



Private-asiakkaiden asiakaskokemus

Case Päijät-Hämeen Osuuspankki

Heidi Liiri

Maria Pulliainen

Opinnäytetyö, AMK

Huhtikuu 2022

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK), liiketalous

Liiri, Heidi & Pulliainen, Maria

Private-asiakkaiden asiakaskokemus – Case Päijät-Hämeen Osuuspankki

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Huhtikuu 2022, 55 sivua.

Liiketalouden ala. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö, AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Opinnäytetyössä tutkittiin Private-asiakkaiden asiakaskokemusta sekä mitä kehityskohteita Private-varainhoitopalvelussa havaittiin. Tavoitteena oli tutkia, miksi Päijät-Hämeen Osuuspankin Private-varainhoitopalvelun asiakastytyväisyyspisteet olivat olleet jo pidemmän aikaa alhaisemmat kuin mitä tavoiteltiin. Tutkimuksessa tutkittiin Private-asiakkaiden asiakaskokemusta liittyen kuuteen eri kokonaisuuteen. Näitä kokonaisuuksia olivat asiakkuus, ajanvaraus, odotukset, tapaaminen, tunne, mittaaminen. Tutkimus toteutettiin toimeksiantona Päijät-Hämeen Osuuspankille. Tutkimuksessa selvitettiin millä tasolla Private-asiakkaiden asiakaskokemus on tällä hetkellä ja mitä kehityskohteita löytyi, jotta asiakastytyväisyyspisteet saataisiin nousuun ja odotuksia vastaavalle tasolle.

Tutkimus toteutettiin laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla toimeksiantajapankissa. Tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluina ja tarkemmin yksilöhaastatteluina joulukuussa 2021. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat alle kaksi vuotta Private-asiakkaina olleet asiakkaat, joilta löytyi sähköpostiosoite ja puhelinnumero toimeksiantajayrityksen tiedoista.

Kohderyhmä rajattiin koskemaan asiakkaita, joiden asiakkuuspankki oli Päijät-Hämeen Osuuspankki. Teoreettinen viitekehys muodostui asiakaskokemuksesta, sen muodostumisesta, johtamisesta ja mittaamisesta sekä palvelupolusta. Teoriaosuudessa käsiteltiin mitä asiakaskokemus tarkoittaa, miten se muodostuu ja miten siihen voidaan vaikuttaa yrityksen keinoin. Teoriaosuudessa käytiin läpi myös asiakaskokemuksen eri mittaamenetelmiä sekä palvelupolun muodostumista ja miksi palvelupolku on tärkeä työkalu yritykselle. Aineistona käsiteltiin finanssialaan sekä asiakaskokemukseen liittyviä artikkeleita, aiempia tutkimuksia sekä kirjallisuutta.

Tutkimustulokset osoittavat, että Private-asiakkaiden asiakaskokemus on odotuksia sekä virallisia saatuja asiakastytyväisyyspisteitä parempi. Asiakkaille tärkeimpiä kulmakiviä varainhoitopalvelussa ovat luottamuksellisuus, henkilökohtaisuus sekä mahdollinen sijoitusten arvonnousu. Onnistunut varainhoitopalvelu luo asiakkaalle mielikuvan ennemminkin kahvittelusta ystävän kanssa kuin neuvottelusta varainhoitajan kanssa. Kohderyhmältä kysyttiin myös Private-palvelun kehityskohteita ja osa tutkimustuloksista on kehitysehdotuksia Private-palvelun kehittämiseksi ja asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Avainsanat (asiasanat)

Asiakaskokemus, varainhoito, kvalitatiivinen tutkimus, palvelupolku, Päijät-Hämeen Osuuspankki.

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liitteet 2, 3 ja 4 (luvut 5, 6 ja 7) ovat salassa pidettävä ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon peruste on Julkisuuslain 621/1999 24§, kohta 17 ja 20, yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on kymmenen (10) vuotta, salassapito päättyy 19.4.2032.

Liiri, Heidi & Pulliainen, Maria

Private customers' customer experience – Case Päijät-Hämeen Osuuspankki

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, April 2022, 55 pages.

Business Administration. Degree programme of business administration. Bachelor Thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

The thesis examined Private customers' customer experience and the development targets of Private banking services of Päijät-Hämeen Osuuspankki. The aim of the study was to find out why customer satisfaction scores of Private banking service were lower than expected and lower than the scores of comparison groups. The research material was collected by interviewing Private customers on six different categories. Those categories were customership, appointments, expectations, meetings, emotions, and customer satisfaction surveys. Customers were also asked about the development targets of the Private banking service. The study was assigned by Päijät-Hämeen Osuuspankki.

The study was conducted using a qualitative research method. The interviews were conducted as individual phone interviews in December 2021. The research material was collected with a semi-structured thematic interview. The study was limited to customers who have been customers of Private banking for maximum of two years. Customers had their main customership in Päijät-Hämeen Osuuspankki and they had to have their contact information on the records. The theoretical framework of the study consists of customer experience, its progress, and the factors influencing the aforementioned categories. Customer experience was the key and the theoretical base also included different surveys about the customer experience, how to manage it, and why it is important for the company. The theoretical base consisted of printed books, research articles, and other publications of experts in the field of customer experience and its progression.

The findings of the research show that the customer experience is better than the scores seen in the official customer satisfaction data. Liability, personal customer service, appreciation, and the possible increase in investments' value were important factors contributing to the customer experience. Those are also the main factors for the successful and the most popular Private banking service. Personality was the key to why consumers wanted to be customers for Private banking. Successful Private banking service feels like the customer is having a coffee with a friend rather than being on an investment appointment with the staff. The findings of the research also gave new ideas for Päijät-Hämeen Osuuspankki on how to develop their Private banking services further. The results were needed for enhancing the customer experience and finding the problems, which made customer satisfaction scores lower than expected.

Keywords/tags (subjects)

Customer experience, financial management, qualitative research, customer journey, Päijät-Hämeen Osuuspankki.

Miscellaneous (Confidential information)

Confidential attachments 2, 3 and 4 (chapters 5, 6 and 7) are removed from the public thesis. Confidential until 19.4.2032.

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusasetelma	3
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	3
2.2	Tutkimusmenetelmät	4
2.3	Toimeksiantajan esittely	8
3	Asiakaskokemus	12
3.1	Asiakaskokemuksen määritelmä	13
3.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen	14
3.3	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	15
3.4	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	19
4	Palvelupolku	21
5	Tulokset	24
5.1	Asiakkuus.....	25
5.2	Ajanvaraus.....	25
5.3	Odotukset.....	25
5.4	Tapaaminen.....	25
5.5	Tunne	25
5.6	Mittaaminen.....	25
5.7	Private-palvelun kehittäminen.....	25
6	Johtopäätökset	25
7	Pohdinta	25
	Lähteet	26
	Liitteet	30
	Liite 1. Haastattelukysymykset	30
 Kuviot		
	Kuvio 1. Opinnäytetyön aikataulun ensimmäiset kolme kuukautta	8
	Kuvio 2. Opinnäytetyön aikataulun loput neljä kuukautta	8
	Kuvio 3. OP Ryhmän rakenne.	9
	Kuvio 4. Esimerkki palvelupolusta.	24

1 Johdanto

Asiakaskokemuksesta on tullut nykypäivänä yksi tärkeimmistä kilpailukeinoista, sillä monien yritysten tuotteet ja palvelut ovat alkaneet muistuttaa toisiaan (Filenius 2015, 14–16). Erityisesti brändien samanlaistuminen on näkynyt pankki- ja vakuutuspalveluiden kohdalla. Tämä johtuu siitä, että monet finanssipalveluiden tarjoajat hyödyntävät samoja teknologian innovaatioita. (Varma 2012.) Tästä syystä esimerkiksi hintakilpailu ei ole enää se parhain ja toimivin keino (Filenius 2015, 14–16). Ainutlaatuinen ja mielenkiintoinen asiakaskokemus on siis paitsi keino erottautua, mutta myös mahdollisuus pärjätä kilpailussa (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9–10).

Onnistuneella asiakaskokemuksella on myös erilaisia hyötyjä yritykselle. Esimerkiksi hyvä asiakaskokemus antaa paremmat mahdollisuudet pidemmälle asiakkuuden elinkaarelle ja tämä onnistunut asiakaskokemus näkyy positiivisesti niin yrityksen liiketoiminnassa, mutta myös asiakasuskollisuutena. Lisäksi tyytyväiset asiakkaat ostavat enemmän tuotteita tai palveluita, mutta myös suosittelevat palvelua herkemmin. Tämä auttaa yritystä saamaan uusia asiakkaita edullisemmin. Se edesauttaa yritystä, sillä uuden asiakkaan hankkiminen on kalliimpaa kuin vanhan säilyttäminen. Hyvällä asiakaskokemuksella yritys myös säästyy epäonnistuneen asiakaskokemuksen aiheuttamilta kustannuksilta, kuten asiakaspalvelun kuormittumiselta sekä ongelmien ratkaisemiseen kuluvilta resurssien menettämiseltä. (Gerdt & Korkiakoski 2016; Joki 2021, 25–26; Filenius 2015, 34–35.)

Tämä opinnäytetyö tutkii Private-varainhoitopalvelun asiakkaiden asiakaskokemusta. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Päijät-Hämeen Osuuspankille. Tutkimuksen aihe on toimeksiantajan toive, sillä he haluavat tutkia Private-asiakkaidensa asiakaskokemusta siksi, että Private-yksikön asiakastyytyväisyyspisteet ovat olleet tavoitteita alemmalla tasolla jo pidemmän aikaa. Lisäksi Päijät-Hämeen Osuuspankki haluaa jatkuvasti kehittää heidän asiakaskokemustaan, jotta se olisi mahdollisimman hyvä ja tuottaisi mahdollisimman paljon hyötyä asiakkaalle. Tämän tutkimuksen lopputuloksena syntyvät tutkimustulokset, joista saa selkeän ja laajan kuvan Päijät-Hämeen Osuuspankin Private-asiakkaiden asiakaskokemuksesta. Lisäksi tuloksista selviää Private-palvelun ongelmakohdat, mutta myös onnistumiset. Tämän tutkimuksen avulla saatu tieto tuleekin auttamaan toimeksiantajaa nykyaikaistamaan heidän asiakaskokemustaan tähän päivään siten, että se ottaa huomioon kaikki asiakkaan tarpeet. Vaikka tutkimus tehdään koskemaan vain Private-asiak-

kaita, voi Päijät-Hämeen Osuuspankki soveltaa tämän tutkimuksen tuloksia myös muihin asiakasryhmiin. Täten he voivat parantaa asiakaskokemustaan kaikilla yrityksen tarjoamien palveluiden osa-alueilla.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimusongelmalla tarkoitetaan tutkittavan asian ilmiötä, josta halutaan saada lisää tietoa (Heikkilä 2014, 20). Tutkimusongelma myös määrittää tutkimuksessa tarvittavat aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät (Hirsijärvi & Hurme 2015, 15). Lisäksi sen määrittämisen avulla opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus selkeytyy (Kananen 2017, 57). Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana Päijät-Hämeen Osuuspankin Private-asiakkaiden vertailuryhmää huonompi asiakaskokemus. Osuuspankilla asiakastytyväisyyttä mitataan asiakkaille tapaamisen jälkeen lähetettävällä NPS-kyselyllä. Päijät-Hämeen Osuuspankin Privatessa tavoite NPS-pisteille on ollut jo pitkään korkeampi kuin saavutettu pistemäärä. Vaikka tavoitteesta ei jäädäkään paljoa, on saavutettu pistemäärä silti huonompi kuin se mihin pyritään ja mikä Privatessa koettaisiin hyväksi. Lisäksi Private-palvelu on maksullinen palvelu, jonka takia asiakastytyväisyyteen tai -tyytymättömyyteen halutaan pureutua aiempaa syvemmälle. Tämän tutkimuksen tavoitteena onkin selvittää Päijät-Hämeen Osuuspankin uusien Private-varainhoitoasiakkaiden asiakaskokemuksen nykytilaa ja mahdollisia kehitystarpeita. Lisäksi tällä tutkimuksella pyritään löytämään juurisyyt Päijät-Hämeen Osuuspankin Private-asiakkaiden tavoitteita huonompiin NPS-lukuihin. Tutkimusongelma sekä rajaukset on määritelty yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa.

Tutkimusongelman jälkeen täytyy määritellä tutkimuskysymykset, sillä ne edesauttavat tutkimusongelman ratkaisemista. Tutkimuskysymykset muodostetaankin määritellystä tutkimusongelmasta. (Kananen 2015, 55.) Tässä työssä etsimme määriteltyyn tutkimusongelmaan ratkaisua seuraavilla tutkimuskysymyksillä: ”Millainen on Private-asiakkaiden asiakaskokemus tällä hetkellä?” ja ”Miten Private-asiakkaiden asiakaskokemusta voisi parantaa?”.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistää tietoa, vaan sen avulla pyritään syvällisesti ymmärtämään ja selvittämään ilmiötä, josta on aikaisempaa tietoa vähän (Kananen 2014, 16–18). Lisäksi laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Tällöin tutkimuksella saadaan tietoa aiheesta eri henkilöiden näkökulmista ja saatu tieto on monipuolista ja tarvittaessa yksityiskohtaistakin. (Juuti & Puusa 2020.)

Tiedonhaku

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen pohjan muodostavat olemassa olevat mallit, teorit ja tutkimukset. Opinnäytetyö edellyttääkin perinpohjaista tutustumista omaan aiheeseen ja siitä olemassa olevaan tietoon. (Kananen 2015, 32.) Tämän opinnäytetyön tietoperusta muodostetaan alan kirjallisuudesta ja erilaisista kansainvälisistä tutkimusartikkeleista. Tiedonhankinnassa hyödynnetään eri kirjastojen valikoimaa sekä erilaisia lisensoituja tietokantoja, mm. EBSCO Business Source Elite ja Alma Talentin verkkokirjahyllyä. Tiedonhaussa päähakusanoja ovat asiakaskokemus, asiakaskokemuksen mittaaminen, NPS, asiakaskokemuksen johtaminen sekä palvelupolku ja kosketuspisteet. Käytettyjä lähteitä arvioidaan kriittisesti mm. kirjoittajan ammattitaitoa arvioimalla ja lähteen julkaisupäivää katsomalla, jotta vältytään vanhentuneelta tiedolta.

Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa yleisesti käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelumenetelmät, joista käytetyimpiä ovat ryhmä-, avoin ja teemahaastattelu (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2015, 105). Isoin ero eri haastattelumuotojen välillä on niiden strukturointiaste, sillä mitä strukturoidumpi haastattelu on, sitä tarkemmin se on suunniteltu etukäteen. Strukturoimattomissa haastatteluissa keskustelun kulku määrittää kysymykset, kun taas puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on laadittu etukäteen. Puolistrukturoidussa haastattelussa jokaiselta haastateltavalta kysytään samat kysymykset, mutta ilman valmiita vastausvaihtoehtoja. (Hirsijärvi & Hurme 2015, 43–47.) Haastateltavat saavat siis vastata kysymyksiin vapaasti omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998). Teemahaastattelussa sen sijaan edetään laadittujen teemojen mukaisesti (Hirsijärvi & Hurme 2015, 48). Teemat eli aihepiirit on etukäteen määritelty, mutta suorita kysymyksiä ja

kysymysten järjestystä ei ole. (Eskola & Suoranta 1998). Haastattelurunkoon määritellään siis vain tutkimuksen kannalta olennaiset teemat, jotka auttavat haastattelijaa ohjaamaan keskustelua ilman yksityiskohtaisia kysymyksiä (Hirsijärvi & Hurme 2015, 66–67). Haastattelun teemat valitaan siten, että ne mukailevat tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja niillä saadaan vastattua tutkimuskysymyksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88).

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoitu teemahaastattelu toimii tämän tyyppisessä tutkimuksessa, sillä sen avulla annetaan haastateltaville selkeät teemat, joiden ympärillä aiheesta keskustellaan, mutta kysymysten avulla ohjataan haastateltavia kertomaan tutkimuksen kannalta olennaisista aiheista. Vaikka haastateltavia ohjailaan valmiiden kysymysten avulla, saavat he vastata kysymyksiin omin sanoin vapaasti ja juuri niin laajasti kuin haluavat. Haastattelut pidetään yksilöhaastatteluina, tarkemmin sanottuna puhelinhaastatteluina. Yksilöhaastattelun avulla jokainen osallistuja saa kerrottua omat mietteensä ilman painetta siitä, että muut haastateltavat kuulevat hänen ajatuksiaan.

Haastateltavien valinta

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Päijät-Hämeen Osuuspankin Private-asiakkaat. Private-asiakas tarkoittaa varainhoidon asiakasta, jolla on yli 100 000 euron omaisuus. Heille luodaan oma yksilöllinen varainhoitosuunnitelma, josta henkilökohtainen varainhoitaja huolehtii. (OP Ryhmä 2022b.) Tutkimusta varten haastatellaan viittätoista Päijät-Hämeen Osuuspankin Private-asiakasta. Tutkimuksen kohderyhmää rajataan seuraavilla kriteereillä: asiakas on ollut Private-asiakkaana maksimissaan kaksi vuotta eli aikaisintaan tammikuusta 2022 lähtien, hänellä on toimiva sähköpostiosoite ja puhelinnumero, hän on käynyt sijoitusneuvottelun varainhoitajan kanssa viimeisen kahden vuoden aikana ja hänen pääasiallinen pankkinsa on Päijät-Hämeen Osuuspankki. Haastateltavien valinnassa pyritään saamaan kohderyhmästä mahdollisimman heterogeeninen eli monipuolinen niin haastateltavien iän kuin sukupuolenkin perusteella.

Haastattelun toteutus

Haastattelut järjestetään puhelinhaastatteluina. Haastateltavilta kysytään etukäteen sähköpostitse halukkuutta osallistua tutkimukseen ja halukkuuden perusteella muotoutuu tutkimusryhmä. Haastattelut toteutetaan joulukuussa vuonna 2021.

Aineiston analyysimenetelmät

Haastattelut litteroidaan eli yhteismitallistetaan tekstimuotoon yleiskielellisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että litteroidessa jätetään kaikki murre- ja puhekieliset ilmaisut pois. Muita litterointitapoja ovat sanatarkka litterointi, jolloin kaikki pienimmätkin äännähdykset kirjoitetaan ylös sekä propositiotasoinen litterointi, jossa kirjoitetaan ainoastaan ydinsisältö. (Kananen 2014, 101–102.)

Aineistoa analysoidaan teemoittelun ja tyypittelyn avulla. Teemoittelu tarkoittaa tutkimuksen keskeisten aiheiden esiin nostamista ja näiden muodostuneiden teemojen käyttöä haastattelussa ja tutkimuksessa. Teemoittelua suositetaan analysointitapana erilaisten käytännöllisten ongelmien ratkaisemisessa, koska sen avulla on helppo löytää haastateltavien vastauksista tutkimusongelman kannalta olennaisia asioita. Usein tutkimusta tehdessä käytetään useampaa eri analyysimenetelmää tukemaan toisiaan. Tyypittely tarkoittaa aineiston ryhmittelyä eri tyypeiksi eli samankaltaisuuksia sisältäviksi ryhmiksi. Tyypittely edellyttää aina jonkinlaista teemoittelua. Teemoittelusta analyysiä voi syventää tyypittelemällä vastaukset yleisimpiin tyyppeihin. Tällaiset tyypit voidaan jakaa kolmeen eri tyyppimuotoon, joita ovat autenttinen, yhdistetty ja mahdollisimman laaja. Autenttinen tarkoittaa tyyppiä, jossa yksi vastaus kuvastaa laajempaa aineistoa, kun taas yhdistetty tyyppi sisältää yleisimmän tyyppin. Mahdollisimman laaja tyyppi tarkoittaa tyyppiä, joka saattaa sisältää asioita vain yhdestä vastauksesta ja ei olekaan sellaisenaan todennäköinen. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimusta tehdessä ja opinnäytetyötä kirjoittaessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä sekä raportointiohjeiden mukaista ohjeistusta lähdeviitteiden merkitsemisestä. Opinnäytetyöhön liittyviä eettisiä kysymyksiä ovat mm. aineistonkeruun eettisyys, tulosten julkaisun eettisyys, tietoisesti annetun suostumuksen periaate, anonymiteetti, luottamuksellisuus ja aineiston tallentaminen ja/tai hävittäminen asianmukaisesti (Jamkin eettiset periaatteet 2018).

Tutkimustyön aineisto kerätään puhelinhaastatteluilla, jolloin käydyt puhelut tallennetaan ja niissä läpikäydyistä tiedoista huolehditaan Osuuspankin periaatteiden mukaisesti. Lisäksi jokainen haastatteluun osallistuva henkilö omaa anonymiteetin, jonka myötä työskennellään niin, ettei kenenkään identiteetti paljastu ulkopuolisille missään tutkimuksen vaiheessa. Puheluhaastattelut litteroidaan ja tutkimuksen lopuksi tiedot hävitetään asianmukaisesti. Itse haastattelutilanteessa

puhelun alussa haastateltaville kerrotaan, että puhelut tullaan tallentamaan. Lisäksi haastateltavilta pyydetään suullisesti hyväksyntää tallentamisesta, jolloin se jää tallenteelle. Haastateltaville käydään myös läpi se, että heidän tietojaan ja kertomiaan asioita käsitellään Osuuspankin normaalin toimintatavan mukaisesti salassa pidettävinä niin, ettei heitä pysty yhdistämään ja identifioimaan mihinkään tuloksissa ilmi tuleviin asioihin. Haastateltaville kerrotaan lisäksi anonymisoinnista ja selitetään se, ettei heidän identiteettiään tuoda julki missään yhteydessä.

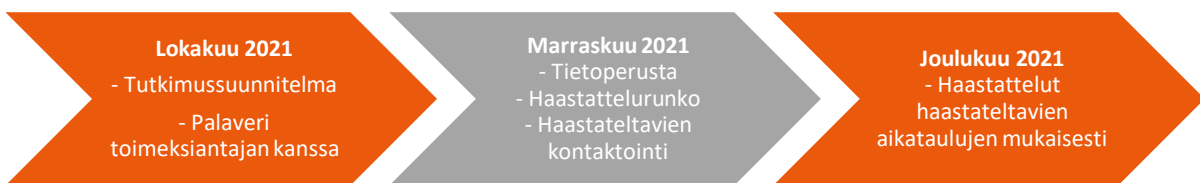
Tutkimuksen tulokset tullaan suurelta osin salaamaan, koska niissä tulee ilmi Päijät-Hämeen Osuuspankin liikesalaisuuksia, joita ei saa jakaa julkiseen tietoon. Tuloksien salassapitoaika on 10 vuotta. Lisäksi tutkimuksen tekijöitä koskee salassapitovelvollisuus liikesalaisuuksiin ja tutkimuksen tuloksiin liittyviin yksityiskohtiin, eikä kirjoittajat saa julkisesti kommentoida yrityksen liikesalaisuuden piiriin kuuluvia asioita.

Luotettavuutta tarkkaillaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa mittauksen oikeellisuutta tai pätevyyttä eli mitataanko tutkimuksessa sitä, mitä alun perin suunniteltiin. Validiteetti on ensisijainen peruste mittauksen luotettavuuden kannalta ja jos validiteetti on virheellinen, ei reliabiliteetillakaan ole merkitystä. Reliabiliteetti tarkoittaa mittauksen tarkkuutta ja se onkin sitä parempi, mitä vähemmän on mittausvirhettä. (Vehkalahti 2014.) Validiteetti toteutuu tutkimuksessa osittain, koska validiteetin toteutuessa tutkimus on tehty juuri oikeaan aikaan oikealla kohderyhmällä. Juuri oikeaa aikaa on vaikea ennustaa, vaikka tutkimukset tehtiin ennalta sovitun aikana tutkittavien omien aikataulujen mukaisesti. Tutkimuksen kohderyhmä on toimiva, mutta se edustaa vain pientä osaa toimeksiantajayrityksen Private-asiakkaista. Vieläkin tarkemmat ja kuvaavammat tutkimustulokset voisi saada isommalla kohderyhmällä, jolloin suuremman asiakasjoukon ääni saataisiin kuuluviin.

Reliabiliteetilla kuvataan tutkimustulosten pysyvyyttä ja siihen vaikuttavat muun muassa haastattelun olosuhteet sekä tutkittavien henkilöiden tutkimushetken mielialat (Tietoarkisto N.d.). Tutkimuksen reliabiliteetti toteutuu osittain, sillä tutkittavien henkilöiden mielialat eivät suurella todennäköisyydellä pysy tismalleen samana tässä tutkimuksessa ja mahdollisessa jatkotutkimuksessa tulevaisuudessa. Tutkimus tehtiin koronapandemian jyllätessä maailmalla, joten haastateltavien vastaukset voisivat olla hyvin erilaisia, jos tutkimus olisi tehty ennen koronapandemiaa tai sen jälkeen.

Aikataulu

Aikataulu tutkimuksen teolle on puolen vuoden aikajakso lokakuun 2021 ja huhtikuun 2022 välillä (ks. kuvio 2 ja 3). Ensimmäisinä kuukausina pidetään aloituspalaverin toimeksiantajan kanssa, kirjoitetaan teoriaviitekehystä, tehdään tutkimuksen haastattelurunko valmiiksi sekä kontaktoidaan haastateltavat. Itse haastattelut suoritetaan joulukuussa 2021. Haastattelut tehdään joustavasti haastateltavien omien aikataulujen mukaan, jotta voimme varmistaa haastatteluille kiireettömän ajan ja haastateltaville mahdollisuuden hakeutua rauhalliseen paikkaan ja valmistautua haastateluun.



Kuvio 1. Opinnäytetyön aikataulun ensimmäiset kolme kuukautta

Haastatteluiden jälkeen aineisto litteroidaan ja analysoidaan sekä kirjoitetaan tulokset auki. Tuloksista tehdään johtopäätökset ja lopuksi kootaan työn kokoava pohdinta. Viimeisenä kuukautena työ viimeistellään ja palautetaan.



Kuvio 2. Opinnäytetyön aikataulun loput neljä kuukautta

2.3 Toimeksiantajan esittely

OP Ryhmä

OP Ryhmä on vuonna 1902 perustettu Suomen suurin finanssiryhmä (OP Ryhmä 2022e). OP

Ryhmä koostuu itsenäisistä osuuspankeista ja niiden keskusyhteisöstä OP Osuuskunnasta tytäryhtiöineen (Päijät-Hämeen Osuuspankki 2022). OP Ryhmään kuuluu 121 osuuspankkia sekä keskusyhteisö (OP Ryhmä 2022d).



Kuvio 3. OP Ryhmän rakenne (OP Ryhmä 2022d).

OP Ryhmän omistaa sen kaksi miljoonaa omistaja-asiakasta, joiden lisäksi ei-omistaja-asiakkaita on noin 1,6 miljoonaa asiakasta. OP Ryhmän tulos kasvoi vuonna 2021 44 % ja tulos ennen veroja oli 1,127 miljoonaa euroa. (OP Ryhmä 2022d.) OP Ryhmän strategia päivitettiin elokuussa 2021 ja strategian painopisteeksi valittiin vastuullinen liiketoiminta. Vastuullisuutta ja ESG-näkökulmaa tuomaan uuden strategian mukaisesti tuomaan entistä enemmän sijoitus- ja luotonmyöntöprosesseihin, jonka ansiosta vastuullisten palveluiden ja tuotteiden määrä myös kasvaa tulevaisuudessa. (OP Ryhmä 2022e.)

OP Päijät-Häme

Toimeksiantajana tälle opinnäytetyölle toimi Päijät-Hämeen Osuuspankki. Päijät-Hämeen Osuuspankki on osa maanlaajuista OP Ryhmää ja yksi suurimpia OP Ryhmän pankeista. Päijät-Hämeen Osuuspankki on osuuskuntamuotoinen pankki, jonka omistaa pankin jäsenet eli omistaja-asiakkaat. (OP Ryhmä 2022a.) Päijät-Hämeen Osuuspankin toimialue sisältää Lahden, Iitin ja Heinolan

konttorit. Lahden konttori on Päijät-Hämeen Osuuspankin pääkonttori, mutta asiakkaiden on mahdollista saada samat palvelut myös sivukonttoreissa. Heinäkuussa 2021 suljettiin kahden konttorin ovet, kun Lahden konttoriin yhdistettiin Hollolan ja Nastolan konttorit. (Päijät-Hämeen Osuuspankki 2022.)

Päijät-Hämeen Osuuspankki tarjoaa asiakkailleen monipuoliset pankkipalvelut niin päivittäisten raha-asioiden ja sijoitusten parissa kuin lainojen ja lakipalveluiden parissa. OP Päijät-Häme tarjoaa myös vakuutuspalveluita henki- ja vahinkovakuutuksien saralla Pohjola Vakuutuksessa sekä kiinteistönvälityspalveluita OP Koti Päijät-Hämeessä. Päijät-Hämeen Osuuspankilla oli vuoden 2021 lopulla 84 747 asiakasta, joista omistaja-asiakkaita oli 61 % eli 52 058 asiakasta. Työntekijöitä Päijät-Hämeen Osuuspankilla oli vuoden 2021 lopulla 109. (OP Ryhmä 2022a.) Monipuolisten pankkipalveluiden lisäksi OP Päijät-Häme panostaa paikallisiin vastuullisuustekoihin. Vuonna 2021 näitä vastuullisuustekoja olivat muun muassa nuorten taloustaitojen vahvistaminen, asiakkaiden digitaalisten parantaminen sekä paikallisten urheilu- ja kulttuurialan yhteistyökumppaneiden tukeminen. (Päijät-Hämeen Osuuspankki 2022.)

Osuuspankin Private-varainhoito tarkoittaa yksilöllistä varainhoitoa asiakkaille, joilla on sijoitusvarallisuutta tai omaisuutta yli 100 000 euroa. Private-varainhoitoasiakkaana asiakas saa henkilökohtaisen varainhoitajan huolehtimaan varallisuudesta kokonaisvaltaisesti, yksilöllisen varainhoitosuunnitelman, laajennetun tuotevalikoiman sekä muut edut muun muassa päivittäisten pankkipalveluiden ja lakipalveluiden puolella. (OP Ryhmä 2022b.) Päijät-Hämeen Private-yksikössä työskentelee kuusi varainhoitajaa, jotka hoitavat Private-asiakkaiden varallisuutta ja sijoituksia. Varainhoitajien lisäksi Private-yksikössä työskentelee sijoituspäällikkö, joka vastaa uusasiakashankinnasta sekä sijoitusjohtaja, joka vastaa Private-yksikön toiminnasta ja toimivuudesta. (OP Ryhmä 2022c.)

Varainhoito

Varainhoito mielletään usein synonyymiksi omaisuudenhoidolle. Termistön ja alatermistön käyttö on todella käyttäjäkohtaista ja samasta asiasta voi olla montaa eri nimitystä, jonka huomaa hyvin seuraavista esimerkeistä. Turtiaisen (2018, 52) mukaan varainhoitopalvelut voidaan jakaa täyden valtakirjan omaisuudenhoitoon ja konsultatiiviseen omaisuudenhoitoon. Puttonen ja Repo (2011, 76) taas käyttävät täyden valtakirjan omaisuudenhoidosta nimitystä yksilöllinen omaisuudenhoito

ja tarkoittavat tällä varainhoitoa. Konsultatiivisen omaisuudenhoidon he mieltävät kollektiiviseksi varainhoidoksi ja tästäkin tarkemmaksi termiksi sijoitusrahoitustoiminnaksi (Puttonen & Repo 2011, 76). Tässä opinnäytetyössä käytetään selvyyden vuoksi termejä ”täyden valtakirjan omaisuudenhoito” ja ”konsultatiivinen omaisuudenhoito”, sillä kirjoittajat mieltävät varainhoidon ja omaisuudenhoidon synonyymeiksi.

Lainsäädännön näkökulmasta katsoen sijoituspalvelulla voidaan tarkoittaa omaisuudenhoitoa, sijoitusneuvontaa sekä rahoitusvälineitä koskevien toimeksiantojen toteuttamista. Sijoituspalvelua saavat tarjota vain luottolaitostoimiluvan saaneet pankit, omaisuudenhoidon ja sijoitusneuvonnan osalta toimiluvan saanut rahastoyhtiö sekä sijoituspalvelutoimiluvan saaneet sijoituspalveluyritykset. (Finanssivalvonta 2020.) Täyden valtakirjan omaisuudenhoito tarkoittaa asiakkaan omaisuuden täysihoitoa, jossa varainhoitaja hoitaa asiakkaan sijoitussalkkua toimeksiannolla asiakkaan valtuuttamana tämän lukuun. Täyden valtakirjan omaisuudenhoidossa asiakas siis antaa varainhoitajalle itsenäisen päätöksentekovallan toimeksiantojen tekemisestä, joka oikeuttaa omaisuudenhoitajaa hoitamaan asiakkaan varallisuutta niissä rajoissa, jotka omaisuudenhoitosopimuksessa on määritelty. Tällaisia rajoja ovat muun muassa asiakkaan sijoitusaika, asiakkaan määrittelemä riskinsietotaso eli asiakkaan riskiprofiili, tavoiteltu tuotto ja markkinoiden muutokset. Varainhoitaja siis hoitaa kaikki asiakkaan sijoitukset ja sijoitusten hoidon asiakkaan valtuutuksella ilman asiakkaan erillistä aloitetta jokaisesta eri toimeksiannosta. Konsultatiivinen omaisuudenhoito taas tarkoittaa sitä, että asiakas tekee sijoituspäätökset itse. Sijoituspäätösten tueksi asiakas saa sijoituspalveluyrityksen asiakasneuvojalta sijoitusneuvoja. Pidempiaikaisia asiakassuhteita, joissa annetaan sijoitusneuvontaa sekä sijoitussalkun raportointia, kutsutaan konsultatiiviseksi varainhoidoksi tai konsultatiiviseksi omaisuudenhoidoksi. (Turtiainen 2018, 52.)

Varainhoidossa sijoituspalveluyritys hoitaa asiakkaan omaisuutta asiakkaan ja yrityksen välille tehdyn omaisuudenhoitosopimuksen puitteissa. Omaisuudenhoitosopimuksessa määritellään salkunhoitamista ohjaava sijoitusstrategia, asetetaan sijoituslajeille tiettyjä raja-arvoja eli paljonko esimerkiksi riskillisiä korkosijoituksia saa kokonaisuudesta olla sekä asetetaan rajoituksia sijoituspäätösten tekemiselle. Sijoitusstrategia omaisuudenhoitosopimuksessa tarkoittaa sijoitustoiminnan tavoitteiden määrittelyä. Tällaisia tavoitteita voi olla esimerkiksi tietyn tuotto- ja riskitason tavoittelemisen. (Turtiainen 2018, 422.)

3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus tarkoittaa kaikkia tietyssä yrityksessä tai tiettyyn tuotteeseen liittyen asiakkaan kokemia palvelukokemuksia asiakassuhteen aikana. Asiakaskokemuksia saattaa kertyä monien vuosien varrelta useita tai vain yksi ainoa. Asiakaskokemus heijastaa kaikkea, mitä asiakas kohtaa yritykseen liittyen. Tämä voi olla mainontaa, asiakaspalvelua, itse tuote tai palvelu tai tuotteen käytettävyys. Kaikki edellä mainittu on osa asiakaskokemusta, sitä miten asiakas yrityksestä ajattelee ja joka sitouttaa asiakkaan yritykseen. (Varma 2012, 71.) Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan palvelupolusta, palvelutuokioista ja eri kosketuspisteistä. Hyvä asiakaskokemus syntyy näin muun muassa yrityksen brändin, tyylin, vuorovaikutuksessa koettujen ihmisten energian ja kohtaamisten summasta. (Komulainen 2018, 57–58.)

Yrityksien kannattaa panostaa asiakaskokemukseen, sillä hyvällä asiakaskokemuksella on positiivista taloudellista merkitystä yritykselle. On mm. tutkittu, että asiakaskokemukseen panostamisella on positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen, tulokseen sekä arvon nousuun markkinoilla. Esimerkiksi Yhdysvalloissa Watermark Consulting:in toteuttaman seurantatutkimuksen mukaan yritykset, jotka panostivat pitkäjänteisesti asiakaskokemukseen, tuottivat osakemarkkinoilla n. 80 % enemmän kuin yritykset, jotka eivät panostaneet juurikaan heidän asiakaskokemuksiensa. Lisäksi Bain & Companyn toteuttamassa tutkimuksessa selvisi se, että niissä yrityksissä, joissa oli toimialansa korkein suositteluaste eli NPS (Net Promoter Score), oli myös korkein liikevaihdon kasvu. Positiivinen asiakaskokemus näkyy yrityksessä niin tuottojen kasvuna kuin kustannussäästöinä. Tuottojen kasvuna se näkyy siksi, että asiakkaat ostavat useammin ja enemmän, mutta myös hintaherkkyys vähenee. Lisäksi asiakkaat ovat uskollisempia ja suosittelevat palvelua useammin, koska ovat tyytyväisiä kokemaansa. Positiivinen asiakaskokemus näkyy kustannussäästöinä mm. siten, että virheet ja reklamaatiot vähenevät. Myös markkinoinnin tarve vähenee, kun suosittelu lisääntyy. (Koivisto, Säynäjäkangas, Forsberg 2019.)

Pankkien asiakaskokemuksen muodostuminen on muuttunut paljon viimeisten vuosien aikana. Aikaisemmin asiakkaan kokema asiakaskokemus luotiin pelkästään pankkikonttorissa, mutta nykyään yhä suuremmin asiakaskokemus on siirtynyt konttorista digitaalisiin kanaviin. Lisäksi aikaisemmin asiakkaat olivat uskollisempia omalle pankilleen ja pysyivät saman pankin asiakkaana lapsesta asti, mutta nykyisin pankin vaihtaminen on yleistä. Yleensä vaihdon syynä ovat yhä useammin asiakaspalvelun taso sekä asiakaskokemus. Tästä syystä pankkialalla liiketoimintaa täytyykin ohjata

asiakaskeskeisyys ja se, että koko henkilökunta työskentelee asiakaskokemuksen parantamiseksi. Lisäksi suunnittelun ja toiminnan tulisi pyöriä asiakkaan ja asiakastiedon ympärillä eikä pankin portfolioissa olevien tuotteiden. (Gerdt & Eskelinen 2018.)

3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemuksesta on monia erilaisia määritelmiä kirjallisuudessa ja sille on vaikeaa löytää yhtä oikeaa määritelmää. Tiivistetysti asiakaskokemuksen voisi kuitenkin määritellä kuten Meyer ja Schwager (2007, 118) sen määrittelevät: ”Asiakaskokemus on asiakkaan sisäinen ja omakohtainen vastaus kaikkiin niihin suoriin ja epäsuoriin kontakteihin, joita hänellä on yrityksen kanssa”. Toisin sanottuna asiakaskokemus sisältää kaiken sen mitä yrityksellä on tarjota asiakkailleen, mm. asiakaspalvelun laatu ja ominaispiirteet, mainonta, muiden asiakkaiden kokemukset ja kritiikki sekä palvelun tai tuotteen käytön helppous ja luotettavuus. Loppujen lopuksi kaikki nämä piirteet vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. (Meyer & Schwager 2007, 118.) Huomioitavaa on kuitenkin se, että asiakaskokemus alkaa heti, kun asiakas ja yritys ovat yhteydessä ensimmäistä kertaa (Bean & Van Tyne 2012, 2–3).

Bean ja Van Tyne (2012, 2–3) tukevat Meyerin ja Schwagerin määritelmää, sillä heidän mukaansa asiakaskokemus on kaikkien vuorovaikutusten summa, joita asiakkaalla on yrityksen kanssa. Lisäksi Berry, Carbone ja Haeckel (2002) kertovat asiakkaan saavan koko ostoprosessin ajan vihjeitä, joiden pohjalta hän muodostaa kokonaisasiakaskokemuksensa. Löytänä ja Kortesus (2011) sen sijaan tuovat määritelmään emotionaalisen näkökulman. Heidän mukaansa asiakaskokemuksella tarkoitetaan asiakkaan muodostamaa mielikuvaa yrityksen toiminnasta, ja se koostuu mielikuvien, tunteiden ja kohtaamisten summasta. Heidän mukaansa asiakaskokemus ei siis ole järjellä tehty päätös vaan kokemus, joka on muodostunut asiakkaan yksittäisten tulkintojen muodostamasta kokonaisuudesta. Tästä syystä asiakaskokemukseen ei voi täysin vaikuttaa, sillä siihen vaikuttavat vahvasti asiakkaan omat tunteet sekä alitajuntaisesti tehdyt tulkinnot. Yritykset voivat kuitenkin pyrkiä vaikuttamaan siihen, millaisia kokemuksia he luovat asiakkailleensa. (Löytänä & Kortesus 2011, 11–13.) Myös Komulainen (2018) tunnistaa tunteiden vaikutuksen asiakaskokemuksen muodostumiseen. Hänen mukaansa asiakaskokemus liittyy vahvasti tunteisiin, sillä tunteet ovat keskeisiä tekijöitä, jotka kuljettavat asiakasta eteenpäin polulla. (Komulainen 2018, 63.)

3.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen voidaan sanoa muodostuvan kolmesta isosta osatekijästä, joiden onnistumisen pohjalta asiakkaan tunne vastaanottajaa kohtaan syntyy. Nämä kolme isoa osatekijää ovat fyysinen kohtaaminen, digitaalinen kohtaaminen ja brändi eli tiedostamaton kohtaaminen. Näistä tunnistetuin osa on fyysisesti tapahtuva kohtaaminen, koska siinä asiakas ja yrityksen edustaja tapaavat kasvojen ja kohtaamiseen on suhteellisen helppo vaikuttaa kummankin osapuolen osalta. Digitaalinen asiakaskokemus sen sijaan on usein asiakkaan tiedonhaku internetissä tai muussa digitaalisessa ympäristössä, kuten sosiaalisessa mediassa. Digitaalisen asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut suuresti viimeisten vuosien poikkeusaikojen vuoksi ja tulee luultavasti kasvamaan vielä entistäkin enemmän tulevaisuudessa diginatiivisukupolven aikuistumisen myötä. Digitaaliseen kohtaamiseen ja sen jättämään tunteeseen yritys pystyy vaikuttamaan panostamalla viestintään ja yrityksen internetsivujen helppokäyttöisyyteen. Tiedostamattomaan asiakaskokemukseen eli käytännössä asiakkaan jo olemassa oleviin mielikuviin brändistä sen sijaan on huomattavasti vaikeampaa vaikuttaa kuin kahteen edelliseen kohtaan, sillä tähän asiakkaan olemassa olevaan mielikuvaan vaikuttavat kaikki aikaisemmat mielikuvat ja oletukset brändistä, kuten myös puskaradiosta kuullut kokemukset ja mielikuva yrityksen hinta-laatu-suhteesta. Tätä tiedostamatonta kohtaamista voidaan kutsua myös brändimielikuvaksi tai kokonaisvaltaiseksi mielikuvaksi yrityksestä. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 34.) Brändimielikuvalla voi olla suurikin vaikutus asiakkaan kokemaan asiakaskokemukseen, sillä asiakas voi olla valmis joustamaan asiakaskokemuksen suhteen, mikäli hänellä on vahva tunneside yrityksen brändiin. Toisin sanottuna yrityksen brändi voi siis pehmittää asiakkaan kokemaa asiakaskokemusta. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 9–11.) Lisäksi huomioitavaa on se, että yksilön asiakaskokemus muodostuu harvoin ostohetkellä, vaan se rakentuu vähitellen ja sitä mukaan, kun tuotetta tai palvelua kulutetaan (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1).

Lemon ja Verhoef (2016, 74–76) mukaan asiakaskokemus muodostuu ikään kuin asiakkaan matkasta, jonka se tekee yhdessä yrityksen kanssa. Matkan aikana käydään läpi koko ostoprosessi, joka sisältää useita eri kosketuspisteitä. Juuri näissä erilaisissa kosketuspisteissä asiakaskokemus rakentuu, sillä silloin asiakas ja yritys ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa joko suorasti tai epäsuorasti (Saarijärvi & Puustinen 2020, osa 2). Lemonin ja Verhoefin mukaan asiakaskokemus on kokonaisuutena myös niin dynaaminen kuin iteratiivinen prosessi, joka koostuu ennako-ostami-

sesta, itse ostamisesta sekä jälkiostamisesta. Prosessiin kuuluvat myös niin aikaisemmat kokemukset (mm. aikaisemmat ostokset) kuin ulkoiset tekijät. Kussakin prosessin vaiheessa asiakkaat kohtaavat erilaisia kosketuspisteitä, mutta vain osa näistä kosketuspisteistä on yrityksen omistamia. (Lemon & Verhoef 2016, 74–76.)

Ensimmäiseen vaiheeseen eli ennakko-ostamiseen sisältyvät kaikki ne näkökulmat asiakkaan vuorovaikutuksesta brändiin, kategoriaan ja ympäristöön ennen varsinaista ostotapahtumaa. Perinteisessä markkinointikirjallisuudessa ennakko-ostovaiheeseen liitetäänkin mm. tarpeen tunnistaminen, etsintä ja harkinta eli teoriassa tämä vaihe voisi sisältää asiakkaan koko kokemuksen ennen ostamista, mutta käytännössä siihen sisältyykin asiakkaan alusta alkaen kokeman tarpeen, tavoitteen tai impulssin tunnistaminen sekä mahdollisesti asiakkaan harkinta tyydyttää kyseinen tarve, tavoite tai impulssi ostoksella. Toinen vaihe eli ostaminen kattaa asiakkaan vuorovaikutuksen brändin ja sen ympäristön kanssa itse ostotapahtumassa. Tyypillisesti tähän vaiheeseen kuuluvat valinta, tilaus ja maksu. Kolmas vaihe eli oston jälkeinen vaihe sisältää asiakkaan vuorovaikutuksen brändin ja sen ympäristön kanssa varsinaisen ostotapahtuman jälkeen. Tähän vaiheeseen kuuluu mm. tuotteen käyttö ja kulutus, oston jälkeinen sitoutuminen sekä palvelupyynnöt. Teoriassa tämä vaihe voisi ulottua ajallisesti ostosta aina asiakkaan elämän loppuun asti, mutta käytännössä tämä vaihe sisältää vain kaikki ne näkökulmat asiakkaan kokemuksesta oston jälkeen, jotka todella liittyvät jollakin tavoin brändiin tai tuotteeseen/palveluun. Tässä vaiheessa myös itse tuotteesta tulee konkreettinen kosketuspiste. (Lemon & Verhoef 2016, 76.)

3.3 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Saarijärvi ja Puustinen (2020) kuvaavat kirjansa kolmannessa osiossa asiakaskokemuksen mittaamisen olevan yksi tärkeimmistä asioista puhuttaessa asiakaskokemuksen rakentamisen onnistumisesta. Asiakasymmärryksen mittaaminen tarkoittaa kohderyhmän eli asiakkaiden tarpeiden, tavoitteiden ja odotusten tutkimusta (Tuulaniemi 2011). Mittaus on tärkeää, jotta voidaan selvittää asiakaskokemuksen syy-seuraussuhteet ja näin pyrkiä muuttamaan asioita, jotka huonontavat asiakaskokemusta ja sitä kautta yrityksen yhtä tärkeintä kilpailukeinoa. Asiakaskokemusta tulee mitata, jotta voidaan löytää asiakaskokemuksen johtamisen keinot. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Löytänä ja Korteso (2011) toteavat, että asiakaskokemuksen mittaamiseen voidaan löytää kaksi eri näkökulmaa. Toinen niistä mittaa puhtaasti asiakkaiden kokemuksiin liittyviä asioita ja toinen

keskittyy mittaamaan ennemminkin asiakaskokemuksen johtamisen vaikutuksia. Nämä kaksi näkökulmaa eivät ole toisensa poissulkevia vaan jälkimmäinen vaikuttaa vahvasti ensimmäiseen, mutta niitä voidaan mitata erilaisilla mittaustavoilla. Yksi asiakaskokemuksen mittaamisen ongelmista on, kun asiakaskokemuksen tutkimusta tehdään vain tutkimisen vuoksi, eikä johtamisen ja asiakaskokemuksen kehittämisen kärjellä. (Löytänä & Korteso 2011). Organisaatiot sortuvat usein siihen virheeseen, että yksinkertaistavat asiakaskokemuksen mittausta liikaa. Asiakaskokemus tiivistetään vain yhteen mittariin, vaikka asiakaskokemus muodostuu useista eri asiakaspolun vaiheista ja niissä syntyneistä kosketuspisteistä. Tällöin voi jäädä huomaamatta jonkun tietyn kosketuspisteen hyvä menestys tai selvät parantamisen kohteet. (Saarijärvi & Puustinen 2020.)

Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot voidaan jakaa passiivisiin ja aktiivisiin keinoihin. Passiivisia keinoja ovat muun muassa palautelomakkeet, asiakkaan sponttaanisti antama palaute, asiakkaiden sosiaalisessa mediassa antaman palautteen seuranta sekä reklamaatioiden ja kohtaamisten analysointi. Aktiivisia mittaamisen keinoja ovat erilaiset asiakaspaneelit, asiakastyytyväisyystutkimukset, Mystery Shopping-tutkimukset ja jatkuvat palautekyselyt eri kosketuspisteissä. Aktiivisen ja passiivisen mittaamisen keinon ero on se, että antaako asiakas palautteen omasta aloitteestaan vai häneltä aktiivisesti kysymällä. Asiakkaan itse omasta tahdostaan ja haluamallaan tavalla antama palaute on passiivinen asiakaskokemuksen mittaamisen keino. Asiakkaan antama spontaani palaute on vain yksi osio asiakaskokemuksen mittaamisesta, eikä siitä voi vetää suoria johtopäätöksiä asiakastyytyväisyyden suhteen. (Löytänä & Korteso 2011.)

Mintzin ja Currimin (2013) tekemien tutkimusten mukaan jo asiakaskokemukseen liittyvän mittamisen aloittaminen parantaa asiakaskokemusta ja siitä suoriutumista. Työntekijät kiinnittävät asiakaskokemukseen ja omaan asiakaspalveluunsa heti enemmän huomiota, kun ovat tietoisia asiakaskokemuksen mittaamisesta. Tuulaniemi (2011) toteaa asiakaskokemuksen mittaamisella olevan tavoitteena myös työntekijöiden motivointi. Asiakaskokemusta mitattaessa ja seurattaessa kasvaa työntekijöiden motiivi tuottaa asiakkaille parasta mahdollista asiakaskokemusta. Varsinkin, jos hyvä asiakaskokemusluku on yksi työn tavoitteista. Tiivistäen voidaan siis sanoa, että työntekijät ovat motivoituneempia ja sitoutuneempia asiakaskokemuksen parantamiseen, kun he ovat tietoisia asiakaskokemuksen mittaamisesta ja mittauksen tuloksien seurannasta.

Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta spontaaneja palautteita tarkastellessa tärkeäksi tekijäksi nousee asiakkaan kannustaminen palautteen antamiseen (Löytänä & Kortesus 2011). Palautteen annon on oltava mahdollisimman helppoa ja nopeaa, jotta asiakkaat jaksavat palautteen antoon ryhtyä ja eivät koe sitä oman aikansa hukkaamiseksi. Yrityksen kannattaa myös pyrkiä aktivoimaan asiakasta antamaan palautetta eri kosketuspisteissä, eikä ainoastaan kohtaamisen loppuunsaattamisen jälkeen. Toinen tärkeä tekijä on spontaanin palautteen yhteen kokoaminen ja palautteiden joukosta kehittymisen kannalta tärkeimpien asioiden tunnistaminen. (Löytänä & Kortesus 2011.) Jos spontaaneja palautteita ei koota yhteen ja tarkastella kriittisesti, voi tärkeitä kehityskohteita tai asiakaspolun onnistumisen paikkoja jäädä huomaamatta kokonaan. Se taas voi johdattaa tehostamaan asiakaskokemuksen kehittämiseen, jos resursseja käytetään tiedostamatta kosketuspisteisiin, jotka toimivat jo todella hyvin ja eivät kaipaa enempää kehittämistä.

Kahden edellä mainitun tekijän lisäksi yrityksen on hyvä muistaa asiakaskokemuksen tuottaminen myös palautteenantovaiheessa. Jos asiakkaan palautteeseen ei vastata mitään, voi asiakas kokea palautteensa tai pahimmassa tapauksensa itsensä asiakkaana arvottomana. Palautetta arvostavien yritysten on arvostettava myös palautteenantajaa tai he luovat ristiriitaista kuvaa yrityksestä ja sen imagosta. Vastauksena palautteeseen riittää usein palautteesta kiittäminen ja tieto siitä, miten palautteita viedään eteenpäin ja käsitellään yrityksessä. Näin palautteenantajalle jää tunne, että hänen palautteellaan on oikeasti merkitystä ja yksittäinenkin palaute voi vaikuttaa siihen, miten yrityksessä hoidetaan eri kosketuspisteitä. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Yksi yritysten paljon käyttämä ja nopeasti suosiota saanut asiakastyytyväisyyden mittaustapa on NPS-luku eli Net Promoter Score. NPS-luku on kehitetty mittaamaan asiakkaan sitoutuneisuutta yritystä kohtaan ja se onkin asiakkaalle nopea ja helppo tapa antaa palautetta palvelusta. (Korhikoski & Ylikoski 2011.) NPS-kysely lähetetään asiakkaalle usein tekstiviestitse tai sähköpostitse ja sen pääkysymyksenä on ”Miten todennäköisesti suosittelisit palvelua/yritystä/tuotetta ystäväillesi asteikolla 0–10?”. NPS-kyselyn vastausvaihtoehdot ovat välillä 0–10, joista 0 tarkoittaa ”En suosittelisi ollenkaan” ja 10 tarkoittaa ”Suosittelisin varmasti”. Asiakas valitsee näistä itselleen sopivimman ja vastaa kyselyyn sen mukaisella arvosanalla. (Wexler, Shaffer & Cotgreave 2017, 188.)

NPS-luku lasketaan vastanneiden antaman arvosanan mukaan. Vastanneet asiakkaat jaetaan kolmeen kategoriaan antamansa arvosanan perusteella. Arvosanan 0–6 vastanneet ovat arvostelijoita, arvosanan 7–8 vastanneet ovat passiivisia ja arvosanan 9–10 vastanneet ovat suosittelijoita. (Albert, Tullis & Albert 2013, 146.) NPS-luku lasketaan kaavalla: (suosittelijoiden prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista) – (arvostelijoiden prosentuaalinen osuus kaikista vastaajista) kertaa sata. Eli esimerkkinä jos suosittelijoita on 75 % ja arvostelijoita 0 % niin kaava on $(0,75 - 0) * 100 = 75$. Vastauksena tästä tuli NPS-luku 75. Suosittelijoiden määrä voi siis olla mitä vaan -100 ja +100 välillä ja on yrityskohtaista, mikä NPS-luku on hyvä tulos millekin yritykselle. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 4.)

NPS-kyselyä ja sen tulosten luotettavuutta on kyseenalaistettu, koska laskukaava ja vastaajien jaottelu kolmeen eri kategoriaan ovat epäreilusti jaoteltuja. Arvostelijoiden vastaus painaa paljon enemmän kuin esimerkiksi suosittelijoiden vastaus, koska arvostelijoihin kuuluvat seitsemän eri vastausvaihtoehtoa välillä 0–6, kun taas suosittelijoihin kuuluu ainoastaan kaksi vaihtoehtoa välillä 9–10. Jako arvostelijoihin, neutraaleihin ja suosittelijoihin ei siis ole miltään kannalta katsottuna symmetrinen. Epäsymmetrisyys ja vain kolme kategoriaa 11-asteisella asteikolla aiheuttavat tarkkuuden ja luotettavuuden pienenemistä. (Albert, Tullis & Albert 2013, 146.) NPS-luvut vaihtelevat paljon maiden sekä toimialojen kesken, joten esimerkiksi pankin ja elektroniikkakaupan NPS-lukuja ei voi verrata suoraan keskenään. NPS-luku koetaan silti hyväksi menetelmäksi mitata asiakastyytyväisyyttä, koska jos asiakas haluaa vastata kysymykseen suosittelusta ”kyllä” on hän suurella todennäköisyydellä tyytyväinen asiakas, joka palaa yrityksen palveluiden pariin uudelleen. Suositteleminen nähdään tärkeämpänä tuloksena kuin esimerkiksi asiakkaan tuleva ostokäyttäytyminen. (Korkiakoski & Ylikoski 2011, 5.)

Muita laadullisen kehityksen mittareita NPS-mittarin lisäksi ovat perinteinen asiakastyytyväisyysmittaus, CSAT eli Customer Satisfaction Index sekä CES eli Customer Effort Score. CSAT-mittari mittaa miten tyytyväisiä asiakkaat ovat palveluun tai yritykseen. CSAT-mittari eri asiakastyytyväisyysindeksi kertoo asiakastyytyväisyyden kehityksestä ja sitä voi käyttää pitkälläkin aikavälillä huomaamaan trendejä asiakastyytyväisyydessä tai vertaamaan eri toimijoita keskenään. CSAT-mittarin vastausvaihtoehdot ovat asteikolla 1–10 ja tulokset saadaan asteikolla 1–100 laskemalla tyytyväisten asiakkaiden määrä suhteessa kaikkiin vastaajiin. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017.)

CES-mittari mittaa helppoutta ja vaivattomuutta ja sopii hyvin arkisten asiakaskohtaamisten mittaamiseen. CES-mittarin kysymys kuuluu ”Kuinka helppoa asiointi yrityksen x kanssa tänään oli?” ja mittausasteikko on välillä 1–7, jossa 1 on erittäin helppoa ja 7 on hyvin hankalaa. Pitää muistaa, että mittari itsessään ei ratkaise mitään, jos mittaamisella saatua tietoa ei osata hyödyntää oikein. Mittaamista tulisi hyödyntää jakamalla tietoa asiakasrajapinnalle heti palautteen käsittelyn jälkeen varsinkin tilanteissa, joissa asiakaspalaute on ollut negatiivinen. (Korkiakoski 2019.)

3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Heshmatin, Saeednian ja Badizadehin mukaan käsitteellä ”asiakaskokemusjohtaminen” tarkoitetaan asiakaskokemuksen maksimoimista johtamisen eri keinojen avulla. Asiakaskokemusjohtaminen on englanniksi customer-experience-management ja siitä käytetään lyhennettä CEM. (Heshmati, Saeednia & Badizadeh 2019.) Schmitt (2003, 17) määrittelee asiakaskokemusjohtamisen strategiseksi prosessiksi, jolla pyritään hallitsemaan asiakkaan koko kokemusta liittyen yritykseen tai tuotteeseen. Asiakaskokemuksen johtamisen tausta-ajatuksena on bisnesstrategia, jolla kasvatetaan yrityksen liikevaihtoa (Löytänä & Kortesus 2011). Asiakaskokemusjohtamiseen panostaminen on tehokkain keino nousta oman alansa markkinajohtajaksi. Tämä perustuu oman toimialan tuntemiseen. Suurella osalla saman toimialan yrityksistä on samanlaiset bisnesstrategiat ja yrityksen pitää löytää keino erottautua. Tällainen keino eli kilpailuetu voi olla asiakaskokemukseen panostaminen. Jotta panostaminen on mahdollista, tarvitsee yritys asiakaskokemuksen johtamista. (Löytänä & Kortesus 2011.)

Löytänen ja Kortesus (2011) mukaan ”Asiakaskokemuksen johtaminen maksimoi yrityksen asiakkailleen tuottaman arvon luomalla asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia”. Arvon maksimointi kasvattaa yrityksen tuloja, kun tyytyväiset asiakkaat usein palaavat ja tekevät lisäostoja (Löytänä & Kortesus 2011). Jotta arvoa voidaan maksimoida, täytyy hyvästä asiakaskokemuksesta tehdä yksi tärkeimmistä asiakaskohtaamisen prioriteeteista. Yrityksen johdon täytyy asiakaskokemusjohtamista kehittäessään näyttää esimerkkiä omalla käytöksellään ja omilla tekemisillään, jotta yrityksen työntekijät saadaan motivoitua asiakaskokemuksen kehittämiseen. Jos yrityksen johto ei näytä esimerkkiä omilla tekemisillään, se helposti osoittaa työntekijöille, ettei johto halua muutosta niin kovasti kuin itse sanoo haluavansa. Johdon täytyy tehdä päätöksiä keskittyen asiakaskokemukseen ja sen kehittämiseen eli toisin sanoen ottaa asiakaskokemus huomioon myös omissa päätöksis-

sään. Työtehtävät ja niiden hoitaminen täytyy järjestää niin, että asiakaskokemus otetaan ensisijaisesti huomioon ja siitä tulisi tärkein prioriteetti ihan jokaiselle työntekijälle yrityksen johtoporrasta myöten. Vasta kun koko henkilöstö ajattelee asiakaskokemusta ykkösprioriteettina, voi yritys tuottaa oikeasti hyvää asiakaskokemusta. (Meyer & Schwager 2007, 10.) Ennen asiakaskokemusjohtamista tunnettiin termi asiakassuhteiden johtaminen, joka tarkoittaa käytännössä samaa kuin asiakaskokemusjohtaminen. Ero asiakaskokemusjohtamisen ja asiakassuhteiden johtamisen välillä on se, että asiakaskokemusjohtaminen ottaa asiakassuhteiden johtamista enemmän huomioon asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen ja siihen vaikuttavat asiat. (Löytänä & Korteso 2011.)

Arussy (2010) on määritellyt asiakaskokemusjohtamiselle "asiakaskokemuksen johtamisen portaatt". Nämä portaatt tarkoittavat toimintaohjeita, joita seuraamalla eli porttas portaalta eteenpäin siirtyen voi yrityksestä tulla aidosti asiakaslähtöinen ja asiakaskokemus parantua. Portaita ovat määrittele, kehittä, organiso, toteuta, mittaa ja uudelleenmäärittele. (Arussy 2010.) Myös Schmitt (2003, 17) määrittelee asiakaskokemusjohtamiselle viiden portaan mallin. Ensimmäisellä askelmalla on asiakkaan kokemuksen kokemusperäinen analysoiminen ja määrittelemine. Toisella ja kolmannella askelmalla rakennetaan kokemusperäinen alusta sekä suunnitellaan brändiin liittyvä kokemusmaailma, eli millaisia kokemuksia brändiin liittyen halutaan luoda. Viimeisillä kahdella askeleella organisoidaan asiakaskokemus ja sitoudutaan jatkuvaan kehittämiseen asiakaskokemuksen ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. (Schmitt 2003, 17.)

Viiden portaan mallin lisäksi Löytänä ja Korkiakoski (2014, 37) ovat määritelleet asiakaskokemuksen kehittämiseksi kolmen vaiheen toimenpiteet. Nämä kolme vaihetta johtavat yritystä asiakaskokemuksen kehittämisessä alusta saakka kohti hyvää asiakaskokemusta ja sen saavutettuaan hyvän asiakaskokemuksen ylläpitämiseksi. Ensimmäisessä vaiheessa asiakaskokemukseen vaikutetaan markkinoinnin ja mittaamisen keinoin. Asiakkaille luvataan hyvä asiakaskokemus markkinoinnin keinoin ja asiakaskokemusta ryhdytään mittaamaan, jotta löydetään suurimmat ongelmakohdat asiakaspolussa. Tämän vaiheen perimmäinen tarkoitus on ohjata yrityksen työntekijöiden ajattelua asiakaslähtöisempään suuntaan ja näin muuttaa yrityksen brändimielikuvaa asiakaskeskeisemmäksi. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 37.)

Toisessa vaiheessa asiakaslähtöisyys otetaan kriteeriksi uusia työntekijöitä rekrytoitaessa ja hakijoiden palveluasenne otetaan huomioon jo rekrytointivaiheessa, jotta saadaan palkattua oikean

palveluasenteen omaavat henkilöt. Toisessa vaiheessa asiakaskokemuksesta tehdään myös yrityksen kilpailutekijä. Päätös yrityksen kilpailutekijöistä on strateginen ja sitä päätettäessä johto tekee strategisen suunnitelman asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tässä vaiheessa asiakaskokemuksen ryhdytään kiinnittämään enemmän huomiota ja siihen ryhdytään panostamaan kouluttamalla henkilöstöä ja jalkauttamalla asiakaskokemukseen liittyvää suunnitelmaa. Asiakaskokemuksen johtamista parantaakseen voidaan hyödyntää erilaisia mittareita, kuten asiakas- ja talousmittareita. Esimerkiksi talousmittareista palkkiomittarit voidaan muuttaa asiakaskokemuksen parantamiseen kannustaviin mittareihin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 37–41.) Tällainen mittari voi olla esimerkiksi asiakaspalvelijan saamien palautteiden määrä ja palautteiden sisältö. Mittari voi toimia esimerkiksi seuraavasti; asiakaspalvelijan saadessa kaikista saamistaan palautteista 80 % hyvää palautetta kalenterivuoden aikana, nousee hänen kannustuspalkkionsa. (Löytänä & Korteso 2011.)

Kolmannessa eli viimeisessä vaiheessa pyritään jatkuvaan kehitykseen asiakaskokemuksen saralla. Kolmannen vaiheen ajatuksena on vähintään ylläpitää asiakaskokemusta, mutta asiakkaiden tarpeiden koko ajan muuttuessa on yrityksen tärkeää myös kehittää asiakaskokemustaan jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Vieläkin jokaisessa prosessissa huomioidaan asiakaskokemus ja pohditaan, miten asiakkaille voidaan luoda entistä parempi hyöty ja suurempi arvo kuin aiemmin. Yrityksen täytyy muistaa, että asiakaskokemuksen parantaminen tarkoittaa asiakkaiden positiivisesti yllättämistä eli heidän odotuksiensa ylittämistä. Jos odotuksia ei onnistuta ylittämään, ei asiakaskokemus voi kehittyä positiivisesti. Kun odotukset pyritään ylittämään jokaisessa asiakastapaamisessa ja jokaisessa kohtaamispaikassa sekä asian eteen tehdään töitä joka päivä, voidaan asiakaskokemuksen sanoa olevan yrityksen tärkein kilpailukeino. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 39–42.)

4 Palvelupolku

Palvelupolun avulla kuvataan palvelukokonaisuutta, joka koostuu palvelutuokioista ja erilaisista kontaktipisteistä. Sen avulla voidaan myös tutustua tarkemmin siihen, miten asiakas kokee palvelun ja kulkee kyseisen palvelupolun. (Tuulaniemi 2011, 79.) Palvelupolkuja voidaan myös nimittää asiakaspoluksi, jolloin tarkempi määritelmä käsitteelle Korkiakosken ja Gerdtin (2016, luku 4) mukaan on seuraavanlainen: ”Asiakaspolulla tarkoitetaan sitä prosessia, jonka kuluttaja käy läpi tie-

don etsimisestä ostopäätökseen, hankitun palvelun tai tuotteen käyttöön, tukipalveluihin ja edelleen uusintaostoon”. Palvelupolku voidaan kuitenkin myös jaotella sen mukaan, missä vaiheessa palvelun arvo muodostuu asiakkaalle. Tällöin palvelupolku jakautuu esipalveluun, ydinpalveluun ja jälkipalveluun. Arvon muodostumisen näkökulmasta ydinpalvelu on kaikista tärkein vaihe, sillä siinä palvelun varsinainen arvo muodostuu asiakkaalle, mutta on kuitenkin muistettava se, että esipalvelu on valmistellut arvon muodostumista. (Tuulaniemi 2011, 79.) Jälkipalvelulla tarkoitetaan Tuulaniemen (2011, 79) mukaan sen sijaan sitä, kun asiakas ottaa kontaktia palveluntarjoajaan varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen.

Palvelupolku jakautuu siis eri vaiheisiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi. Palvelutuokiot sen sijaan sisältävät useita kontaktipisteitä, joiden avulla asiakas on kontaktissa palveluun kaikilla aisteillaan. (Tuulaniemi 2011, 80.) Kontaktipisteillä, tai toisin sanottuna kosketuspisteillä, tarkoitetaan kaikkia niitä tilanteita ja paikkoja, joissa yritykset ja asiakkaat kohtaavat toisensa. Nämä kohtaamiset voivat olla joko vuorovaikutteisia tai passiivisia. (Löytänä & Korteso 2011, luku 3.4.) Kontaktipisteitä ovat esim. palvelua tuottavat ja kuluttavat ihmiset, fyysinen tai virtuaalinen ympäristö, palvelun tuotantoon ja kuluttamiseen liittyvät esineet sekä toimintatavat, joilla tarkoitetaan palveluhenkilökunnan sovittuja ja palveluun liittyviä käyttäytymismalleja (Tuulaniemi 2011, 80–82). Näillä kaikilla kosketuspisteillä on keskeinen merkitys asiakaskokemuksen rakentumisessa, mutta on kuitenkin huomioitava se seikka, että kaikki kosketuspisteet eivät kuitenkaan ole samanarvoisia, sillä asiakkaan näkökulmasta toisilla kosketuspisteillä voi olla suurempi merkitys asiakaskokemuksen muodostumiseen kuin toisilla (Saarijärvi & Puustinen 2020, osa 2).

Lemon ja Verhoef (2016, 76) ovat tunnistaneet seuraavat neljä erilaista kosketuspistettä, jotka vaikuttavat asiakkaan asiakaskokemuksen muodostumiseen. Ne ovat yrityksen omistamat kosketuspisteet, yrityksen kumppaneiden omistamat kosketuspisteet, asiakkaan omat kosketuspisteet sekä ulkoiset tai sosiaaliset kosketuspisteet. Yrityksen omistamilla kosketuspisteillä tarkoitetaan kaikkia niitä asiakasvuorovaikutuksia ostotapahtuman aikana, jotka ovat yrityksen itsensä suunnitteleimia sekä hallinnoimia. Niihin kuuluvat mm. kaikki yrityksen omistamat mediat (esim. mainonta, verkkosivustot sekä kanta-asiakasohjelmat) sekä kaikki yrityksen hallinnoimat markkinointielementit (esim. tuotteen paketointi, palvelu ja hinta). Yrityksen kumppaneiden omistamat kosketuspisteet ovat käytännössä samanlaisia kuin yrityksen omat kosketuspisteet, mutta ne yritys on vain suunnitellut yhdessä kumppaneidensa kanssa. Lisäksi yritys myös hallinnoi niitä kumppaniensa kanssa.

Asiakkaan omiin kosketuspisteisiin sen sijaan kuuluvat kaikki ne asiakkaan toimet, jotka vaikuttavat hänen yleiseen asiakaskokemukseensa. Näihin kosketuspisteisiin eivät voi vaikuttaa tai niitä ei voi ohjata yritys, yrityksen kumppanit tai muutkaan tahot. Näiden lisäksi on vielä olemassa ulkoisia tai sosiaalisia kontaktipisteitä, joissa toisilla asiakkailla on merkittävä rooli. Asiakkaathan ovat yleensä ympäröitynä ulkoisilla kosketuspisteillä (mm. muut asiakkaat ja ympäristö) koko kokemuksensa aikana, jolloin se voi vaikuttaa heidän ostoprosessiinsa joko pyydettyä tai pyytämättä. Lisäksi myös sosiaalisilla kontaktipisteillä (mm. sosiaalinen media sekä arvostelusivustot) voi olla vaikutusta asiakkaan kokemukseen. Näiden kaikkien neljän eri kosketuspisteen kanssa asiakas voi olla vuorovaikutuksessa kussakin asiakaspolunvaiheessa, mutta kunkin kosketuspisteen vahvuus tai tärkeys voivat vaihdella kussakin vaiheessa riippuen tuotteen tai palvelun luonteesta tai asiakkaan omasta matkasta. (Lemon & Verhoef 2016, 76–78.)

Palvelupolku voidaan muodostaa aikajanan muotoon. Tällöin aikajanelle merkitään kaikki asiakkaan kohtaamat kosketuspisteet. Mitä enemmän kosketuspisteitä on, sitä pidempi aikajana tulee, mutta palvelupolku voi olla helpompi havainnollistaa visuaalisessa aikajanan muodossa. Palvelupolun aikajana on kuvaus kosketuspisteistä, joita hän kohtaa ostoprosessinsa aikana, sitä ennen ja sen jälkeen. Palvelupolun tärkein tehtävä on saada palvelun tarjoajat miettimään asiakkaan motivaation lähteitä, mitä tunteita asiakas kokee missäkin kosketuspisteessä sekä mitkä tekijät saavat asiakkaan siirtymään seuraavaan kosketuspisteeseen tai palvelupolun vaiheeseen. Yrityksen on hyvä huomata myös asiakkaan kokemat epävarmuustekijät, jotka voivat saada asiakkaan epäröimään seuraavaan vaiheeseen siirtymistä tai oston suorittamista loppuun. (Richardson 2010.)

Alla olevassa kuviossa 4 on esimerkki, miten palvelupolusta voi muodostaa aikajanan. Alla olevassa palvelupolun aikajanassa on ensimmäisenä asiakkaan sitouttaminen. Asiakkaan sitouttaminen voi tapahtua esimerkiksi asiakkaan näkemän mainonnan avulla tai se voi olla asiakkaan ensimmäinen käynti yrityksen kivijalkaliikkeessä. Sitouttamisen jälkeen seuraavana aikajanalla on ostotapahtuma. Ostotapahtuman jälkeen tulee palvelun tai tuotteen käyttö ja käytön jälkeen vuorossa on asiakkaan tuotteeseen liittyvän kokemuksen jako muiden ihmisten kanssa. Tämä kokemuksen jako voi tapahtua joko kasvokkain esimerkiksi ystävien kanssa tai netissä tapahtuvana arviointina tuotteesta tai palvelusta. Viimeisenä palvelupolussa on palvelulopun loppu, joka voi olla erilainen riippuen asiakkaasta ja palvelupolun onnistumisesta. Palvelupolun loppu voi olla tuotteen tai palvelun

uudelleen ostaminen, tuotteen päivitys ominaisuuksiltaan parempaan saman yrityksen tuotteeseen tai toisen yrityksen tuotteen/palvelun kokeilu. (Richardson 2010.)



Kuvio 4. Esimerkki palvelupolusta (Richardson 2010, muokattu).

Jotta yritykset voisivat tarjota asiakkailleen ylivoimaista asiakaskokemusta, täytyisi heidän siis tuntea asiakkaidensa asiakaspolku (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1). Yritysten olisi hyvä ymmärtää asiakaspolku niin yrityksen itsensä kuin asiakkaan näkökulmasta. Lisäksi asiakaspolusta olisi hyvä tunnistaa kunkin vaiheen tärkeimmät näkökulmat. (Lemon & Verhoef 2016, 76.) On kuitenkin hyvä tiedostaa se, että harvemmin on olemassa kahta samanlaista asiakaspolkua, sillä harvoin yksittäisen asiakkaan ostoprosessi on lineaarinen. Lisäksi asiakaskäyttäytyminen voi vaihdella toimialan mukaan, jonka takia on hyvin vaikea luoda yhtä yleispätevää asiakaspolkua. Tästä syystä yritysten on siis parempia tarkkailla itse omia asiakkaitaan ja luoda sen perusteella heille sopiva asiakaspolku. (Komulainen 2018, 59–61.) Asiakaspolusta olisi hyvä tunnistaa kaikki ne tietyt elementit ja kosketuspisteet, jotka esiintyvät läpi koko asiakaspolun (Lemon & Verhoef 2016, 76). Lisäksi olisi oleellista tietää se, missä asiakaspolun vaiheissa asiakas haluaisi olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa ja missä kanavissa. Yritysten täytyykin siis miettiä mitkä kosketuspisteet voi jättää asiakkaan itsenä hoidettaviksi ja missä tilanteissa asiakas taas erityisesti tarvitsee apua ja haluaa tulla palveltavaksi. (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 4.) Nykypäivänä digitalisaatio onkin tehnyt asiakkaiden ostoprosessista hyvin itsenäistä, ja tästä erityisesti pankit ovat saaneet paljon kritiikkiä (Korkiakoski & Gerdt 2016, luku 1). Kaikista tärkeintä olisi huomata asiakaspolusta kaikki ne kosketuspisteet, jotka saavat asiakkaan joko jatkamaan tai keskeyttämään ostopolkunsa (Lemon & Verhoef 2016, 76).

5 Tulokset

Salattu 19.4.2032 saakka.

5.1 Asiakkuus

Salattu 19.4.2032 saakka.

5.2 Ajanvaraus

Salattu 19.4.2032 saakka.

5.3 Odotukset

Salattu 19.4.2032 saakka.

5.4 Tapaaminen

Salattu 19.4.2032 saakka.

5.5 Tunne

Salattu 19.4.2032 saakka.

5.6 Mittaaminen

Salattu 19.4.2032 saakka.

5.7 Private-palvelun kehittäminen

Salattu 19.4.2032 saakka.

6 Johtopäätökset

Salattu 19.4.2032 saakka.

7 Pohdinta

Salattu 19.4.2032 saakka.

Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J., Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus: tee asiakkaistasi faneja. 3. painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Albert, B., Tullis, T. & Albert, W. 2013. Measuring the User Experience: Collecting, Analyzing, and Presenting Usability Metrics. 2. painos. Waltham: Elsevier Inc.
- Arussy, L. 2010. Customer Experience Strategy. New Jersey: Stravity Group Media Company. Viitattu 23.11.2021. <https://www.amazon.com/>, teoksen osittainen esikatselu.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino. Viitattu 16.10.2021. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Finanssivalvonta. 2020. Sijoituspalveluyritykset. Finanssivalvonnan esittely sijoituspalveluyrityksistä. Viitattu 13.4.2022. <https://www.finanssivalvonta.fi/paaomamarkkinat/sijoituspalvelun-tarjoajat/>
- Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus: oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 27.10.2021. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto (Alma Talent Pro).
- Heikkilä, J. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing.
- Heshmati, E., Saeednia, H. & Badizadeh, A. 2019. Designing a customer-experience management model for the banking-services sector. Journal of Islamic Marketing, 790-810. Viitattu 5.12.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Jamkin eettiset periaatteet 2018. 2018. Jyväskylän AMK:n eettiset periaatteet. Viitattu 3.10.2021. <https://opinto-opaat.jamk.fi/globalassets/opinto-opas-amk/opiskelu/pedagogiset-ja-eettiset-periaatteet/eettiset-periaatteet-11122018.pdf>.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 9.12.2021. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 3.10.2021. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Helsinki: SanomaPro.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 27.10.2021. <https://janet.finna.fi/>, Bisneskirjasto (Alma Talent Pro).

Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoilla. Helsinki: Kauppakamari 2018.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum Pro 2016. Viitattu 19.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, Bisneskirjasto (Alma Talent Pro).

Korkiakoski, K. & Ylikoski, T. 2011. Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score – analyysistä toimenpiteisiin. Viitattu 12.4.2022. <https://cupdf.com/document/suosittelun-johtaminen-ja-net-promoter-score-analyysista-toimenpiteisiin.html>

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 27.10.2021. <https://janet.finna.fi/>, Bisneskirjasto (Alma Talent Pro).

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80, 6, 69-96. Viitattu 20.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, EBSCOhost Business Source Elite.

Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi, rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum 2011. Viitattu 19.11.2021. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. Viitattu 5.12.2021. https://idcexed.com/wp-content/uploads/2021/01/Understanding_Customer_Experience.pdf

Mintz, O. & Currim, I. 2013. What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities? Journal of Marketing, Vol 77 No. 2, 17-40. Viitattu 20.11.2021. <https://janet.finna.fi>, EBSCOhost Business Source Elite.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

OP Private NPS 2020-2021. 2021. Päijät-Hämeen Osuuspankin NPS-taulukko vuosilta 2020 ja 2021. Viitattu 15.4.2022. Päijät-Hämeen Osuuspankin salattu tiedosto.

OP Ryhmä. 2022a. Pankin esittely - OP Päijät-Häme. Viitattu 21.3.2022. <https://www.op.fi/web/op-paijat-hame/pankin-esittely>

OP Ryhmä. 2022b. Varainhoito OP Private-palvelussa. Viitattu 21.3.2022. <https://www.op.fi/henki-loasiakkaat/op-private/varainhoito-op-private-palvelussa>

OP Ryhmä. 2022c. Henkilökunnan yhteystiedot. Viitattu 21.3.2022. <https://www.op.fi/web/op-paijat-hame/henkilokunnan-yhteystiedot>

OP Ryhmä. 2022d. OP Ryhmän vuosikatsaus 2021. Viitattu 12.4.2022. https://vuosi.op.fi/contentassets/4bce34f993944ed0a998214e781b5d76/pdf/op_ryhman_vuosi_2021.pdf

OP Ryhmä. 2022e. OP Ryhmän vuosi 2021. Viitattu 12.4.2022. <https://vuosi.op.fi/2021/>

Puttonen, V. & Repo, E. 2011. Miten sijoitan rahastoihin. 5. uud. p. Helsinki: WSOYpro.

Päijät-Hämeen Osuuspankki. 2022. Päijät-Hämeen Osuuspankin tilinpäätös ja toimintakertomus 2021. Viitattu 27.3.2022. <https://www.op.fi/documents/251165/11430745/561211-Tilinpaatos-ja-toimintakertomus-2021/b85647b1-c2d9-c4ef-bbe4-1250afe12ec9>

Richardson, A. 2010. Using customer journey maps to improve customer experience. Harvard Business Review. Viitattu 17.4.2022. <https://hbr.org/2010/11/using-customer-journey-maps-to>

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus: miksi, mitä, miten? Jyväskylä: Docendo 2020. Viitattu 19.11.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Schmitt, B. 2003. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. Viitattu 5.12.2021. https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=VuC-MII55Iz8C&oi=fnd&pg=PT8&dq=Customer+Experience+Management:+A+Revolutionary+Approach+to+Connecting+with+Your+Customers&ots=fcRaNIpcys&sig=YkL6ZHK -BSujG-v23I fpdMoqA&redir_esc=y#v=onepage&q=Customer%20Experience%20Management%3A%20A%20Revolutionary%20Approach%20to%20Connecting%20with%20Your%20Customers&f=false

Tietoarkisto. N.d. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. Tampereen yliopiston tietoarkisto. Viitattu 14.4.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Turtiainen, M. 2018. Sijoituspalvelut ja asiakas. Helsinki: Alma Talent Pro.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum 2011. Viitattu 19.11.2021. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto (Alma Talent Pro).

Varma, R. T. 2012. Enhancing and Empowering: Customer Experience. SCMS Journal of Indian Management 3, 71–78. Viitattu 9.12.2021. <https://janet.finna.fi>, ProQuest Central.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Finn Lectura.

Wexler, S., Shaffer, J. & Cotgreave, A. 2017. The Big Book of Dashboards: Visualizing Your Data Using Real-World Business Scenarios. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Asiakkuus:

- Onko sinulla asiointia muissa pankeissa?
- Mikä sai sinut valitsemaan Osuuspankin Private-palvelun?

Ajanvaraus:

- Olitko itse ottanut yhteyttä varainhoitajaan vai oliko sinuun otettu yhteyttä viime kerralla, kun asioit OP:n varainhoitajan kanssa?
- Haluatko mieluummin ottaa itse yhteyttä varainhoitajaan vai että sinuun otetaan yhteyttä pankin puolelta?
- Kuinka usein haluaisit, että sinuun ollaan yhteydessä?
- Oletko ollut tyytyväinen OP:n ajanvaraus-vaihtoehtoihin?
- Mitä muuttaisit ajanvaraukseen liittyen tai miten ajanvaraus olisi toimivampi sinun kohdallasi?

Odotukset:

- Mitä odotuksia sinulla on OP Private-palveluun liittyen?
- Millainen on sinusta onnistunut tapaaminen?

Tapaaminen:

- Missä kanavassa haluat mieluiten kohdata varainhoitajan?
- Miten varainhoitaja otti sinut vastaan viime tapaamisessasi? (Tunne)
- Koetko, että hyödyit tapaamisesta?
- Mitä mieltä olet ollut saamastasi palvelusta?
- Mitä tapaamisessa olisi voitu tehdä toisin?
- Miten kehittäisit Osuuspankin Private-palvelua?
- Menikö joku tapaamisen osa-alue erityisen hyvin, josta sinulle jäi erityisen hyvä mieli tai muisto?
- Asteikolla 1–10 minkä arvosanan kokonaisuutena antaisit Private-palvelusta? Asteikko on NPS-asteikko, joka menee seuraavasti: Arvosanat 9–10 vastaavat hyvää palvelua ja tyytyväisyyttä palveluun, 7–8 on neutraali ja 6 tai huonompi tarkoittaa tyytymättömyyttä palveluun.
- Suositteletko palvelua?

Tunne:

- Millainen tunnelma tapaamisessa oli?
- Millainen tunne sinulle jäi asiakastapaamisen jälkeen?
- Mikä erityisesti vaikutti tunnelmaan/siihen millainen tunne sinulle jäi tapaamisesta?
- Oletko kokenut, että konttorineuvotteluissa on ollut jotain neuvotteluita haittaavia häiriötekijöitä?

Mittaaminen/kysely:

- Mitä mieltä olet asiakaskokemuskyselyistä, jotka tulevat tapaamisen/neuvottelun jälkeen sinulle tekstiviestillä?
- Vastaatko asiakaskokemuskyselyihin yleensä? Miksi vastaat/et vastaa? Mikä saisi sinut vastaamaan?
- Koetko, että vastaamisellasi on vaikutusta prosessiin?