

Asiakkaiden tyytyväisyys Aktian Porvoon konttorin päivittäispalveluihin

Tapio Metsä

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2013



<p>Tekijä Tapio Metsä</p>	<p>Aloitusvuosi 2011</p>
<p>Raportin nimi Asiakkaiden tyytyväisyys Aktian Porvoon konttorin päivittäispalveluihin</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 55 + 8</p>
<p>Ohjaaja Vesa Multanen</p>	
<p>Asiakastyytyväisyyden mittaaminen finanssialalla on entistä tärkeämpää. Ala on muutoksen kourissa ja perinteisestä konttorikonseptista ollaan siirtymässä yhä itsepalvelukeskeisempään suuntaan. Asiakasläheisyys ja -tyytyväisyys ovat Aktia Pankin keskeisiä arvoja. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää toimiiko Aktia arvojensa mukaisesti ja kykeneekö se pitämään kiinni arvoistaan jatkuvan muutoksen kohteena olevassa toimintaympäristössä.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehuksesta sekä empiirisestä tutkimuksesta. Viitekehyksessä käytetyt teorit käsittelevät palvelun laatua, asiakastyytyväisyystutkimuksen suorittamista sekä toiminnan kehittämistä sen tulosten pohjalta.</p> <p>Työ on rajattu koskemaan Aktian Porvoon konttorin asiakkaita. Tutkimusmenetelminä on käytetty määrällisiä sekä laadullisia menetelmiä. Työn määrällisen osuuden aineisto kerättiin jakamalla kysymyslomakkeita konttorissa asioiville asiakkaille. Laadullinen aineisto koottiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla, joita tehtiin toimipisteen kassapalveluiden parissa työskentelevälle henkilöstölle.</p> <p>Tutkimuksen myötä saatiin runsaasti tietoa, jonka pohjalta syntyi kattava raportti asiakastyytyväisyyden tilasta kehitysehdotuksien kera. Toimeksiantajan pyynnöstä tulokset ovat salaisia, eivätkä ne ole kenenkään muun nähtävissä.</p>	
<p>Asiasanat Asiakastyytyväisyys, Palvelun laatu, Arvot</p>	

<p>Author Tapio Metsä</p>	<p>Year of entry 2011</p>
<p>Title of thesis Customer Satisfaction at Aktia Bank Plc, Porvoo Branch</p>	<p>Number of pages and appendices 55 + 8</p>
<p>Supervisor Vesa Multanen</p>	
<p>Measuring customer satisfaction in the financial sector is more important than ever. Big changes are occurring and banks are switching to a more self-service oriented concept. Customer satisfaction and orientation are key values of Aktia Bank plc. The objective of this thesis is to find out whether the branch office in Porvoo is able to hold on to its values in an ever changing environment.</p> <p>The thesis consists of a theoretical framework and an empirical research. The theory part is based on literature on quality of service, customer satisfaction measuring, and improvement of customer satisfaction in practice.</p> <p>The thesis is limited to concern Aktia's customers in the Porvoo area. The research methods used were both quantitative and qualitative. The quantitative material was collected from customers via a questionnaire. The qualitative material on the other hand was assembled via half-structured interviews done with the personnel of the bank.</p> <p>The research generated lots of data, which was used to create a comprehensive report on the state of customer satisfaction in Aktia's Porvoo branch. As requested by the client, the results of this research are classified and will not be presented to anyone else.</p>	
<p>Key words Customer satisfaction, Quality of service, Values</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja tavoite	1
1.2	Työn rakenne.....	2
2	Pankkien toimintaympäristö ja tulevaisuuden haasteet.....	4
2.1	Pankkitoiminnan tulevaisuus nuorten asiakkaiden näkökulmasta.....	4
2.2	Pankkien konttoriverkostojen tulevaisuus.....	8
3	Aktia Pankki Oyj.....	17
3.1	Asiakasläheisyys keskeisenä arvona	17
3.2	Tavoitteet	18
4	Asiakastyytyväisyyden merkitys.....	19
4.1	Palvelun laadun merkitys ja muodostuminen	19
4.2	Asiakastyytyväisyyden osatekijät finanssialalla	22
4.3	Asiakastyytyväisyyden tuomat hyödyt.....	23
4.4	Asiakastyytyväisyystutkimuksen perusteet.....	25
4.5	Tutkimuksen valmistelu ja toteuttaminen käytännössä	29
4.6	Toimenpiteet asiakastyytyväisyyden parantamiseen.....	36
5	Tutkimusprosessi	40
5.1	Määrällinen tutkimus	40
5.2	Laadullinen tutkimus	41
5.3	Tiedonkeruumenetelmä	43
5.4	Tutkimusmenetelmien luotettavuus	45
5.4.1	Määrällisen tutkimuksen luotettavuus	45
5.4.2	Laadullisen tutkimuksen luotettavuus	48
5.5	Tutkimuslomakkeiden laadinta ja tutkimuksen toteutus	49
6	Yhteenveto.....	52
6.1	Kehitysehdotukset	52
6.2	Loppusanat	52
	Lähteet.....	54
	Liitteet.....	56
	Liite 1. Suomenkielinen kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomake	56
	Liite 2. Ruotsinkielinen kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomake	59
	Liite 3. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelupohja	62

1 Johdanto

Finanssialalla eletään muutosten aikaa. Yritykset fuusioituvat, kilpailu lisääntyy ja alasta muuttuu yhä kansainvälisempi. Toimijoiden määrä lisää palveluiden tarjontaa ja asiakkaalla on yhä enemmän valinnanvaraa. Tapa palvella asiakkaita on myös muuttunut radikaalisti ja konttorien määrää pyritään vähentämään, samalla itsepalvelua korostetaan yhä enemmän.

Tämä työ käsittelee päivittäispalveluiden muutosta ja sen vaikutusta asiakastytyväisyyteen. Tutkimuksen kohteena ovat Aktia Pankin päivittäispalveluja käyttävät asiakkaat sekä niiden parissa työskentelevä pankin henkilöstö.

Työn toimeksiantajana on Aktian Porvoon toimipiste, joka haluaa selvittää miten päivittäispalveluiden muutos yhä itsepalvelukeskeisemmiksi vaikuttaa asiakastytyväisyyteen. Tutkimus käyttää sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä. Pankin omaa henkilöstä työn laatija tulee haastattelemaan henkilökohtaisesti puolistrukturoidun haastattelun avulla. Tarkoituksena on saada käsitys siitä millä tasolla he kokevat asiakastytyväisyyden olevan, ja mitä sen parantamiseksi voisi tehdä.

Asiakkaille tullaan viikon mittaisen ajan aikana jakamaan kyselylomakkeita joiden avulla heidän mielipiteitä tiedustellaan. Tulokset analysoidaan ja niiden pohjalta tehdään johtopäätökset. Lopuksi tarkoitus on vertailla asiakkaiden ja henkilöstön näkemyksiä ja laatia niiden pohjalta kehitysehdotuksia pankille sen päivittäispalveluihin liittyen.

Työn tekijä työskentelee itse Aktia Pankin Porvoon konttorissa ja toimii tällä hetkellä asiakaspalvelussa päivittäispalveluiden parissa.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoite

Tutkimuksen pääongelmana ovat asiakkaiden näkemykset Aktian Porvoon konttorin päivittäispalveluista. Alaongelmana ovat henkilökunnan mielipiteet ja niiden poikkeaminen asiakkaiden näkemyksistä. Työn tavoitteena on kartoittaa palvelun tämänhetkistä tilaa (Joulukuu 2013) ja luoda pohja, jolta sitä voidaan kehittää. Kohderyhmänä ovat kaikki ne asiakkaat, jotka kyseisiä palveluita käyttävät sekä se osa henkilökunnasta jotka heitä palvelevat. Tutkimuksen rajaaminen Porvoon

toimipisteeseen oli luonnollinen työn laatijan itse työskennellessä siellä, samalla se on yksi Aktia Pankin suurimmista konttoreista.

Päivittäispalveluita käyttävien yksityisasiakkaiden ryhmä on hyvin monipuolinen sillä se sisältää asiakkaita kaikista ikäryhmistä. Arviointia ei ainoastaan tulisi tehdä asiakkaiden mielipiteiden pohjalta, vaan myös henkilöstö on otettava huomioon. Täten päivittäispalveluiden kehitystä tullaan käsittelemään myös henkilökunnalle tehtyjen haastattelujen pohjalta. Ideaalista olisi että sekä asiakkailta ja henkilökunnalta saataisiin kattava materiaali, jota voisi verrata toisiinsa. Vertailun pohjalta olisi nähtävissä millä osa-alueilla tarpeet ja tarjonta yhtenevät ja millä eivät.

1.2 Työn rakenne

Työn toinen luku käsittelee pankkien toimintaympäristöä ja tulevaisuuden haasteita. Tarkoituksena on luoda lukijalle käsitys siitä millaisessa ympäristössä pankit toimivat ja mitä haasteita ne tulevaisuudessa tulevat kohtaamaan. Luku käsittelee mm. toimintaympäristön muutoksia ja tulevaisuuden asiakasta.

Kolmas luku käsittelee työn toimeksiantajaa eli Aktia pankkia. Luvussa käydään lyhyesti läpi yleistietoa, tavoitteita ja arvoja.

Neljäs luku koostuu työn teoreettisesta viitekehuksesta. Se käsittelee palvelun laatua, sen muodostumista ja merkitystä. Tämän lisäksi paneudutaan myös niihin osatekijöihin, jotka juuri finanssialalla ovat tärkeitä. Laadun ja asiakastyytyväisyyden jälkeen vuorossa on katsaus siihen miten asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata, ja miten toimintaa tulosten pohjalta voidaan käytännössä parantaa.

Viides luku käsittelee tutkimusprosessia. Alkuun tutustutaan työssä käytettyihin tutkimusmenetelmiin, jotka ovat määrällinen ja laadullinen tutkimus. Tämän jälkeen käydään lyhyesti läpi tiedonkeruuprosessia ja edellä mainittujen tutkimusmenetelmien luotettavuuden kriteereitä. Luku päättyy kuvaukseen lomakkeiden laadinnasta, sekä itse tutkimuksen toteuttamisesta käytännössä.

Kuudennessa luvussa pohditaan mahdollisia kehitystoimenpiteitä teoreettisen viitekehysten ja työn empiirisen osan tulosten pohjalta. Työn päättävät työn laatijan omat loppusanat, jotka käsittelevät opinnäytetyön tekemisen prosessia ja omaa oppimista sen aikana.

Toimeksiantajan toiveesta tutkimuksen tulokset ovat salaisia ja jäävät vain tämän tietoon. Tästä johtuen laadullisen ja määrällisen tutkimuksen tuloksia ei esitetä, eikä niiden pohjalta laadittuja kehitysehdotuksia käydä läpi kuin hyvin pinnallisesti.

2 Pankkien toimintaympäristö ja tulevaisuuden haasteet

Viime vuosikymmenten aikana vähittäispankkitoiminta on ollut jatkuvan muutoksen kohteena. Suurin pankkien kohtamaan muutos on ollut ns. digitaalinen vallankumous tietokoneiden ja muiden mobiililaitteiden yleistymisen myötä. Verkossa tehtyjen pankkitapahtumien määrä sen kun kasvaa entisestään ja on kolminkertaistunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Pysyäkseen pelissä mukana pankkien kannalta on erittäin tärkeää pysyä muutoksen kanssa ajan tasalla. (Aspara, Rajala & Tuunainen 2012, 3.)

2.1 Pankkitoiminnan tulevaisuus nuorten asiakkaiden näkökulmasta

Ryhmä Aalto Yliopiston opiskelijoita pyrkivät tutkimuksessaan ”The Future of Banking Services” selvittämään, miltä pankkien nuorten asiakkaiden mielestä tulisi tulevaisuudessa näyttää. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat nuoret asiakkaat, joiden kokemus pankkipalveluiden käytöstä oli vielä varsin pieni. Aineistonkeruu menetelmänä käytettiin focus group, eli ryhmäkeskustelumetodia. Muina lähteinä toimivat Suomen suosituimpiin lukeutuvat keskustelupalstat kuten kauppalehti sekä eri finanssiyhtiöiden Facebook sivustot. Tutkimuksessa tehdyt löydöt jaettiin kategorioihin, nämä olivat luottamus, tehokkuus, itsepalvelu, yhteydenpito ja lisäpalvelu. (Aspara ym. 2012, 3-5.)

Luottamuksen ei itsessään nähdä tuottavan lisäarvoa, sen puute saattaa kuitenkin vaikuttaa asiakkaan haluun omaksua uusia palveluita. Pahimmassa tapauksessa luottamuksen puute voi johtaa asiakkaan menettämiseen tämän kääntyessä toisen pankin pariin. Monessa tapauksessa pankit nähdään ainoastaan omaa etua ajavina yrityksinä, ja niiden pankkivirkailijat myyjinä. Edellytyksenä luottamuksen lisäämiselle on sujuva tiedonkulku asiakkaan ja pankin välillä. Painopisteenä tulisi olla muut kanavat kuin internet, kuten vuorovaikutus kasvotusten tai puhelimitse. (Aspara ym. 2012, 5-6.)

Pankkien tulisi myös tuntea asiakkaansa. Asiakastuntemusta voidaan mm. parantaa keräämällä asiakkaista tietoa sisäiseen tietokantaan. Tämän tulisi kuitenkin tapahtua yhteisymmärryksessä asiakkaiden kanssa, jotta he olisivat tietoisia mitä heistä tarkalleen kirjataan ylös. Monet asiakkaat kokevat manuaalisesti tehdyn tiedonkäsittelyn epämiellyttäväksi pankkivirkailijoiden nähdessä heidän tietonsa. Joidenkin mielestä

kyseinen tieto ei voi pysyä salassa ihmisten käsitellessä sitä ja juorutessa siitä eteenpäin. (Aspara ym. 2012, 6.)

Teknologialla on vahva vaikutus luottamukseen. Korttien käyttökatkokset saattavat ajaa asiakkaita takaisin käteisen puoleen. Asiakastarpeiden ennustaminen tietokoneilla kyseenalaistetaan vahvasti, sillä miten kone voisi tietää mitä joku seuraavaksi tarvitsee. Asiakastietojen elektroninen käsittely nähdään kuitenkin positiivisena monen asiakkaan silmissä. Koneet käsittelevät tietoja luottamuksellisesti, estäen tietojen vuotamisen julkisuuteen. (Aspara ym. 2012, 7.)

Tärkeimpinä piirteinä hyvissä pankkipalveluissa asiakkaat kokevat tehokkuuden, helppouden ja toimivuuden. Päivittäispalveluissa arvostetaan varsinkin helppoutta ja automaatioita. Tätä tukee erään tutkimuksessa (Aspara ym.2012. 7.) haastatellun henkilön lausahdus, ”En mene pankkiin juomaan kahvia, vaan hoitamaan tarvittavat asiat nopeasti ja helposti”. Odotukset perusasioita kohtaan ovat siis varsin vaatimattomia, isompien järjestelyjen kuten esim. lainojen eteen ollaan kuitenkin valmiita näkemään enemmän vaivaa. (Aspara ym. 2012, 7.)

Selvä enemmistö haastatelluista suosi selkeästi verkkopankkia hoitaessaan pankkiasioitaan. Perusteluna tälle oli vapaus valita asioinnin ajankohta, helppokäyttöisyys sekä nopeus. Yleisesti ottaen mielipide oli että kun pankkiasioita ei tarvitse ajatella kaikki on yleensä kunnossa. Tätä tukivat myös pankkivirkailijoiden mielipiteet. Heidän mukaan asiakkaiden vähäinen yhteydenpito pankkiin on merkki siitä, että asiat toimivat niin kuin pitääkin. Verkkoasiointia suositellaan sen ollessa nopeaa ja halvempaa, varsinkin nuoret suosivat tätä sillä he eivät asioi konttoreissa ilman hyvin perusteltua syytä. Keskustelupalstoilta kerätty tieto tuki myös haastateltujen antamia vastauksia, nopeus on valttia ja perusasioiden hoitamista netin kautta suositaan. (Aspara 2012, 7.)

Itsepalvelukeskeisempi toimintamalli saa pääasiassa positiivista palautetta. Verkkopankki on nuorten asiakkaiden pääkanava yhteydenpitoon pankin kanssa. Tulevaisuuden verkkopankkiin haastatellut toivoivat mm. videopuhelu toimintoa sekä mobiilisovellusta älypuhelimille. Itsepalvelun lisääntymisen myötä pinnalle on myös noussut huolia. Pelätään että suhteesta pankkiin muuttuu persoonaton, eikä tarvittaessa enää saa asioida ihmisen kanssa. Toinen huoli oli tukipalvelut, joidenka pelätään

vähenevän. Yleinen mielipide oli, että vaikka toiminnasta muuttuikin itsepalvelukeskeisempää, avun pitäisi aina olla saatavilla sen ollessa tarpeen. Pankkiasioita hoitaessa virheisiin sisältyy aina suuri rahallinen riski, ja täten tuesta ei tulisi tinkiä vaikka halutaankin, että asioita ei konttorin päässä enää hoideta. (Aspara ym. 2012, 7-8.)

Tukipalveluita moitittiin varsinkin internetin keskustelupalstoilla. Kritiikkiä saivat huono toimivuus eri laitteilla sekä asiakaspalvelun hitaus. Hitauteen viitattiin lähinnä ruuhkaantuneilla linjoilla. Henkilökohtaisen palvelun rooli korostui haastateltujen mukaan entisestään, sitä harvemmin konttorissa joutuu asioimaan. Oma yhteyshenkilöä pidettiin tärkeänä, saman henkilön kanssa asioiminen toistamiseen paransi heidän mukaan luottamusta. Jatkuvan asioimisen myötä neuvojat oppivat tuntemaan asiakkaan ja sen myötä tarjoamaan parempia ratkaisuja. Mielipiteet toki vaihtelivat ja jotkut näkivät neuvojat pikemminkin myyjinä ajamassa pankin etuja, pittaamatta ollenkaan heidän tilanteestaan. Yhteyshenkilön valitsemisen tärkeimmiksi kriteereiksi nousivat pätevyys sekä tuote tuntemus. (Aspara ym.2012, 8.)

Pankkien ohjatessa pieniasiakkaita yhä enemmän itsepalvelukeskeisempien palveluiden pariin herätti monissa myös kysymyksen kannattaako henkilökohtaisen palvelun pariin enää ylipäättänsä kääntyä, vai keskittyvätkö pankit ainoastaan isompiin asiakkaisiin? (Aspara ym. 2012, 9.)

Tulevaisuudessa pankeilta toivottiin enemmän taloudellista neuvontaa sekä asiakasetuja. Perinteisille vakuutuspalveluille löytyi myös kiinnostusta. Lisäpalveluille kuten välikätenä toimimiselle isommissa kaupoissa tai veroasioiden hoidolle ei juuri löytynyt kiinnostusta. (Aspara ym. 2012, 9.)

Edellä mainitun pohjalta tutkijat loivat neljä mallia siitä millaiselta tulevaisuuden pankkitoiminnan tulisi nuorten silmissä näyttää. Pankkitoiminnan mallit nimettiin seuraavasti: Räätelöidyt pankkipalvelut, Älykäs ja tehokas pankkitoiminta, Anonyymi pankkitoiminta ja Pankki oppilaitoksena. Malleissa tutkijat kuvaavat millaisia toimintamalleja tämän päivän nuoret asiakkaat saattaisivat tulevaisuudessa pankeilta odottaa. (Aspara ym. 2012, 9.)

Ensimmäisen mallin tulisi nimensä mukaan kyetä tarjoamaan asiakkaille räätelöityjä palveluita. Pankin tulisi tarjota kattavaa tietoa palveluistaan ja kaikkeen siihen liittyvästä

verkkosivullaan. Asiakkaalla tulisi olla aito vapaus valita niistä tarvitsemansa ja helposti kyetä lisäämään tai vähentämään pankin roolia elämässään. Yhteydenpidon tulisi sujua vaivatta kaikkia kanavia pitkin, ja mikäli omaa neuvojaa ei ole aika tavata konttorissa tämän tulisi myös onnistua sen ulkopuolella. Päivittäispalveluiden käytön tulisi sujua vaivattomasti kotikoneella sekä liikkeeltä älypuhelimien kautta. Halutessaan asiakas voisi myös luopua pankkikorteistaan ja pankin mahdollistaessa älypuhelimien käytön maksuvälineenä. Suosimiensa palveluiden käytön perusteella pankki olisi jatkuvasti yhteydessä uusista tarjouksista, tämän lisäksi palautteen antaminen ja arvostelut tuotteista sekä henkilöstöstä olisi mahdollista pankin sivuilla. Tämä auttaisi muita asiakkaita valitsemaan itselleen palvelut sekä sopivan neuvojan. Palaute ja arvostelut antaisivat myös pankille arvokasta tietoa jonka pohjalta kehittää palveluitaan ja henkilöstöään. (Aspara ym. 2012, 10.)

Toisessa mallissa eli älykkäässä ja tehokkaassa pankkitoiminnassa pankki on kokoajan läsnä asiakkaiden elämässä. Pankki seuraa jatkuvasti asiakkaiden elämäntilannetta heidän suostumuksellaan tarjoten säännöllisin välein heille sopivia ratkaisuja. Tietoa asiakkaista kerätään automatisoidusti mm. palkkakuittien kautta työnantajien lähettäessä niistä kopion pankille. Saamansa tiedon avulla pankki seuraa asiakkaiden tuloja ja menoja sekä pyrkii ennakoimaan yllättäviä menoeriä. Ison menoerän sattuessa kohdalle pankki on yhteydessä asiakkaaseen tarjoten vaihtoehtoja oman talouden sovittamisesta tilanteeseen. Toiminnan ollessa hyvin automatisoitua pankilla ei ole paljon neuvojia, sillä asioista ei juuri tarvitse asiakkaiden kanssa keskustella. Tarpeen tullessa tapaamiset hoidetaan videopuheluiden välityksellä. (Aspara ym. 2012, 11.)

Kolmannessa mallissa pankki on ns. anonyymi pankki. Asiakkaiden henkilötietoja ei tallenneta vaan heidät tunnetaan ainoastaan asiakasnumerostaan. Päivittäispalveluiden käyttöä varten riittää ainoastaan rekisteröityminen pankin sivuille. Lainaa hakiessa henkilöllisyystodistusta, tämä onnistuu kolmannen osapuolen kautta jotta henkilötiedot pysyvät erillään pankin tietokannasta. Yhteydenpito pankkiin onnistuu internetin välityksellä, avun ollessa tarpeen neuvojiin voi olla yhteydessä pikaviestein. Toimitiloja pankilla ei ole kasvokkain tapaamisten ollessa tarpeettomia pankin toimiessa puhtaasti netissä. (Aspara ym. 2012, 11.)

Viimeisessä mallista pankki toimii oppilaitoksena asiakkailleen. Pankki lähestyy asiakkaita opetuksellisella tavalla perinteisen markkinoinnin ja myynninedistämisen

sijaan. Aktiivisella yhteydenpidolla pankki pyrkii olemaan asiakkailleensa yhteistyökumppani vieraan instituution sijaan. Pankki tarjoaa asiakkailleen erilaisia koulutustilaisuuksia sekä tarvittaessa myös henkilökohtaista ohjeistusta. Tämän myötä asiakkaat tuntevat palvelut hyvin eivätkä vieroksu uusia. Toiminnan perimmäisenä tarkoituksena on saada asiakkaan luottamaan pankkiin ja kokemaan että pankki seisoo heidän takanaan aina kun se on tarpeen. (Aspara ym. 2012, 11 - 12.)

2.2 Pankkien konttoriverkostojen tulevaisuus

Euroopan pankit ovat kokeneet jatkuvaa kasvua konttoriverkostojensa laajentumisen myötä. On eletty siinä uskossa että suurempi verkosto automaattisesti kasvattaa tuloja. Tällainen käytäntö on ollut pankeille varsin normaalia siitä lähtien kun Länsi-Euroopan markkinoilta saadut tulot rupesivat vakaantumaan tai vähenemään. (Bouvier, Massa & Hoyer 2012, 11.)

Euroopan keskuspankin mukaan luottolaitosten vakauttaminen on johtanut pankkien varallisuuden kasvuun peräti 85 %, kun verrataan vuoteen 2001. Samana aikana lainakanta on kasvanut 69 % pankkien rahoittaessa yrityksiä sekä yksityishenkilöitä. Konttoritiheys läntisen Euroopan kypsillä markkinoilla on varsin suuri verrattuna itäisen Euroopan kasvaviin. EU:n sisällä konttoritiheys on noin 460 konttoria miljoonaa asukasta kohden. Pankkiautomaattien määrä on kasvanut maltillisesti kaikissa EU maissa. Kuten konttorien kohdalla niiden määrä läntisessä Euroopassa on huomattavasti suurempi. Keskimäärin EU:ssa on noin 870 miljoonaa automaattia asukasta kohden. (Bouvier 2012, 11 - 13.)

Toimipisteiden koko vaihtelee huomattavasti paikallismarkkinoiden kypsyyden mukaan. Euroopassa työskentelee n. 7,3 täysaikaista työntekijää konttoria kohden. Henkilöstösiirtojen myötä luku on laskenut viime 10 vuoden aikana. Pientä lisäarvoa tuottavista palveluista on haluttu luopua joten ne on joko ulkoistettu tai siirretty tukitoimintojen puolelle. Pienin henkilöstömäärä, jolla pankit pystyvät toimipistettä pyörittämään, on kypsillä markkinoilla 2 ja kasvavilla 3,4. Vuosien 2000 ja 2007 välillä keskimääräinen henkilöstömäärä per toimipiste pysyi muuttumattomana. Vuoden 2008 jälkeen henkilöstövähennykset ovat olleet jatkuvia varsinkin kypsillä markkinoilla. Henkilöstövähennykset ovat olleet mahdollisia ilman suurempia organisaatiomuutoksia.

Ne ovat pääasiassa kohdistuneet tukitoimintoihin sekä kassanhoitajiin, eikä niiden vaikutus myyntiin ja markkinointiin ole ollut suuri. (Bouvier ym. 2012, 14.)

Vuonna 2008 alkaneen finanssikriisin ansiosta vähittäispankkitoiminnan tulot ovat pysyneet tasaisina tai olleet lievässä laskussa. Joissain maissa romahduksiakin tapahtunut, näihin lukeutuvat mm. Kreikka, Espanja ja Islanti. Radikaaleja leikkauksia ei ole tehty monessa maassa, poikkeuksena Iso-Britannia ja pohjoismaat. On odotettavissa että pankkien on sopeutettava toimintaansa seuraavan 5 – 7 vuoden aikana pysyäkseen kannattavina. Toimintaa tullaan todennäköisimmin analysoimaan maantieteellisesti ja turhista toimipisteistä aletaan hankkiutumaan eroon. (Bouvier ym. 2012, 15.)

Tulevaisuuden haasteita on pankeille luvassa runsaasti. Väestörakenteen muutos, digitalisointi, taloudellinen tilanne, sääntely ja kilpailu muuttavat kaikki pankkialaa ja varsinkin sen konttoriverkostoja. (Bouvier ym. 2012, 17.)

Väestön kasvu on pientä ja on jakaantunut varsin epätasaisesti EU:n sisällä. 19 maassa väestö on kasvussa, muissa se on pysynyt samana tai on lievässä laskussa. Suurta huolta väestön vähenemisestä ei kuitenkaan ole, sillä lievän kasvun ja keskiverto eliniän nousun odotetaan hillitsevän sitä. Eliniän nousu näkyy EU:n väestörakennereportissa jonka mukaan 60+ ikäisten kansalaisten määrä kasvaa noin kahdella miljoonalla per vuosi. Toisen maailmansodan sukupolven jäädessä eläkkeelle työssäkäyvän väestön määrä tulee laskemaan, samalla työssäkäyvän väestön keski-ikä tulee nousemaan työurien kestäessä yhä pidempään. Työssäkäyvien määrään vaikuttavat myös pitemmät opiskeluaajat, jotka lykkäävät nuorten siirtymistä työelämään entisestään. (Bouvier ym. 2012, 17.)

Yksi suurimmista syistä väestönkasvuun on ollut maahanmuutto. Vuosien 2004 ja 2008 välillä EU:n jäsenmaiden väestö kasvoi keskimäärin 1,9 miljoonalla per vuosi. Suuri syy tähän oli maahanmuutto, jota tapahtui huomattavasti suuremmassa mittakaavassa kuin maastamuuttoa. Kokonaisväestön kasvun lisäksi maahanmuutto lisää varsinkin nuorten osuutta väestöstä. Suuri osa maahanmuuttajista ei suinkaan tule EU:n ulkopuolelta. Monet muuttavat edestakaisin Euroopan sisällä etsiessään töitä. Kaksoisakansalaisuuden omaavia kansalaisia on nykyään huomattavasti enemmän kuin aikaisemmin. (Bouvier ym. 2012, 18.)

Urbanisoituminen on trendi jolle EU:ssa ei näy loppua. Sen jatkumisen myötä on huomattu että varsinkin ikääntyvä väestö vetäytyy kaupunkialueille. Tämän mahdollistaa mm. iäkkäämpien ihmisten varallisuus, joka yleensä ylittää nuorten. Vuoden 2011 tammikuussa tehdyn tutkimuksen mukaan kävi ilmi että 41 % EU:n väestöstä asuu taajama-alueilla, 35 % välialueilla ja loput maaseudulla. Kaupungit olivat selvästi se alue jossa väestönkasvu oli nopeinta. (Bouvier ym. 2012, 18.)

Euroopan pankkiirit eivät voi jättää toivoa suuremmista tuloista väestönkasvun varaan. Monet alan toimijat panostavat edelleen täysillä kasvuun vaikka toimivatkin epävakailta markkinoilla. Luonnollinen seuraus tästä on kilpailun kiristyminen entisestään. Kovimmat ajat ovat edessä niillä pankeilla jotka toimivat pienellä alueella jossa väestön vähenee. Isommat pankit kykenevät organisoimaan toimintaansa uudelleen vetäytymällä vähemmän potentiaalisilta alueilta laajentaen kasvualueille. Asiakaspysyvyyden ja – tyytyväisyyden ylläpitäminen korostuu tällaisessa markkinatilanteessa entisestään. (Bouvier ym. 2012, 19.)

Siitä lähtien kun internet esiteltiin ensi kertaa kuluttajille, teknologian kehitys on nopeutunut entisestään. Puhutaan digitalisoinnista, jonka voi luokitella tämän vuosisadan megatrendeihin. Vähittäispankkiala onkin yksi niistä aloista, jolla on tehty suurimpia panostuksia informaatioteknologian hyödyntämiseen. Pankit ovat mm. parantaneet verkkosivujaan ja kehittäneet verkkopalveluita mahdollistaen paremman markkinoinnin sekä online-myyntin. (Bouvier ym. 2012, 19.)

Viimeisten 20 vuoden aikana tietoyhteiskunnan kehitys on ollut merkittävä. Internetiin pääsy alkaa olla itsestäänselvyys eikä kehityksen tahti ole laantumassa. Internetin yleistymisen myötä pankkiasioiden hoitaminen sen välityksellä on yleistynyt huomattavasti. Vuonna 1998 vain 8 % käytti jonkin muotista verkkopankkia. Vuonna 2011 luku oli 59 % ja on tänä päivänä varmasti sitäkin korkeampi. Verkkopankin kautta asiakkaat hoitavat pääasiassa perusasiat kuten tilisiirrot ja saldon tarkistamisen. Monimutkaisemmissa asioissa kuten lainoissa käännytään kuitenkin edelleen usein henkilökohtaisen konsultaation puoleen. (Bouvier ym. 2012, 20.)

Internetin vallankumouksen myötä on muodostunut useita yhteisöpalveluita jotka ovat saaneet huiman suosion. Niitä kutsutaan yhteisnimellä sosiaaliseksi mediaksi ja niihin lukeutuu mm. Facebook, jolla on yli miljardi käyttäjää ympäri maailman. Suoraa

liiketoimintaa sosiaalisen media kautta ei pysty tekemään, mutta monet pankit käyttävät sitä asiakkaiden yhteydenpitokanavana. (Bouvier ym. 2012, 21.)

Perinteisen laajakaistan lisäksi mobiililaajakaistan suosio on kasvanut räjähdysmäisesti älypuhelinien suosion noustessa. Jopa 40 % käyttäjistä kirjautuu verkkopankkiin mobiililaitteella. Alle 30-vuotiaiden osuus heistä on lähes 60 %. Maaliskuussa 2011 suurimpien EU maiden mobiilikäyttäjistä 8,5 % kirjautuivat verkkopankkiin puhelimillansa, tämäkin luku on jatkuvassa kasvussa. (Bouvier ym. 2012, 21.)

Muu teknologinen kehitys kuten salaus, nimikirjoitusten elektroninen sertifiointi ja nopeammat yhteydet tulevat mahdollistamaan laajemman palveluiden tarjonnan internetin kautta. Vahviten muutosta tulee todennäköisimmin ajamaan mobiili pankkitoiminta. Euroopan pankkiireista n. 70 % uskovat mobiilin pankkitoiminnan pohjimmiltaan muuttamaan vähittäispankkitoimintaa seuraavan 5 – 10 vuoden aikana. Tulojen siirtyessä enemmän internetin puolelle pakottaa pankit muuttamaan rakennettaan ja käyttämään hyväksi uusia kanavia. Perinteinen konttoriverkostomalli ei enää yksinkertaisesti toimi. Uusia kanavia on kuitenkin tarjolla runsaasti ja teknologian mahdollisuuksia hyödyntämällä mahdollisuuksia on vaikka mihin. (Bouvier ym. 2012, 22 - 23.)

Vähittäispankit kaikissa Euroopan maissa kohtaavat jatkuvasti kovaa kilpailua. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, kilpailu pankkisektorilla on lisääntynyt runsaasti sekä euroalueella että sen ulkopuolella. Jatkuva kilpailu lisää muutoksenpainetta ja sitä ajavat varsinkin rahoitusmarkkinoiden vapauttaminen, innovaatio, teknologian kehitys ja säästö- sekä sijoitus portfolioiden monipuolistaminen. (Bouvier ym. 2012, 23.)

Itä-Euroopan kasvavilla markkinoilla kasvutilaa riittää vanhoille sekä uusille pelureille. Monet pankit ovat laajentaneet toimintaansa ulkomaille niiden kotimarkkinoiden ollessa kypsiä. Suurten verkostojensa ansioista ne ovat pärjänneet hyvin ja jopa kyenneet syrjäyttämään paikallisia toimijoita. Markkinoita ovat valloittaneet varsinkin internet-pankit, uudet pankit sekä pankkitoimintaa harjoittavat muuntyyppiset yritykset. (Bouvier ym. 2012, 23.)

Internetpankit ovat kasvattaneet markkinaosuuttaan huomasti käyttämällä hyväkseen teknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Ne toimivat lähes puhtaasti verkossa eikä konttoriverkosto ole niille tarpeen. Toimipisteitä avataan harvoin yleensä ainoastaan

brändäyksen nimissä. Yksi internetpankkien suurimmista kasvualueista on ollut Italia, jossa niiden määrän kasvu on ollut merkittävä viime vuosikymmenen ajan. Kaikki tulokkaat eivät ole onnistuneet, mutta n. 6 pankeista on tullut jäädäkseen ja kasvattavat kokoajan markkinaosuuttaan. Niiden markkinaosuus on kuitenkin edelleen varsin pieni, alle 5 %. Internet pankit suosivat aggressiivista strategiaa jossa asiakkaille tarjotaan ilmaiset tilit, yli keskiaverto korot, tehokas operatiivinen toiminta sekä asiakasystävällinen rekisteröityminen verkon kautta. (Bouvier ym. 2012, 24.)

Kaikki tulokkaat eivät suinkaan suosi puhtaasti yhtä kanavaa, kuten edellä mainitut internetpankit. Hyvä esimerkki tästä on Italialainen Chebanca!, joka pyrkii lähestymään asiakkaita monien eri kanavien kautta. Vuonna 2008 Mediobanca nimellä perustettu vähittäispankki on yksi Italian suurimmista investointipankeista ja se tunnetaan erityisesti säästötuotteistaan. Chebanca!n liiketoimintamalli perustuu ”integroituu” monikanavaiseen lähestymistapaan. Tähän lukeutuvat mm. ajan tasalla oleva verkkopankki, tehokas ja luotettava asiakastuki, ammattitaitoinen henkilöstö sekä 44 toimipistettä pitkillä aukioloajoilla. Valttikorttina pankilla on sen palvelun esteettömyys. Pankki on asiakkailleen fyysisesti läsnä kaikissa Italian suurkaupungeissa ja tarjoaa kaikille helppokäyttöisen verkkopankin ja simppelit tuotteet. Lähestymistavallaan Chebanca! vetoaa kaiken ikäisiin ja kaikissa elämäntilanteissa oleviin asiakkaisiin, nujertaen rajoitteet jotka kahlitsevat pankkeja jotka luottavat vain yhteen kanavaan. (Bouvier ym. 2012, 24.)

Perinteiseen vähittäispankkikonseptiin luottavia pankkejakin löytyy. Sellaisia ovat mm. Metro- ja Virgin bank, kilpailuetuna toiminnassa nähdään ykkösluokan asiakaspalvelu. Kovassa kilpailuympäristössä kyseiset pankit pyrkivät erottumaan asiakaspalvelullaan, aukioloajoillaan ja helppokäyttöisillä palveluillaan. Arvolupauksen antaminen ja toteuttaminen on toiminnassa erittäin tärkeätä ja pankkien on kyettävä rakentamaan vahva palvelukulttuuri. Tätä tavoitellaan hakemalla inspiraatiota vähittäiskauppa-alalta soveltaen sitä tehokkaaseen toimintamalliin. (Bouvier ym. 2012, 24.)

Pankkialalle tuloa ovat myös harkinneet suuryritykset kuten Google, PayPal ja Square. Ne ovat jo kauan tarjonneet maksupalveluita ja vaikuttaneet niillä vahvasti rahoituspalveluiden kehitykseen. Toinen USA:ssa innostusta herättänyt innovaatio on talletusten huutokauppaaminen. Asiakkaat voivat tarjota talletettavia summia netissä, ja valita sen yhtiön tarjouksen joka takaa parhaat korot/voitot. (Bouvier ym. 2012, 24.)

Markkinoiden uudet tulokkaat muuttavat merkittävästi pankkien perinteistä liiketoimintamallia kohdistuen huomion asiakkaaseen. Uusia liiketoimintamalleja hyödyntävät pankit hallitsevat edelleen varsin pientä osaa markkinoista, mutta niiden aggressiivinen kampanja hankkii uusia asiakkaita innovaatiolla osoittaen, että markkinaosuuden kasvattaminen on mahdollista. Teknologian hyödyntäminen on ratkaiseva tekijä ja tulee määrittelemään sen kuinka hyvin uudet pankit tulevat menestymään. (Bouvier ym. 2012, 24 - 25.)

Finanssikriisin myötä rajoittava sääntely on kiristynyt entisestään. Lukuisat uudet ohjeet, joita pankkien tulee noudattaa, hankaloittavat vähittäispankkien toimintaa entisestään. Kilpailua ja kuluttajasuojaa on pyritty lisäämään sijoituspalveluissa asettamalla rajoitteita asiakkaiden luokitteluun, tilausten käsittelyyn sekä kauppohenkilöstön läpinäkyvyyteen. Lisäksi tavoitteena on luoda yhteiset säännöt taatakseen kauppohenkilöstön paras mahdollinen toteutus. (Bouvier ym. 2012, 25.)

Vaatimukset pankkien maksukykyä ja maksuvalmiutta kohtaan ovat myös kiristyneet. Pääomien ja rahoitusvarojen kustannusten lisääminen pitkäaikaisten- ja taattujen lainojen myötä tulee lyhyellä aikavälillä johtamaan vakaiden talletusten/sijoitusten kysynnän kasvuun. Tällainen kilpailu verkostojen välillä tulee väistämättä nostamaan lainojen kustannuksia, varsinkin maissa niukoilla säästöillä. (Bouvier ym. 2012, 25.)

Sääntely koskien asiakkaiden oikeuksia voi olla erittäin tiukkaa Euroopan kypsemmillä markkinoilla. Hyvänä esimerkkinä on Ranska, jossa vuonna 2010 voimaan astunut ”Lagarde Law” pakotti lainoja myöntävät organisaatiot hoitamaan koko myyntiprosessin asiakkaan puolesta loppuun saakka. Laki johti siihen, että lainasopimuksista muodostui yli 40 sivun pituisia. Teoriassa asiakkaiden olisi tullut tutustua sopimusehtoihin tarkasti ennen allekirjoittamista. Monimutkainen prosessi on johtanut lainabisneksen laskuun vuoden 2011 puolivälistä lähtien. (Bouvier ym. 2012, 25.)

Vähittäispankit ja erikoistuneet rahoituslaitokset ovat alkaneet sopeutua viemällä prosessia yhä immateriaalisempaan suuntaan. Liiketoiminnan ylläpitämistä pyritään edistämään elektronisilla allekirjoituksilla sekä saumattomalla, paperittomalla verkossa tapahtuvalla turvallisella myyntiprosessilla. Yleisesti ottaen asiakasturva hankaloittaa enemmän niitä yrityksiä, jotka tarjoavat palveluitansa konttoriverkoston kautta.

Helpommalla pääsevät ne, jotka toimivat puhtaasti verkon kautta toteuttaen asiat asiakkaan haluamalla tavalla ilman prosessia venyttäviä asiakastapaamisia. (Bouvier ym. 2012, 25.)

Sääntöjen ”inflaatio” aiheuttaa loputtoman määrän hallinnollisia tehtäviä toimipisteissä ja aiheuttaa ns. ”noudatus stressiä”. Myyntiprosessia venyttää asiakastapaamisten valmistelu ja tarjousten laatiminen. Johtoakin riivaa sääntöjen virta. Monet valittavat toimivansa noudatus virkailijoina oman asemansa sijasta. (Bouvier ym. 2012, 25.)

Yleisesti ottaen voi sanoa että sääntely vaikuttaa vahvasti lisäkustannuksiin, organisaatioiden rakenteeseen sekä myyntimalleihin. Virkailijoilta odotetaan entistä enemmän tietämystä liittyen uusiin sääntöihin. Myyntiprosessin tulee samalla mukautua uusien velvoitteiden mukaan. Organisaatiot jotka luottavat kattavaan konttoriverkostoon tulevat tuntemaan sääntelyn vaikutuksen entistä tiukemmin. On hyvin todennäköistä että organisaatioiden sisällä joudutaan luomaan erityisiä osaamiskeskuksia vaadittujen muutoksen toteuttamiseksi. Ne keventävät samalla myyjien työtaakkaa hoitamalla uusista säännöistä johtuvat ylimääräiset hallinnolliset tehtävät. (Bouvier ym. 2012, 26.)

Pankkialan trendit ovat vaikuttaneet asiakaskäyttäytymiseen vahvasti viime vuosien aikana. Viimeisimpien kyselyiden mukaan vain joka neljäs asiakas on koskaan vaihtanut pankkia. Heistä jopa 10 % on kuitenkin vaihtanut pankkia viimeisen kahden vuoden aikana. Toinen 10 % vaihtaisi pankkia, mikäli he eivät saisi odottamansa tasoista palvelua. Vaihtamisvalmiudessa oleva ryhmä koostuu pääasiassa nuorista asiakkaista, jotka ovat pankkien tulevaisuuden tulonlähde. (Bouvier ym. 2012, 26 - 27.)

Sosiaalinen media leviää nopeasti ja on nyt myös mobiililaitteiden käytettävissä. Puhutaan mobiilipalveluiden kehittymisestä So-Lo-Mo (Social, Local, Mobile) suuntaan. Tämän myötä päivittäisten pankkiasioden hoitamisesta on tulossa yhä enemmän virtuaalisen ja oikean maailman hybridi. Nuoret asiakkaat toivovat teknologiaa, ohjeistusta ja heille räätälöityjä tuotteita. He arvostavat mukavuutta ja mahdollisuutta hoitaa pankkiasiat liikkeeltä. Uusia kanavia ei vieroksuta vaan niitä käytetään mielellään. (Bouvier ym. 2012, 27.)

Asiakkaat, varsinkin nuoret, ovat tottuneet vertailemaan tuoteinformaatiota ja hintoja internetissä. He analysoivat tarjouksia ja valitsevat niistä miellyttävimmät. Sosiaalisen

median ansiosta he jakavat kokemuksiaan ”ystävillään”. Uusien yhteydenpitotapojen ansiosta asiakkaat eivät välttämättä vaadi toimipisteiden palveluita, vaan jatkuvaa tavoitettavuutta olinpaikasta huolimatta. (Bouvier ym. 2012, 27.)

Euroopan kypsillä markkinoilla on tavallista, että asiakkaat vaihtavat myyntikanavaa usean kerran myyntiprosessin aikana. Puhutaan hybridiasiakkaista, jotka asettavat uuden haasteen vähittäispankeille. Asioidessaan pankin kanssa hybridiasiakas on aina yhteydessä itselleen sopivimman kanavan kautta. Digitalisaatio muuttaa jatkuvasti tapaa jolla hän on yhteydessä tai hoitaa pankkiasioitansa, oli se kotoa tai liikkeeltä. (Bouvier ym. 2012, 27.)

Nettivertailusta käytetään nimitystä ROPO (Research Online, Purchase Offline). Karkeasti käännettynä se tarkoittaa ”vertaile netissä, osta myymälästä”. On tavallista että asiakkaat etsivät parhaita tarjouksia netistä, mutta kääntyvät hankalissa tilanteissa lähikonttorinsa puoleen. Ihmiset käyttävät pääasiassa digitaalisia kanavia perusasioissa, kuten tiedonhaussa sekä maksuja ja tilauksia tehdessä. Korttitilauksia ja tilinavauksia tehdään enää harvoin konttoreissa sillä ne onnistuvat vaivattomasti internetin välityksellä. (Bouvier ym. 2012, 28.)

Uusien yhteydenpitokanavien käytön mahdollistaminen on monilla Euroopan markkinoilla johtanut asiakkaiden haluttomuuteen kääntyä konttorin puoleen asioimaan. He odottavat, että pankki olisi tietoinen heidän tarpeistaan ja käyttämistään tuotteista, käyttivät he mitä yhteydenpitokanavaa tahansa. Konttori on kuitenkin edelleen tärkeä asiakassuhteen ylläpidossa. (Bouvier ym. 2012, 28.)

Vaikka digitalisaatio leviääkin kovaa vauhtia asiakkaat arvostavat edelleen ”kasvoja brändin takana”. Vähittäispankkitoiminta on edelleen vahvoilla, asiakkaiden edelleen pitkälti vaatiessa samoja asioita. Koko maailman tilannetta katsoessa suuri enemmistö hoitaa edelleen pankkiasiansa pankkinsa lähikonttorissa. Jopa 25 % käy edelleen konttorissa hoitamassa perusasioita kuten tilisierroja ja talletuksia. Tärkeä kriteeri pankkipalveluille on myös luotettava suhde pankin henkilökohtaiseen neuvojaan. Perusasioiden siirtyessä yhä enemmän internetin puolelle odotukset asiakaspalvelun laatua kohtaan sen kuin kasvavat. Läheisyys on edelleen tärkeä kriteeri. Yli 80 % kuluttajista valitsee edelleen pankkinsa sen sijainnin perusteella, vaikka eivät asioisikaan

siellä paljoo. Yli 50 % kuluttajista ympäri maailman painottavat aukioloaikojen tärkeyttä pankkinsa valinnassa. (Bouvier ym. 2012, 29.)

Internetin ansioista asiakkaat kykenevät vertailemaan pankkeja yhä paremmin. Tietoa on saatavilla runsaasti ja usein ostopäätös syntyy jo ennen kuin asiakas ilmestyy asioimaan konttoriin. Asiakkaiden siirtyessä kohti monikanavaista lähestymistapaa, edukkaiden palveluiden tarjoaminen internetissä ja mobiilialustoilla on elintärkeää pankeille, vaikka konttorisijainti usein määrittelee asiakkuuden. On odotettavissa että päivittäiset pankkiasiat vähitellen siirtyvät kokonaan internetin puolelle, asiakkaiden tutustussa sen käyttöön yhä enemmän. (Bouvier ym. 2012, 29.)

Tulevina vuosina pankkitoiminnan suurimpia prioriteetteja tulee olemaan päivittäispalveluiden siirtäminen pois tiskiltä ja korkea-arvoisempien liiketoimintojen vahvistaminen. Pankkien on kuitenkin otettava huomioon, että pankkipalveluiden etäkäyttö ei ole kaikille mahdollista. Täten avainasemassa olevien konttorien säilyttämistä tai niiden toimintojen siirtämistä muihin tiloihin on harkittava. Toisena mahdollisuutena on mahdollistaa verkkoasioiminen pankkien omissa tiloissa. (Bouvier ym. 2012, 30.)

Pankkien johdolle tehty kysely osoittaa, että ”yksi koko sopii kaikille” lähestymistapa ei enää onnistu palvelussa eri asiakasryhmiä konttoreissa. Laajojen konttoriverkoston pyörittäminen vaatii suuria tuloja, henkilöstömäärää ja toimitiloja on siis sopeutettava sen mukaan. Konttoreista on tullut yksi kanava muiden joukossa. Pankeilta odotetaan täten monikanavaista palveluverkostoa, joka antaa asiakkaalle vapauden valita millä tapaa hän haluaa olla yhteydessä. Samalla painopisteen tulisi kuitenkin edelleen pysyä konttoreissa, niiden sijainnissa, ulkoasussa ja tarjonnassa. Loppupeleissä konttorit ovat pankin imago, niiden kautta pankki on fyysisesti läsnä, välittää luotettavuutta sekä vahvistaa imagoaan. Pankeille tämä tulee olemaan haaste, jota ei missään nimessä tulisi aliarvioida. (Bouvier ym. 2012, 30.)

3 Aktia Pankki Oyj

Aktian perusta luotiin kun ensimmäinen Suomessa nykyisin toimivista säästöpankeista perustettiin vuonna 1825. Aktia säästöpankki sai alkunsa 1990 luvun alussa Helsingin ja rannikkoalueen säästöpankkien fuusioituessa. Osakeyhtiö Aktiasta tuli vuonna 1993. Vuonna 2008 Aktian sisällä toteutettiin mittava uudelleenjärjestely, jonka tarkoituksena oli saada toiminta vastaamaan laajentunutta tuote—ja palveluvalikoimaa paremmin. Syksyllä 2008 yhtiön nimi muuttui Aktia pankki Oyj:ksi ja konsernin emoyhtiön nimeksi tuli Aktia Oyj. Aktian juridista rakennetta pyrittiin pelkistämään vuonna 2013, jonka seurauksena Aktia Oyj sulautui Aktia Pankki Oyj:hin, josta tuli konsernin pörssinoteerattu emoyhtiö. (Aktia 2013a)

Aktia pyrkii tarjoamaan asiakkailleen pankki-, varainhoito-, vakuutus ja kiinteistövälityspalveluita kummallakin kotimaisella. Konserni toimii pääasiassa Suomen rannikkoalueilla, mutta on laajentanut toimintaansa myös sisämaan kasvukeskuksiin. Asiakkaita Aktialla on yli 300 000 joita palvellaan 60 konttorin, internetin sekä puhelimen välityksellä. Aktian omistavat suomalaiset säästöpankkisäätiöt, yhteisöt ja yksityishenkilöt. (Aktia 2013a)

3.1 Asiaksläheisyys keskeisenä arvona

Yksi Aktian keskeisimmistä arvoista on asiaksläheisyys. Asiakkaita palvellaan kunnioittavasti ja henkilökohtaisesti kummallakin kotimaisella. Tavoitteena on erottua kilpailijoista asiakaspalvelussa jatkuvalla vuoropuhelulla sekä hyvällä tavoitettavuudella. Asiakkaan ja pankin väliseen vuoropuheluun Aktia on luonut oman konseptinsa. Pankista pidetään asiakkaisiin aktiivisesti yhteyttä, ja kullekin pyritään räätälöimään parhaiten elämäntilanteeseen sopivat tuotteet ja palvelut. (Aktia 2013b,c,d)

Aktian strategian mukaan jokainen asiakas nähdään ihmisenä. Toisin sanoen asiakkaista jokainen nähdään yksilönä, joista jokaisella on omat tarpeensa. Aktia tarjoaa asiakkailleen kattavaa tietoa, ammattimaista osaamista ja laadukkaita tuotteita kaikissa elämäntilanteissa. (Aktia2013d)

3.2 Tavoitteet

Aktian tavoitteena on parantaa kilpailukykyänsä ja olla Suomen ykkönen valitsemiensa asiakasryhmien palvelussa. Kuten Aktian arvoista käy ilmi konserni panostaa edelleen aktiivisesti ammattitaitoiseen ja ystävälliseen asiakaspalveluun. Taloudellisten ratkaisujen kehittämistä yksityistalouksille, yrittäjille, pienyrityksille, instituutioille pyritään edelleen jatkamaan. Vuonna 2012 Aktia lanseerasi uuden helppokäyttöisemmän verkkopankin, jonka kehitys muiden verkkopalvelujen kera jatkuu. Konttoriverkoston kehittäminen ja uudistaminen ovat myös painopisteenä. Asiakaspalvelun kohdalla panostetaan vuoropuhelukonseptiin, tarkoittaen että pankista ollaan aktiivisesti yhteydessä asiakkaisiin päin. (Aktia 2013e)

Kustannustehokkuus on yksi keskeisimmistä tavoitteista Aktian tämänhetkisessä toimintasuunnitelmassa. Konsernirakennetta pyritään yksinkertaistamaan jonka myötä kustannustehokkuutta kaikissa konsernin ydinprosesseissa kyettäisiin parantamaan. Hyvä esimerkki tästä oli holdingyhtiö Aktia Oyj:n sulautuminen Aktia Pakki Oyj:hin. Prosessien yksinkertaistaminen sekä tietojärjestelmien uusiminen ovat muita esimerkkejä kustannustehokkuuden parantamisesta. (Aktia 2013e)

4 Asiakastyytyväisyyden merkitys

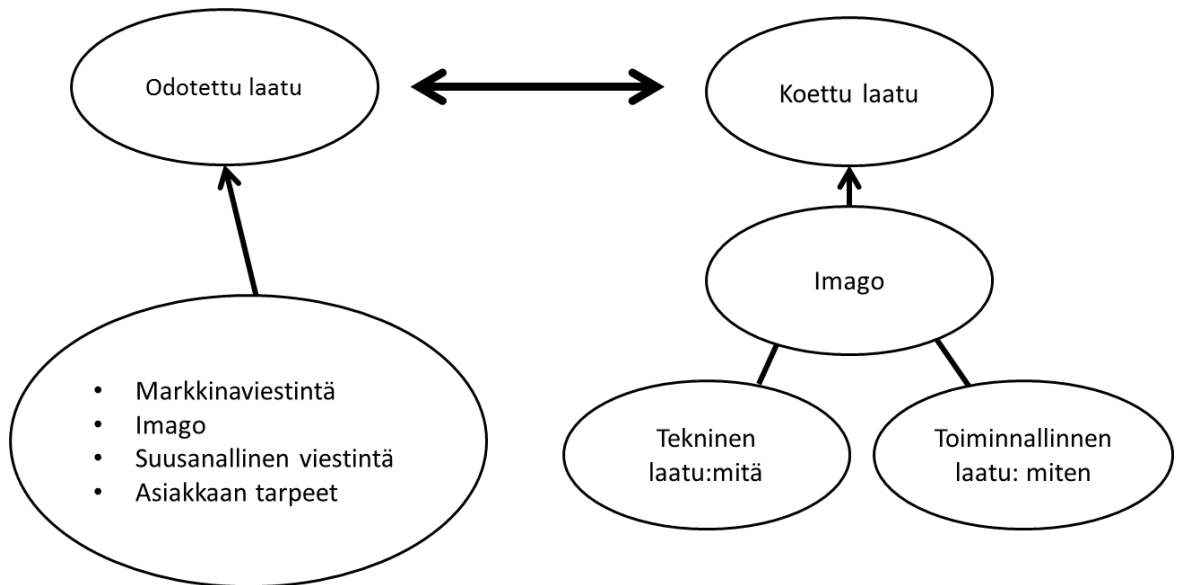
Asiakkaan rooli yritysten toiminnassa on vahvistunut entisestään. Yritysten toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti. Muutosta johtavat pitkälti asiakkaat, joilla nykypäivänä on entistä enemmän valinnanvaraa. Tarjonnan ollessa runsasta asiakkailla on aito vapaus valita minkä yritysten kanssa he haluavat asioida. Asiakkaan asema korostuu entisestään ja huomio tulisi kiinnittää tähän jo liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa. Yritysten liiketoiminnan tavoitteena tulisi olla toimivien asiakassuhteiden luominen, jotka ajan myötä edistäisivät toiminnan kannattavuutta. (Selin & Selin. 2013, 9.)

4.1 Palvelun laadun merkitys ja muodostuminen

Palvelun laatu on asiakkaan käsitys sen onnistumisesta. Se muodostuu asiakkaalle palvelun jatkuvan käytön myötä. Palvelun laatu riippuu siis siitä kuinka hyvin se vastaa asiakkaan odotuksia. Asiakkaan kokiessa palvelun olevan hyvää, hän on tyytyväinen ja käyttää sitä mahdollisesti jatkossakin. Asiakas on ikään kuin laadun tulkitsija ja laatua tuleekin tarkastella tämän näkökulmasta. (Ylikoski, Järvinen. & Rosti 2006, 55.)

Asiakasnäkökulma korostuu tänä päivänä entisestään. Tuotepainotteisesta ajattelusta pyritään eroon siirtymällä asiakaslähtöisempään ajattelutapaan. Tuotteet ja palvelut tunnetaan yleensä hyvin, mutta niiden asiakkaalle tuottamaa lisäarvoa ei. Selin & Selin (2013, 18) mukaan palveluntarjoajien olisi syytä astua asiakkaiden saappaisiin ja esittää itselleen kysymys: Mitä tämä tarkoittaa tai miltä tämä näyttää asiakkaan silmissä? (Selin & Selin 2013, 18.)

Asiakaslähtöisessä toiminnassa tuotetta/palvelua tarkastellaan prosessina ja systeeminä, johon eivät ainoastaan sisälly tuotteen kehittäminen ja uusien mahdollisuuksien tarjoaminen, vaan myös itse asiakaskohtaukset. Asioita ei tulisi tarkastella tuotteen kannalta vaan asiakkaan ja asiakassuhteen näkökulmasta. Tämä avaa mahdollisuuden luoda täysin uudenlaista lisäarvoa asiakkaalle. Mahdollisuus luoda uusia tuotekokonaisuuksia asiakkaiden tarpeista lähtien onnistuu paremmin ja tuotantolähtöisestä ajattelusta päästään käytännössä irti kokonaan. (Selin & Selin 2013, 18.)



Kuvio 1. Palvelun koettu kokonaislaatu. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 45.)

Pohjan laadun arvioinnille luo asiakkaan ja palvelutarjoajan välinen vuorovaikutus. Palvelut nähdään usein aineettomina tapahtumina jossa tuotanto ja kulutus tapahtuvat yhtä aikaa. Vuorovaikutustilanteessa palvelut konkretisoituvat niissä ihmisissä jotka sen suorittavat luoden pohjan koko palvelun arvioinnille. Asiakaspalvelijat ovat siis avainasemassa sillä he luovat kuvan palvelun laadusta. Asiakas tapaamiset eivät suinkaan ole ainoa tapa olla vuorovaikutuksessa, pankissa siihen lukeutuvat myös automaattilla asiointi sekä lomakkeiden täyttö. Muut asiakkaat vaikuttavat joissain tapauksissa asiointiin (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 44 - 45.). Pesonen ym. (2002, 45) toteavatkin esimerkkinä, ”eihän kukaan viettäisi iltaansa tyhjässä yökerhossa”.

Odotukset palvelua kohtaan vaikuttavat myös vahvasti siihen millaisena se koetaan. Tällöin puhutaan asiakkaan toleranssivyöhykkeestä, joka löytyy tämän parhaan ja riittävän palvelukäsityksen välimaastosta. Odotukset palvelua kohtaan ovat hyvin subjektiivinen asia ja vaihtelevat paljon asiakkaiden välillä. Hinnalla on vahva vaikutus odotuksiin ja luonnollisesti kallis hinta nostaa odotuksia palvelun suhteen. Aikaisemmat kokemukset, lähipiirin suositukset/varoitukset, kilpailevat palvelut sekä markkinoinnissa annetut lupaukset ovat myös läsnä odotusten muodostuessa. (Pesonen ym. 2002, 46 - 47.)

Koetulla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen ja toiminnallinen. Nämä kaksi suodattuvat palvelun imagon läpi, imagosta riippuu pitkälti onko asiakas valmis antamaan mahdolliset vahingot anteeksi. Koettu laatu muodostuu vuorovaikutustilanteiden tapahtumista. Tekninen laatu on sitä mitä asiakas palvelutilanteessa saa ja mitä sen jälkeen jää käteen. Kyseessä on siis ydinpalvelu, jota kyetään mittaamaan varsin objektiivisesti. (Pesonen ym. 2002, 46 - 48.)

Toiminnallinen laatu muodostuu asiakkaan kokemuksista palvelua hankkiessa sekä itse palvelutilanteesta. Siihen vaikuttavat vahvasti palvelun saavutettavuus, asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus, toimitilojen viihtyisyys sekä muut asiakkaat. Palvelun ulkoisilla puitteilla on tapana jäädä asiakkaiden mieleen parhaiten vaikka eivät ole tärkein asia. Toiminnallisen laadun mittaaminen on huomattavasti hankalampaa objektiivisin metodein, vaikka se vaikuttaakin laadun kokemiseen erittäin vahvasti. (Pesonen ym. 2002, 47 - 48.)

Yleensä yritykset keskittyvät toimintaa kehittäessään ainoastaan tekniseen laatuun. Todellisuudessa toiminnallisella laadulla voidaan luoda kilpailijoihin suhteen enemmän eroja. Kehitystyötä tehdessä lisäarvoa asiakkaille saadaan nimenomaan sitä parantamalla. (Pesonen ym. 2002, 47 - 48.)

Voiko palvelu olla liian hyvää? On mahdollista että palvelu muuttuu asiakkaan silmissä negatiiviseksi, mikäli se koetaan liian hyvänä. Pesonen ym. (2002, 47) mainitsevat esimerkkinä normaalin keskiluokkalaisen erittäin hienossa ravintolassa, asiakkaalle saattaa tällaisessa tapauksessa ykkösluokan palvelusta johtuen muodostua tunne että hän ei sovi joukkoon. (Pesonen ym. 2002, 47.)

Asiakkaiden kokema laatu on siis hyvin subjektiivinen asia. Joillekin laadukas kuva palvelusta saattaa muodostua hyvän asiakaspalvelun myötä, toisille laatu voi olla esim. palvelun helppo saatavuus tai siihen liittyvät ehdot. Kaikilla ei välttämättä ole yhtä suurta valinnanvaraa tai mahdollisuutta vertailla palveluita, joten tyytyväisyys muodostuu heille aivan eri pohjalta kuin niille kellä valinnanvaraa on. (Ylikoski ym. 2006, 55.)

Usein asiakkaat myös punnitsevat palvelun heille antamaa arvoa sen mukaan kuinka paljon he vastikkeeksi omiin panostuksiinsa saavat. Asiakkaan omia panostuksia palvelun eteen ovat mm. aika, kustannukset ja vaivannäkö. Yritys voi tavoitella

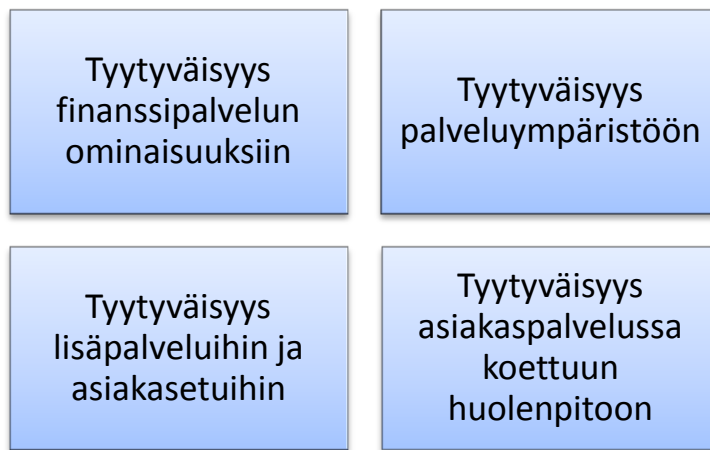
kilpailuetua lisäämällä asiakkaan kokemaa arvoa joko alentamalla kustannuksia tai parantamalla palveluprosessiaan. (Ylikoski ym. 2006, 55.)

4.2 Asiakastyytyväisyyden osatekijät finanssialalla

Asiakkaiden tyytyväisyys finanssialalla perustuu palveluihin ja niiden käyttöön liittyviin kokemuksiin sekä koettuun asiakaspalvelun tasoon. Asiakkaan kokiessa olevansa avainasemassa lisää myös tyytyväisyyttä ja sitouttaa tämän yritykseen. (Ylikoski ym. 2006, 56.)

Finanssipalveluiden tyytyväisyyden osatekijät muodostuvat itse palvelusta, asiakassuhteesta ja asiakaspalvelutilanteesta. Tyytyväisyys näihin kaikkiin ei välttämättä synny samanaikaisesti. Esimerkiksi kassapalveluiden kohdalla asiakas kokee pitkälti kaikki osatekijät yhdellä kertaa. Asiakkaan asioidessa pankin kassalla hänelle syntyy mielikuva laadusta jo itse palvelun aika ja sen jälkeen. Lainojen tai vakuutusten kohdalla voi kestää jopa vuosia ennen kuin asiakkaalle syntyy niistä jonkinlainen mielipide. (Ylikoski ym. 2006, 56.)

Asiakkaan tyytyväisyys finanssiyhtiöönsä muodostuu sen tarjoamien palveluiden ominaisuuksien, asiakaspalvelutilanteiden ja asiakkuuden tuomien lisäetujen yhtälöstä. Pienet kömmähdykset asiakaspalvelussa eivät välttämättä vaikuta kokonaisuuteen mikäli asiakas yleisesti on tyytyväinen valitsemansa finanssiyhtiön tarjoamiin palveluihin. Palvelun käyttämiseen liittyvillä olosuhteilla on myös vahva vaikutus palvelukokemuksiin. Suotuisaa olisi että asiakaspalvelu tapahtuisi viihtyvissä tiloissa ja että itsepalveluautomaattien käyttö olisi vaivatonta. (Ylikoski ym. 2006, 56.)



Kuvio 2. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät asiakaspalvelutilanteessa.
(Ylikoski ym. 2006, 56)

Nämä neljä asiaa pyritään maksimoimaan jokaisessa finanssiyhtiössä. Yksi ja ehkä kaikista tärkein jää kuitenkin usein huomioimatta. Kyseinen tekijä on huolenpito, joka todellisuudessa luo parhaat mahdollisuudet erottua kilpailijoista. Huolenpidon asiakas kokee ollessaan vuorovaikutuksessa finanssiyhtiön asiakaspalvelijan kanssa.

Huolenpidolla on keskeinen rooli asiakkaan laadusta saadun kokonaiskuvan muodostumisessa. Henkivakuutusta hankkiessa asiakkaan tyytyväisyys palveluun muodostuu pitkälti asiakaspalvelusta. Vaikka palvelu onkin aineetonta, asiakas pystyy havaitsemaan sen välitetäänkö hänestä vai ei. Välittäminen välittyy asiakkaalle huolenpidon myötä, säännöllinen yhteydenpito viestii asiakkaalle siitä, että hän on tärkeä ja hänen halutaan pysyvän asiakkaana. (Ylikoski ym. 2006, 57)

4.3 Asiakastyytyväisyyden tuomat hyödyt

Asiakkaan ollessa tyytyväinen saamansa palveluun on hyvin todennäköistä, että hän jatkossakin asioi saman yhtiön kanssa. Tämä ei ainoastaan ilmene käyttäytymisessä vaan myös asenteessa asiakkaan suosimaa yhtiötä kohtaan. Ajan myötä yhtiön ja asiakkaan välille muodostuu luottamus, joka parhaassa tapauksessa johtaa siihen, että asiakas keskittää kaikki palvelunsa suosimaansa finanssiyhtiöön. (Ylikoski ym. 2006, 58)

Tämä ei tarkoita sitä, että tyytyväinen asiakas automaattisesti keskittäisi kaiken samaan finanssiyhtiöön. On myös niitä ketkä aina juoksevat parhaiden tarjousten perässä, eivätkä niinkään piittaa esim. asiakaspalvelun laadusta. Vaikka näin on, asiakastyytyväisyys on kuitenkin äärimmäisen tärkeätä finanssialalla ja vaikuttaa erittäin

vahvasti kannattavuuteen. Asiakas on kannattava, kun hänen yhtiöön tuomat tuottonsa ovat korkeammat kuin mitä kustannukset ylläpitää asiakassuhdetta. Kannattavuus ei kuitenkaan ilmene pankkialalla heti, esim. asiakas jolle on myönnetty lainaa, ei muutu kannattavaksi kuin vasta vuosien päästä. (Ylikoski ym. 2006, 58)

Kannattavista asiakkaista pyritään luonnollisesti pitämään kiinni, sillä uusien asiakkaiden hankkiminen vaatii aina huomattavasti enemmän resursseja, kun mitä asiakassuhteen ylläpito. On todettu, että pienikin asiakaspysyvyyden parantuminen saattaa nostaa tuottoja huomattavasti pitkällä aikajänteellä. Markkinointi on myös tehokkaampaa sen kohdistuessa uskollisiin asiakkaisiin. Pitkillä asiakassuhteilla on myös välillisiä vaikutuksia. Ajan myötä asiakkaat oppivat tuntemaan yhtiön ja sen palvelut paremmin, joka kasvattaa näiden luottamusta. Yhtiö taas oppii palvelemaan asiakkaitaan entistä tehokkaammin ja täten tarjoamaan heille entistä parempaa palvelua ja palveluita. Tyytyväiset asiakkaat saattavat myös kertoa tuttavilleen hyvistä palvelukokemuksista ja täten parantaa yhtiön mainetta muiden korvissa, tuoden lisää asiakkaita. (Ylikoski ym. 2006, 59)

Asiakastyytyväisyys vaikuttaa myös yhtiön omaan henkilöstöön. Asiakkaiden tyytyväisyys nimittäin heijastuu asiakaspalvelijoiden toiminnassa. Tyytyväisten asiakkaiden kanssa on miellyttävämpi asioida ja se vaikuttaa vahvasti asiakaspalvelijoiden motivaatioon sekä asenteeseen. Pankkialalla tehdyissä tutkimuksissa onkin todettu, että henkilöstön hyvinvoinnin lisäksi asiakaspysyvyydellä on merkittävä rooli pankkien palvelun laadussa. (Ylikoski ym. 2006, 59)

Tilanne voi myös olla toisinpäin. Tyytymättömät asiakkaat eivät sitoudu yhtiöön, joka johtaa lyhyihin asiakassuhteisiin. Voimavaroja joudutaan tällöin kohdistamaan runsaasti uusien asiakkaiden hankkimiseen. Mikäli pitkien asiakassuhteiden luominen silti ei onnistu tämä saattaa johtaa negatiiviseen kierteseen, jossa jatkuva epäonnistumisten putki laskee henkilöstön motivaatiota merkittävästi. (Ylikoski ym. 2006, 60)

Asiakkaan kannalta pitkä asiakassuhde on myös parempi. Pitkät asiakassuhteet tuovat taloudellisia etuja, samalla tuttua asiakasta pystytään myös palvelemaan paremmin. Pitkän asiakassuhteen aikana asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen luottamus kasvaa vähitellen kasvattaen asiakkaan turvallisuuden tunnetta. Asiakkaan kokiessa turvallisuutta asioidessaan finanssiyhtiössä tämän kynnyksen ottaa yhteyttä laskee.

Todennäköisyys että asiakas vaihtaa finanssiyhtiötä laskee tällöin merkittävästi.
(Ylikoski ym. 2006, 60)

4.4 Asiakastyytyväisyystutkimuksen perusteet

Asiakkailla ei ole koskaan aikaisemmin olleet asiat niin hyvin kuin tänä päivänä. Markkinoilla vallitsee ylitarjonta, joka tarkoittaa, että lähestulkoon kukaan ei myy tietynlaisia tuotteita tai palveluita yksinoikeudella. Tuotteiden/Palveluiden laatu on myös tasaantunut, esim. finanssialalla asiakkaan saamat edut eivät eri pankeissa juuri poikkea toisistaan. Tietoa on kuluttajille tarjolla runsain määrin, varsinkin internetin välityksellä lähes mitä tuotteita ja palveluita tahansa voi vertailla. Koulutuksella on myös oma vaikutuksensa, yhä suurempi määrä maailman ihmisistä saavat tänä päivänä jonkinlaisen koulutuksen, jonka myötä he ovat yhä tietoisempia ympäristöstään ja boikotoivat arvojensa vastaisia palveluita/tuotteita yhä aktiivisemmin. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 2.)

Kaikki tämä on johtanut siihen että asiakastyytyväisyyden merkitys on kasvanut entisestään. Asiakkaille on jatkuvasti pystyttävä tarjoamaan lisäarvoa sekä hyviä kokemuksia kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ja puutteiden korjaaminen on siis tänä päivänä äärimmäisen tärkeätä.

Asiakastyytyväisyyden mittaaminen mahdollistaa mm. seuraavat asiat:

- Käsitteksen siitä millaisena asiakkaat näkevät yrityksen, sekä vastaavatko palvelut heidän odotuksia
- Merkittävien parannuksen tarpeessa olevien tekijöiden löytämisen
- Hinta-laatu suhteen määrittelemisen parannusten tarpeessa oleville tekijöille
- ”Tietoaukkojen” löytämisen, missä henkilöstöllä on väärä käsitys asiakkaiden tarpeista
- Asiakastyytyväisyyden parantamisen tavoitteiden asettamisen sekä seurannan
- Oman tilan vertaaminen kilpailijoihin

- Oman liikevaihdon kasvattamisen paremman asiakaspysyvyyden ja –uskollisuuden myötä

(Hill, Brierly & MacDougall 2003, 3.)



Kuvio 3. Asiakstyytyväisyyden mittaamisen prosessi. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 4.)

Ryhtyessä mittaamaan asiakstyytyväisyyttä on oltava selkeä käsitys siitä mitä mitataan. Ensiksi on tiedettävä asiakkaiden vaatimukset, eli ne asiat jotka määrittävät onko asiakas tyytyväinen vai ei. Nämä asiat vaihtelevat ovat erittäin yksilöllisiä, joten on syytä määritellä asioiden suhteellinen merkitys asiakkaille. Vaatimusten ollessa selvillä tarkastellaan nykytilannetta, eli kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat yhtiön tarjoamiin tuotteisiin/palveluihin tällä hetkellä. Nykytilanteen selvittämisen myötä muodostuu vertailupohja tuleville tutkimuksille. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 8.)

Minkä pohjalta asiakkaat palvelua arvioivat vaihtelee yhtä paljon kuin heidän vaatimuksensa palveluiden suhteen. Yleensä asiakkaat arvioivat palvelua vertaillen sitä kilpailijan vastaavaan joko tietoisesti tai alitajuisesti. Kaikkien asioiden kohdalla tämä tosin ei päde, esim. valinnanvaran ollessa huono. Mikäli jollakin seudulla toimisi vain

yksi pankki, sitä tuskin vertailtaisiin muihin, varsinkin mikäli olisi totuttu hoitamaan pankkiasiat asioimalla konttorissa. Miten asiakkaat määrittelevät hyvän asiakaspalvelun ei välttämättä tapahdu vertailemalla suoraan kilpailevaan yritykseen. Pankissa asioiva henkilö odottaa saavansa sellaista palvelua, johon muualla on tottunut. Joku saattaa vertailla palvelua esim. ruokakauppaan, jolloin itsepalvelukeskeisyys ei välttämättä ole negatiivinen asia. Toinen saattaa odottaa saavansa palvelua, jossa edetään kädestä kiinni pitäen kuten vaatekaupassa. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 8.)

Asiakkaiden vaatimusten ja tyytyväisyystason pohjalta voidaan määrittää ne asiat, joita tulisi priorisoida asiakastytyväisyyden parantamiseksi. Näitä ovat ne asiat, jotka asiakkaat kokevat tärkeiksi, mutta joihin he eivät hetkellisesti ole tyytyväisiä. Listasta saattaa muodostua pitkä, joten priorisointi on äärimmäisen tärkeää. Yrityksen näkökulmasta tärkeimmät asiat ovat ne, joita parantamalla liikevaihto kasvaa eniten. Asiakastytyväisyystutkimista tehdessä ei tulisi keskittää kaikkea huomiota ainoastaan asiakkaisiin. Tietoa tulisi myös kerätä asiakaspalvelussa työskentelevältä henkilöstöltä ja sen tuloksia tulisi verrata asiakkailta saatuun tietoon. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 9.)

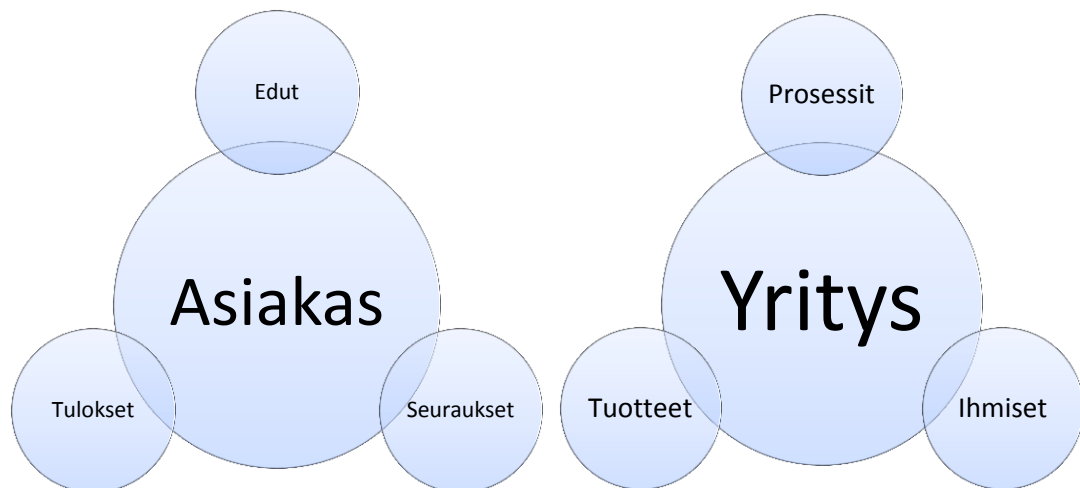
Monissa yrityksissä asiakastytyväisyyden mittaamisen oletetaan olevan simppele asia. Johto saattaa kokoontua muutamaksi tunniksi pohtimaan, mitä kyselyn tulisi sisältää. Yleensä tämä johtaa siihen, että kysymyksiä syntyy runsaasti eivätkä ne välttämättä käsittele tärkeitä asioita asiakkaiden kannalta. Rungas määrä kysymyksiä, jotka ainoastaan keskittyvät johdon näkökulmasta tärkeisiin asioihin eivät missään nimessä anna tarkkaa kuva asiakastytyväisyyden tilasta. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 10.)

Saadakseen tarkinta mahdollista tietoa asiakastytyväisyyden tilasta on kyettävä kysymään oikeita kysymyksiä oikeilta asiakkailta. Asiakastytyväisyyskyselyssä on otettava huomioon juuri ne tekijät jotka määrittelevät asiakkaiden tyytyväisyyden yhtiön toimintaan. Tulee siis selvittää mikä pitää asiakkaat tyytyväisenä ja mikä heille asiakkaana on tärkeintä. Yhtiö ja asiakas näkevät harvoin asiat samalla tavalla ja asiakastytyväisyystutkimusta tehdessä olisi täten tärkeää katsella asioita asiakkaan näkökulmasta. (Selin & Selin 2013, 18.)

Asiakasnäkökulma, kuten nimikin jo sanoo, tarkoittaa asioiden katselua asiakkaiden näkökulmasta. Monen yrityksen kohdalla ajatellaan edelleen hyvin tuote- tai

palvelupainotteisesti. Tuotteet ja palvelut tunnetaan hyvin, mutta harvoin mietitään miltä ne asiakkaiden silmissä näyttävät. Asiakaslähtöisemmän ajattelutavan keskeisimpiä asioita on lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. Tuote tai palvelukeskeisen ajattelun sijaan siirrytään prosessiajatteluun. Kaikki nähdään tällöin kokonaisuutena, ja kuvioon astuvat myös asiakaspalvelukohtaamiset, asiakassuhteen ylläpito sekä uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen. (Selin & Selin 2013, 18.)

Michiganin yliopiston tutkijat Michael Johnson ja Anders Gustafsson tulivat myös samaan tulokseen kirjoittaessaan teosta ”Improving Customer Satisfaction, Loyalty and Profit”. Heidän mukaansa yritykset ja asiakkaat harvoin näkevät asiat samoin tavoin, ja loivat sitä varten ”lens of the customer” konseptin. Konseptissa erotellaan asiakkaan ja yrityksen näkökulma ja mihin nämä pääasiassa keskittyvät. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 12.)



Kuvio 4. Asiakkaan ja yrityksen näkökulmat eroteltuna. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 12.)

Kuten jo aikaisemmin mainittiin yritykset keskittyvät varsin usein tuoteajatteluun. Oletetaan että hyvin hiottu prosessi sekä muut määritelmät riittävät ja yritys on tämän jälkeen tehnyt kaiken voitavansa tyydyttääkseen asiakkaan tarpeet. Orjamaisten prosessien ja sääntelyn seuraamisen sijaan yritysten tulisi olla joustavampia. Pankkien kohdalla jokaisella lainaa hakevalla asiakkaalla on erilainen elämäntilanne, ja täten ei ole

mahdollista, että lainaa myönnettäisiin joustamatta vain tietyillä kriteereillä. Pankin puolella toki ajatellaan enemmän yritysmäisesti (ks. kuva 3), mutta näin ei ole asiakkaan kohdalla. Hän ajattelee asiakkaana sitä kuinka nopeasti hän saa tarvittaessa lainaa, onko pitkällä asiakkuudella väliä. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 12.)

4.5 Tutkimuksen valmistelu ja toteuttaminen käytännössä

Oleellinen lähtökohta asiakastyytyväisyyskyselyä tehdessä on löytää pääkriteerit joidenka pohjalta asiakkaat määrittelevät tyytyväisyytensä alan palveluihin. Ainoastaan tunnistamalla asiakkaiden tarpeet ja arviointikriteerit voidaan kyselylomake suunnitella oikein. Tärkeätä on että oikeat kysymykset kohdistetaan oikeille henkilöille. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 13.)

Kartoittava tutkimus tulisi tehdä laadullisin menetelmin (käsitellään tulevassa luvussa). Laadullista tutkimusta tekemällä saatavilla on runsaasti tietoa helpottaen kyselylomakkeen laatimista. Tilastollisesti se ei kuitenkaan ole pätevä sen keskittyessä hyvin pieneen otantaan, tämän takia itse kysely suoritetaan määrällisin menetelmin keskittyen isompaan otantaan. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 14.)

Yksi tavallisimmista kartoittavissa tutkimuksissa käytetyistä menetelmistä on syvähaastattelu. Syvähaastattelun pituus on noin 30 – 90 minuuttia riippuen asiakassuhteen monimutkaisuudesta. Syvähaastattelut ovat tavallisimpia business-to-business markkinoilla, jossa asiakkaat ovat yrityksiä. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 14.)

Haastatteluja tehdään keskimäärin noin kaksitoista, riippuen asiakaskunnan koosta. Asiakaskunnan ollessa pieni kahdentoista haastattelun tekeminen ei välttämättä ole tarpeen. Kuluttajamarkkinoilla, jotka yleensä ovat huomattavasti suuremmat, määrä kasvaa keskimäärin kolmeenkymmeneen. Kyseisten markkinoiden asiakastyytyväisyyskriteereitä kartoittaessa toinen metodi nimeltä focus group (ryhmähaastattelu) on saanut vahvemman jalansijan. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 14.)

Syvähaastattelumetodia käytettäessä otannon valintaa ei ole tarpeen harkita tarkkaan. Tutkija voi luottaa omaan arviointiinsa siinä ketä hän haastateltaviksi valitsee. Eniten

hyötyä haastatteluista saadaan irti haastateltavien ollessa mahdollisimman erilaisia. Hyvä sekoitus haastateltavista voisi koostua esim:

- Kannattavista ja vähemmän kannattavista asiakkaista
- Eri sektorien asiakkaista
- Eri maantieteellisten sijaintien asiakkaista
- Asiakasyritysten päätöksentekijöistä

Ennen haastattelujen toteutusvaiheeseen siirtymistä on syytä sopia sopiva ajankohta haastateltavien kanssa. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 14 - 15.)

Itse haastattelutilanteessa haastattelijan tärkein tehtävä on saada haastateltu kertomaan mahdollisimman paljon. Syvähaastattelu ei ole tyyppinen haastattelu jossa, haastattelija etenee tietyn kaavan mukaan. Tarkoituksena on saada aikaiseksi keskustelu, josta haastattelijalle jää mahdollisimman paljon käteen. Kysymysten tulisi olla avoimia, jotta haastateltu kykenee vastaamaan niihin mahdollisimman laajasti. Suoria kysymyksiä ei välttämättä kannata esittää, ne ovat yleensä lyhyitä ja niihin vastataan samaan malliin. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 15 - 17.)

Toinen jo edellä mainittu metodi eli focus group (ryhmähaastattelu) muistuttaa syvähaastatteluja paljon. Yhden haastateltavan sijaan keskustelut pidetään haastateltavista koottujen ryhmien kanssa. Ryhmiä kootaan keskimäärin neljä. Haastateltavat pyritään segmentoimaan ja heidät jaetaan ryhmiin esimerkiksi ikänsä perusteella. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 19.)

Focus group metodia käytettäessä ryhmien kokoaminen voi olla haastavaa ja siihen saattaa kulua runsaasti aikaa. Tyypillisessä tilanteessa haastateltavien on sovitettava puolentoista tunnin pituinen sessio ohjelmaansa työpäivän jälkeen. Tämän lisäksi heidän aikaa kuluu myös itse paikalle tulemiseen. Haastateltavilta odotetaan siis varsin paljon. Rekrytoidessa asiakkaita ryhmähaastatteluun parasta tulosta tuottaa kysyminen kasvotusten esim. myyntitapahtuman yhteydessä. Rekrytointia tehdään puhelimitsekin, mutta osallistujien määrä jää yleensä odotuksista. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 20.)

Haastattelijan kannalta tärkeitä on, että asiakkaille lähetetään kirjallinen varmistus osallistumisesta. Viestissä on hyvä mainita tärkeät yksityiskohdat kuten aika, paikka ja

mahdollinen rekvisiitta, joka haastateltujen tulisi ottaa mukaansa. Muutama päivä ennen haastattelua haastateltavia on syytä muistuttaa ajankohdasta. Varmistaakseen paras mahdollinen osallistujamäärä jotkin yritykset tarjoavat haastatelluilleen kannustimia. Toimiva kannustin on yleensä raha. Kannustimen teho riippuu pitkälti asiakkaiden sitoutumisesta yhtiöön, ellei asiakas ole lojaali edes pieni palkkio ei houkuttele tätä paikalle. Vaihtoehtoisesti haastateltaville asiakkaille voidaan tarjota liput paikalliseen urheilutapahtumaan, jota ennen itse haastattelut pidetään. Menetelmät muistiinpanojen tekemiseen sekä itse haastattelupaikka riippuvat paljon siitä missä asiakkaat viihtyvät parhaiten. Keskustelu saattaa olla parempi pitää paikallisen pubin juhlatilassa kuin virallisessa kokoushuoneessa. Muistiinpanot tulee tehdä asiakkaiden hyväksymällä tavalla, ja elleivät haastatellut halua tulla kuvatuksi voi keskustelun nauhoittaminen olla parempi idea. Kaiken tulisi kuitenkin tapahtua haastateltujen ehtojen mukaisesti. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 21.)

Ryhmähaastattelua johtava henkilö, jota kutsutaan sovittelijaksi selittää haastateltaville ryhmän merkityksen, kysyy kysymykset, esittää mahdolliset aktiviteetit ja yleisesti ottaen johtaa ryhmää. Johtavan henkilön on oltava hyvä kommunikoija sekä erittäin tarkka kuuntelija. Johtajuudella on myös suuri merkitys sillä ilman sitä ihmiset saattavat puhua toistensa päälle, jolloin muistiinpanojen kirjoittaminen tai tallentaminen muuttuu mahdottomaksi. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 22.)

Ryhmäkeskustelun alkuun on hyvä aloittaa yleisluonteinen keskustelu, jolla ns. murretaan jää. On tärkätä saada kaikki osallistumaan heti alkuun, sillä henkilö joka jo alkuvaiheessa jää ulkopuolelle tuskin sanoo mitään koko loppukeskustelun aikana. Alkuun on hyvä esittää helppoja kysymyksiä, jotta ei synny turhia paineita. Suoria kysymyksiä tulisi jälleen välttää ja epäsuora kysyminen viedään seuraavalle asteelle hyödyntäen erilaisia tekniikoita. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 22 - 23.)

Näihin tekniikoihin lukeutuvat mm. ”teemataulut”, luovat vertailut sekä ”ystävällinen marssilainen”. Teemataulu tekniikkaa hyödyntäessä haastattelija käyttää teemoja tai kuvia selvittääkseen ihmisten näkemyksiä. Luovissa vertailuissa yrityksiä verrataan epäsuorasti. Tämä tapahtuu esim. kysymällä haastateltavilta ketä julkisuuden henkilöitä yritykset olisivat siinä tapauksessa että olisivat ihmisiä. Tämän jälkeen tiedustellaan mitä haastatellut näkevät näiden henkilöiden vahvuuksina. Ystävällinen marssilainen on yksi vanhimmista käytössä olevista tekniikoista ja soveltuu edelleen varsin hyvin

kartoittaviin tutkimuksiin. Siinä haastateltavia pyritään kuvittelemaan, että täysin vieras ulkopuolinen ilmestyy paikalle. Haastateltavien tehtäväksi jää selittää miten kyseisen olion tulisi menetellä esim. ravintolan mennessä, mitä tulisi vaatia, mitä välttää jne. Haastateltavien selitysten myötä selviää, mitä he palvelussa arvostavat ja mitä haluavat välttää. Erikoisempia tekniikoita ei välttämättä tarvitse ja jos ryhmä sen suo yleinen keskustelu aiheen ympärillä voi riittää. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 24 - 25.)

Kartoituksen ollessa valmis on asiakaskunnasta valittava otos jota tutkitaan. Otokset luokitellaan kahteen ryhmään. Ne voivat olla joko satunnaisia tai ei-satunnaisia. Satunnaiset näytteet ovat luotettavimpia niiden ollessa ennakkoluulottomia. Kaikki otokseen kuuluvat henkilöt ovat tasa-arvoisia, eikä kenenkään mielipiteellä ole suurempaa painoarvoa. Yksinkertaisimmillaan suuresta ryhmästä valitaan tietyn suuruinen otanta jolle kysely kohdistuu. Vaihtoehtoisesti suuri ryhmä jaetaan segmentteihin, ja jokaisesta segmentistä valitaan pieni osa tutkittavaa otantaa varten. Tyypillinen esimerkki voisi olla esim. asiakkuuden arvon mukaan segmentointi, jonka lopuksi jokaisesta ”arvosegmentistä” valitaan pieni ryhmä kyselyä varten. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 28 - 29.)

Ei-satunnaisen otannan tyypillisin muoto on enemmän tai vähemmän mukavuuskysymys. Esimerkkinä tästä voisi olla mielipidekysely, jossa tutkija lähtisi kadulle kysymään ensimmäiseltä viideltäkymmeneltä mielipidettä hallituksen suoriutumisesta. Kysely olisi helppo ja halpa suorittaa, mutta sen luotettavuus olisi varsin huono. Otanta ei millään tapaa pystyisi edustamaan kokonaisryhmää tutkittavista, sillä se ei ottaisi huomioon ikää, koulutusta, alueita ja monia muita tulokseen vaikuttavia asioita. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 26 - 27.)

Otantaa valitessa heti alkuun on pohdittava, onko se mahdollista tehdä satunnaisena. Oman asiakaskunnan ollessa tiedossa tämä on mahdollista sillä tällöin on olemassa ryhmä josta otanta on poimittavissa. Tässä työssä satunnainen otanta oli mahdollista toteuttaa kohderyhmän ollessa ne Aktian asiakkaat jotka asioivat konttorissa. Yleisesti ottaen Aktialla on varsin hyvin selvillä ketä sen asiakkaat ovat, heidän kaikkien ollessa kirjattuina pankin tietokantaan. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 30.)

Asiakkaiden ollessa tiedossa on syytä luoda otantakehys. Otantakehys on se osa asiakaskunnasta, josta otanta aiotaan poimia. Se voidaan määritellä esim. viime

asioinnin perusteella. Kriteerinä voi olla, että asiakkaan olisi tullut olla tekemisissä yrityksen kanssa viime kuukauden aikana. On myös syytä määritellä, millä tapaa asioinnin olisi tullut tapahtua. Asiakkaalta, joka ainoastaan on maksanut viime laskunsa, ei välttämättä saada tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa. Tälle työlle varsinaista otantakehystä ei erikseen ollut tarpeen tehdä. Kohderyhmänä olivat pankissa päivittäisiä raha-asioita hoitavat asiakkaat, joille asioinnin yhteydessä jaettiin kyselylomakkeet. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 31.)

Otannan koko tulisi määritellä niin, että tulos tilastollisesti on mahdollisimman luotettava. Otannan koon suhde asiakaskunnan kokoon ei ole relevantti, loogisesti suurempi otanta takaa paremman luotettavuuden. Mitä pienempi otanta on, sitä enemmän äärimmäiset mielipiteet tulokseen vaikuttavat. On kuitenkin olemassa piste, jonka jälkeen otannan koko ei enää vahvista luotettavuutta huomattavasti. Suositeltu otannan koko on 200 vastaajaan paikkeilla, tätä suurempi määrä vastaajia ei tilastollista luotettavuutta enää juuri paranna. Jos otanta halutaan jakaa segmentteihin ja niitä tarkastella erikseen yleisesti hyväksytty segmentin koko on 50 (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 32 - 34.). Tätä työtä tehdessä vastausten määrä ylsi 200 vastaajaan, joka myös oli sen tavoite.

Otannan ollessa määritelty on valittava tiedonkeräysmenetelmä. Tavallisimmat kyselymenetelmät ovat henkilökohtaiset haastattelut, puhelinhaastattelut, postikyselyt ja verkkokyselyt. Tämä työ keskittyy pääasiassa postikyselyyn, joka myös voidaan suorittaa yrityksen toimipisteessä paikan päällä kyselylomakkeita jakamalla. Henkilökohtaisia haastatteluja käytetään kartoittavana tutkimuksena selvittääkseen millaisena pankin henkilöstö asiakkaiden tarpeet näkee. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 36.)

Itse täytettävät kyselylomakkeet lähetetään yleensä haastateltaville postitse. Niitä voidaan myös jakaa toisin metodein, kuten faksilla tai paikan päällä toimipisteessä. Käytettiin jakelumethodina mitä tapaa tahansa, vastaajat joutuvat aina täyttämään kyselylomakkeen ilman tutkijan apua. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 38.)

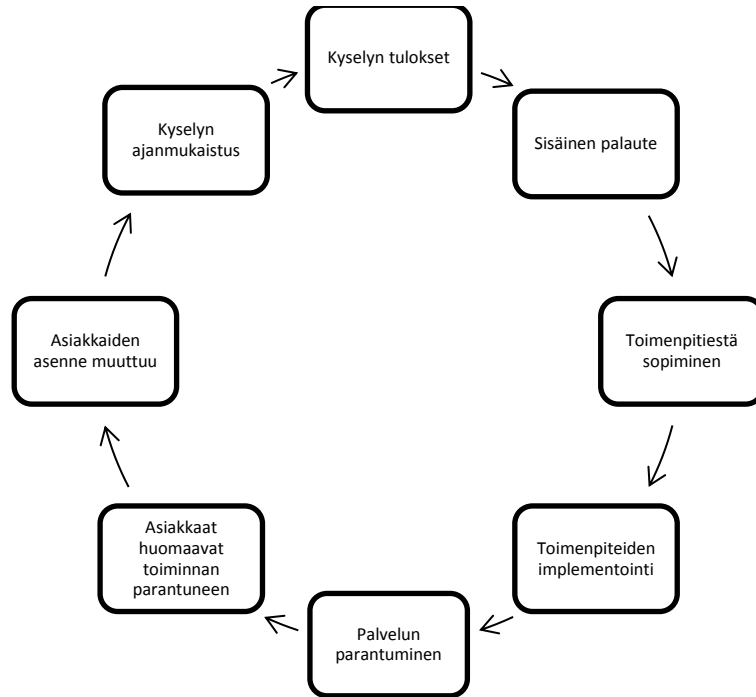
Kyselylomakkeilla on monia etuja. Usein ne ovat halvin tiedonkeruumenetelmä kyselyitä varten. Jos lomakkeita jaetaan asiakkaille palvelutapahtuman yhteydessä, myös postikuluilta vältytään. Vastaamisen ei tulisi olla vapaaehtoista, sillä muuten siirrytään ei-satunnaisen otannan puolelle. Haastattelija ei kykene vaikuttamaan haastateltavien

mielipiteisiin, jokaisen täyttäessä lomakkeen itse. Haastateltavien näkökulmasta ne ovat ideaalisia niiden ollessa anonyymejä ja vähiten tunkeilevia. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 38 - 39.)

Kyselylomakkeiden huono puoli on niiden hitaus. Vastausprosentti on yleensä myös varsin heikko, n. 25 %. Se vaihtelee runsaasti riippuen siitä, kuinka tärkeänä asiana haastateltavat sen aiheen näkevät. Kysymysten on oltava lyhyitä ja selkeitä, pitkät tai hankalasti asetellut kysymykset eivät herätä kiinnostusta vastaajassa ja pahimmassa tapauksessa koko lomake jää täyttämättä. Haastattelija ei myöskään ole läsnä lomaketta täyttäessä, joten on oltava varma siitä, että kysymykset varmasti ymmärretään oikein. Pohdintaa herättää se, ketkä kyselyyn loppuen lopuksi vastaavat. Vain ne jotka ovat tyytyväisiä ja haluavat antaa palautetta? Vai myös ne ketkä ovat tyytymättömiä ja haluavat tuoda mielipiteensä esille? Ei siis tarkalleen voida tietää millaisesta ryhmän antamista vastauksista tulokset koostuvat. Vastausprosentin ollessa alhainen monen tutkijat päätyvät tekemään alkeellisen vahingon, jossa he lähettävät ulos lisää kyselylomakkeita. Ongelma ei ole alhainen vastausprosentti, vaan itse tiedonkeruumenetelmä. Jos vastausprosentti on alhainen voi olla syytä vaihtaa metodia parantaakseen sitä, enemmän vastaukset eivät tilastollista luotettavuutta paranna. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 40 - 41.)

Asiakastyytyväisyyskyselyt voivat olla jatkuvia tai ajoittaisia. Kyselyt ovat suuremmalla todennäköisyydellä jatkuvia asiakasasuhteen pyöriessä tietynlaisten tapahtumien ja kauppojen kuten lainannoston tai palveluiden/tuotteiden oston ympärillä. Näissä tapauksissa on äärimmäisen tärkeitä haastatella asiakasta niin nopeasti kuin suinkin mahdollista palvelutapahtuman jälkeen. Mitä tärkeämpi merkitys tapahtumalla asiakkaan elämässä on, sitä kauemmin hän sen yleensä muistaa. Kokemuksia autokaupoista tai lainan otosta on mahdollista kysyä vielä viikkokausia tapahtuman jälkeen. Palvelutapahtumien yhteydessä tehtyjen kyselyiden tulokset voivat olla hyvin epävakaita. Asiakas on saattanut olla tyytyväinen saatuun palveluun yleisesti ottaen, mutta pienikin ongelma saattaa nousta kyselyyn vastatessa pinnalle, tehden palautteesta erittäin negatiivisen. Tämän takia on syytä odottaa hetki ja antaa asiakkaan rauhoittua, jolloin tämän hetkelliset tunteet eivät vaikuta palautteeseen yhtä paljon. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 45.)

Ajoittaisiin kyselyihin lukeutuvat kartoittavat kyselyt, jotka teemaltaan ovat enemmän strategisia keskittyen asiakkaan ja yrityksen väliseen suhteeseen. Kysymykset kattavat yleensä tuotteet ja keskittyvät asiakkaiden tärkeimpiin vaatimuksiin. Kartoittavat tutkimukset ovat yleensä vuotuisia, ennen niiden ajankohtien määrittelyä on kuitenkin otettava huomioon tyytyväisyyden parantamisen kehä. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 46.)



Kuvio 5. Asiakastyytyväisyyden parantamisen kehä. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 46.)

On tärkeätä muistaa, että asiakastyytyväisyyden parantaminen on jatkuva prosessi. Sitä ei tulisi tehdä useammin, kuin sitä on aikaa arvioida ja kehittää. Asiakastyytyväisyyden parantamisen kehä kuvaa prosessia, joka asiakastyytyväisyyttä parantaessa tapahtuu. Yhdenkään vaiheen yli ei voi hypätä ja täten on odotettava, että koko prosessi on käyty läpi ennen kuin sen voi laittaa uudelleen kiertoon. Ajoituksella merkitys on tärkeä. Vuotuista kesällä järjestettyä kyselyä ei toisena vuonna tulisi järjestää talvella. Lukuisat asiakassuhteeseen vaikuttavat tekijät voivat muuttua sesonkien aikana, eikä minkään voida olettaa pysyvän samanlaisena. (Hill, Brierly & MacDougall 2003, 46 - 47.)

4.6 Toimenpiteet asiakastytyväisyyden parantamiseen

Kuuntelun jälkeen on aika lähteä kehittämään omaa toimintaa. Asiakkaan kuuntelun yhteydessä yritykselle kertyy tietoa siitä mikä toimii ja mikä ei. Mahdollisiin ongelmiin tartutaan kehityskohteina. Näitä voivat olla seuraavat:

- Osuvan tiedon puute asiakkaista
- Takkuileva yhteistyö asiakkaan kanssa
- Yrityksen oman koneiston jumittaminen
- Asiakkuuden elinkaarta ei hallita
- Yritys on väärässä paikassa väärään aikaan
- Asiakas ei pidä yritystä mielenkiintoisena
- Kriittisiä menestystekijöitä ei ymmärretä oikein
- Asiakkaita ei ole segmentoitu oikein

Asiakkaan kuuntelusta syntyy usein lukuisia ideoita siitä, miten toimintaa voitaisiin parantaa. Ideoiden saattaminen toteutukseen on asia erikseen. Monissa tapauksessa yrityksissä aloitetaan isot kehityshankkeet, jotka kuitenkin jäävät puolitiehen. Pahimmassa tapauksessa niitä ei saada aloitettuaakaan. Tällaisissa tapauksissa yritysten kannalta olisi tärkeätä hallita kokonaisuus ja edetä johdonmukaisesti. Samalla tulisi kuitenkin kyetä antamaan organisaatiolle nopeita näyttöjä siitä, että asia todellakin etenee. (Mattinen 2006, 161 – 164.)

Muutoksen hallitseville yrityksille ominaista omien menestystekijöidensä tuntemus, jonka myötä ne voivat priorisoida kehitystyönsä oikealla tavalla. Parhaiten menestyvät ne, jotka kehittävät toimintaansa lyhyissä etapeissa ja janoavat näyttöjä nopeasti. Yritykset, jotka tavoittelevat suuria kokonaisuuksia kerralla, ottavat usein liian suuren palan purtavaksi eivätkä onnistu tavoitteissaan. Toinen ominaispiirre muutoksen johtamisen menestykselle on toteuttamisvallan selkeä määrittely jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. Valta, resurssit ja vastuu on harvoin kytketty selkeästi yhteen ja on usein syy sille että homma ei ala sujumaan. (Mattinen 2006, 164.)

Omat menestystekijänsä tunnistavilla yrityksillä on usein tarkkaan määritellyt arvot. Arvot näkyvät yrityksen käyttäytymisessä ja niitä tarvitaan jotta voitaisiin tehdä päätöksiä. Arvoja mietitään yrityksissä tänä päivänä paljon, esille tuodut arvot eivät

kuitenkaan aina ole niitä joiden mukaan toimitaan. Yritysten kotisivujen perusteella yritysten määrittelemät arvot voidaan jakaa viiteen ryhmään. Näitä ovat mm. taloudelliset arvot, kehitystä tukevat arvot, vastuullisuuteen liittyvät arvot, henkilöstöön ja työyhteisöön liittyvät arvot sekä asiakkaisiin liittyvät arvot. Jokaisella yrityksellä on arvonsa, vaikka niitä ei erikseen mainittaisikaan. Ne liittyvät vahvasti yrityksen kulttuuriin, toimintatapoihin. Kuten jo aikaisemmin mainittiin yrityksen toiminta ja mitä yrityksen sisällä pidetään tärkeään edustaa vahvasti sen arvomaailmaa. (Mattinen 2006, 164.; Selin & Selin 2013, 99- 100)

Yrityksen ollessa vahvasti tulospainotteinen sen arvot ovat vahvasti taloudellisia, henkilöstön sitoutuminen voi olla toinen tavoite, tällöin arvomaailma on vahvasti henkilöstö- ja työyhteisöpainotteinen. Asiakasnäkökulma on kuitenkin tärkeätä pitää mielessä, sillä kun asiakkaan ja yrityksen arvomaailma on samankaltainen, asiakkuudelle löytyy vahva perusta. Oikeita ja väriä arvoja ei varsinaisesti ole, mutta niiden poiketessa vahvasti henkilöstön tai asiakkaiden omista ne eivät palvele yritystä millään tapaa. (Selin & Selin 2013, 100)

Tämän päivän ”trendikkäimpiä” arvoja on asiakaslähtöisyys. Sen määrittelemine on kuitenkin jäänyt puolitiehen. Asiakaslähtöisyytenä ymmärretään usein, että asiakkaan eteen tulisi tehdä aivan mitä hyvänsä. Näin ei kuitenkaan ole. Todellisuudessa asiakaslähtöinen toiminta on mahdollista vain, jos asiakaskunta on niin suuri että toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Tavoitellessaan asiakaslähtöisempää toimintaa yrityksen on kyettävä palvelemaan asiakasta hänen arvostamaan tavalla nykyistä paremmin. Tämä ei tarkoita, että toiminnan ei tulisi olla kannattavaa. Asiakaslähtöisen yrityksen on joka tapauksessa oltava joissain määrin tuotantolähtöinen. Kaikkia asiakkaita ei voi palvella ja strategiaa laatiessa rajoittavien päätösten tekeminen on kannattavuuden kannalta välttämätöntä. (Reinboth 2008, 22)

Toinen uskomus on, että asiakkaiden odotukset tulisi pyrkiä ylittämään. On kuitenkin muistettava, että tämä aina lisää kustannuksia. Arvona tätäkään ei usein määritellä, eikä henkilöstölle selviä mitä odotusten ylittäminen tasan tarkkaan on. Jokaisella asiakkaat on omat odotuksensa palvelua kohtaan ja niiden ylittäminen on yleensä vaikeaa. Aina ylimenevää osuutta ei välttämättä edes arvosteta. (Reinboth 2008, 22 -23)

Koko yrityksen henkilöstön tulisi toimia asiakaslähtöisesti. Asiakkaan tulisi pystyä luottamaan siihen, että koko yritys toimii laadukkaasti arvojensa ja palvelulupaustensa mukaisesti. Arvojen ollessa asia jota jokainen henkilö tulkitsee omien näkemystensä ja kokemuksiensa kautta, ne on syytä käydä yhdessä läpi koko henkilöstön kanssa. Arvojen tulisi strategian tavoin toimia päätöksenteon välineenä. Tällöin ne luovat henkilöstön mieleen yhteisen viitekehyksen, jonka myötä jokainen tietää miten ja miksi tulisi toimia yrityksen sisällä ja asiakkaiden kanssa. Arvojen ollessa kaikille selvät se heijastuu myös asiakkaaseen ja antaa tälle yhtenäisemmän kuvan yrityksestä. (Valvio 2010, 61 – 62; Selin & Selin 2013, 100 -101.)

Mitä enemmän henkilöstö kokee kykenevänsä vaikuttaa palvelutoiminnan kehittämiseen, sitä vahvemmin he sitoutuvat sen noudattamiseen. Henkilöstön omat ideat on helpompi hyväksyä ja implementoida. Tämä on osoittautunut tärkeäksi varsinkin nuorelle sukupolvelle, jotka vaativat arvostusta ja kokevat tekemänsä työnsä tärkeäksi. Johdon määrittellessä arvot, ne on syytä käydä läpi henkilöstön kanssa. Dialogi henkilökunnan kanssa auttaa tiedostamaan mahdollisen vastarinnan ja sen syyt. Arvoja tulisi myös käydä läpi erikseen jokaisen työtehtävän kohdalla ja tarkentaa mitä ne kyseisessä tehtävässä tarkalleen merkitsevät. (Selin & Selin 2013, 101; Cook 2011, 132 – 133.)

Uusien arvojen tai käytäntöjen ajaminen ei aina ole helppoa. Vastarinnan ollessa korkea yrityksen kannalta voi olla hyvä idea tehdä ns. pilottihanke. Pilottihanke tarkoittaa kokeilua, joka uudelle toimintatavalle tehdään, jotta voidaan osoittaa sen toimivuus. Uusi työskentelytapa voidaan ottaa käyttöön esim. tietyissä toimipisteissä ja tietyn ajanjakson jälkeen sen tuloksia voidaan verrata muihin. Yrityksen sisällä voidaan myös nimittää ns. valmentajia, henkilöitä tarpeeksi vaikutusvaltaisista asemista. Nimitettyjen henkilöiden tehtävänä on kouluttaa sekä valmentaa omia tiimejensä toimimaan uudella johdon haluamalla tavalla. (Cook 2011, 133 – 135.)

Toimintaa kehittäessä uutta palvelustrategiaa arvoineen ja käytäntöineen tulisi ensisijaisesti myydä henkilöstölle. Henkilöstön tulisi olla organisaation kohderyhmä numero yksi. Asiakkaiden tietäessä uusista tuotteista tai palveluista ennen henkilöstöä ei tule yllätyksenä, että usko johtoon hiipuu. Henkilöstön on siis ymmärrettävä uuden palvelustrategian merkitys, ja heidän oma roolinsa sen toteuttamisessa. (Cook 2011, 136.)

Uusi palvelustrategia tulisi implementoida aloittamalla johdosta. Kokemukset ovat osoittaneet, että koko henkilöstön perehdyttäminen kerralla voi koitua liian suureksi purtavaksi. Alkuun on hyvä tehdä johdon rooli selväksi ja varmistaa, että he ovat sitoutuneita hankkeen toteuttamiseen. Varmistaakseen sujuvan toteuttamisvaiheen ylimääräinen johtajakoulutus voi olla tarpeen. (Cook 2011, 137.)

Tutkimusten myötä on voitu osoittaa, että esimiehellä on huomattava vaikutus tiimiltä saadun palvelun laatuun. Organisaatiot kannustavat siis esimiehiä viemään palvelustrategiaa eteenpäin alaisilleen. Esimiesten tulisi ylläpitää suhteitaan alaisiinsa yhtä aktiivisesti kuin asiakkaisiin. Perinteisestä hierarkia järjestelmästä tulisi luopua ja henkilöstölle tulisi antaa mahdollisuus enempään oma-aloitteisuuteen sekä vastuuseen. (Cook 2011, 139-140.)

5 Tutkimusprosessi

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimusprosessia. Aluksi käydään läpi yleistä teoriaa liittyen valittuihin tutkimusmenetelmiin, sekä tiedon keruuseen liittyen. Tämän jälkeen pohditaan tutkimusmenetelmien luotettavuutta sekä sen tapoja sen varmistamiseksi. Lopuksi tutkimuksen toteutus käydään läpi askel askeleelta, alkaen kysely- sekä haastattelulomakkeen laadinnasta itse kenttätyöhön asti.

5.1 Määrällinen tutkimus

Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä yleistämään. Perusideana on, että pieneltä joukolta kysytään kysymyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Tämän joukon, jota myös kutsutaan otannaksi, oletetaan edustavan kokonaisjoukkoa (esim. yrityksen koko asiakaskuntaa). Pystyäkseen yleistämään määrällisessä tutkimuksessa edellytetään ”riittävää määrää” havaintoyksiköitä, jotta ne voidaan siirtää koskemaan kokonaisjoukkoa. (Kananen 2008, 10.)

Määrällisiä tutkimusmenetelmiä käytetään mitatessa ennestään tuttuja ilmiöitä. Ilmiöiden tunteminen edellyttää, että tutkija tuntee ilmiöön vaikuttavat tekijät, muuten mittaaminen olisi mahdotonta. Yleisin tiedonkeruumenetelmä määrällisissä tutkimuksissa ovat kyselylomakkeet. Tutkimusta tehdessä tutkittavan ilmiön tekijät muutetaan muuttujiksi, joita tutkimuksessa käsitellään tilastollisin menetelmin. Esimerkkinä voisi käyttää ostopaikan valintaan liittyvää tutkimusta. Halutaan selvittää mitkä tekijät vaikuttavat ostopaikan valintaan, vaihtelee niiden painoarvo kuluttajien kesken tai liikkeiden välillä. (Kananen 2011, 12 - 13.)

Edellytys tällaisen tutkimuksen toteuttamiselle on, että tunnetaan ostopaikan valintaan vaikuttavat tekijät yleisellä tasolla. Kyseisestä aiheesta on saatavilla runsaasti teoriaa, joten tutkija voi käyttää tätä hyväkseen tutustuakseen siihen vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimuksen suorittaminen edellyttää niiden muuttujien tuntemista, jotka vaikuttavat ilmiöön. Tapauksen liittyessä ostopaikan valintaan näitä voivat olla mm. tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä. Teorian ollessa saatavilla tutkija voi heti ryhtyä tuumasta toimeen. Ellei näin ole tekijöitä voidaan selvittää laadullisin menetelmin, esim. teemahaastattelun avulla. (Kananen 2011, 13.)

Ryhtyessään toimiin tutkimus seuraa yleensä tietynlaista mallia, joka perustuu tutkijan käyttämään teoriaan. Soveltaessaan malleja käytännössä mallien muuttujista laaditaan mittareita, joilla verrataan yksittäisten tekijöiden vaikutusta tutkittavaan ilmiöön. Yleensä mittareita löytyy useampi ja täten niiden on oltava yhteismitallisia tarkoittaen, että jokaista muuttujaa mitataan samanlaisella mittarilla. Tämän myötä eri tekijöiden vertailu sujuu vaivattomasti. Tarvittavan aineiston ollessa koossa se käsitellään yleensä tilasto-ohjelmien avulla (Excel, SPSS). (Kananen 2011, 13 - 14.)

5.2 Laadullinen tutkimus

Laadullisille eli kvalitatiivisille tutkimusmenetelmille ei ole olemassa tarkkaa määritelmää. Karkeasti termit laadullinen ja kvalitatiivinen saatetaan ymmärtää aineiston muodon kuvauksena. Yleinen käsitys on, että laadullisin menetelmin kerätty aineisto on ei-numeraalista tekstimuodossa olevaa materiaalia. Laadullinen aineisto on siis pelkistetyimmillään tekstiä, joka on syntynyt tutkijasta riippuen tai riippumatta. Tällaisia aineistoja ovat esim. haastattelut, havainnointit sekä henkilökohtaiset päiväkirjat, omaelämäkerrat ja kirjeet. (Eskola & Suoranta. 2011, 13- 15)

Varsinaista tutkimussuunnitelmaa ei laadullisissa tutkimuksissa välttämättä tarvitse olla ja parhaimmillaan se elää tutkimushankkeen mukana. Tällöin tutkimuksessa saavutetaan tutkittavien ilmiöiden prosessiluonne. Avoin tutkimussuunnitelma korostaa myös tutkimuksen eri vaiheiden kietoutumista yhteen jolloin aineistoa tulkitaan kokonaisuutena eikä vaiheittain. (Eskola & Suoranta. 2011, 15- 16)

Osallistuvuus kuuluu myös laadulliselle tutkimukselle tyypillisiin piirteisiin. Tällöin tutkimuksen tekijä tavoittelee ns. tutkittavien näkökulmaa. Tämä ei ole edellytys laadullista tutkimusta tehtäessä, mutta on hyvä tapa päästä kosketuksiin tutkittavien kanssa. Tutkijan osallistuessa esim. tutkittavien henkilöiden elämään hän suorittaa kenttätöitä. Kenttätöitä tehdessä tutkijan ei tarvitse vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön millään tavalla vaan voi keskittyä sen seuraamiseen ja analysointiin sivusta seuraten. (Eskola & Suoranta. 2011, 16- 17)

Kenttätöissä korostuvat eettiset kysymykset, objektiivisuus ja subjektiivisuus. Eettiset kysymykset liittyvät pääasiassa kentän tapahtumiin. Tulisiko pysytellä asioiden ulkopuolella vai ottaa niihin kantaa mitä ikinä tapahtuukaan? Entä miten säilyttää objektiivisuus, tulisiko asiat aina tulkita objektiivisesti puolueettomana päättäjätöinä?

On asia erikseen kykeneekö kukaan ylipäättänsä pysymään objektiivisena jokaisella ollessa omat uskomukset, asenteet ja arvostukset tutkimuskohdetta kohtaan. Paras tapa tutkijalle pysyä objektiivisena on tunnistamalla omat subjektiivisuutensa. Tutkijan tutkiessa aihetta, jossa hänen mukaansa on jokin pielessä, on syytä tuoda tämä esiin tutkimuksen lähtökohdana tutkimusraportissa. (Eskola & Suoranta. 2011, 17 - 18)

Vastakohtana määrällisille tutkimuksille suurine otantoineen ja tietomäärineen laadulliset tutkimukset keskittyvät varsin pieniin ryhmiin, joilta saatua tietoa pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Määrän sijasta aineiston tieteellisyyden kriteeri on siis laatu. Otannan sijaan puhutaan usein myös näytteestä erottuakseen tilastollisista menetelmistä. Tässä työssä laadullisen tutkimuksen kohteena olevaa ryhmää eli Aktian henkilöstöä ei olisi voinut valita sattumanvaraisesti, vaan keskitytään ainoastaan niihin jotka työskentelevät päivittäispalveluiden parissa. (Eskola & Suoranta. 2011, 18)

Puhutaan, että laadulliset tutkimukset yleensä ovat aineistolähtöisiä. Pelkistetyimmillään tämä tarkoittaa, että teoria jopa voidaan rakentaa empiirisen aineiston pohjalta ilman minkäänlaisia ennakoasettamuksia tai määritelmiä. Aineistolähtöinen analyysi on tarpeen varsinkin silloin, kun tarvitaan tietoa jonkin ilmiön olemuksesta. Tässä työssä ilmiön olemuksen tutkiminen tai varmistaminen ei ole tarpeen sillä asiakastytyväisyydestä aiheena löytyy runsaasti materiaalia. Kyseisen materiaalin pohjalta on saatavissa varsin kattavasti tietoa siitä mitä asiakastytyväisyys on ja mistä se koostuu. (Eskola & Suoranta. 2011, 19)

Laadullisen tutkimuksen tulisi olla hypoteesiton. Hypoteesittomuudella tarkoitetaan että tutkijalla ei tulisi olla valmiita ennako-olettamuksia tutkimuksensa kohteesta tai tuloksista. Tilastotieteissä ns. työhypoteeseja on tavanomaisesti asetettu etukäteen ennen tutkimuksen tekemistä. On siis tutkimuksen mukaan pyritty todistamaan kyseiset hypoteesit eli ennako-olettamukset todeksi. Omien hypoteesien todeksi osoittamisen sijaan tutkijan tulisi laadullista tutkimusta tehdessään yllättyä ja oivaltaa uutta. Hypoteeseja eli arvauksia työn tuloksista tulisi siis esittää sen sijaan, että omat olettamuksen pyrittäisiin osoittamaan todeksi. (Eskola & Suoranta. 2011, 19- 20)

Yleisesti ottaen voi sanoa, että laadulliset tutkimusmenetelmät tarjoavat tutkijalle paljon enemmän vapautta kuin määrälliset. Tämä edellyttää kuitenkin tutkijan osalta

rikkaampaa tutkimuksellista mielikuvitusta, kuten intoa kokeilla uusia kirjoitustapoja ja menetelmiä. Ennestään tuntemattomille alueille päätyessään tutkijan osalta on kuitenkin kannattavaa pitää kiinni omista ennakko-oletuksistaan ja intuitioistaan kyetäkseen kääntämään näkemyksensä ymmärrettävälle kielelle. (Eskola & Suoranta. 2011, 20)

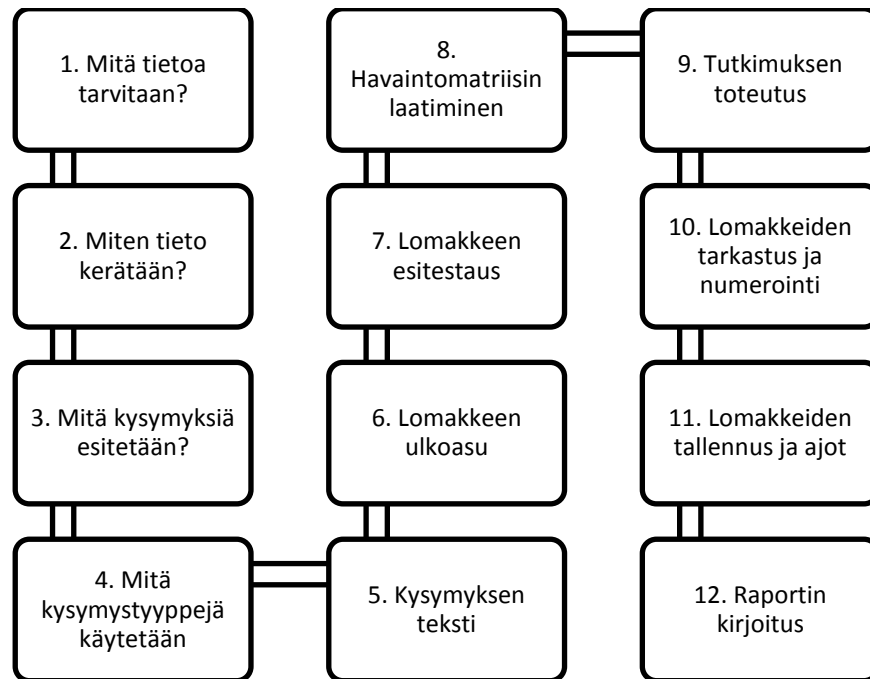
Laadulliset tutkimukset nähdään usein yleisenä parannuskeinona varsinkin sosiaali- ja kasvatustieteellisten tutkimusten ongelmassa. Puhutaan jopa laadullisten tutkimusten ideologiasta, johon vannotaan välillä melkein jopa sokeasti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että menetelmä olisi vailla kritiikkiä. Laadullisten tutkimusten tekijöitä on usein kritisoitu tutkimustensa tieteellisestä perustelemattomuudesta. Tämä pätee kuitenkin myös tilastollisiin menetelmiin, tieteellisyys yksinkertaisesti pyritään tuomaan esiin eri tavoin, mutta toisenlaisilla vakuuttelun metodeilla. (Eskola & Suoranta. 2011, 21)

Kritiikkiä on tullut myös laadullisten tutkimusten subjektiivisuudesta. Loppuen lopuksi siltä ei kuitenkaan ikinä voida täysin välttyä. Määrällisessäkin tutkimuksessa tämä ei onnistu, sillä voidaanhan kyselylomakkeen kysymyksetkin muodostaa ohjaaviksi tai arka aihe jättää kokonaan pois. (Eskola & Suoranta. 2011, 22)

5.3 Tiedonkeruumenetelmä

Tutkimuksen lähtökohtana on aina tutkimusongelma, joka pyritään ratkaisemaan hankkimalla siitä tietoa. Kun tiedetään mitä tietoa tarvitaan, on selvitettävä mistä sitä on saatavilla. Tiedonkeruumenetelmä vaikuttaa vahvasti siihen miten kysymykset muotoillaan. Postikyselyn ja puhelinhaastattelun välillä on huomattava ero.

Monimutkaiset strukturoidut kysymykset eivät puhelinhaastattelussa tule kuulonkaan, sillä haastateltava ei millään tapaa kykene hahmottamaan kysymysvaihtoehtoja. (Kananen 2008, 11.)



Kuvio. 6. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet. (Kananen 2008, 12.)

Kysymykset muodostuvat tarvittavan tiedon pohjalta. Kysymykset toimivat mittareina tutkittavalle ilmiölle. Kysymysten asettelu voi vaihdella paljon, sillä samaa asiaa on mahdollista kysellä monin eri tavoin. Millä tavoin asioita kysytään vaikuttaa viimeistään analyysivaiheessa, jolloin ne määrittelevät millaista analyysimenetelmää käytetään.

(Kananen 2008, 12.)

Virhetulkintojen välttämiseksi kysymykset tulee laatia huolellisesti, tulkinnanvaraiset kysymykset eivät ole luotettavia mittareita ja jäävät usein vaille vastausta. Lomakkeen ulkoasuun on myös syytä kiinnittää huomiota, houkutteleva ja vastaajaystävällinen lomake herättää mielenkiintoa vastaajissa, jonka myötä heidän halu osallistua tutkimukseen on suurempi. Siirtyessään tallennusvaiheeseen lomakkeiden hyvä asettelu helpottaa niiden analysointia. (Kananen 2008, 12.)

Ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista lomake on hyvä testata. On hyvin tavallista että tutkija paneutuu työhönsä niin, että olettaa muiden ymmärtävän kysymykset samalla tavalla. Kirjoitusvirheiden erottaminen omasta tekstistä voi myös koitua hankalaksi. Testaamalla lomaketta tutkija saa arvokasta palautetta, jonka avulla mahdolliset virheet voidaan korjata. (Kananen 2008, 12.)

Lomaketta laatiessa tutkijan on syytä ottaa huomioon havaintomatriisin vaatimukset. Havaintomatriisi on tietokantapohja, jolle tutkimukset tulokset syötetään. Jotkin

tarkoitukseen tarkoitettut ohjelmistot mahdollistavat tietokantapohjan luomisen kyselylomakkeen pohjalta. Toisilla työ on tehtävä manuaalisesti. Lomakkeen ja sen tietokantapohjan ollessa valmis tutkija voi siirtyä toteuttamaan kenttätyötä. Kenttätyön ollessa valmis tiedot voidaan syöttää tietokantaan, jonka jälkeen tulosten pohjalta laaditaan raportti. (Kananen 2008, 12 - 13.)

5.4 Tutkimusmenetelmien luotettavuus

Tutkimuksen tarkoituksena on saada aikaan mahdollisimman luotettavaa ja todenmukaista tietoa. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa käytetään validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteitä, joista kumpikin tarkoittaa luotettavuutta. Validiteetilla pyritään selvittämään mitataanko tutkimuksessa oikeita asioita tutkimusongelman kannalta ja reliabiliteetilla tutkimustulosten pysyvyyttä. Määrällisessä tutkimuksessa on aina arvioitava työn luotettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti- ja reliabiliteetti eivät ole yhtä tärkeitä, niiden sijaan luotettavuuden kriteereinä nähdään aukoton tutkimusprosessi ja vertailtavuus. (Kananen 2011, 118.)

5.4.1 Määrällisen tutkimuksen luotettavuus

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta on mahdollista parantaa kiinnittämällä huomiota validiteetti- ja reliabiliteettikysymyksiin. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä. Toistettaessa tutkimuksen tulisi siis tuottaa samankaltaista tietoa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että samanlaisia tuloksia toistuvasti tuottava tutkimus olisi luotettava. Ilmiötä tutkiessa, väärän mittarin käyttö tuottaa toistuvasti väärää tietoa, toisti sen kuinka monta kertaa tahansa. (Kananen 2011, 118 - 119.)

Reliabiliteetissa on erotettavissa kaksi osatekijää, nämä ovat stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetilla mitataan mittarin pysyvyyttä ajassa, sitä voidaan mm. nostaa suorittamalla mittauksia tasaisin aikavälein. Luotettavan mittari omaavalla tutkimuksella voi myös olla matala reliabiliteetti. Jotkin ilmiöt saattavat olla jatkuvan muutoksen kohteena, heikentäen tutkimuksen pysyvyyttä. (Kananen 2011, 119.)

Konsistenssilla eli tutkimuksen yhtenäisyydellä, tarkoitetaan, että tutkimuksen mittarien osatekijät mittaavat samaa asiaa. Konsistenssia voidaan mitata käyttämällä saman asian mittaamiseen kahta eri mittaria. Näiden pohjalta tulosten pitäisi vastata toisiaan.

Kyselytutkimuksessa tämä tarkoittaa yksinkertaisimmillaan käänteistä mittausta. Samaa asiaa voidaan kysyä kahdella eri kysymyksellä, käyttäen muuttujan vastinparia. Tällainen

kysymys voisi olla esim. ” Onko asiakaspalvelu mielestäsi hyvää?”, vastausvaihtoehtoina arvosanat 1 (Eri mieltä) – 5 (Samaa mieltä). Vastakkaisena väitteenä käytettäisiin kysymystä ”Onko asiakaspalvelu mielestäsi huonoa?” samoilla vastausvaihtoehdoilla. Kysymysten vastausten vastatessa toisiaan osoittaa mittausten korkeaa reliabiliteettia. Vastakkaisia kysymyksiä ei välttämättä tarvitse sisällyttää samaan lomakkeeseen, vaan voidaan myös jakaa erilleen kahteen eri lomakkeeseen. Tällöin tutkimusta suorittaessa käytetään kahta eri lomaketta, joilla kysytään samoja asioita. Kyselyä toteuttaessa kumpiakin lomakkeita jaetaan samanpituisen ajanjakson ajan. Mikäli kumpienkin lomakkeiden vastaukset korreloivat, voidaan todeta, että luotettavuus tutkimuksen luotettavuus on hyvä. (Kananen 2011, 120 - 121.)

Reliabiliteetikysymyksiin ei tarvitse puuttua tutkimuksen validiteetin ollessa kunnossa. Validiteetti takaa yleensä reliabiliteetin, mittarin ollessa validi luotettavat tulokset ovat yleensä taattuina. (Kananen 2011, 121.)

Validiteetilla mitataan tutkimuksen mittarin pätevyyttä, eli mittaako se oikeaa asiaa. Se varmistetaan käyttämällä oikeaa tutkimusmenetelmää ja oikeaa mittaria. Validiteetin arviointi on vaikeampaa kuin reliabiliteetin. Validiteetin alalajeja ovat seuraavat:

- Sisäinen validiteetti
- Face-validiteetti
- Ulkoinen validiteetti
- Sisältövaliditeetti
- Ennustevaliditeetti
- Käsite- eli rakennevaliditeetti
- Kriteerivaliditeetti

Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan syy-seuraus-suhdetta, eli mikä johtaa mihin.

Ulkoista validiteettia mitataan tulosten yleistettävyydellä. Yleistettävyys on kunnossa saatujen tulosten vastatessa populaatiota. Tuloksia ei voi yleistää millä tavalla tahansa, vaan niiden on vastattava tutkittavan ryhmän populaatiota. Kohderyhmän ollessa pankkipalveluiden kuluttajat, tuloksia ei voida yleistää koskemaan Suomen kaikkia kuluttajia. Ulkoista validiteettia on helppo arvioida, kunhan populaatiosta on saatavilla rakennetta kuvaavia muuttujia. (Kananen 2011, 121 - 122.)

Tutkimustulosten ollessa seurausta tutkimuksessa käytetyistä muuttujista on sen sisältövaliditeetti hyvä. Ilmiötä tutkiessa mittarit tulisi laatia ja määrittää tarkasti, jotta mitattaisiin juuri oikeaa asiaa. Mittarit tulisi aina määrittää teorian pohjalta. Alkuun tutkijan olisi syytä perehtyä tutkittavaan ilmiöön käsitteenä ja selvittää siihen vaikuttavat tekijät. (Kananen 2011, 122.)

Ennustamisen ollessa tutkimuksen tavoitteena, ovat muuttujat määriteltävä sen mukaisesti. Tutkimuksen hyvä ennustevaliditeetti on merkki siitä, että sisältövaliditeettikin on ollut hyvä. Ennustavia muuttujia ovat ne, joiden teoriassa on todettu vaikuttavan johonkin tulevaisuuden seikkaan. Näitä voivat esim. olla pääsykokeen kysymykset, niiden ennustevaliditeetti on hyvä mikäli ne ennustavat hakijan hyvää menestymistä opinnoissa, olettaen, että tämä läpäisee kokeen. (Kananen 2011, 122.)

Rakennevaliditeetissa keskitytään aiheen teoriaan ja siitä johdettuihin mittareihin. Sillä tarkastellaan yksittäisiä käsitteitä ja varmistetaan, että teoreettisten käsitteet on kyetty yhdistämään ilmiön mahdollisiin mittareihin. Rakennevaliditeettia voidaan parantaa varmistamalla, etteivät piilomuuttujat vaikuta tuloksiin. Tuloksia analysoidessa voi ensikättelyssä näyttää siltä, että kyse olisi esim. iästä. Taustalla voi kuitenkin piillä jotain aivan muuta, ja todellisuudessa kyse onkin sukupuolikysymyksestä. Tarkalla mittarien valinnalla tältä voidaan välttyä. Tutkimuksen kriteerivaliditeettia voidaan vahvistaa vertaamalla sitä vastaaviin tutkimuksiin. Tutkiessa asiakkaiden mielipiteitä asiakaspalvelusta tasosta, voi olla hyvä idea perehtyä alalla tehtyihin tutkimuksiin ja etsiä niistä yhteneviä tekijöitä. (Kananen 2011, 122.)

Teoriaan perehtymisellä varmistutaan siitä, että mittarit ovat valideja. Tarkka dokumentointi ja määrittely auttavat niiden arvioimisessa. Tutkimusta tehdessä selkeä kielenkäyttö korostuu, jotta tutkittavat varmasti ymmärtävät kysymykset oikein. Miten tutkittavat tutkijan kieltä tulkitsevat riippuu heidän iästään, koulutuksesta ja kulttuuriympäristöstään. Pelkästään kulttuurierot, kuten tapa kysyä tai lähestyä tutkittavaa voi saada aikaan erilaisia tutkimustuloksia. (Kananen 2011, 122.)

Hyvä reliabiliteetti ei itsessään takaa hyvää validiteettia. Tutkimus voi toistuvasti tuottaa samanlaista tietoa, mutta sen mittari voi olla väärä. Tutkimuksen reliabiliteetti voi siis

olla korkea, mutta validiteetti saattaa vaihdella. Alhainen reliabiliteetti on kuitenkin indikaattori siitä, että validiteetti on alhainen. (Kananen 2011, 122.)

Reliabiliteetin todentaminen määrällisessä tutkimuksessa on helppoa edellyttäen, että tutkimuksen eri vaiheet on dokumentoitu huolellisesti. Tarkasti dokumentoitu ja ratkaisuiltaan perusteltu työ osoittaa tutkimusprosessin aukottomuuden arvioitsijalle. Validiteettia tarkastellessa se jaetaan yleensä sisäiseen sekä ulkoiseen, nämä yhdessä muodostavat kokonaisvaliditeetin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimusprosessin systemaattista luotettavuutta ja ulkoisella tulosten yleistettävyyttä. Systemaattisen luotettavuuden arviointi on lähes mahdotonta, mutta sitä heikentäviä asioita voidaan vähentää dokumentoimalla prosessi tarkasti. Käsitteiden tulisi myös olla tarkasti määriteltyjä ja johdettuja teorian pohjalta. (Kananen 2011, 122 - 123.)

5.4.2 Laadullisen tutkimuksen luotettavuus

Laadullista tutkimusta arvioidessa keskitytään tutkimusprosessin luotettavuuteen. Laadullisia tutkimuksia luetaan yleensä etsien asioita, jotka yhtenevät oman kokemusmaailman kanssa. On helpompi allekirjoittaa teksti, jonka kanssa on yhtä mieltä esim. omien kokemusten tai arvojensa myötä. Laadullisten tutkimusten arviointi ei kuitenkaan voi perustua arvioijan omiin näkemyksiin ja kokemuksiin. (Eskola & Suoranta 2011, 210)

Lähtökohtana laadulliselle tutkimukselle on tutkijan avoin subjektiviteetti. Luotettavuuden kriteerinä laadullisia tutkimuksia arvioidessa on tutkija itse, tämän ollessa tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Luotettavuutta arvioidessa perehdytään tutkimusprosessiin kokonaisuudessaan. Laadullisten tutkimusten raportit ovat yleensä hyvin subjektiivisia ja sisältävät paljon enemmän pohdintaa kuin määrälliset. Yleisin ongelma laadullista aineistoa arvioidessa ovat käsitteet. Määrällisten tutkimusten luotettavuuden arvioinnissa käytetyt reliabiliteetti ja validiteetti eivät sellaisinaan sovi laadullisen tutkimuksen perusteiksi. (Eskola & Suoranta 2011, 210 - 211)

Tärkeitä kriteereitä laadullisen tutkimuksen luotettavuudelle ovat uskottavuus, siirrettävyys, varmuus sekä vahvistettavuus. Uskottavuutta arvioidessa tarkastetaan vastaavatko tutkijan käsitteellistykset sekä tulkinnat tutkittavien näkemyksiä. Siirrettävyydellä arvioidaan kuinka hyvin tutkimuksen löydöksiä voi soveltaa muihin

kohteisiin. Lisää varmuutta tutkimukseen saadaan ottamalla huomion tutkijan ennakkoletukset. Vahvistuvuutta tulkintoihin saadaan toisista tutkimuksista, jotka tukevat tarkastuksen kohteena olevan tutkimuksen väitteitä. Vaihtoehtoisesti sitä voidaan parantaa triangulaatio menetelmällä. (Eskola & Suoranta 2011, 211 - 212)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa ja tutkittavaa ilmiötä avartaa triangulaation avulla. Triangulaatiolla eli ”kolmiomittauksella” tarkoitetaan useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä samassa tutkimuksessa. Ilmiötä tutkitaan monimenetelmäisesti ja eri näkökulmista pyritään saamaan vahvistusta tutkimustuloksille. Tämä työ yhdistelee sekä laadullisia- että määrällisiä tutkimusmenetelmiä, joilla pyritään täydentämään toisiaan. Tavoitteena on löytää tutkimusten tuloksista yhteneviä tekijöitä sekä poikkeuksia, joidenka pohjalta tehdään johtopäätökset. (Kananen 2011, 124 - 125.)

5.5 Tutkimuslomakkeiden laadinta ja tutkimuksen toteutus

Tutkimuslomakkeet laadittiin teoreettisen viitekehyksen ja toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Kysymykset johdettiin palvelun laatua, finanssialan asiakastytyväisyyden osatekijöiden sekä arvoja käsittelevän teorian pohjalta.

Määrällisen tutkimuksen lomakkeen kysymyksiä laatiessa taustalla vaikutti vahvasti teoria. Varsinkin Aktian tärkein arvo asiakasläheisyys ja finanssialan asiakastytyväisyyden osatekijät olivat vahvasti läsnä kysymyksiä laatiessa. Toimeksiantajan toiveesta kyselylomakkeilla tiedusteltiin myös asiointisyytä sekä ratkaisun löytymistä ongelmiin.

Kyselylomake koostui sekä strukturoiduista että rajatuista avoimista kysymyksistä. Suurin osa kysymyksistä oli valintakysymyksiä, jossa vastaajaa pyydettiin valitsemaan parista tai useammasta vaihtoehdosta. Strukturoiden kysymysten runsas käyttö oli loogista niiden analysoinnin ollessa helppoa. Vastaukset oli helppo siirtää Excelillä luotuun havaintomatriisiin, jonka myötä tulosten analysointi ja taulukointi helpottui.

Strukturoiduilla kysymyksillä tiedusteltiin mm. vastaajien ikää, asiakkuuden kestoa, mielipiteitä palvelusta ja tuotteista sekä suosimaa yhteydenpitotapaa. Iän ja asiakkuuden kestolla pyrittiin selvittämään ns. perustietoa asiakaskunnasta. Eli minkä ikäisiä konttorissa asioivat henkilöt ovat ja kuinka kauan he ovat olleet asiakkaita. Kyseisillä

mittareilla valmistauduttiin myös ristiintaulukointia varten, jolloin esim. palvelun arvostusta oli mahdollista analysoida iän tai asiakkuuden keston mukaan. Palvelun laatuun ja tuotteisiin liittyvät kysymykset olivat loogisia niiden ollessa tärkeimmät kriteerit päivittäispalveluja käyttävälle asiakkaalle. Tämän lisäksi ne ovat vahvoja asiakastyytyväisyyden osatekijöitä finanssialalla. Yhteydenpitokysymyksellä haluttiin selvittää onko Aktia arvojen mukainen pankki. Toteutuuko asiakasläheisyys vai onko yhteydenpito hankalaa?

Avoimilla kysymyksillä tavoitteena oli selvittää asiakkaiden odotuksia ja toiveita toiminnan kehittämistä kohtaan. Avointen kysymysten analysointi on yleensä huomattavasti vaikeampaa, joten niiden määrä jätettiin vähäiseksi. On myös tavallista, että vastaajat eivät vaivaudu vastaamaan kysymyksiin, joihin ei ole tarjolla valmista vastausvaihtoehtoa. Kysymykset liittyivät toiveisiin uusiin palveluita kohtaan, sekä etäasiointiin.

Toimeksiantajan kysymykset olivat strukturoituja. Ne koostuivat monivalintakysymyksestä asiointisyyhyyn liittyen, sekä dikotomisesta (Kyllä/Ei) kysymyksestä liittyen ratkaisun löytymiseen. Nämä kysymykset eivät varsinaisesti liittyneet teoriaan, mutta niiden avulla kykeni hahmottamaan miksi ihmiset konttorissa asioivat ja saavatko he ongelmansa selvitettyä.

Ennen varsinaisen kenttätyön aloittamista lomaketta testattiin pankin henkilökuntaan. Lomaketta jaettiin henkilökunnalle muutamaan otteeseen ja palautteen pohjalta tehtiin tarvittavat muutokset. Kun testaaminen rupesi tuottamaan hyvää tulosta ja väärinkäsityksiltä vältyttiin, lomaketta ruvettiin jakamaan asiakkaille.

Laadullisen tutkimuksen tavoite oli pitkälti sama kuin määrällisen. Samat kysymykset pyrittiin kääntämään haastattelulle sopivaan muotoon. Poikkeuksena teorian puolelta mukaan astui informointi, jolla ei ollut suurta osaa määrällisen tutkimuksen puolella. Laadullisen tutkimuksen metodiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Tarkoittaen, että haastattelun aihe oli ennalta määritelty, mutta kysymykset varsin avoimia.

Haastattelupohja jaettiin neljään osioon: Yleisiin, Työn sujuvuuteen ja kehittämiseen, asiakastyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta, tuotteita ja palveluita sekä toiminnan kehittämistä käsitteleviin kysymyksiin. Kysymysten järjestys oli pitkälti sama kuin määrällisessä tutkimuksessa. Perimmäisenä tarkoituksena oli saada aikaan keskustelu

haastateltavien kanssa eikä edetä kysymys kysymykseltä. Lomakkeen tarkoitus oli toimia haastattelun punaisena lankana, eli muistinlistana siitä mitä keskustelussa tuli käydä läpi.

Yleisten kysymysten tarkoituksena oli kerätä taustatietoa haastateltavista. Tiedustellessa henkilöstön halua osallistua haastatteluun kävi kuitenkin ilmi, että suurin osa halusi esiintyä anonyyminä, joten kyseiset kysymykset jätettiin itse haastatteluvaiheessa pois.

Työn sujuvuutta ja kehittämistä käsittelevissä kysymyksissä teemana oli työn sujuvuus sekä informointi. Tarkoituksena oli saada käsitys siitä millaisella tasolla asiakaspalvelun yleisesti ottaen koetaan olevan ja ovatko edellytykset sen laadukkaalle toteuttamiselle hyvät. Tarkempaa kuvaa asiakastyytyvyydestä ja – uskollisuudesta pyrittiin saamaan asiakkaiden pankkiin suhtautumisesta käsittelevillä kysymyksillä. Nämä liittyivät mm. asiakasvaihtuvuuteen, palveluiden keskittämiseen ja palvelutilanteiden sujuvuuteen.

Tuotteisiin ja palveluihin toimivuuteen liittyen henkilöstöltä kysyttiin heidän omia mielipiteitensä. Arvioinnin kohteena olivat samat palvelut/tuotteet kuin määrällisessä tutkimuksessa. Tämän lisäksi pohdittiin mahdollisia puutteita ja ongelmia, joita päivittäispalveluissa oli ilmennyt.

Lopuksi haastatelluilta kysyttiin millaisena he tulevaisuuden Aktian haluaisivat nähdä. Keskustelua johdateltiin mm. tuotteita ja palveluita koskevilla kysymyksillä, käsitellen tarpeellisia parannuksia, valikoiman laajentamista ja näkyvyyttä. Toimitapoihin paneuduttiin myös ja haastatellut saivat ilmaista omia mielipiteitään siitä, miten pankin kassapalveluita voisi kehittää entisestään.

Haastattelut tehtiin viikon mittaisella ajanjaksolla. Yhteensä neljää Aktian Porvoon konttorin kassalla työskentelevästä henkilöstöstä haastateltiin vuorotellen. Ajankohta haastatteluille oli helppoa järjestää Aktian työpäivän alkaessa tuntia ennen ovien avaamista. Aamukahvin yhteydessä haastattelut sujuivat rennon oloisesti ja haastateltujen kanssa oli helppoa keskustella, heidän ollessa työn laatijan kollegoita. Haastatteluihin kului noin tunti per kerta. Muistiinpanot kirjattiin ylös tietokoneelle, ja kirjoitettiin jälkeenpäin puhtaaksi.

6 Yhteenveto

Tämän työn yhteenveto kattaa toimeksiantajalle annettavat kehitysehdotukset, sekä omana työn laatijan omat loppusanat työn tekemiseen liittyen. Kehitysehdotukset on laadittu tutkimuksessa saatujen tulosten analysoinnin pohjalta. Loppusanat ovat työn tekijän omia ajatuksia opinnäytetyön tekemiseen liittyen. Ne käsittelevät mm. omaa oppimista ja työtä tehdessä ilmenneitä haasteita.

6.1 Kehitysehdotukset

Työn tarkoituksena oli saada käsitys Aktian Porvoon konttorin asiakastyytyväisyyden tilasta haastatteleamalla sekä asiakkaita että henkilökuntaa. Aineisto kerättiin hyödyntämällä määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä. Analysointivaiheessa tutkimusten aineistosta pyrittiin työn teoreettista viitekehystä hyödyntäen löytämään yhteneviä tekijöitä. Lopuksi parannuksen tarpeessa oleville asioille, jota kummankin tutkimuksen tulokset tukivat, esitettiin kehitysehdotukset teorian pohjalta.

Asiakastyytyväisyyden merkitys korostuu kokoajan varsinkin pankkialalla. Ala muuttuu ja sen myötä muutosten kanssa on pysyttävä ajan tasalla, jotta asiakkaita voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakastyytyväisyyttä tulisi mitata säännöllisesti ja tämän työn myötä seuraaville tutkimuksille löytyy hyvä vertailupohja. Kenties se myös tuo esille asioita, joita Aktian sisällä ei ennen ole ajateltukaan.

6.2 Loppusanat

Opinnäytetyöni tekeminen kesti yhteensä noin puoli vuotta. Työ oli ylivoimaisesti ammattikorkeakoulun tehtävistä vaativin. Tarkoitukseni oli valmistua vuoden 2013 joulukuussa, mutta tajusin nopeasti, että se ei millään ollut mahdollista. Varsinaista kiirettä valmistua minulla ei ollut, joten päätin edetä rauhallisemmassa tahdissa. Töissä käyminen opintojen ohella vaikutti tähän vahvasti. Opinnäytetyöni eteni askel askeleelta aina kun sen tekemiseen riitti aikaa. Työ oli raskasta, mutta samalla myös erittäin antoisaa.

Lähteet, rajaukset ja asettelun sain aikaiseksi varsin nopeasti. Koulun kirjasto tarjosi kattavan valikoiman lähteitä ja koska aihe oli opinnäytetyölle varsin tavanomainen, niiden löytäminen ei koitunut hankalaksi. Aktian puolelta sain myös runsaasti apua. Pankinjohtaja auttoi minua määrällisen tutkimuksen kyselylomakkeen laadinnassa sekä

antoi vinkkejä lähteisiin liittyen. Kollegani kannustivat minua työssäni ja osallistuivat mielellään tekemääni haastatteluun. He osallistuivat myös kyselylomakkeiden jakamiseen, joka nopeutti tiedon keruuta huomattavasti.

Hankalimmaksi asiaksi työtä tehdessä koitui aikataulutus. Välillä minulla saattoi olla jopa viikon mittaisia taukoja, jolloin visio lopullisesta työn ulkoasusta himmeni. Välillä jouduin lukemaan työni uudelleen kokonaisuudessaan, koska en muistanut mitä aikaisemmin olin kirjoittanut. Päätin lopuksi laatia suunnitelman jonka myötä edetä ja vähitellen askel askeleelta työ rupesi tuottamaan tulosta.

Tavoitteenani työtä tehdessä oli luoda raportti, josta olisi toimeksiantajalleni hyötyä. Paneuduin tosissani teoriaan ja yritin löytää juuri sen minkä koin asiakastyytyväisyyden kannalta olevan tärkeintä. Tämän jälkeen lähdin laatimaan tutkimuksiani niiden oppien pohjalta, jota koulun kursseilla olin oppinut.

Lopputulokseen olen varsin tyytyväinen. Koska tämä oli ensimmäinen tekemäni tutkimus, on kuitenkin lukuisia asioita mitkä jälkeensä tekisin erilailla. Yhtenä suurimmista virheistäni koen kyselylomakkeiden laatimisen, sillä sitä enemmän aiheeseen työtä tehdessä tutustui, sitä enemmän huomasi astuneensa aloittelijoiden mitä tavallisimpiin sudenkuoppiin.

Asiakastyytyväisyys aiheena on mielestäni erittäin mielenkiintoinen sekä tärkeä yrityksille. Muutokselta ei säästy mikään ja pysyäkseen sen mukana on kyettävä varmistamaan, että toiminta etenee halutulla tavalla. Aktian tulisi ehdottomasti panostaa jatkuvaan asiakastyytyväisyyden mittaamiseen jatkossakin. Varsinkin pankkialalla on tulevaisuudessa luvassa suuria muutoksia ja pysyäkseen kilpailuissa mukana, asiakkaan tarpeet ja odotukset palvelua kohtaan on syytä tuntea yhä paremmin.

Lähteet

Aktia 2013a. Aktia Lyhyesti. Luettavissa: <http://www.aktia.fi/konserni>. Luettu: 8.9.2013.

Aktia 2013b. Strategiset valinnat. Luettavissa: http://www.aktia.fi/konserni/strategiset_valinnat. Luettu: 8.9.2013.

Aktia 2013c. Missio ja Visio. Luettavissa: http://www.aktia.fi/konserni/missio_ja_visio. Luettu: 8.9.2013.

Aktia2013d. Arvot ohjaavat toimintaa. Luettavissa: <http://www.aktia.fi/2171>. Luettu: 8.9.2013.

Aktia2013e. Aktian Tavoitteet. Luettavissa: http://www.aktia.fi/konserni/strategiset_tavoitteet. Luettu: 8.9.2013

Aspara, J., Rajala, R. & Tuunainen, V. 2012. The Future of Banking Services. Aalto Yliopisto 2012. Espoo. Luettavissa: <http://epub.lib.aalto.fi/fi/publ/aalto/id117>. Luettu: 20.1.2014

Bouvier, J., Massa, U. & Hoyer, U. 2012. The Future of Bank Branch Networks. EFMA 2012. Luettavissa: http://www.zeb.com.ua/customer/templates/media_get.php?mediaid=1466&fileid=3805&sprachid=2. Luettu: 23.1.2014

Cook, S. 2011. Customer care excellence. Replika press Pvt Ltd. Intia.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerrus. Jyväskylä.

Harju, H. & Pohjanmäki, T. 2005. Kvantitatiivisen aineiston kerääminen ja sen analysointi SPSS-ohjelmalla. Nykypaino Oy. Helsinki.

Hill, N., Brierley, J. & MacDougall, R. 2003. How to measure customer satisfaction. Gower publishing limited. Hampshire, Englanti.

- Holopainen, M., Tenhunen, L. & Vuorinen, P. 2004. Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS. Yrityssanoma Oy. Järvenpää.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere.
- Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän yliopistopaino Oy. Jyväskylä.
- Kotler, P., Keller, K. 2006. A Framework for marketing management. Pearson education. New Jersey.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuus osaaminen. Kuuntele asiakastasi. Talentum. Helsinki.
- Pesonen, H-L., Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Tammi. Helsinki.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Vastapaino. Tampere.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.
- Selin, E. & Selin, S. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Hansaprint Oy. Espoo.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä Oy. Helsinki.
- Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Kariston kirjanpaino Oy. Hämeenlinna.
- Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Finanssi- ja vakuutuskustannus. Vammala.
- Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2012. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Bookwell Oy. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1. Suomenkielinen kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomake

Mielipiteesi päivittäispalveluista ja niiden kehityksestä Aktian Porvoon konttorissa

(Rastita oikea vaihtoehto/vaihtoehdot)

1. Ikä

- 15 - 24
- 25 – 34
- 35 – 50
- 51 – 64
- 65 +

2. Kuinka kauan olet ollut Aktian asiakas?

_____ Vuotta

3. Asioitko mielelläsi konttorissa?

- Kyllä
- Ei

4. Syy konttorissa asioimisellesi liittyy

- Rahan ottoon/talletukseen
- Laskujen maksuun
- Kortteihin
- Tileihin
- Vakuutusasioihin
- Muu mikä? _____

5. Löytyikö asioimissyyllesi ratkaisu?

Kyllä

Ei

6. Mitä mieltä olet seuraavista asioista Porvoon konttorissa:

(1 = Huono, 3 = Tyydyttävä, 5 = Erinomainen)

	1	2	3	4	5
Asiakaspalvelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asiantuntemus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelun sujuvuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelun laatu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palvelun joustavuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Mitä mieltä olet seuraavista tuotteista/palveluista?

(1 = Huono, 3 = Tyydyttävä, 5 = Erinomainen)

	1	2	3	4	5
Kortit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tilit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vakuutukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maksupalvelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Verkkopankki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Innostutko helposti uusista kilpailukykyistä tuotteista ja palveluista?

Kyllä

Ei

9. Millaisia palveluita/tuotteita Aktia mielestäsi tarvitsee?

10. Miten olet mieluiten yhteydessä pankkiin?

- Käymällä konttorissa
- Puhelimitse
- Sähköpostitse
- Verkkopankitse

11. Saako suosimallasi yhteydenpitotavalla nopeasti yhteyden pankkiin?

- Kyllä
- Ei

12. Mitä palveluita käyttäisit mieluummin etänä pankissa asioimisen sijaan?

Kiitos vastauksistasi!

Liite 2. Ruotsinkielinen kvantitatiivisen tutkimuksen kyselylomake

Din åsikt om dagliga tjänster och deras utveckling i Aktias kontor i Borgå

(Kryssa i rätt alternativ/alternativen)

1. Ålder

- 15 - 24
- 25 – 34
- 35 – 50
- 51 – 64
- 65 +

2. Hur länge har du varit Aktias kund?

_____ År

3. Sköter du gärna dina ärenden på kontoret?

- Ja
- Nej

4. Orsaken för ditt på besök på kontoret

- Uttag/Insättning av pengar
- Betalning av räkningar
- Kortärende
- Kontoärende
- Försäkringsärende
- Annat, vad? _____

5. Fanns det en lösning till ditt ärende?

- Ja
- Nej

6. Din åsikt om följande saker i Aktia

(1 = Dålig, 3 = Nöjaktig, 5 = Utmärkt)

	1	2	3	4	5
Kundbetjäning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sakkunnighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betjäningens smidighet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betjäningens kvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betjäningens flexibilitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Din åsikt om följande produkter/tjänster

(1= Dålig, 3 = Nöjaktig, 5 = Utmärkt)

	1	2	3	4	5
Kort	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konton	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Försäkringar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betalningstjänster	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nätbank	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Blir du lätt intresserad av nya konkurrenskraftiga tjänster/produkter?

- Ja
- Nej

9. Hurdana produkter/tjänster tycker du Aktia behöver?

10. På vilket sätt är du helst i kontakt med banken?

- Besök på kontor
- Telefon
- E-post
- Nätbanken

11. Får man lätt kontakt med banken på ditt prefererade sätt att kontakta?

- Ja
- Nej

12. Vilka tjänster skulle du helst använda på distans istället för att besöka kontoret?

Tack för dina svar!

Liite 3. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelupohja

Puolistrukturoitu haastattelu

Haastattelu on rajoitettu käsittelemään haastateltavien omaa työtehtävää ja siihen liittyviä asioita. Kysymykset ovat jokaiselle vastaajalle samankaltaisia, valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole vaan vastaajat saavat vastata niihin omin sanoin.

Yleistä:

Kuinka kauan olet työskennellyt Aktiassa?

Missä tehtävissä olet työskennellyt?

Mitä tehtäviisi kuuluu tällä hetkellä?

Työn sujuvuus ja kehittäminen

Millaisella tasolla koet asiakaspalvelun olevan?

- Onko palvelu mielestäsi sujuvaa?

- Onko sinulla tarpeellinen tieto tuotteista/palveluista?

- Ongelmatilanteen ilmetessä, onko tarpeellinen tieto nopeasti saatavilla esim. intranetin kautta?

- Millä tasolla koet työn apuvälineiden olevan?

- Parannusehdotuksia työn apuvälineiden kehittämiseen

- Lisäkoulutuksen tarve ?

- Onko yhteydenpito Aktiaan mielestäsi helppoa?

Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus

- Koetko että Aktian asiakkaat ovat uskollisia vai esiintyykö paljon asiakasvaihtuvuutta?

- Keskittävätkö asiakkaat palveluitansa Aktiaan vai ovatko he jonkun muun pankin/vakuutusyhtiön asiakkaita?

- Ideoita miten asiakkaat saisi keskittämään palveluitansa Aktiaan?

- Millä tasolla koet asiakastyytyväisyyden olevan? Miten koet heidät asiakaspalvelutilanteissa ja miten he ylipäättänsä suhtautuvat pankkiin?

Tuotteet ja palvelut

- Koetko että kykenet tarjoamaan asiakkaille heidän ongelmiansa sopivia ratkaisuja?

- Löytyykö jokaiselle jotain vai puuttuuko jotakin?

- Mitä mieltä olet seuraavista palveluista (positiiviset ja negatiiviset puolet) Kortit, Vakuutukset, Tilit, Maksupalvelut, Verkkopankki
- Minkä palveluiden/tuotteiden kanssa on esiintynyt eniten ongelmia/tyytymättömyyttä?

Toiminnan kehittäminen

- Millainen tulevaisuuden Aktian tulisi sinun mielestäsi olla?
 - Miten tuotteita/palveluita tulisi parantaa?
 - Mitä tuotteita/palveluita tulisi lisätä?
 - Onko palveluita joita pitäisi tuoda esille enemmän?
 - Miten toimintatapoja tulisi muuttaa?