



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# BSC - ASIAKASNÄKÖKULMAN HYÖDYNTÄMINEN OSUUSPANKISSA

Case: Myrskylän Osuuspankki

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Taloushallinnon suuntautumisvaihtoehto  
Opinnäytetyö  
Kevät 2014  
Minna Härkönen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

HÄRKÖNEN, MINNA:

BSC - asiakasnäkökulman hyödyntäminen osuuspankissa  
Case: Myrskylän Osuuspankki

Taloushallinnon opinnäytetyö, 48 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

---

Finanssialalla asiakastyytyväisyys nousee yhdeksi tärkeimmistä kilpailueduista. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Myrskylän Osuuspankki voisi luoda asiakkailleen parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen ja kuinka asiakaskokemusta voisi kohdeyrityksessä mitata sekä millaisia olisivat keinot tämän tavoitteen saavuttamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena on auttaa pankkia kehittämään toimintaansa vielä parempaan asiakaspalveluun, asiakastyytyväisyyteen sekä rakentamaan kilpailuetuaan.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta eri aihealueesta, joita ovat asiakaskokemus asiakaspalvelussa ja asiakaskokemuksen seuranta tuloskortin avulla asiakkaan näkökulmasta. Teoriaosuuden lähdeaineisto on kerätty kirjallisuudesta, elektronisista lähteistä ja aikaisemmista tutkimuksista.

Empiirisessä osuudessa pyritään selvittämään, kuinka asiakaskokemusta voisi kohdeyrityksessä seurata, mitata ja kehittää. Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Aineisto on kerätty sähköisen kyselyn avulla.

Tutkimuksen tuloksena havaittiin, että asiakaskokemus muodostuu monesta eri asiasta. Asiakaskokemusta tulee ajatella kokonaisuutena. Avainasemassa onnistuneeseen asiakaskokemukseen ovat asiakaspalvelijat, jotka läsnäolollaan, ystävällisyydellään, tilannetajullaan ja asiantuntijuudellaan tarjoavat asiakkaalle hänen tarpeidensa mukaisia ratkaisuja.

Pankki saa tietoa asiakaskokemuksen laadusta asiakaspalautteen ja säännöllisten asiakastutkimusten pohjalta. Saatujen tulosten perusteella pankin toimintaa voidaan mitata ja kehittää.

Tutkimuksen tuloksena laadittiin Myrskylän Osuuspankille tuloskorttimalli, jota voi hyödyntää asiakastutkimuksesta saadun tiedon perusteella.

Asiasanat: Asiakaspalvelu, asiakaskokemus, asiakasnäkökulma, BSC, tuloskortti

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

HÄRKÖNEN, MINNA:

BSC - Utilization of the customer  
perspective in a Pohjola bank  
Case: Myrskylän Osuuspankki

Bachelor's Thesis in Financial Management, 48 pages, 3 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

---

In the financial sector, customer satisfaction is becoming, one of the most important competitive advantages. The aim of this study is to find out how Myrskylän Osuuspankki could provide its customers with the best possible customer experience, and how this experience in the target company could be measured, and what are the means to achieve this goal are. The purpose of this study is to help the bank to develop their business further, improve customer service, customer satisfaction, and build their competitive edge.

The theoretical part consists of two different domains, namely customer experience in customer service and monitoring customer experience from the customer's point of view by using the BSC. The source material for the theoretical part has been collected from literature, electronic sources and previous studies.

In the empirical part the aim is to find out how to monitor, measure and develop customer experience in the target company. The qualitative research method was selected as the research method. The data was collected by means of an electronic questionnaire.

The result of the study shows that customer experience consists of many different elements. Customer experience should be considered as a whole. The key to a successful customer experience are the agents, who with their presence, kindness, situational awareness and expertise provide clients with solutions to their needs.

The bank provides information on the quality of the customer experience, customer feedback and regular customer surveys. Based on the results, the bank's activity can be measured and developed.

As further study, a scorecard model was developed for Myrskylän Osuuspankki, taking advantage of the customer survey -based data.

Key words: customer service, customer experience, customer perspective, BSC, scorecard

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja aiheen rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmät ja työn rakenne	3
2	ASIAKASKOKEMUS ASIAKASPALVELUSSA	5
2.1	Hyvä palvelu finanssialalla: Mitä se on?	5
2.2	Asiakaspalvelun laatu ja sen merkitys finanssipalveluissa	7
2.3	Hyvän asiakaspalvelun tuottaminen	12
2.4	Hyvän asiakaspalvelun voimavarat	15
2.4.1	Inhimilliset voimavarat - henkilöstö	15
2.4.2	Fyysiset voimavarat – tilat ja työvälineet	17
2.4.3	Johdon tuki asiakaspalvelulle	18
3	ASIAKASKOKEMUKSEN SEURANTA TULOSKORTIN AVULLA	19
3.1	Tuloskortin historia	19
3.2	Visio, strategia ja strategiakartat	21
3.3	Tuloskortin näkökulmat	22
3.3.1	Taloudellinen näkökulma	23
3.3.2	Asiakasnäkökulma	23
3.3.3	Sisäisten prosessien näkökulma	24
3.3.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma	24
3.4	Tuloskortin laadintaprosessi	24
3.5	Asiakaskokemuksen mittaaminen	25
4	CASE: MYRSKYLÄN OSUUSPANKKI	28
4.1	Myrskylän Osuuspankki	28
4.2	Henkilökunnan kysely ja sen analysointi	28
4.3	Henkilökunnan kyselyn johtopäätökset ja tulkinta	28
4.4	Asiantuntijoiden kysely ja sen analysointi	28
4.5	Asiantuntijoiden kyselyn johtopäätökset ja tulkinta	28
4.6	Myrskylän Osuuspankin tuloskorttimalli	28
5	YHTEENVETO	29
	LÄHTEET	30
	LIITTEET	33

Liite 1: Asiantuntijahaastattelukysymykset	33
Liite 2: Myrskylän Osuuspankin henkilökunnan haastattelukysymykset	34
Liite 3: Myrskylän Osuuspankin asiakaskokemuksen SWOT-analyysi	35

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja aiemmat tutkimukset

Palvelualan asiantuntijat korostavat asiakaskohtaamisen tärkeyttä yrityksen menestykselle. Asiakaspalvelun merkitys korostuu finanssialalla, jossa palvelut koostuvat paitsi henkilökohtaisista palveluista myös erilaisista juridisista sopimuksista, jotka saattavat tuntuvat vaikeaselkoisilta tavallisen asiakkaan näkökulmasta. Nykyään osa palveluista on asiakkaan käytettävissä itsepalveluna, mutta monissa palveluissa asiakas tarvitsee kuitenkin asiakaspalvelijan apua. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 3.)

Hyvä asiakaspalvelija auttaa asiakasta tekemään oikeita valintoja, neuvoa ja ohjaa ongelmatilanteissa, mutta samalla hän hoitaa asiakassuhdetta ja varmistaa sen jatkuvuuden. Luottamus syntyy yleensä ensin ihmisiin ja sitten vasta yritykseen tai yhtiöön. (Aarnikoivu 2005, 58–59.) Finanssialalla asiakaspalvelu on myös yksi tärkeimmistä keinoista erottua kilpailijoista (Ylikoski ym. 2006, 3).

Asiakaskokemus rakentuu henkilöstön mielestä usein erilaisena kuin asiakkaiden mielestä. Saattaa olla, että palvelemme asiakkaita monesti omista lähtökohdistamme. (Ojanen 2013, 32.) Arvoa luovat kohtaamiset ja hyvä palvelun laatu vaativat taakseen yhteiset pelisäännöt, jatkuvan tavoitteiden mittaamisen ja analysoinnin (Rissanen 2005, 118).

Tutkimuksia asiakaskokemuksesta finanssialalla on tehty useita varsinkin vuosina 2012 ja 2013. Monet tutkimukset liittyvät OP-Pohjola-ryhmään, joka vuonna 2012 uudisti strategiansa. Ryhmän strategia perustuu liiketoiminnan kehittämiseen asiakkaan eduksi (OP-Pohjola-ryhmä vuosikatsaus 2012.)

Suvi Guttorm ja Tina Närvä tekivät yhdessä vuonna 2013 tutkimuksen nimeltään ”Asiakaskokemuksesta kilpailuetu, OP-Mobiili senioriasiakkaille”. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Etelä-Pohjanmaan Osuuspankin senioriasiakkaiden OP-Mobiiliin liittyviä näkemyksiä. Tutkimustuloksena saatiin tietää, että moni senioriasiakas voisi kuvitella käyttävänsä tulevaisuudessa OP-Mobiilia. Potentiaalisia käyttäjiä olivat heistä kaikki, sillä yli 90 prosentilla oli ennestään verkkopalvelutunnukset. (Guttorm & Närvä 2013.)

Pia Nygren teki vuonna 2013 tutkimuksen nimeltään ”Ylivertainen asiakaskokemus nuorelle pankki- ja vakuutuspalveluissa”. Tutkimuksen toimeksiantajana oli Tampereen Seudun Osuuspankki, joka halusi selvittää, millainen on ylivertainen asiakaskokemus nuorelle pankki- ja vakuutuspalveluissa. Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, millaista palvelun tulisi olla ja millainen mainonta tehoaa nuoriin. Tutkimuksessa selvisi, että nuoret arvostavat asiakaspalvelussa asiakaslähtöisyyttä, helppoutta, nopeutta, selkeyttä, ystävällisyyttä, rehellisyyttä, tuotetuntemusta sekä tasavertaisuutta. Nuorten mielestä asiakaspalvelun laatu ja suosittelu vaikuttaa ostopäätökseen enemmän kuin mainonta. Erinomainen palvelu saa heidät suosittelemaan palvelua muille. Nuorten mielestä sosiaalinen media ei ole paras paikka pankki- ja vakuutuspalveluiden mainontaan. (Nygren 2013.)

Anni Piispan vuonna 2013 tekemän tutkimuksen aiheena oli ”Asiakaskokemuksen kehittäminen osuuspankissa”. Tutkimuksen tavoitteena oli etsiä Parikkalan Osuuspankille keinoja asiakaskokemuksen kehittämiseen, sillä ylivertainen asiakaskokemus nostettiin OP-Pohjola-ryhmän strategian yhdeksi painopisteeksi keväällä 2012. Tutkimuksen tuloksista havaittiin ylivertaisen asiakaskokemuksen muodostumisen edellyttävän kahta asiaa. Nämä ovat asiakkaiden tunteiden herääminen ja asiakkaan odotusten ylittyminen. (Piispa 2013.)

Suvi Pasanen teki vuonna 2013 tutkimuksen nimeltä ”Asiakaskokemus palvelumuotoilun silmin”. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Pohjois-Savon Osuuspankin asiakkailleen palvelustaan tarjoamia asiakaskokemuksia. Tutkimuksen tuloksena saatiin selville, että pääosin asiakkaiden kokemukset olivat positiivisia. Kehitettävää löytyi muun muassa toimiston ja puhelinpalvelun äänimaailman suunnittelusta. Lisäksi havaittiin, että palvelun henkilökohtaisuuteen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. (Pasanen 2013.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja aiheen rajaus

Myrskylän Osuuspankissa haluttiin etsiä keinoja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten Myrskylän Osuuspankki voisi luoda asiakkailleen parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. Miten asiakaskokemusta voisi seurata, mitata ja kehittää? Olisiko tulokortista apua asiakaskokemuksen kehittämiseen?

Pienessä pankissa asiakastyytyväisyys nousee yhdeksi tärkeimmistä kilpailueduista. Tämän takia on tärkeää tutkia, kuinka pankki voi tarjota asiakkailleen ylivertaisimman asiakaskokemuksen markkinoilla. Tutkimuksen pohjalta pankki voi suunnitella millä ja miten tuottaa asiakasryhmille enemmän arvoa ja hyötyä. Tutkimuksen tarkoituksena on auttaa pankkia kehittämään toimintaansa vielä parempaan asiakaspalveluun, asiakastyytyväisyyteen sekä rakentaa kilpailuetuaan.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta eri aihealueesta, joita ovat asiakaskokemus asiakaspalvelussa ja asiakaskokemuksen seuranta tuloskortin avulla. Aihealueena asiakaspalvelu ja asiakaskokemus on hyvin laaja käsite. Aihealueita voidaan tarkastella hyvin eri näkökulmista. Tässä tutkimuksessa keskitytään asiakasnäkökulmaan ja asiakaspalveluun finanssialalla.

Toinen teorian aihealue käsittelee tuloskorttia, sen historiaa, eri näkökulmia ja tuloskortin laadintaprosessia. Teoriassa on huomioitu lähinnä tuloskortin kehittäjien Kaplanin ja Nortonin mallit.

Teorian lähteinä tutkija käyttää kirjallisuutta, elektronisia lähteitä ja aikaisempia tutkimuksia. Lähteitä varsinkin asiakaspalvelusta ja asiakaskokemuksesta löytyy runsaasti.

### 1.3 Tutkimusmenetelmät ja työn rakenne

Tutkimus toteutetaan case- eli tapaustutkimuksena ja käyttämällä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään aineiston laatuun, ei määrään. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Ihmiset tulkitsevat asioita kulloinkin valitsemastaan näkökulmasta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Sen pyrkimyksenä on löytää tai paljastaa tosiasioita kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160–161.) Case- eli tapaustutkimus keskittyy yksittäiseen tapaukseen tai pieneen joukkoon toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Kvalitatiiviset tutkimuskeinot sopivat hyvin yhteen case-tutkimuksen kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009, 134–135.)

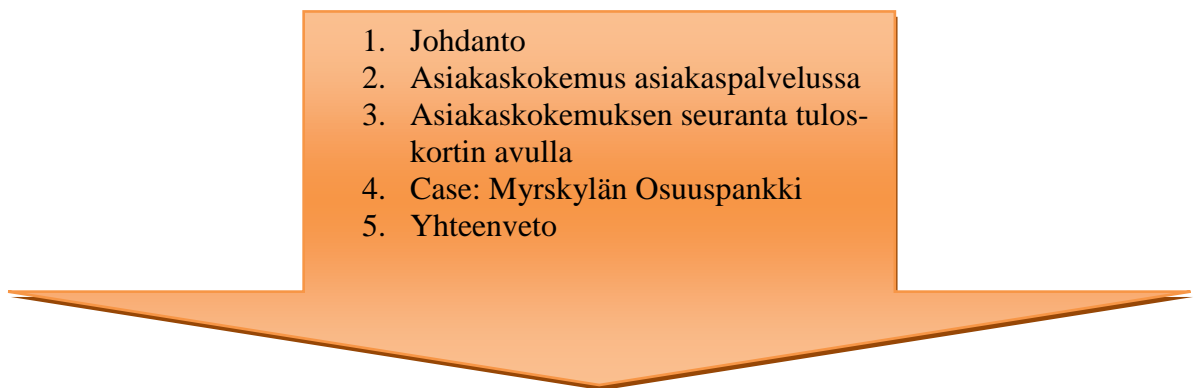


Aineistonkeruumenetelmänä käytetään sähköpostikyselyä. Tutkija lähettää kyselyn Myrskylän Osuuspankin kolmelle toimihenkilölle ja OP-Pohjola-ryhmän kuudelle asiantuntijalle. Kysely toteutetaan tammi- ja helmikuun vaihteessa 2014.

Teoriaosuus antaa perustan tutkimukselle. Tutkimuksessa saamiensa tietojen pohjalta tutkija pyrkii laatimaan toimeksiantajalle tulokorttimallin, jonka pohjalta asiakaskokemusta voidaan mitata ja tätä kautta kehittää. Näkökulmana tulokortissa on asiakasnäkökulma.

Tutkimukseen sisältyy myös SWOT-analyysi (Liite 3), joka on tärkeä väline analysoitaessa työpaikalla tapahtuvaa oppimista ja toimintaympäristöä. Lyhenne SWOT tulee englannin kielen sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat) (Opetushallitus 2014.)

Työn rakenne etenee alla olevassa kuviossa esitetyllä tavalla



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne.

Työ etenee johdannon jälkeen toiseen lukuun, jossa käsitellään asiakaskokemuksen muodostumista asiakaspalvelussa. Kolmannessa luvussa keskitytään Balanced Scorecardin eli tulokortin esittelyyn ja asiakaskokemuksen mittaamiseen. Luvussa neljä käsitellään itse tapaustutkimus. Neljännessä luvussa esitellään toimeksiantaja, analysoidaan tutkimuksen tulokset ja esitetään tutkimustulosten johtopäätökset. Viimeisenä lukuna on yhteenveto, jossa pyritään vastaamaan tutkimusongelmiin ja arvioidaan tutkimuksen onnistumista.

## 2 ASIAKASKOKEMUS ASIAKASPALVELUSSA

### 2.1 Hyvä palvelu finanssialalla: Mitä se on?

Yrityksen palvelun tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle hyvä palvelukokemus, joka rakentuu palvelun laadun, asiakkaan palvelusta saaman lisäarvon sekä asiakkaan tyytyväisyyden pohjalta (Rissanen 2005, 405).

Löytänä & Kortesus (2011,11) määrittelevät asiakaskokemuksen seuraavasti:

*”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.”*

Rissanen (2005,18) määrittelee palvelun seuraavasti: *”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvinä, ajan tai materiaalin säästönä jne.”*

Yleisesti ilmaistuna laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin tavara, tuote tai palvelu, vastaa asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia (Ylikoski ym. 2006, 55).

Asiakkaat ostavat tuotteita sekä palveluja saadakseen ratkaisuja ongelmiinsa. Voidaan ajatella, että asiakkaalla on mielessään tuotetta tai palvelua hankkiessaan tietynlainen arvotila, jonka hän haluaa saavuttaa. Kun asiakkaan arvo-odotus ylittyy, voidaan puhua asiakkaalle tuotetusta lisäarvosta. (Kalliomaa 2011, 140–141.)

Oliver (1999) määrittelee asiakastyytyväisyyden: *”Asiakastyytyväisyys on miellyttävä täyttymyksen kokemus, joka syntyy, kun asiakas tuntee, että kuluttaminen vastaa hänen tarpeitaan, halujaan ja tavoitteitaan”* (Paavola 2006, 55).

Asiakkaat ovat finanssiyhtiön toiminnan perusta. Kuka sitten on asiakas? Asiakkaan voisi määritellä henkilöksi tai yritykseksi, joka on suhteessa yritykseen tai ammatinharjoittajaan, jolta ostaa tavaroita tai palveluja, tai joka asioi jossakin virastossa. (Ylikoski ym. 2006, 79.)

Nykyisin ilmaisu finanssi tai finanssit kuvaavat yleisesti raha-asioita, varallisuutta ja talousasioita, kun ne alun perin yhdistettiin valtionvaroihin ja julkiseen talouteen. Termillä finanssipalvelut tarkoitetaan yleisesti raha-asioihin liittyviä palveluita, vaikka täysin tyhjentävää määritelmää käsitteelle ei ole esitetty. Ne ovat asiantuntijapalveluita, joiden onnistumisen edellytyksenä on asiakkaan osallistuminen palvelun tuottamiseen tuomalla esiin palveluun liittyvät tarpeensa ja omat taustatietonsa. Finanssiyhtiöt ovat joko osakeyhtiöitä tai asiakkaidensa omistamia osuuskuntapohjaisia omistusyhteisöjä, joita pankkitoiminnassa kutsutaan osuuskuntajäseniksi tai säästöpankeiksi ja vakuutuslalla keskinäisiksi yhtiöiksi. (Ylikoski ym. 2006, 9-12.)

Vakuutuksella tarkoitetaan vakuutuksenantajan eli vakuutusyhtiön ja vakuutuksenottajan välistä juridista sopimusta, jossa vakuutusyhtiö sitoutuu asiakkaan maksamaa vakuutusmaksua vastaan korvaamaan vakuutuksenottajalle eli asiakkaalle tai tämän määräämälle edunsaajalle tai vahinkoa kärsineelle sopimuksen mukaisen vahingonkorvauksen (Ylikoski ym. 2006, 9-10).

Millaista on hyvä asiakaspalvelu? Hyvän asiakaspalvelun määrittelyssä voisi lähteä liikkeelle siitä, että asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin vastataan. Hyvässä palvelussa asiakasta kuunnellaan ja hän on aina etusijalla. Asiakasta tervehditään ja puhutellaan ystävällisesti, ja kun kohtaaminen on henkilökohtainen, muistetaan katsekontakti. Asiakkaalle annetaan aikaa ja häntä palvellaan keskittyneesti antamatta muiden tehtävien tai henkilöiden keskeyttää. (Kannisto & Kannisto 2008, 11–15.)

Hyvä palvelu on luontevaa. Se mitä asiakkaalle luvataan, siitä pidetään kiinni, ja luvataan vain se mitä voidaan varmasti toteuttaa. Asiakas voi myös luottaa siihen, että kerran saatuaan hyvää palvelua hän saa sitä vastakin. Hyvän palvelun tunnusmerkit pätevät kaikkeen jokapäiväiseen kanssakäymiseen. Kuten sanotaan: kohtele muita niin kuin haluaisit heidän kohtelevan itseäsi. Olemme myös itse lähes päivittäin asiakkaita ja näin voimme kysyä itseltämme: miten minä haluaisin tulla kohdelluksi? (Kannisto & Kannisto 2008, 11–15.)

Asiakaspalvelua ei voi suunnitella, kehittää ja toteuttaa hyvin ilman asiakkuuksien tuntemusta. Asiakaspalvelusta ei ole olemassa yhtä oikeaa toimintamallia, jonka

voisi istuttaa sellaisenaan jokaisen organisaation toimintaan. Yrityksissä todetaan usein asiakkaan arvon ymmärtäminen ja lisäksi oletetaan hyvän palvelun toteutuvan toiminnassa. Kun asiaa tarkastellaan syvemältä, paljastuu usein näennäisesti hyvä palvelu, joka perustuu enemmänkin yrityksen omiin kuvitelmiin palvelun tasosta kuin asiakkaiden näkemyksiin. (Aarnikoivu 2005, 37.)

## 2.2 Asiakaspalvelun laatu ja sen merkitys finanssipalveluissa

Asiakkaan käsitys laadusta muodostuu jo yksittäisen palvelukokemuksen perusteella ja syventyy, kun asiakas käyttää palvelua useammin. Asiakas on laadun tulkitsija, ja laatua tuleekin tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Laadun ohella on myös tarkasteltava asiakkaan tyytyväisyyttä. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat monet muutkin asiat kuin hyvä laatu. (Ylikoski ym. 2006, 55; Rissanen 2005, 256.) Joillekin asiakkaille esimerkiksi pankkipalvelun helppo saatavuus tai edulliset lainaehdot voivat olla tärkein tyytyväisyyttä aikaansaava tekijä (Ylikoski ym. 2006, 55).

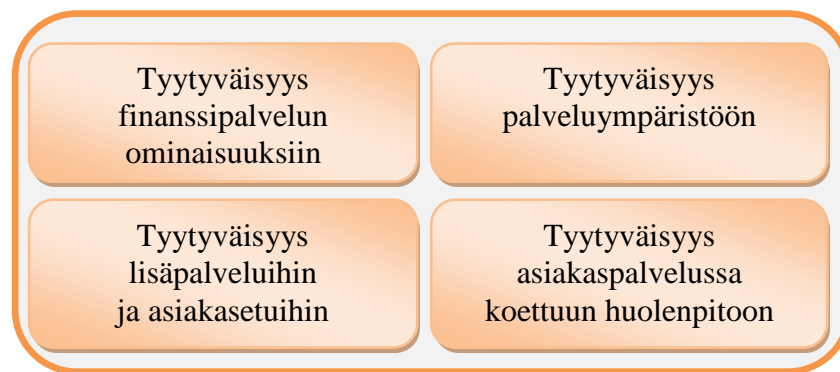


KUVIO 2. Asiakassuhteen syntymisen portaikko (Mukaillen Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 80; Aarnikoivu 2005, 24)

Yllä oleva kuvio 2 kuvaa asiakassuhdetta portaikkona, jossa alimmalla tasolla on mahdollinen asiakas ja ylimmällä tasolla kanta-asiakas (Ylikoski ym. 2006, 80; Aarnikoivu 2005, 24).

Asiakkaiden tyytyväisyys finanssialalla perustuu itse finanssipalveluihin ja niiden käyttöön liittyviin sopimuksiin sekä palveluprosessissa koettuun asiakaspalveluun (Ylikoski ym. 2006, 55). Myös asiakkaan hyväksi kokema asiakassuhde lisää asiakkaan tyytyväisyyttä. Asiakassuhteen hoitaminen on asiakkuuden rakentamista, kehittämistä ja sen ylläpitoa. Ilman hyvää asiakassuhdetta ei ole asiakkuutta. Asiakkuuden hoitoa tarvitaan, jotta asiakas, joka on kerran ostanut palveluita, ostaisi jatkossakin. (Aarnikoivu 2005, 23.)

Finanssipalveluissa tulisi tarkastella erikseen kaikkia tyytyväisyyden osatekijöitä: varsinaisia finanssipalveluja, asiakassuhdetta ja asiakaspalvelutilannetta (Ylikoski ym. 2006, 55–56).



KUVIO 3. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät asiakaspalvelutilanteessa (Ylikoski ym. 2006, 56)

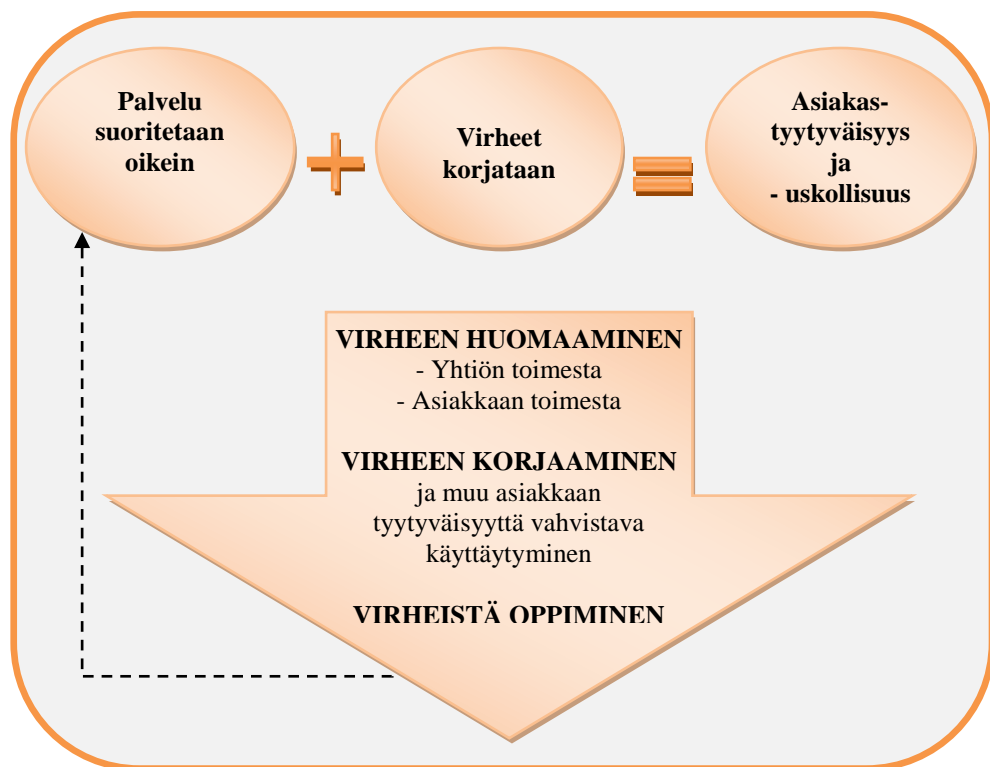
Yllä olevassa kuviossa 3 on kuvattu mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen asiakaspalvelutilanteissa. Finanssiyhtiö pyrkii maksimoimaan asiakkaan tyytyväisyyden jokaisella kuviossa 3 näkyvällä osa-alueella. (Ylikoski ym. 2006, 56.)

Monesti finanssiyhtiössä heikommalle huomiolle jää huolenpidon alue, vaikka se tarjoaisikin enemmän mahdollisuuksia erottua kilpailijoista ja sitouttaa asiakkaat pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Asiakkaan kokemus huolenpidosta korostuu hänen ollessaan vuorovaikutuksessa asiakaspalvelijan kanssa. Asiakkaan tyytyväisyys palveluun muodostuu suurelta osin sen perusteella, onko asiakas tyytyväinen häntä palvelleen henkilön toimintaan. (Ylikoski ym. 2006, 57.)



män seurauksena henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Tyytyväinen henkilöstö tuottaa parempaa laatua kuin tyytymätön. Parhaassa tapauksessa sekä asiakkaan että henkilöstön kehä pyörivät samaan suuntaan ja vahvistavat toinen toisiaan. (Ylikoski ym. 2006, 59.)

Tyytymättömillä asiakkailla on puolestaan negatiivisia vaikutuksia finanssiyhtiön toimintaan: asiakkaan uskollisuutta on vaikea säilyttää, asiakassuhteet jäävät lyhytaikaisiksi, menetetään asiakkaita ja yhtiö joutuu käyttämään paljon voimavaroja uusien asiakkaiden hankkimiseen. Tästä puolestaan seuraa negatiivinen kierre, jossa huonot asiat saavat aikaan lisää negatiivisia vaikutuksia. (Ylikoski ym. 2006, 60.)



KUVIO 5. Palveluvirheiden korjaaminen (Ylikoski ym. 2006, 73)

Palvelun tuottamisessa saattaa myös sattua virheitä, joilla on suora yhteys palvelun laatuun. Tällöin virheet tulee korjata, jotta asiakasta ei menetettäisi. Asiakaspalvelussa tapahtuneet palveluvirheet on vaikeampi korjata, kun vastaavasti itse finanssipalvelussa esiintyneet virheet jotka ovat selkeämmin korjattavissa. Asiakaspalvelua ei voi vaihtaa uuteen tai korjata kuten voidaan oikaista esimerkiksi väärä tiliveloitus tai virheellinen vakuutusmaksu.

Liittyi virhe sitten mihin tahansa, virhe täytyy havaita ja toimia mahdollisimman nopeasti tilanteen korjaamiseksi. Pankkipalveluissa asiakkaat kokevat pahimmiksi virheiksi asiakaspalvelijan negatiivisen asenteen palvelemiseen ja virheelliset ve-loitukset tiliotteessa. (Ylikoski ym. 2006, 71.)

Palvelussa tapahtuneiden virheiden korjaaminen on välttämätöntä, jotta voidaan säilyttää asiakkaan luottamus palveluntarjoajaan. Usein tämä ei riitä, vaan palvelun pelastamiseksi on tarpeen, että asiakaspalvelija ottaa tilanteen hallintaansa ja pyrkii löytämään uuden, hyväksyttävän ratkaisun asiakkaan kannalta. Jos tilanne onnistutaan ratkaisemaan asiakasta tyydyttävällä tavalla, saattaa asiakas olla jopa tyytyväisempi kuin ne asiakkaat, joiden kohdalla ei mitään virhettä sattunut. Palvelun pelastaminen saattaa pelastaa koko asiakassuhteen (kuvio 5). Jos virheitä sattuu toistuvasti, eivät hyvätkään pelastusoperaatiot auta asiakassuhteen säilymiseen. (Ylikoski ym. 2006, 71.)

Edellisellä sivulla oleva kuvio 5 kuvaa palvelun pelastamisessa olennaisia asioita. Paras tapa palvella asiakasta on tehdä asiat heti ensimmäisellä kerralla oikein ja välttää virheet. Virheitä ei voida myöskään korjata, jos niitä ei huomata, eikä asiakas anna palautetta virheestä. Asiakkaan ei ole välttämättä helppo kertoa virheestä, esimerkiksi hänen kokemastaan asiakaspalvelijan epäystävällisyydestä. Asiakkaan palautteen antaminen on tehtävä helpoksi ja palvelusta valittaminen hyväksyttäväksi. (Ylikoski ym. 2006, 73.)

Virheen tunnistaminen, anteeksi pyytäminen ja ehkä jopa jokin pieni huomionosoitus auttaa monesti palveluvirheiden korjaamisessa. Pieni lahja voi joskus auttaa pelastamaan tärkeän asiakassuhteen. (Ylikoski ym. 2006, 74.)

Palvelussa sattuneista virheistä myös asiakaspalvelija oppii ja näin vähentää virheiden syntymisen todennäköisyyttä. Esimerkiksi uusien palveluiden kohdalla virheiden mahdollisuus on suurempi kuin vakiintuneissa, tutuissa palveluissa. Uuden järjestelmän käyttöönotto saattaa kangerrella, eikä palvelu toimikaan niin kuin pitäisi. (Ylikoski ym. 2006, 74.)

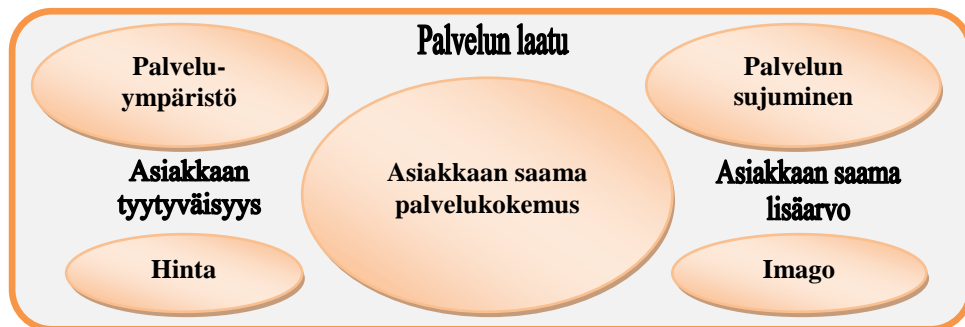


### 2.3 Hyvän asiakaspalvelun tuottaminen

Palvelun käyttäjä voi kokea käyttämänsä palvelun monella eri tavalla, jopa aivan eri tavalla kuin palvelun tuottaja on sen ajatellut (Rissanen 2005, 18).

Palveluliiketoiminnan tavoitteena on tuottaa hyvä palvelukokemus, joka puolestaan rakentuu palvelun laadun, asiakkaan palvelusta saaman lisäarvon sekä asiakkaan tyytyväisyyden mukaan. Nämä tekijät ovat asiakkaan kokemuksia, tunteuksia ja usein myös tunteita. (Rissanen 2005, 404–405.)

Hyvän palvelukokemuksen tuottamisen kilpailukeinoina ovat palvelun hinta ja siihen liittyvä imago, palveluympäristö ja itse palveluprosessi ja sen sujuminen palvelun arjessa (Rissanen 2005, 404–405).



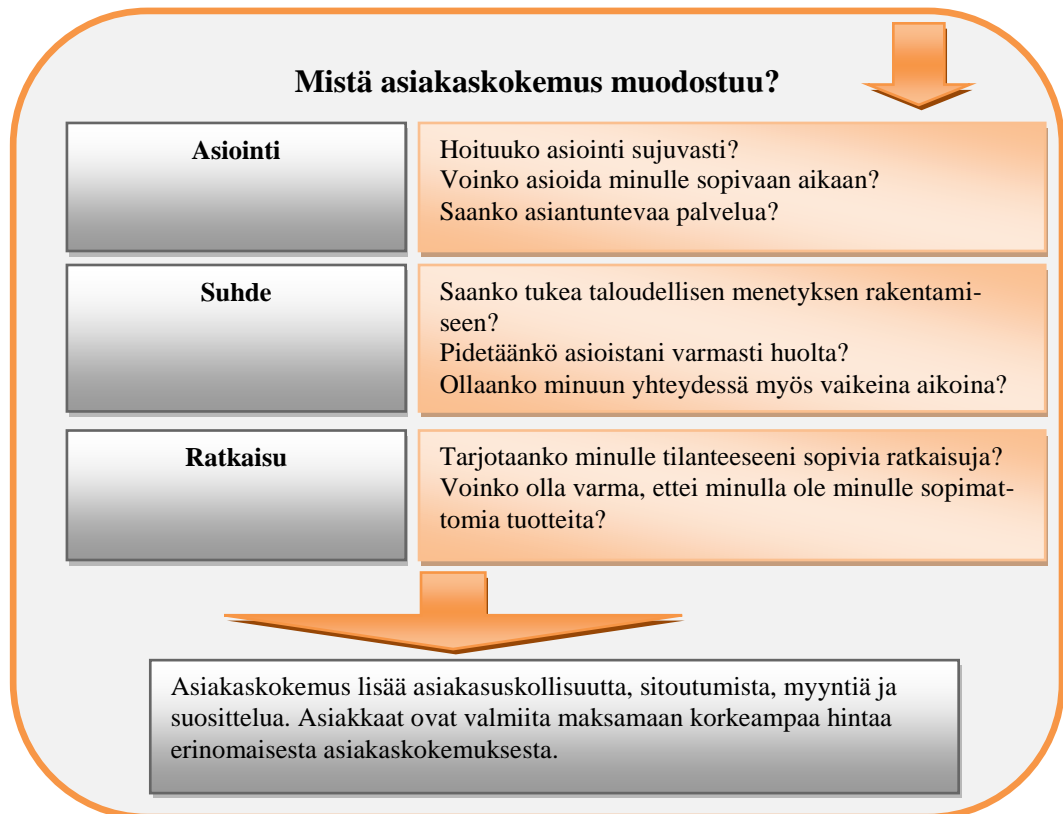
KUVIO 6. Palveluntuottajan välineet hyvän palvelukokemuksen tuottamiseen (Rissanen 2005, 405)

Kuviota 6 tarkastelemalla voidaan havaita, että hyödyntämällä ja kehittämällä tehokkaasti sekä luovasti asiakkaan hyvän palvelukokemuksen osatekijöitä löytyy varmasti ainutkertaisia kilpailukeinoja yrityksen käyttöön (Rissanen 2005, 405).

Asiakkaan kokemus syntyy useimmiten yrityksen operatiivisella tasolla, asiakkaan kohdatessa työntekijän. Yrityksen on kyettävä luomaan ymmärrys siitä, miten työntekijöiden työpanos vaikuttaa asiakaskokemukseen. Asiakaskokemusta tulisi tarkastella koko organisaation kannalta, millaisia kokemuksia luomme asiakkaille ja sitä kautta, miten se vaikuttaa tyytyväisyyteen. (Heiskanen 2013.)

Henkilökohtainen myyntityö tai asiakaspalvelu koostuu erilaisista vaiheista, tapahtuivat ne sitten missä palvelukanavassa tahansa. Asiakaspalvelutilannetta voidaan kuvata prosessina, jossa palvelun tavoitteet ja toimenpiteet ovat erilaiset pro-

sessin eri vaiheissa (Ylikoski ym. 2006, 105). Palveluprosessi voidaan jakaa esimerkiksi viiteen osa-alueeseen (Ojanen 2013, 70). Prosessin vaiheiden järjestys on sama tapahtuuko palvelu kasvotusten vai puhelimesta. Prosessi käynnistyy jo ennen kuin sanaakaan on sanottu esimerkiksi asiakkaan huomaamisena tai odottamisena puhelimesta ja musiikkina puhelinlinjalla. (Ylikoski ym. 2006, 105.)



KUVIO 7. Asiakaskokemuksen muodostuminen

Ensimmäisessä vaiheessa vastaanotamme asiakkaan, ja sen jälkeen teemme tarvekartoituksen (Ojanen 2013, 70). Varsinaisessa asian käsittelyssä asiakaspalvelija esittää tarkentavia kysymyksiä ja esittää ratkaisuehdotuksia asiakkaan tarpeiden mukaan (Ylikoski ym. 2006, 105). Asiakas voi jo asian käsittelyvaiheessa antaa asiakaspalvelijalle ostosignaalin, tai hän voi esittää vastaväitteitä tai esittää huolenaiheita (Ojanen 2013, 70). Asiakaspalvelijan tulisi perustella ratkaisuehdotuksensa ja vastata asiakkaan esittämiin vastaväitteisiin. Kun asiakas on hyväksynyt ratkaisun, asiakaspalvelija tekee yhteenvedon sovitusta asioista. Palveluprosessi päättyy lopetukseen, jossa asiakaspalvelija kiittää asiakasta vaivannäöstä, yhteydenotosta tai ostopäätöksestä. (Ylikoski ym. 2006, 105.)

Jälkihoito alkaa heti asiakkaan ostopäätöksen jälkeen. Sen tavoitteena on tukea asiakasta tekemässään ratkaisussa (kuviot 7). Kun asiakas kokee saaneensa odotuksiaan ja toiveitaan vastaavan palvelun, hän on tyytyväinen ja mahdollisesti palaa palveluntarjoajan luo ja toimii myös yrityksen suosittelijana tuleviin asiakassuhteisiin. (Kalliomaa 2011, 39.)

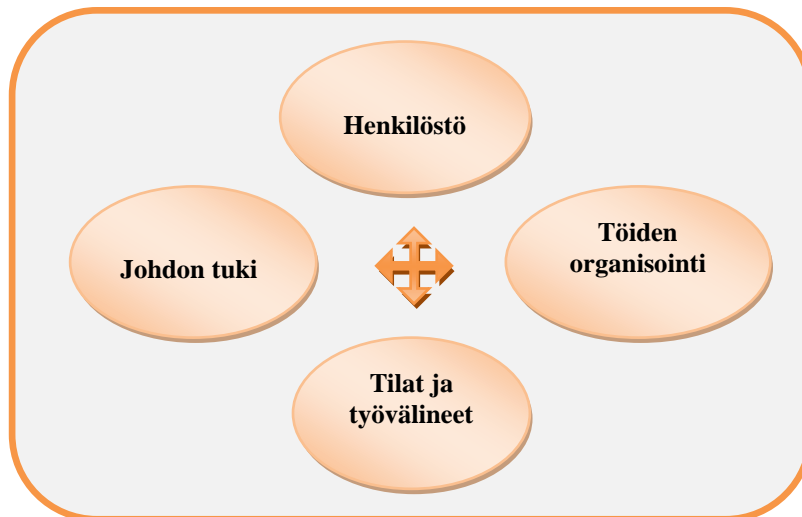
Palvelut, lisäpalvelut ja niiden yksityiskohtien ymmärtäminen sekä niiden jatkuva kehittäminen tarjoavat mahdollisuuksia parantaa liiketoimintaa (Rissanen 2005, 404).

Hinnoittelu on tärkeä osa liiketoiminnan suunnittelua ja pankkien markkinointia. Lähtökohdan hinnoittelulle tarjoaa markkinoilla kysyntä- ja tarjontavoimien huomioon ottaminen samalla lailla kuin muissakin yrityksissä. Ympäristömuutokset ja pankkitoiminnan erityispiirteet vaikuttavat myös omalta osaltaan hinnoitteluun. Erityisen piirteen pankkitoiminnan hinnoittelulle muodostaa luotonannon tai luotonoton hinnoittelu eli koronmääritys. (Kontkanen 2009, 101.)

Pankin tavoitteena on muiden yritysten tapaan hinnoitella tuotteensa mahdollisimman tarkoin asiakkaiden arvostuksen mukaan. Olisi tärkeää tietää, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan palvelusta sekä muotoilla tuotteet ja niiden hinnat tämän asiakastuntemuksen ja pankin oman kustannuslaskennan osalta. Käytännössä hinnoittelua ei useinkaan ole mahdollista toteuttaa tällaisen ihannemallin mukaan. (Kontkanen 2009, 102.)

## 2.4 Hyvän asiakaspalvelun voimavarat

Asiakaspalvelu on merkittävä kilpailutekijä finanssialalla, jossa eri yhtiöiden finanssipalvelut eivät suuresti eroa toisistaan. Asiakaspalvelun tuottamisessa oleellisia asioita ovat (kuvio 8) inhimilliset voimavarat, fyysiset voimavarat ja palveluprosessin oikea suunnittelu, jotka yritys on suunnannut asiakkaiden hankintaan ja asiakassuhteiden hoitoon ja kehittämiseen. (Ylikoski ym. 2006, 142.)



KUVIO 8. Asiakaspalvelun voimavarat (Ylikoski ym. 2006, 155)

Palvelun onnistumisen kannalta on oleellista, miten yrityksen voimavarat organisoitetaan ja miten niitä johdetaan. Esimiehen tuki on kallisarvoista asiakaspalvelijalle. (Ylikoski ym. 2006, 142.)

### 2.4.1 Inhimilliset voimavarat - henkilöstö

Pankit ovat vuosikymmenien ajan panostaneet henkilöstönsä osaamiseen, kehittämiseen ja kouluttamiseen. Pankeilla on omat henkilöstön valmiuksia kehittävät koulutusjärjestelmänsä. Lisäksi pankit tekevät yhteistyötä monien koti- ja ulkomaisten alan koulutuslaitosten kanssa. Pankit käyttävät myös työyhteisökoulutusta ja työnkiertoa. (Kontkanen 2009, 67.) Jatkuva itsensä kehittäminen on tärkeää nopeasti muuttuvalla finanssialalla (Ylikoski ym. 2006, 147).

Pankkialan tehtävien hoito on tulevaisuudessa entistä vaativampaa. Se edellyttää sekä syvällistä erityisosaamista että laaja-alaista palveluneuvonnan hallintaa sekä myyntitaitoja. Asiakaspalvelijan on osattava soveltaa osaamistaan joustavasti erilaisissa myynti- ja palvelutilanteissa asiakkaiden tarpeiden mukaan. (Kontkanen 2009, 66.)

Asiakaspalvelunäkemyksen ja asiakaspalvelutaidot omaava henkilöstö on yksi yrityksen kilpailutekijä. Jotta yritys pystyy tuottamaan arvoa asiakkaalle ja erottumaan kilpailijoista, on henkilöstön asennoituminen asiakkaaseen, oman työnsä osaamisen ohella, avainasemassa. Ilmaisut joilla voidaan kuvailla asiakaspalvelijaa, ovat asiakassuuntautuneen, kehityshaluinen, myönteinen asennoituminen itseensä ja työhönsä sekä ympäristöönsä; hyvä itsetunto, vahva ammattitaito ja asiantuntemus, kyky käsitellä erilaisia ihmisiä ja yhteistyökyky. Tärkein asiakaspalvelijan ominaisuus on oikea palveluasenne, halu palvella, halu perehtyä asiakkaaseen tavoitteena asiakkaan tarpeiden selvittäminen ja niihin vastaaminen ja niiden ennakoiminen. (Aarnikoivu 2005, 58–59.)

Asiakaspalvelija ei mittaa onnistumistaan pelkällä lisämyynnillä vaan hän kiinnittää huomiota asiakasuskollisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Hän näkee asiakassuhteen kehittyvänä jatkumona, jota hän hoitaa säännöllisesti. Hän ei myy mitä tahansa, vaan tekee tarjouksen harkiten ja huomioiden asiakkaan yksilöllisyyden. Hän huolehtii jälkihoidosta kontaktoimalla asiakkaan ja varmistamalla että asiakas on tyytyväinen. Hän pyrkii rakentamaan luottamussuhteen asiakkaan ja yrityksen välillä. Hyvä asiakaspalvelija mahdollistaa yksilöllisyyden huomioimisen tiedon keruulla ja tallennuksella. Hän ymmärtää olevansa asiakaspalvelija, jonka tehtävänä on myydä koko yritys asiakkaalle niin, että syntyy kestävä asiakassuhde. Asiakaspalvelija on ylpeä työstään ja hän tietää oman toimintansa vaikutuksen yrityksen maineeseen ja imagoon. (Aarnikoivu 2005, 59.)

Asiakaslähtöisyyden tulisi olla koko työyhteisön yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseen tarvitaan yhteistyötä ja toimintojen samansuuntaisuutta. Asiakaslähtöisyydellä voi olla siten vaikutusta henkilöstön me - henkeen, sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen. Myös tällä tavalla - tyytyväisyyden ja sitoutumisen kautta - se voi vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen. (Ylikoski ym. 2006, 59.)

## 2.4.2 Fyysiset voimavarat – tilat ja työvälineet

Asiakaspalvelutilan suunnittelussa tulee huomioida sekä asiakaspalvelijan että asiakkaan tarpeet. Viime vuosina asiakaspalvelutiloihin on kiinnitetty paljon huomiota. Asiakkaalla tulisi olla mahdollisuus keskustella luottamuksellisista asioista niin, ettei naapuritiskillä asioiva asiakas kuule keskustelun yksityiskohtia. Asiakaspalvelutila toimii myös yrityksen yrityskuvan vahvistajana. Tässä tilassa yritys mainostaa, jakaa esitteitään ja palvelee asiakkaitaan. (Ylikoski ym. 2006, 148.)

Asiakkaan kannalta on tärkeää, että tila on toimiva ja siinä koettu palvelutilanne miellyttävä. Jos asiakas joutuu jonottamaan ja odottamaan palveluaan, tarvitaan vuoronumerojärjestelmän lisäksi asiakkaan viihtyvyyttä lisääviä palveluja, kuten riittävästi istuimia, päivän lehdet ja lasten leikkipaikka. Joskus on myös perusteltu sijoittaa oven lähelle Infopiste, joka auttaa asiakasta erilaisissa ongelmatilanteissa esimerkiksi toimihenkilön luokse löytämisessä. (Ylikoski ym. 2006, 148.)

Teknologian käyttöönotto on muuttanut asiakaspalvelutyön luonnetta huomattavasti. Asiakaspalvelun tuottaminen edellyttää siihen varattuja ja suunniteltuja tiloja sekä asiakaspalvelijan työtä tukevia teknisiä apuvälineitä, kuten esimerkiksi puhelinta, työasemaa, erilaisia tietojärjestelmiä ja muita toimistolaitteita. Näiden tehtävänä on mahdollistaa palvelu, mutta myös tehdä asiointitilanne sekä asiakkaalle että asiakaspalvelijalle sujuvaksi ja mieleiseksi. (Ylikoski ym. 2006, 147–149.)

Yrityksessä tärkein tietolähde on nykyisin intranet eli yrityksen sisäinen tiedon jakelu- ja hallintajärjestelmä. Intranet on myös vapauttanut asiakaspalvelijan esimerkiksi ohjemappien ylläpidosta, joten asiakaspalvelutilanteessa ohjeen saa ruudulle oikeaa hakusanaa käyttämällä. Tämä edellyttää kuitenkin oikeiden hakusanojen käyttöä ja kykyä erottaa olennainen tieto vähemmän tärkeästä, koska tietoa on saatavilla enemmän kuin sitä voi omaksua. (Ylikoski ym. 2006, 149.)

### 2.4.3 Johdon tuki asiakaspalvelulle

Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on houkutella yrityksen palvelukseen kyvykkäitä henkilöitä, sitouttaa heidät yritykseen motivoimalla heitä ja ohjata heitä hyviin työsuorituksiin. Johtamistyö on asiakaspalvelijoiden kanssa yhdessä tekemistä, heidän työnsä tukena toimimista, tehokkuuden ja toiminnan kehittämistä. (Ylikoski ym. 2006, 153.)

Asiakaspalvelijoiden johtaminen tulisi kehittää sellaiselle tasolle, että he voivat yhä enemmän johtaa itse itseään. Johtamisen tilalle tulee sopiminen periaatteista ja linjoista, joiden mukaan toimitaan. Osaamisen kehittäminen selviää kehityskeskusteluissa. Niissä kartoitetaan asiakaspalvelijan nykyisen työn vaativuus ja oman osaamisensa taso ja tuloksena sovitaan asiakaspalvelijan seuraavan kauden kehittymistarpeista ja työtehtävistä. (Ylikoski ym. 2006, 153–154.)

Johtaminen pohjautuu yrityksen strategiaan ja palveluajatukseen. Niistä johdetaan osatavoitteet, jotka jaetaan organisaation eri osille. Tavoitteet täsmennetään yksiköittäin ja henkilökohtaisesti. Määrällisiä tavoitteita ovat esimerkiksi myynti- ja asiakaskontaktitavoitteet ja laadullisia tavoitteita ovat esimerkiksi työprosessin omaksuminen. (Ylikoski ym. 2006, 153.)

Asiakaspalvelijoiden motivaatiota on mahdollisuus lisätä varmistamalla, että jokainen tietää omat tavoitteensa ja että tavoitteiden saavuttaminen on mahdollista. Tavoitteellinen toiminta edellyttää tulosten arviointia mittareiden avulla, jotka ovat yhdessä hyväksytyjä. Motivaatiota ja työssä viihtyvyyttä kasvattaa myös avoin viestintä. Hyvin motivoitunut asiakaspalvelija on sitoutunut organisaatioonsa. (Ylikoski ym. 2006, 154.)

### 3 ASIAKASKOKEMUKSEN SEURANTA TULOSKORTIN AVULLA

#### 3.1 Tulokortin historia

Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo on mittausjärjestelmä, jonka tärkein tehtävä on tukea yrityksen strategian vientiä yrityksen jokapäiväiseen toimintaan. Tasapainotettu mittaristo on määritetty seuraavalla tavalla: ”*Tasapainotettu mittaristo on tuloksellinen, yleiskäyttöinen johtamisväline, jonka avulla ihmisryhmän toiminta voidaan suunnata johdonmukaisesti yhteistä tavoitetta kohti*” (Friedag & Schmidt, 11).

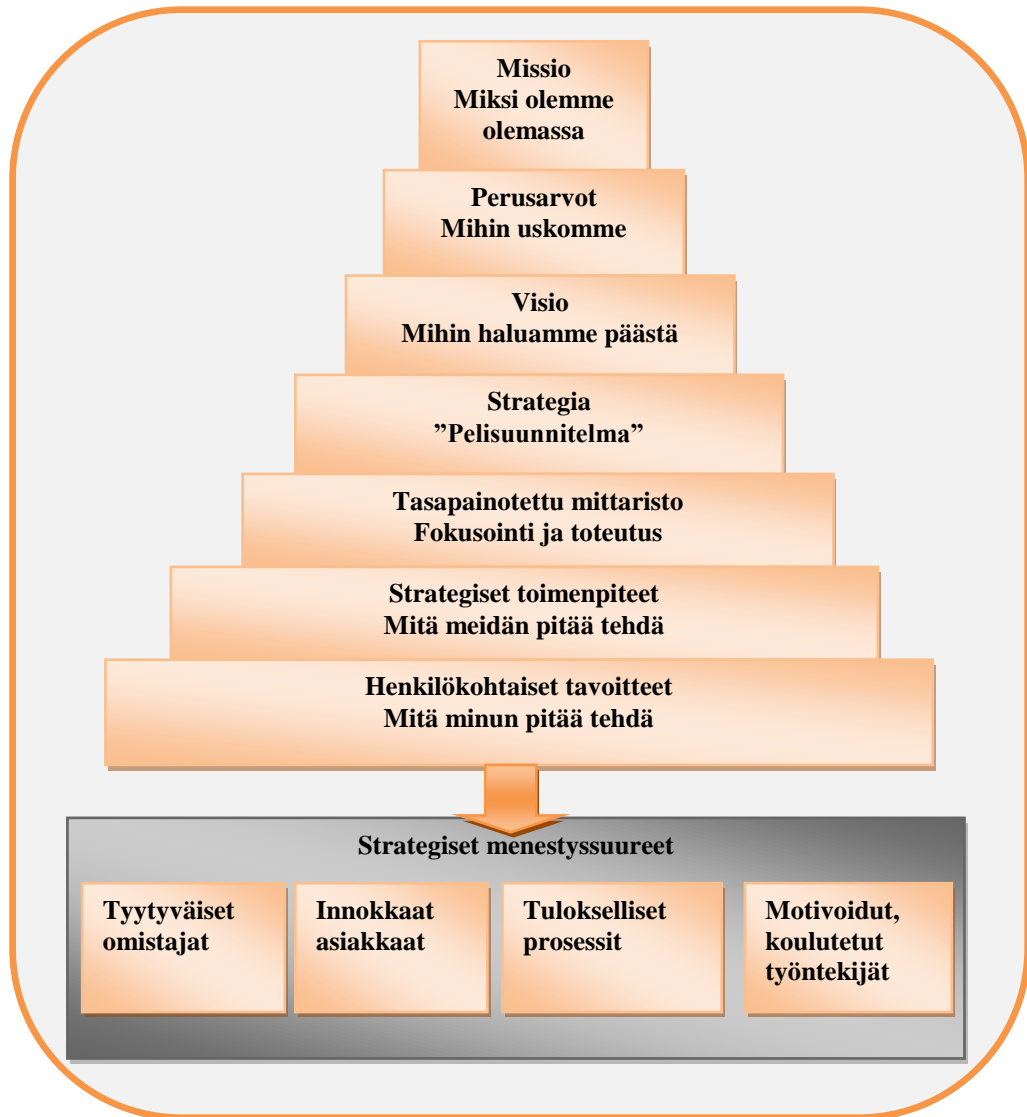
Balanced Scorecard (BSC) tai – kuten sitä Suomessa on usein kutsuttu - tulokortti sai alkunsa 1990-luvun alussa, kun yritykset havaitsivat tarvitsevansa mittariston suorituskykynsä mittaamista varten. Robert S. Kaplan ja David P. Norton (1992) kehittivät perusmallin tulokortista yhteistyössä kahdentoista, lähinnä USA:ssa ja Kanadassa sijaitsevien suuryrityksen kanssa. Suorituskyvyn mittaaminen kyseisissä yrityksissä keskittyi lähinnä taloudellisiin seikkoihin. Taloudellisten mittareiden ei kuitenkaan katsottu kuvaavan riittävästi yrityksen kykyä käyttää aineetonta pääomaansa, kuten monipuolisen tiedon ja osaamisen hyödyntämistä ja työntekijöiden motivaatiota, prosessien tehokkuutta, informaatioteknologian toimivuutta, asiakassuhteita ja asiakkaiden uskollisuutta sekä poliittista ja yhteiskunnallista hyväksyntää. (Malmi, Peltola & Toivanen 2003, 15–16.)

Tavoitteena oli kehittää mittaristo, joka kertoisi kuinka yritys kehittyy näiden tulokseen pitemmällä aikavälillä vaikuttavien aineettomien tekijöiden suhteen. Kaplan ja Norton perustelivat BSC-mittariston suunnittelua käyttämällä vertauskuvaana lentokoneen ohjaamoja. Kuten lentokoneen pilotti, joka ohjatessaan lentokonetta, tarvitsee myös yritysjohto, moniulotteista organisaatiota ohjatessaan, useimpia mittareita, joiden avulla se pystyy määrittelemään sijaintinsa ja etenemissuuntansa. Yksipuolista lyhyen tähtäyksen taloudellista seuranta on usein verrattu samaan kuin ajaisi autoa pelkästään peruutuspeiliin katsoen. Tarvittiin siis mittareita, joilla nähtäisiin myös eteenpäin. Kaplanin ja Nortonin mielestä mittarit, jotka auttavat ennakoimaan taloudellisessa tilanteessa tapahtuvia muutoksia, kuvaavat menestystä asiakasrajapinnassa sekä projektien toimivuudessa ja henkilöstön aloitteellisuudessa. Riippumatta valituista mittareista tai näkökulmien lukumää-



rästä, lentokoneen ohjaamo -tyyppiset mittaristot muistuttavat yritysjohdolle rakennettuja tietojärjestelmiä. (Malmi ym. 2003, 17.)

Kymmenen vuotta myöhemmin, Kaplan ja Norton korostivat mittaristojen käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä, jonka avulla strategia on tarkoitus muuntaa toiminnaksi. Heidän tunnuslauseensa oli ” Translate strategy into action” (Friedag & Schmidt 2005, 11).



KUVIO 9. Kaplanin ja Nortonin ”pyramidi”: Strategian muuntaminen toivotuiksi tuloksiksi (Friedag & Schmidt 2005, 19)

Yllä olevassa kuviossa 9 organisaation missio, perusarvot, visio ja strategia muodostavat lähtökohdan. Strategia kuvaa organisaation toimintasuunnitelmaa, ja tasapainotettu mittaristo kuvaa tämän suunnitelman toteutusta. Yksittäisten henki-

löiden tavoitteet on alistettu organisaation tavoitteille heidän asemansa mukaan. (Friedag & Schmidt 2005, 20.)

### 3.2 Visio, strategia ja strategiakartat

Tuloskortissa luodaan tunnuslukuja yrityksen strategian ja vision mukaan. Visio kertoo, minkä takia yritys on perustettu, mitkä ovat sen tehtävät ja millaiset ovat sen pitkän aikavälin tavoitteet. Yrityksen strategialla tarkoitetaan niitä keinoja, esimerkiksi tapahtumia ja päätöksiä, joiden perusteella visio on mahdollista saavuttaa. Niitä toimenpiteitä, joiden avulla yritys tuottaa arvoa ja ylläpitää asemaansa markkinoilla. (Malmi ym. 2003, 18.)

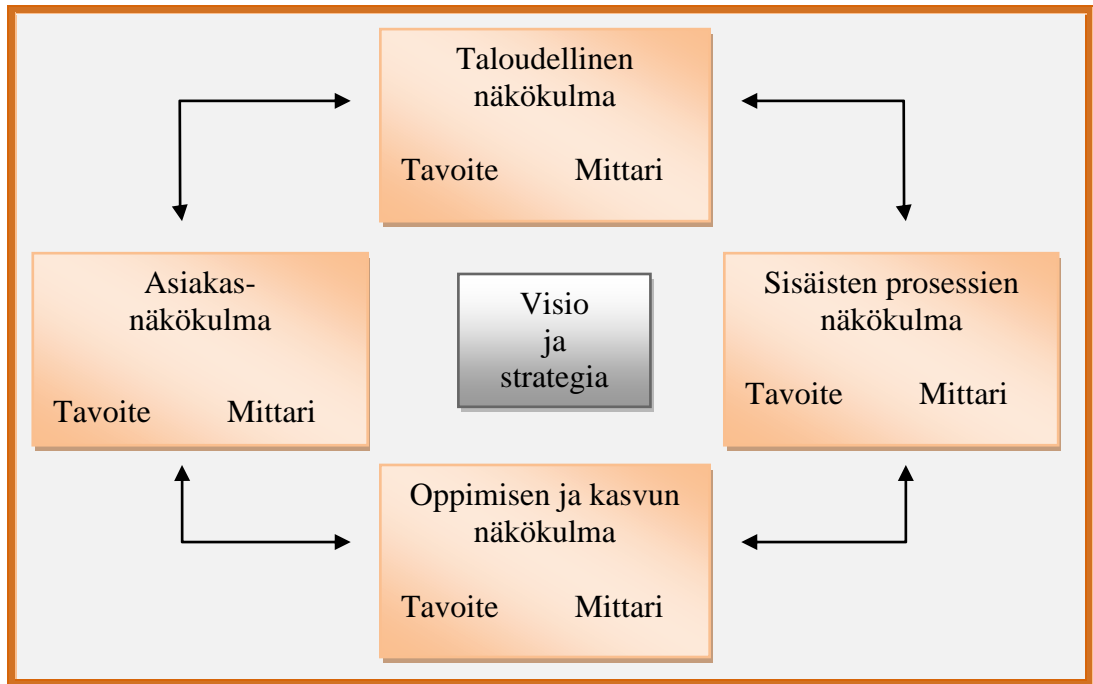
Suomessa yrityksissä strategia laaditaan tyypillisesti keväisin strategiakerroksen yhteydessä, kun taas syksyisin lähtee käyntiin vuotuinen budjettikierrös. Vuosisuunnitelman, eli budjetin, tekevät usein eri ihmiset kuin strategian. Lisäksi budjetilla on taipumus syntyä edellisen vuoden toteumatietojen pohjalta, jolloin strategisten linjausten merkitys ja vaikutus saattaa jäädä epäselväksi. Strategisen johtamisjärjestelmän myötä tänä päivänä BSC:ssä on kysymys mittaamisongelman ratkaisemisen sijaan strategian toimeenpanemisen ongelmasta ja sen ratkaisemisesta. (Malmi ym. 2003, 18.)

Kun yrityksen johto on määrittänyt, mikä yrityksen tai yksikön visio on ja mitkä ovat keskeiset strategiset tavoitteet ja millä keinoilla eli strategialla ne aiotaan toteuttaa, voidaan alkaa määrittelemään mittareita. Jokainen Balanced Scorecard-mittari sijoitetaan syy-seuraus -ketjuun, joka yhdistää strategian tavoittelemat tulokset sekä tekijät yhteen, joilla tulos saavutetaan. (Malmi ym. 2003, 18–19.)

Näiden strategiakarttojen avulla organisaation strategia voidaan esittää yhtenäisesti, tiiviisti ja järjestelmällisesti. Mittariston avulla on helppo perustella työntekijöille, miksi juuri kyseiset tavoitteet ja mittarit on valittu. (Malmi ym. 2003, 18–19.)

### 3.3 Tulokortin näkökulmat

Alkuperäisellä tasapainotetulla mittaristolla oli neljä näkökulmaa, jotka olivat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma (Malmi ym. 2003, 23).



KUVIO 10. Balanced Scorecardin perusidea (Friedag & Schmidt 2005, 13)

On hyvä huomioda, että alkuperäinen BSC-malli (kuviokuva 10) syntyi kahdentoista kehityshankkeen seurauksena. Samat näkökulmat tuskin palvelevat kaikkia yrityksiä ja organisaatioita yhtä hyvin. Organisaation tai yrityksen tulisi tulokorttia suunnitellessaan itse määrittää toimintaansa sopivat näkökulmat. Näkökulmien määrittäminen voidaan tehdä joko ennen mittareiden määrittämistä, tai ryhmitellä määritetyt mittarit sopiviin näkökulmiin. Monet ruotsalaiset ja suomalaisetkin yritykset, ovat ottaneet viidenneksi mittausulottuvuudeksi henkilöstönäkökulman. Muita käytettyjä ovat esimerkiksi ympäristönäkökulma ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuden näkökulma. (Malmi ym. 2003, 23–24.)

Kaplanin ja Nortonin mukaan BSC:n mittareiden lukumäärä vaihtelee 20 - 25 mittarin välillä. Sisäisten prosessien näkökulmassa on usein eniten mittareita, 8 - 10 kappaletta ja muissa näkökulmissa keskimäärin 5 kappaletta. Kaplan ja Norton ovat usein yhteistyössä melko suurien yritysten kanssa, joten pienempikin määrä mittareita, 8 - 16, saattaa riittää yritys - tason mittaristoon. Suomessa mittariston

määrä vaihtelee käyttötarkoituksen ja organisaation mukaan, 4 - 25 mittarin välillä. (Malmi ym. 2003, 30.)

### 3.3.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman tarkoituksena on mitata asioita, joista yrityksen omistaja on kiinnostunut. Esimerkiksi kannattavuus, omavaraisuus ja sijoitetun pääman tuotto ovat tyypillisiä asioita, joita halutaan mitata. (Malmi ym. 2003, 24.)

Kyseisen näkökulman mittarit tavallisesti kuvaavat, kuinka hyvin strategia on onnistunut taloudellisesti. Toisaalta ne määrittelevät myös tavoitteet, joihin strategialla ja niille asetetuilla mittareilla pyritään. Nämä tavoitteet puolestaan vaihtelevat yrityksen sen hetkisen tilanteen mukaan. Yrityksen ollessa voimakkaassa kasvuvaiheessa, tällöin tavallisia mittareita ovat esimerkiksi myynnin kasvua kuvaavat mittarit. Kun taas yrityksen ollessa elinkaarensa loppuvaiheessa merkittäväksi nousee yrityksestä saatava kassavirta. (Malmi ym. 2003, 25.)

Pankeilla tuottojen kasvattaminen on mahdollista esimerkiksi nostamalla riskitasoa. Siksi riskin mittaaminen onkin usein otettu mukaan taloudelliseen näkökulmaan tasapainottamaan kannattavuuden mittaamista. (Malmi ym. 2003, 25.)

### 3.3.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulman mittarit voidaan jakaa perusmittareiksi ja asiakaslupauksen mittareiksi. Perusmittarit ovat usein sellaisia, jotka soveltuvat jokaisen organisaatioon. Kyseisiä mittareita ovat esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, asiakaskannattavuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Asiakaslupauksen mittarit puolestaan vastaavat kysymykseen, mitä yritykset asiakkailleen tarjoavat, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia sekä kuinka houkuteltaisiin uusia asiakkaita yritykseen. Näitä mittareita ovat esimerkiksi palvelun hinta ja laatu sekä tuotteen tai palvelun ominaisuudet. Muita mittareita voisi olla esimerkiksi suhde asiakkaaseen, mitattuna esimerkiksi asiakaspalvelulla. Näistä asiakaslupauksen tekijöistä ja mittareista tulisi selkeästi heijastua, kuinka yritys aikoo kilpailussa menestyä. Asiakaslupauksen mittarit kuvastavat enemmän asi-

akkaan näkökulmaa, kun taas perusmittarit heijastavat enemmän onnistumista markkinoilla yrityksen näkökulmasta. (Malmi ym. 2003, 25–26.)

### 3.3.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulmassa mitataan niitä prosesseja, joissa täytyy onnistua, jotta taloudellisessa ja asiakasnäkökulmassa mainitut tavoitteet saavutetaan. Näitä prosesseja voivat olla esimerkiksi uusien tuotteiden tai palveluiden innovointiprosessi ja myynnin jälkeinen palveluprosessi. (Malmi ym. 2003, 27–28.)

### 3.3.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulman mittarit suuntaavat tulevaisuuteen. Mittarit vastaavat kysymykseen, pystyykö organisaatio myös tulevaisuudessa kehittymään ja luomaan lisäarvoa omistajilleen. Organisaation oppimiseen ja kasvuun vaikuttavat ihmiset, järjestelmät ja organisaation toimintatavat. Henkilöstöön liittyviä mittareita ovat muun muassa henkilöstötyytyväisyys, sairauspoissaolot, vaihtuvuus ja koulutukseen uhratut resurssit. Teknologian tai organisaation toimintatapojen roolia organisaation menestyksen luojana mitataan varsin harvoin. (Malmi ym. 2003, 28–29.)

## 3.4 Tulokortin laadintaprosessi

Kaplanin ja Nortonin mukaan tulokortin määrittämisprosessi jakautuu neljään osaan, jotka ovat:

1. vision ja strategian selkiyttäminen
2. viestintä ja kytkennät
3. liiketoiminnan suunnittelu
4. palaute ja strateginen oppiminen (Malmi ym. 2003, 86).

Lähtökohtana tulokortin laadintaprosessissa on yrityksen hallituksen ja ylimmän johdon yksimielisyys yrityksen toimintaa koskevasta visiosta ja strategiasta. Tulokortin hyväksikäyttö edellyttää johdon ja muun henkilökunnan sitoutumista prosessiin. (Jyrkiö & Riistama 2006, 265.)

Projektin edetessä valitaan näkökulmat, joista strategiaa tullaan tarkastelemaan, määritetään tavoitteet ja sopeutetaan ne visioon. Näiden perusteella valitaan mittarit, joiden avulla voidaan ennakoida organisaation tulevaa kehitystä ja mitata tavoitteiden saavuttamista. (Jyrkiö & Riistama 2006, 265.)

Mittareiden valintaan vaikuttaa olennaisesti myös se missä vaiheessa organisaation tai liiketoimintayksikön toiminta on: aloitusvaiheessa, vakiintuneessa toiminnassa vai kypsässä vaiheessa. (Jyrkiö & Riistama 2006, 265.)

Projektin ensimmäinen vaihe päättyy ensimmäisten tuloskorttiin perustuvien toimintasuunnitelmien laatimiseen (Jyrkiö & Riistama 2006, 265).

Mittariston ympärillä on käynnissä jatkuva prosessi, jossa kehitetään ja tarkennetaan mittareita tarpeen mukaan (Malmi ym. 2003, 86). Mittareiden avulla saatu tieto kerätään johdolle neljännesvuosittain tai kuukausittain. Vastaavasti mittareita ja niiden käyttökelpoisuutta arvioidaan vuosittain osana strategista suunnittelua, tavoitteiden asettamista ja resurssien määrittämistä. (Malmi ym. 2003, 86.)

### 3.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Nykyään asiakaspalautteen merkitys yrityksen toimintaa ohjaavana ja kehittäväenä tekijänä korostuu. Menestyvissä yrityksissä asiakaspalaute nähdään arvokkaana mahdollisuutena kehittää toimintaa asiakaslähtöisesti. Asiakaspalautetta kerätään systemaattisesti ja monikanavaisesti. Palautetta kerätään esimerkiksi tekemällä asiakastyytyväisyystutkimuksia säännöllisin väliajoin. (Aarnikoivu 2005, 67.)

Asiakastyytyväisyystutkimukset mahdollistavat asiakkaiden äänen kuulumisen. Tutkimuksia hyödynnetään usein systemaattisesti ja niiden pohjalta tehdään toimenpiteitä. Se ei kuitenkaan enää tulevaisuudessa riitä. Tarvitaan myös arjen kohtaamisissa syntyvää informaatiota. Tiedon saatavuus ja hyödyntäminen mahdollistaa asiakassuhteen kehittymisen. Nollapisteen sijaan asiakkaan kohtaamisessa hyödynnetään asiakkaasta jo olemassa olevaa informaatiota, mikä mahdollistaa tehokkaan ja laadukkaan toiminnan asiakaspalvelussa. (Aarnikoivu 2005, 37–40.)

Monet yritykset ovat siirtyneet asiakastyytyväisyyden mittaamisesta asiakaskokemuksen mittaamiseen. Asiakastyytyväisyyttä on yrityksissä mitattu kauan, mut-

ta ongelmana on se, että tutkimuksen tulokset kuvaavat aina historiaa. Tutkimuksessa tulleet virheet eivät ole välttämättä enää korjattavissa. Asiakastytyväisyys-tutkimusta tehtäessä asiakkaan kohtaamisesta on voinut kulua pitkä aika, pahimmassa tapauksessa useampi vuosi. Asiakkaan kokemus on saattanut päästä laimentumaan, eikä tunteeseen, joka vaikuttaa tuleviin ostopäätöksiin, päästä enää vaikuttamaan. (Heiskanen 2013.)

Asiakkaan kokemusten oikea-aikainen mittaaminen kertoo nykyisestä tilanteesta ja mahdollistaa välittömän reagoinnin. Vuosittaisten tuloksien sijaan tieto tulee olla helposti hyödynnettävissä organisaation jokaisella tasolla. Asiakaskokemusta mitattaessa luodaan kokonaiskuva, jolla ymmärretään asiakasryhmästä yksilöä ja reagoidaan oikealla hetkellä. Mitattavan kohteen tulisi olla yrityksen ja asiakkaan kannalta tarkoituksen mukainen: asiakastapaamisen jälkeen, asiakaspalveluyhteydenoton jälkeen, asioinnin päätteeksi tai projektin edetessä. Yrityksen sisällä on oltava selkeä malli, jolla tietoa jaetaan ja asiakaskokemusta johdetaan. Asiakastytyväisyys ei siis enää yksinään riitä. Asiakaskokemusta mittaamalla ja tietoon reagoimalla voidaan saada merkittävää kilpailuetua. (Heiskanen 2013.)

Viime vuosikymmenien aikana erilaisilla tutkimuksilla on pyritty selvittämään yhteyksiä yrityksen kasvun ja asiakaskokemuksen välillä. Ensimmäisen mallin kehittivät Fred Reichheld ja Bain & Company. Net Promoter Score-malli pohjautuu suositteluun. Tämän jälkeen on kehitetty myös Forrester Customer Experience Index, joka pohjautuu asiakaskokemukseen. Tutkimuksen perusteella esimerkiksi yritykset voidaan listata paremmuus järjestykseen tarpeiden tyydyttämisen, helpouden ja miellyttävyyden pohjalta. Muitakin mittareita löytyy, kuitenkin tärkeämpää on mihin toimenpiteisiin tulokset johtavat. (Asiakkuusmarkkinaliitto 2011.)

Net Promoter Scoren idea on kysymys ”Asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti suosittelisit kysyttäessä tätä yritystä/tuotetta?” Vastajat luokitellaan kolmeen eri ryhmään: Arvostelijat 0-6 (Detractors), Neutraaleihin 7-8 (Passives) ja Suosittelijoihin 9-10 (Promoters). Tulos lasketaan vähentämällä suosittelijoiden prosentuaalinen osuus arvostelijoiden osuudesta. Lopputuloksena saadaan indeksi yrityksen asiakkaiden ”nettosuosittelusta”. Mikä sitten on hyvä tulos? Jokaisen yrityksen tulee löytää oma lähtökohtansa ja keinot tuloksen parantamiseen. Net Promoterin

suosio perustuu osittain siihen, että se tarjoaa mahdollisuuden kerätä vertailutietoa eri toimialoilla. Tämän tai jonkin muun mallin tai mittarin käyttö on yritysjohdon päätös. (Asiakkuusmarkkinointiliitto 2011.)



## 4 CASE: MYRSKYLÄN OSUUSPANKKI

### 4.1 Myrskylän Osuuspankki

Työ on tältä osin salainen.

### 4.2 Henkilökunnan kysely ja sen analysointi

Työ on tältä osin salainen.

### 4.3 Henkilökunnan kyselyn johtopäätökset ja tulkinta

Työ on tältä osin salainen.

### 4.4 Asiantuntijoiden kysely ja sen analysointi

Työ on tältä osin salainen.

### 4.5 Asiantuntijoiden kyselyn johtopäätökset ja tulkinta

Työ on tältä osin salainen.

### 4.6 Myrskylän Osuuspankin tulokorttimalli

Työ on tältä osin salainen

## 5 YHTEENVETO

Työ on tältä osin salainen.

## LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Friedag, H. R. & Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard – Tasapainoitettu mittaristo. Helsinki: Rastor Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Jyrkkiö, E., Riistama, V. 2006. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.

Kalliomaa, S (toim.). 2011. Vuorovaikutus myyntityössä – Avaimia myyntityöhön. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja –sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu – Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Tampere: Amk-kustannus Oy.

Kontkanen, E. 2009. Pankkitoiminnan käsikirja. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus-kustannus Oy FINVA.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2003. Balanced Scorecard – Rakenna ja sovelta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

Ojanen, M. 2013. Reseptejä asiakassuhteisiin – Asiakasta ei jätetä! Helsinki: Talentum.

Paavola, H. 2006. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampere University press.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua – Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Helsinki: WSOYpro.

Rissanen, T. 2005. Yrittäjän käsikirja 2005 - Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa: Kustannusyhtiö pohjantähti Polestar Ltd.

Ylikoski T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- vakuutuskustannus Oy FINVA.

Elektroniset lähteet:

Asiakkuusmarkkinointiliitto 2011. Suosittelemisen johtaminen ja Net Promoter Score-analyysistä toimenpiteisiin. [Viitattu 16.2.2014] Saatavuus:

<http://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf>

Guttorm, S. & Närvä, T. 2013. Asiakaskokemuksesta kilpailuetu Op-mobiili senioriasiakkaille. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu, Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemusalanyksikkö. AMK-opinnäytetyö. [Viitattu: 1.12.2013]. Saatavissa:

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61383/Guttorm\\_Narva.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61383/Guttorm_Narva.pdf?sequence=1)

Heiskanen, M. 2013. Asiakaskokemus: Onko asiakastyytyväisyyden aika ohi? Editori.fi. [Viitattu: 1.1.2014]. Saatavuus: [http://www.editori.fi/myynti-markkinointi/asiakaskokemus-onko-asiakastyytyvaisyyden-aika-ohi/?goback=.gde\\_4613515\\_member\\_247719429#](http://www.editori.fi/myynti-markkinointi/asiakaskokemus-onko-asiakastyytyvaisyyden-aika-ohi/?goback=.gde_4613515_member_247719429#)

Nygren, P. 2013. Ylivertainen asiakaskokemus nuorelle pankki- ja vakuutuspalveluissa. Tampere. Tampereen ammattikorkeakoulu, liiketalous. AMK-opinnäytetyö. [Viitattu: 4.12.2013]. Saatavuus:

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60972/Nygren\\_Piia.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/60972/Nygren_Piia.pdf?sequence=1)

Opetushallitus 2014. [Viitattu: 9.2.2014]. Saatavuus:

[http://www.oph.fi/saadokset\\_ ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ ja_tyovalineita/swot-analyysi)

OP. OP-Pohjola-ryhmä lyhyesti. [Viitattu: 2.12.2013]. Saatavuus:

<https://www.op.fi/op?id=80100&srcpl=6>

OP-Pohjola-ryhmä vuosikatsaus 2012. [Viitattu: 5.12.2013]. Saatavuus:  
[http://www.op-pohjola-annualreport.fi/2012/filebank/4282-OP-Pohjola-ryhma\\_Vuosikatsaus\\_2012.pdf](http://www.op-pohjola-annualreport.fi/2012/filebank/4282-OP-Pohjola-ryhma_Vuosikatsaus_2012.pdf).

Pasanen, S. 2013. Asiakaskokemus palvelumuotoilun silmin: Haamuasiakastutkimus Pohjois-Savon Osuuspankissa. Savonia ammattikorkeakoulu, Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. AMK-opinnäytetyö. [Viitattu: 2.12.2013]. Saatavissa:

[http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63745/pasanen\\_suvi.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63745/pasanen_suvi.pdf?sequence=1)

Piispa, A. 2013. Asiakaskokemuksen kehittäminen Osuuspankissa: Case: Parikkalan Osuuspankki. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous.

AMK-opinnäytetyö. [Viitattu: 13.12.2013]. Saatavissa:

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64492/Piispa\\_Anni\\_opinnayte\\_2013.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/64492/Piispa_Anni_opinnayte_2013.pdf?sequence=1)

## LIITTEET

Liite 1: Asiantuntijahaastattelukysymykset

Työ on tältä osin salainen.

Liite 2: Myrskylän Osuuspankin henkilökunnan haastattelukysymykset

Työ on tältä osin salainen.

Liite 3: Myrskylän Osuuspankin asiakaskokemuksen SWOT-analyysi

Työ on tältä osin salainen.