinki: Yliopistopaino. Viitattu 24.1.2021. <https://helda.helsinki.fi/dhanken/bitstream/handle/10227/97/125-951-555-820-4.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Reinboth, C. (2008). Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruokonen, M. (2016). Biteistä bisnestä. Digitaalisen Liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docendo Oy

Lahti, S., Salminen, T. (2014). Digitaalinen taloushallinto. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

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

Saarijärvi, H., Puustinen, P. (2020) Strategiana asiakaskokemus. Miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo Oy

Ståhle, P., Wilenius, M. (2006). Luova tietopääoma. Tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Tuomi, J. Sarajärvi A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Viitala, R., Jylhä, E., (2013). Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ylikoski, T., Järvinen, R., Rosti P. (2006). Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy. Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Internet:

Digitaaliset palvelut yrityksille. (2020). Viitattu 22.11.2020. <https://www.op.fi/yritykset/digitaaliset-palvelut-yrityksille/hakemisto>

Maksaminen ja kortit. (2020). Viitattu 11.10.2020. <https://www.op.fi/yritykset/maksuliike-ja-kassanhallinta/maksaminen>

Maksuliike ja kassanhallinta. (2021) Viitattu 29.4.2021. <https://www.op.fi/yritykset/maksuliike-ja-kassanhallinta/op-yritystalous>

OP Ryhmä (2021). OP Pohjois-Karjala – Pankin esittely. Viitattu 21.3.2021. <https://www.op.fi/web/op-pohjois-karjala/pankin-esittely>

OP Ryhmä. (2020). OP Ryhmän toimintakertomus ja tilinpäätös 2019. Viitattu 6.12.2020. <https://www.op.fi/documents/209474/33747405/OP+Ryhm%C3%A4n+toimintakertomus+ja+tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+2019.pdf/2419e8d6-34c2-f9dc-3c18-a7f2d3078cab>

OP Vuosi 2019 (2020) Viitattu 3.1.2021. [https://www.op-year2019.fi/pdf/OP\\_Ryhma\\_vuosi\\_2019.pdf](https://www.op-year2019.fi/pdf/OP_Ryhma_vuosi_2019.pdf)

OP Yrityspankki. (2020). Viitattu 6.12.2020. <https://www.op.fi/web/op-yrityspankki/tietoa-meista>

Pohjola, M. (2015). Digitalisaation ja tuottavuus finanssialalla. Viitattu 15.12.2020. [https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio\\_ja\\_tuottavuus\\_finanssialalla.pdf](https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf) - search=matti%20pohjola

Sijoittaminen. (2020). Viitattu 11.10.2020. <https://www.op.fi/yritykset/sijoittaminen>

Yrityksen rahoitus. (2020). Viitattu 11.10.2020. <https://www.op.fi/yritykset/rahoitus>

Yrityskauppa. (2020). Viitattu 22.11.2020. <https://www.op.fi/yritykset/teemat/yrityskauppa>

Kalvoesitys (Power Point, .pdf tai muu):

Osuuspankki (2021) Asiakastallenteiden käsittely OP-Ryhmässä. Viitattu 21.4.2021. Osuuspankin Intranet

Osuuspankki (2018) Asiakkuustyön käsikirja – Vastuutetut yritysasiakkaat. Versio 1.0. 5.9.2018. (PowerPoint-esitys). Viitattu 11.10.2020. Osuuspankin Intranet

Väitöskirja:

Kukkonen, E. (2016) Gaining more Value from Customer Relationships in the Digital Business Environment. Aalto University Publication Series. BUSINESS + ECONOMY 1/2016. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/20376/isbn9789526067155.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## Opinnäytetyön aineistonhallintasuunnitelma

### 1. Aineistojen yleinen kuvaus

- Tutkimusaineistona on puhelinhaastatteluiden kautta saatavat aineistot sekä työn toimeksiantajan sisäisessä intranetissä olevat aineistot.

### 2. Aineiston dokumentaatio ja laatu

- Aineisto dokumentoidaan tutkimuksen alussa haastateltavakohtaisesti, mutta tulosten poimimisen jälkeen yksittäistä vastaajaa ole enää tunnistettavissa valmiissa työssä. Aineiston ja dokumentoinnin laatu varmistetaan litteroinnin avulla eli puhelimitse tehdyt haastattelut kuunnellaan uudelleen ja kirjoitetaan auki.

### 3. Säilytys ja varmuuskopiointi

- Aineisto tallennetaan kirjoittamisvaiheessa kirjoittajan OneDrivelle sekä omalle kannettavalle koneelle. Haastattelut tallennetaan toimeksiantajan suojatussa verkossa olevalle OneDrive-asemalle. Puhelinhaastatteluaineistoihin on pääsy vain opinnäytetyön tekijällä sekä hänen esimiehillään. Litteroitu aineisto säilytetään opinnäytetyön kirjoittajan henkilökohtaisella toimeksiantajan tarjoamalla OneDrive-aseamalla, johon ei muilla ole pääsyä.

### 4. Säilyttämiseen liittyvät eettiset ja laillisuuskysemykset

- Osuuspankki noudattaa toiminnassaan tietosuojalakia ja EU:n tietosuoja-asetusta. Puheluita tallennettaessa kerätään ja tallennetaan henkilötietoja sekä asiakkaasta että työntekijästä. Yhteydenottoja tallennetaan asiakaspalvelutilanteen todentamiseksi, sopimusten ja oikeustoimien todentamiseksi, asiakaspalvelun kehittämiseksi ja koulutustarkoituksiin, asiakaspalvelun laadun varmistamiseen ja väärinkäytösten selvittämiseen, oikeussuojan ja turvallisuuden takaamiseksi sekä laissa erikseen määriteltyihin tarkoituksiin (MIFID II). Tallenteiden säilytysaika on 10 vuotta ja pidemmän säilytyksen vaatiessa ne siirretään erilliseen arkistoon. Tallenteiden käyttövaltuudet on erikseen määritelty ja niihin on pääsy vain niihin liittyvien työtehtävien nojalla.

5. Aineiston avaaminen ja pitkäaikaissäilytys

- Asiakkailta saatava haastatteluaineisto on saatavilla 10 vuoden ajan Osuuspankin puhe-  
lutallennejärjestelmästä. Henkilökunnan haastatteluiden materiaali sekä työnantajan jär-  
jestelmistä poimittu materiaali tullaan tuhoamaan työn valmistuttua opinnäytetyön teki-  
jän henkilökohtaisilta tallennustiloilta. Toimeksiantajan sisäisistä järjestelmistä poimitut  
tiedot ovat saatavilla toimeksiantajan määrittelemän ajan.

**Kysymykset pankin asiantuntijoille**

Kysymykset eivät ole julkisia.

**Kysymykset pankinjohtajalle**

Kysymykset eivät ole julkisia.



## **Kysymykset yrityksille**

Kysymykset eivät ole julkisia.