



Karelia-ammattikorkeakoulu  
Tradenomi (AMK)

# Chat-palvelun kehittäminen OP:ssa

Jonne Turunen

Opinnäytetyö, syyskuu 2023

[www.karelia.fi](http://www.karelia.fi)



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Syyskuu 2023**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä  
Jonne Turunen

Nimike  
Chat-palvelun kehittäminen OP:ssa

Toimeksiantaja  
OP:n tilaajayritys X

**Tiivistelmä**

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät aiheuttavat huonon asiakaskokemuksen toimihenkilöiden tuottamassa chat-palvelussa. Työ rajattiin pelkästään toimihenkilön suoritukseen chat-palvelussa eli chatbot ja muut digitaaliset kanavat jätettiin työn ulkopuolelle. Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii OP:n tilaajayritys x. Toimeksiantaja toimii pankkialalla ja on Suomen suurin pankkiryhmä.

Opinnäytetyö toteutettiin triangulaationa eli määrällisellä ja laadullisella tutkimusmenetelmällä. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin valmista määrällistä dataa, kirjallisia chat-keskusteluja sekä havainnointia ja haastattelua. Havainnointi ja haastattelu suoritettiin puolistrukturoidusti. Aineistot analysoitiin tilastollisesti kuvaavalla analyysillä ja teemoittelulla.

Tulosten perusteella yrityksen kokonaistilanne on kelvollinen, mutta tuloksista löytyy myös erilaisia kehityskohteita. Tulosten perusteella toimihenkilön osaamisella on suuri merkitys asiakaskokemukseen. Lisäksi toimihenkilön tehokkaalla toiminnalla ja asiakkaan jonotusajalla on jonkin verran merkitystä asiakaskokemukseen. Lopputuloksena toimeksiantajalle on ehdotettu toimenpiteitä, joiden avulla chat-palvelua voisi kehittää.

Kieli  
suomi

Sivuja 52

Asiasanat  
asiakaskokemus, digitaalinen asiakaskokemus, asiakaspalvelu, chat



**THESIS**  
**September 2023**  
**Degree Programme in Business Economics**

Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
FINLAND  
+ 358 13 260 600 (switchboard)

Author  
Jonne Turunen

Title  
Improvement of the OP Chat Service

Commissioned by  
Client company x of OP

**Abstract**

The aim of this thesis was to find out the factors causing poor customer experience in the chat service managed by employees. The thesis was restricted to cover only the employees' performance in the chat service, so chatbot and other digital channels were left out of the research. The thesis was commissioned by the client company x of OP. The commissioner is based in the banking sector and is the largest bank group in Finland.

The research was carried out using triangulation, that is, by using both quantitative and qualitative method. The data was collected using existing quantitative data, written chat conversations, observation and interviews. The observation and interviews were carried out semi-structured. The data was analyzed using statistically descriptive and thematic analyses.

Based on the results, the overall situation is decent, but the results also provide different areas of improvement. The results show that the employees' competence plays an important role in the customer experience. In addition, the employees' efficient action and the customer's queuing time have some effect on the customer experience. As the result, the commissioner was provided with suggestions on how to improve the chat service.

Language  
Finnish

Pages 52

Keywords  
customer experience, digital customer experience, customer service, chat

# Sisältö

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto .....  | 5  |
| 2   | Opinnäytetyön viitekehys, tavoitteet ja toimeksiantaja .....                                | 6  |
| 2.1 | Viitekehys ja aiemmat opinnäytetyöt.....  | 6  |
| 2.2 | Tavoitteet ja rajaukset.....  | 7  |
| 2.3 | Toimeksiantajan esittely .....  | 8  |
| 3   | Asiakaskokemus .....  | 9  |
| 3.1 | Digitaalinen asiakaskokemus ja asiakaspalvelu .....   | 9  |
| 3.2 | Asiakaskokemuksen tekijät ja niiden muodostuminen .....                                     | 12 |
| 3.3 | Asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavat tekijät .....   | 13 |
| 3.4 | Chat-palvelu.....   | 18 |
| 3.5 | Asiakaskokemuksen mittaaminen.....  | 19 |
| 4   | Opinnäytetyön menetelmät ja eettisyys .....   | 22 |
| 4.1 | Opinnäytetyön menetelmät .....  | 22 |
| 4.2 | Luotettavuus ja eettisyys .....   | 25 |
| 5   | Opinnäytetyön kulku .....   | 27 |
| 6   | Tulokset .....  | 30 |
| 6.1 | Asiakaspalautteiden selvittäminen.....  | 30 |
| 6.2 | Chat-keskustelujen analysointi .....  | 33 |
| 6.3 | Toimihenkilöiden havainnointi ja haastattelu.....   | 37 |
| 7   | Yhteenveto ja johtopäätökset.....   | 42 |
| 7.1 | NPS (Net Promoter Score) korreloi FCR:n (First Contact Resolution) kanssa .....             | 42 |
| 7.2 | Yrityksen strategian ja tavoitteiden selventäminen chat-palveluun ....                      | 44 |
| 7.3 | Johtamisen tarkentaminen.....   | 45 |
| 7.4 | Järjestelmien kehitysideat.....   | 46 |
| 7.5 | Toimintamallien ja ohjeiden täsmäyttäminen muihin palvelukanaviin                           | 47 |
| 7.6 | Analysointi chatista vaadittavista taidoista ja niiden valmentaminen toimihenkilöille ..... | 47 |
| 8   | Oma pohdinta .....  | 49 |
|     | Lähteet.....  | 51 |

# 1 Johdanto

Digitaalinen asiakaskokemus korostuu nykyisin erityisen paljon. Yritykset pyrkivät panostamaan entistä enemmän digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen. Kilpailu digitaalisessa liiketoimintaympäristössä on muuttunut entistä haastavammaksi. Yksi keskeisin keino erottautua muista yrityksistä on tehdä mieleenpainuva asiakaskokemus asiakkaalle. (Salin 2021.)

Chat-palvelu on yksi digitaalinen palvelukanava, joka yleistyy koko ajan enemmän. Moni asiakas haluaa asioida ennemmin kirjallisesti kuin puhelimitse yrityksen asiakaspalvelun kanssa. Toimihenkilöiden kannalta chat-palvelu voi olla tehokkaampaa kuin puhelimitse asiakaskohtaamisten hoitaminen. (Kinnunen 2015.)

Opinnäytetyössä selvitetään toimihenkilön tuottamaa palvelua chat-palvelussa ja pyritään löytämään tekijöitä, jotka aiheuttavat huonon asiakaskokemuksen. Työ toteutetaan yhteistyössä Osuuspankin (OP) erään tilaajayrityksen kanssa, joka toimii myös aiheen toimeksiantajana. Yrityksessä opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään chat-palvelun kehittämisessä. Finanssialalla tuotteiden hinnoilla tai erilaisilla palveluilla harvemmin saa kilpailuetua, mutta asiakaspalvelulla ja erityisesti digitaalisesti tapahtuvalla asiakaspalvelulla on tulevaisuudessa mahdollisuus kilpailuetuun.

## 2 Opinnäytetyön viitekehys, tavoitteet ja toimeksiantaja

### 2.1 Viitekehys ja aiemmat opinnäytetyöt

Tutkimuksissa kerrotaan monesti erilaisista teorioista. Mainittuna on teoreettinen viitekehys, teoriakatsaus tai teoriatausta. Teorian tarkoitus on luoda pohjaa työlle ja ohjata työn tekemistä. Teorian pitäisi liittyä tutkimusongelmaan. Teoreettinen viitekehys tarkoittaa teoreettista katsausta aineistoihin ja erilaisiin lähteisiin, jotka liittyvät tutkimusongelmaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehyyksenä on digitaalinen asiakaskokemus, laatuun ja asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät, chat-palvelu ja asiakaskokemuksen mittaaminen. Digitaalisesta asiakaskokemuksesta löytyy aikaisempia töitä. Theseuksesta eli Suomen ammattikorkeakoulujen opinnäytetyön tietokannasta on esimerkkinä Sanni Elorannan (2017) tekemä opinnäytetyö ”Selvitys digitaalista asiakaspalvelua koskevista asiakaskokemuksista ja kehittämisehdotukset Case: Lohjan kaupungin verkkosivut”. Eloranta (2017, 6) tutki tutkimuksessaan Lohjan kaupungin verkkosivuja ja mitä asioita asiakkaat arvostavat verkkosivuilla tai digitaalisessa asiakaspalvelussa.

Tiina Paananen (2019) on tutkinut omassa tutkimuksessaan, millainen merkitys asiakaskokemukseen on chat-palvelulla vs. chatbotin käyttämisellä. Hän on todennut tutkimuksessaan, että chatbottia tai chat-palvelua ei ole aiemmin tutkittu asiakaskokemuksen näkökulmasta. Tutkimus pyrki löytämään vastauksia asiakaskokemukseen vaikuttaviin tekijöihin verrattaessa chatbottia ja chat-palvelua. (Paananen 2019, 5–6.)

Digitaalisesta asiakaspalvelusta, kuten toimihenkilöiden tuottamasta chat-palvelusta, löytyy tutkittua tietoa vähän. Ihmisen tuottamaa palvelua chatissa ei ole aiemmin selvitetty pankkialalla ja finanssialallakin tutkimuksia on vähän. Teoriakirjallisuutta löytyy digitaaliseen asiakaskokemukseen ja muutama opinnäytetyö, mutta puhtaasti chat-palvelun näkökulmasta tutkittua tietoa on niukasti. Opinnäytetyön aihe on näin ollen ajankohtainen. Lisäksi yrityksessä chat-

palvelua halutaan kehittää eteenpäin. Tällä opinnäytetyöllä voidaan tuottaa uutta tietoa koko toimialalle.

## 2.2 Tavoitteet ja rajaukset

OP toteuttaa asiakaspalvelua hyödyntäen monta eri kanavaa. Asiakas voi saada palvelua kasvokkain konttorista, puhelimitse, chatissa, verkkoviestillä, verkko-neuvottelulla tai sähköpostitse. Asiakkaalle on tarjolla monta eri vaihtoehtoa olla yhteydessä. (OP 2023a.)

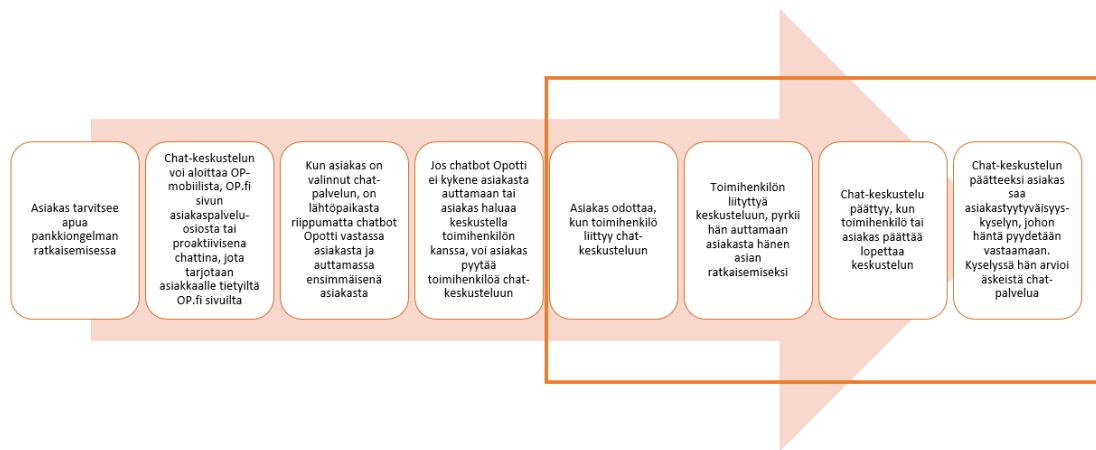
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on ymmärtää, mitkä tekijät muodostavat asiakkaalle huonon asiakaskokemuksen chat-palvelussa. Tutkimuskohteeksi valikoitiin kyseinen palvelukanava, koska aiheesta ei löydy ennestään suurempia tutkimuksia pankkialalla, joita voitaisiin yrityksessä hyödyntää. Yrityksellä on ennestään olemassa lukuja, oletuksia ja vanhaa historiaa, mutta tarkemmin asiaa ei ole tutkittu. Näin ollen yritys on erityisen kiinnostunut työn löydöksistä.

Rajaavina tekijöinä opinnäytetyöhön on päätetty toimeksiantajan kanssa yhteistyössä, että tutkitaan pelkästään toimihenkilön tuottamaa chat-palvelua eli chatbot Opotti on jätetty kokonaan tutkimuksen ulkopuolelle. Opinnäytetyössä tutkitaan digitaalista asiakaspalvelua eikä huomioon oteta verkkopalvelua, OP-mobiilia, verkko-neuvottelua, puhelimitse tai verkkoviestillä käytävää asiakaspalvelua. Lisäksi opinnäytetyössä ei huomioida tarkemmin, onko asiakkaan saapumisella chat-palveluun eri lähteistä esimerkiksi OP-mobiilista tai verkkopalvelusta merkitystä asiakkaan asiakaskokemukseen.

Opinnäytetyössä selvitetään pelkästään toimihenkilöitä, jotka työskentelevät samalla palvelualueella. Tämä tarkoittaa, että toimihenkilöt työskentelevät yrityksessä henkilöasiakkaiden päivittäispalvelualueella. Vastuualueet chat-palvelussa ovat tilit & maksut, edut, verkkopalvelu & OP-mobiili, kuolinpesä sekä muut asiat. Palveltava kieli voi olla suomi, ruotsi tai englanti. Lisäksi järjestelmät, ohjeet ja toimintamallit ovat samanlaiset kaikille toimihenkilöille. Tällä rajauksella on saatu pienennettyä ympäristötekijöitä ja niiden vaikutuksia opinnäytetyön tuloksiin. Toimihenkilöt sijaitsevat eri paikkakunnilla ja ovat eri ringeissä (rinki voi sisältää useamman tiimin), mutta muuten työn piirre on samanlainen.

Alla kuvio 1, jossa on pyritty kuvaamaan auki asiakkaan asiointipolku chat-palvelussa sekä näyttämään tarkemmin, mihin kohtaan tässä opinnäytetyössä syvennytään.

## Asiakkaan asiointipolku chat-palvelussa



Kuvio 1. Asiakkaan asiointipolku chat-palvelussa. Oranssilla kehyksellä rajattu prosessista alue, johon tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä keskitytään. Omaan kokemukseen perustuva hahmotus prosessista.

Rajaus tietenkin vaikuttaa myös näkökulmiin, koska nyt työ keskittyy puhtaasti yhdelle palvelualueelle. Näin otannan suuruus on pienempi. Työn tarkoitus onkin olla läpileikkaava chat-palvelun osalta eikä syventyä tiettyyn osa-alueeseen niin syvällisesti.

### 2.3 Toimeksiantajan esittely

OP Ryhmä katsotaan Suomen suurimmaksi finanssiryhmäksi, joka on asiakaidensa omistama. Ryhmä muodostuu 106 eri Osuuspankista sekä niiden omistamasta keskusyhteisöstä OP Osuuskunnasta tytä- ja lähiyhteisöineen. Noin 2 miljoonaa omistaja-asiakasta omistaa Osuuspankit ja näin ollen OP Ryhmän. Ryhmän palveluksessa työntekijöitä on suunnilleen 13 000. (OP 2023b.)

Visiona OP Ryhmällä on olla Suomen vetovoimaisin finanssiryhmä eri sidosryhmien (asiakkaiden, kumppaneiden tai työntekijöiden) näkökulmasta. Strategiana OP Ryhmällä on tällä hetkellä viisi painopistettä: arvoa asiakkaille, kannattava kasvu, tehokas ja laadukas toiminta, vastuullinen liiketoiminta ja osaava,



innostunut sekä hyvinvoiva henkilöstö. Riskienhallinta- ja compliance –kulttuuri on koko toiminnan pohjana. (OP 2023c.)

Liiketoiminta jaetaan kolmeen erilaiseen liiketoimintasegmenttiin. Näitä ovat Vähittäispankki, Yrityspankki ja Vakuutus. Asiakkaille on tarkoitus tarjota Suomen monipuolisimmat ja laajimmat pankki- ja vakuutuspalvelut sekä parhaimmat keskittämisedut. Toiminta on hyvin paikallista, joten palveluita on saatavilla kattavan konttoriverkoston sekä digitaalisten kanavien kautta. Suomalaista yhteiskuntaa sekä tulevaisuutta on rakennettu yhdessä omistaja-asiakkaiden kanssa jo yli 120 vuoden ajan. (OP 2023b.)

### **3 Asiakaskokemus**

#### **3.1 Digitaalinen asiakaskokemus ja asiakaspalvelu**

Asiakaskokemus on eri kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden yhteenveto, jonka asiakas muodostaa itselleen yrityksen tekemisestä. Määritelmä on kattava, mutta myös joustava. Lauseeseen sisältyy monta olennaista sanaa. On hyvä ymmärtää kokonaisuus ja tällöin kokonaisuus koostuu yksittäisten kokemusten tuottamien kokemusten summasta. (Filenius 2015, 24.)

Asiakaskokemus on pitkälti yksilöllinen kokemus. Tunteet ja mielikuvat ovat yksilön näkökulmasta absoluuttisia totuuksia. Asiakas on aina oikeassa, koska hän tulkitsee asiat omalta kannaltaan. Kukaan ei voi väittää vastaan asiakkaan omalle näkökulmalle. Osaaminen korostuu digitaalisesti tarjottavissa palveluissa, koska monesti ne edellyttävät asiakkaalta taitoa käyttää teknisiä laitteita. Vaikka 2010-luvulla tekniset laitteet ovat yleisiä ja käyttö hyvinkin arkipäiväistä, siitä huolimatta asiakaskunnan tietotekniset taidot yliarvioidaan. (Filenius 2015, 25.)

Asiakkaan asenne yritystä ja heidän tarjoamiaan palveluja kohtaan on monitahtoinen asia. Negatiivinen ja epäroivä asenne hankaloittaa mahdollisuuksia onnistua asiakaskokemuksessa. Tällainen tilanne on mahdollista, jos esimerkiksi



Asiakaspalvelu on se, joka pelastaa asiakaskokemuksen. Asiakas odottaa saatua palvelukokemusta kanavasta riippumatta. On hyvä muistaa ajatella asiakasta ja ohjeistaa häntä selkeästi. Pyri kertomaan yksityiskohtaisesti esimerkiksi, miten ja mistä tilatut tuotteet ovat haettavissa. Tärkeimpänä kosketuspisteenä voidaan pitää asiakaspalvelua. Yhteydenoton tulisi olla helppoa, joten valmenna asiakaspalvelijoista liiketoimintasi parhaat tekijät. (Filenius 2015, 70–73.)

Digitaalinen asiakaspalvelu elää ainutlaatuista mahdollisuuksien hetkeä. Jos asiakaspalvelun osittainen digitalisointi on saattanut aiemmin riittää, on nyt aika siirtyä eteenpäin kohti digitaalista muutosta. Yritykset, jotka muuttavat asiakaspalvelun asiakaskokemukseksi, joka voisi tapahtua asiakkaan näytöllä, raportoivat toiminnastaan tulleen taloudellisesti tehokkaampaa. Samalla saavutetaan parempi asiakastyytyväisyys sekä asiakkaiden uskollisuus. Asiakkaat, jotka kokevat vaivatonta digitaalista palvelukokemusta, saa tuntemaan heidät älykkäämmiksi. Lisäksi asiakaspalvelutiimit, jotka palvelevat asiakkaita, kokevat, että heidän työstään on tullut kiinnostavampaa ja henkilökohtaisesti tyydyttävämpää. (Michael & DeLisi 2021.)

Digitaaliseksi asiakaspalveluksi voidaan kutsua esimerkiksi verkkosivustolle lisättyä chat-palvelua. Myös asiakaspalvelijoiden mahdollisuus työskennellä kotoa käsin lasketaan digitaalisen asiakaspalvelun muodoksi. Itse asiassa voidaan sanoa, että kaikki, mikä käyttää Internetiä minkä tahansa palvelutoiminnon mahdollistamiseen, voi kuulua laajasti digitaalisen asiakaspalvelun luokkaan. (Michael & DeLisi 2021.)

Digitaalisen asiakaspalvelun mallissa jokainen palveluvuorovaikutuksen osa tapahtuu asiakkaan omalla näytöllä. Kaikki tapahtuu kyseisen yhden palvelukanavan kautta. Jos on tarvetta kommunikoida suullisesti asiakaspalvelijan kanssa, siitä tulee täysin erilainen asiakaskokemus, kun se tapahtuu asiakkaan näytöllä eikä täysin erillisen puhelun aikana. (Michael & DeLisi 2021.)

Riippumatta siitä, käyttävätkö asiakkaat yrityksen verkkosivustoa tai mobiilivellusta tai jopa silloin, kun heidät pakotetaan soittamaan puhelinnumeroon, asiakkaan oman näytön käyttämisestä viestintään on tulossa odotus digitaalisessa maailmassa. Nämä parannukset antavat asiakaspalvelijalle täyden

läpinäkyvyyden siitä, mitä asiakkaan näytöllä tapahtuu – reaaliajassa. Se on digitaalinen vastine kasvokkain tapahtuvalle asiakaskohtaamiselle asiakkaan kanssa, kun hän on yrityksen verkkosivustolla tai mobiilisovelluksessa. Esimerkiksi chat-palvelussa asiakkaalle voisi tarjota ääniyhteydenottoa ilman erillistä soittoa tai asiakkaan oman näytön jakamista, jotta asiakaspalvelija tietää, mitä asiakkaan omalla näytöllä tapahtuu ja mitä hän on yrittänyt tehdä. Asiaa voi pohtia myös kysymällä asiakaspalvelijoilta: "Kuinka usein saat puheluita auttaaksesi asiakasta jossain verkossa tehtävän asian kanssa? Entä, jos voitaisiin opettaa asiakkaille, miten he voivat sen tehdä hänen omalla näytöllään?" (Michael & DeLisi 2021.)

### 3.2 Asiakaskokemuksen tekijät ja niiden muodostuminen

Palvelualan yritykselle laatuun pidetään asiakkaan käsitystä palvelun onnistumisesta. Asiakas muodostaa käsityksen laadusta jo yksittäisen palvelukokemuksen perusteella. Tarkempi käsitys muodostuu, kun asiakas käyttää palvelua useammin. Laatuun pitää katsoa asiakkaan näkökulmasta. Asiakas on ainoa, joka voi kertoa, onko laatu hyvää vai huonoa. Asiakkaan tyytyväisyys muodostuu asiakaspalvelutilanteesta alla olevan kuvion mukaisista asioista. (Ylikoski ym. 2006, 55–56.)



Kuvio 2. Asiakaspalvelutilanteeseen vaikuttavat tekijät. (Ylikoski ym. 2006, 56.)

Asiakaspalvelutilanteiden on mahdollista epäonnistua. Asiakkaissa epäonnistuminen aiheuttaa usein tyytymättömyyden tunnetta. Yleisimpiä syitä tyytymättömyyteen asiakaspalvelussa ovat seuraavanlaiset asiat: asiakaspalvelijoista huomaa kyllästyneisyyden tai hän on ylikohtelias, mielitelevä tai todella kylmä. Asiakas ei ymmärrä sanoja, mitä asiakaspalvelija käyttää. Lisäksi asiakas tuntee kokevansa olevansa vaivaksi tai hän saa palvelua robotin omaisesti. Muita yleisiä syitä ovat, että palvelua ei suhteuteta asiakkaan asemaan, vaan perustellaan säännöillä tai asiakasta pyydetään hoitamaan asia monesta eri paikasta. (Ylikoski ym. 2006, 57–58.)

Erityisen kriittisiä tilanteita ja asioita asiakaspalvelussa ovat asiakaspalvelijan reagoiminen sattuneeseen virheeseen, palvelun hitauteen tai asiakkaan mahdollisiin erityistoivomuksiin. Jos nämä tilanteet hoidetaan hyvin, asiakaskokemus säilyy hyvänä. (Ylikoski ym. 2006, 58.)

### **3.3 Asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavat tekijät**

Asiakaspalvelijat toimivat linkkinä asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakaspalvelijat yhdistää asiakkaan maailman ja yrityksen maailman toisiinsa. Asiakaspalvelijat saavat valtavan määrän tietoa asiakkaista, tulkitsevat asiakkaiden tarpeita ja auttavat asiakasta toimintavaltuuksien puitteissa. Asiakaspalvelun käyttö yhtenä kilpailukeinona vaatii asiakaspalvelun arvostuksen kohottamista ja sen tuottaman informaation hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä. (Ylikoski ym. 2006, 64.)

Työtehtävän vaadittavan substanssiosaamisen lisäksi tarvitaan kykyä tasapainottaa laatu ja tuottavuus. Yksi tärkeimpiä kriteereitä asiakaskontaktien hoitamisessa ovat hyvät vuorovaikutustaidot. (Ylikoski ym. 2006, 64.) Vuorovaikutus syntyy ja vaikuttaa kahdella tavalla: ihmisten välisenä sekä sisäisenä kommunikaationa yksilössä. Yksilön sisäistä kommunikaatiota voidaan myös kutsua itsepuheeksi. Vuorovaikutuksen prosessi syntyy, kun henkilö päättää viestiä jotain toiselle henkilölle. Joskus vuorovaikutuksen tilanteet sujuvat helposti, kun toisinaan taas ajaudutaan hankaliin tilanteisiin. Vuorovaikutus rakentuu eri tekijöistä ja erilaisista taidoista, joita on mahdollista harjoittelemalla kehittää. Vuorovaikutuksen olennaisimpia taitoja ovat:

1. itsetuntemus
2. sanaton viestintä
3. omien tarpeiden ja ajatusten viestiminen
4. kysymysten esittäminen ja minäviestit
5. taito kuunnella
6. empatia- ja tunnetaidot aktiivisen kuuntelun lisänä
7. palautteen antaminen ja vastaanottaminen
8. konfliktitilanteet
9. taitava johtaminen edellytyksenä kehittymiselle. (Arajärvi & Thesleff 2020, 133.)

Asiakaspalvelijan tulisi finanssipalveluissa saada asiakas tuntemaan asiointitilanne miellyttäväksi. Asiakas voi tuntea raha-asioistaan koskevissa asioissa epävarmuutta tai turvattomuutta. Tätä voidaan hyvällä asiakaspalvelulla vähentää. Vuorovaikutustilanteessa voidaan nähdä asiakaspalvelijan osalta muutamia eri rooleja. Asiakaspalvelija tuottaa palvelun ja on vaikuttamassa sen laatuun sekä valvoo oman tuottamansa palvelun laatua. Hän reagoi asiakkaiden toiveisiin sekä tarpeisiin ja on valmis palvelemaan asiakasta nämä huomioiden mahdollisuuksien mukaan. Lisäksi hän luo ja ylläpitää asiakassuhteita sekä tarjoaa tai myy lisäpalveluita, jos sellaisille on tarvetta. (Ylikoski ym. 2006, 64–65.)

Palvelutilanteessa asiakaspalvelija tuo nähtäväksi yrityksen toimintatavat asiakkaalle. Vuorovaikutustilanteen tulisi onnistua sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta. Asiakaspalvelijalle keskeistä on saada työtehtävä suoritetuksi laadukkaasti. Asiakas voi joskus odottaa, että hänen kanssaan jutellaan muistakin asioista. (Ylikoski ym. 2006, 64–65.)

Asiakkaiden odotusten ymmärtäminen eri palvelukokemukselle voi näyttää yksinkertaiselta. Asiakkaat eivät halua epämiellyttäviä yllätyksiä, vaan odottavat saavansa palvelua omilla ehdoillaan. Asiakkaat haluavat saada avun heti ensimmäisellä kerralla ja pyytävät todisteita, että yritys välittää hänen tilanteestaan. Useimpien palveluiden osalta asiakkaat eivät odota wow-efektiä. He odottavat kuitenkin lupausten pitämistä. On hyvä varmistaa, että asiakas ymmärtää, mitä on luvattu. Asiakkaat haluavat tuntea, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja vaikuttavasti. (Goodman 2014.)

Laadun arvioinnissa asiakkaan ennakko-odotukset muodostavat vertailukohdan, johon asiakas vertaa palvelukokemustaan. Odotusten ja kokemusten vertailulla asiakas muodostaa käsityksen, millaista palvelua ja laatua hän on saanut. Kun asiakkaan odotukset ovat täyttyneet, laatu koetaan hyvänä tai hyväksyttävänä. Jos odotukset eivät ole täyttyneet, laatu koetaan monesti huonoksi. Niissäkin tapauksissa, joissa asiakkaan odotukset ovat epärealistisen korkeita, saattaa asiakas kokea laadun todellista alhaisemmaksi. (Ylikoski ym. 2006, 64–65.)

Finanssialan asiakkaat määrittelevät asiakaspalvelun laadun hyväksi, kun:

1. Asiakasta kuunnellaan ja kunnioitetaan ihmisenä.
2. Asiakasta autetaan hänen odottamallaan tavalla.
3. Asiakkaaseen sekä käsiteltävään asiaan keskitytään.
4. Palvelu on ammattitaitoista, asiallista, ystävällistä ja siinä neuvotaan asiakasta.
5. Asiakaspalvelija käyttää asiakkaan kieltä eikä puhu yrityksen sisäisiä termejä.
6. Palvelu tuntuu asiakkaasta joustavalta eikä byrokraattiselta.
7. Annetut lupaukset pidetään ja asiakas voi niihin luottaa.
8. Asiakasta ei siirrellä edestakaisin ja palvelu on oikeudenmukaista.
9. Asiakaspalvelija on oma-aloitteinen asiakkaalle ja tarjoaa erilaisia vaihtoehtoja asian ratkaisemiseksi. (Ylikoski ym. 2006, 65–67.)

Asiakkaan odotukset ovat siis hyvinkin realistisia. Jos palvelussa ei voida näitä asioita toteuttaa, asiakas todennäköisesti kokee laadun huonoksi. Odotukset muodostuvat asiakkaan aiempien palvelukokemusten kerryttämästä kokemuksesta. (Ylikoski ym. 2006, 65–67.)

Asiakkaiden odotusten tasoja on kahdenlaisia. Puhutaan riittävästä tasosta sekä toivotusta tasosta. Riittävä taso on taso, joka on asiakkaalle hyväksyttävää. Toivottu taso on yhdistelmä asiakkaan odotuksista ja minkä asiakas uskoo olevan mahdollista toteuttaa. Näiden tasojen väliin kuuluvaa aluetta nimitetään hyväksyttävän laadun alueeksi. Palvelun jäädessä kyseiselle alueelle, laatu on asiakkaan näkökulmasta hyväksyttävää. Asiakas harvoin pohtii laadun

vaihtelua, kunhan laatu pysyy hyväksyttävän laadun alueella. Unelmatilanteessa palvelu on parempaa kuin asiakkaan odottama taso. (Ylikoski ym. 2006, 65–67.)

Hyväksyttävän tason alittuminen taas aiheuttaa asiakastyytymättömyyttä. Taloudellisesta näkökulmasta järkevää on, ettei asiakkaan odotuksia pyritä ylittämään tai jäämään alle hyväksyttävän laadun alueelta. (Ylikoski ym. 2006, 65–67.)



Kuvio 3. Asiakkaan eri laatualueen tasot. (Ylikoski ym. 2006, 67.)

Pääasiassa asiakkaat odottavat palvelulta perusasioita. Turhia hienouksia ei ole tarvetta käyttää. Ihanteellisen laadun tavoittelemisen tulee taloudellisesti kalliimmaksi sekä asiakkaat tottuvat nopeasti ihanteelliseen laatuun, joten odotukset seuraavaan kertaan kasvavat suuremmiksi. Tällöin joka kerta asiakkaan odotusten ylittäminen on haastavampaa. (Ylikoski ym. 2006, 67.)

Asiakaspalvelun muodostavat laatutekijät jaetaan kahteen ryhmään, jotka ovat vuorovaikutustekijät sekä muut erilaiset laatutekijät. Vuorovaikutustekijöitä voidaan myös kutsua pehmeinä laatutekijöinä. Finanssipalvelun ja yritykseen liittyviä laatutekijöitä kutsutaan yleisesti koviksi laatutekijöiksi. Objektiiivinen mittaus onnistuu lähtökohtaisesti koville laatutekijöille. Pehmeiden laatutekijöiden mittaaminen on haastavampaa, koska tulkitseminen on asiakaskohtaista. (Ylikoski ym. 2006, 67–68.)

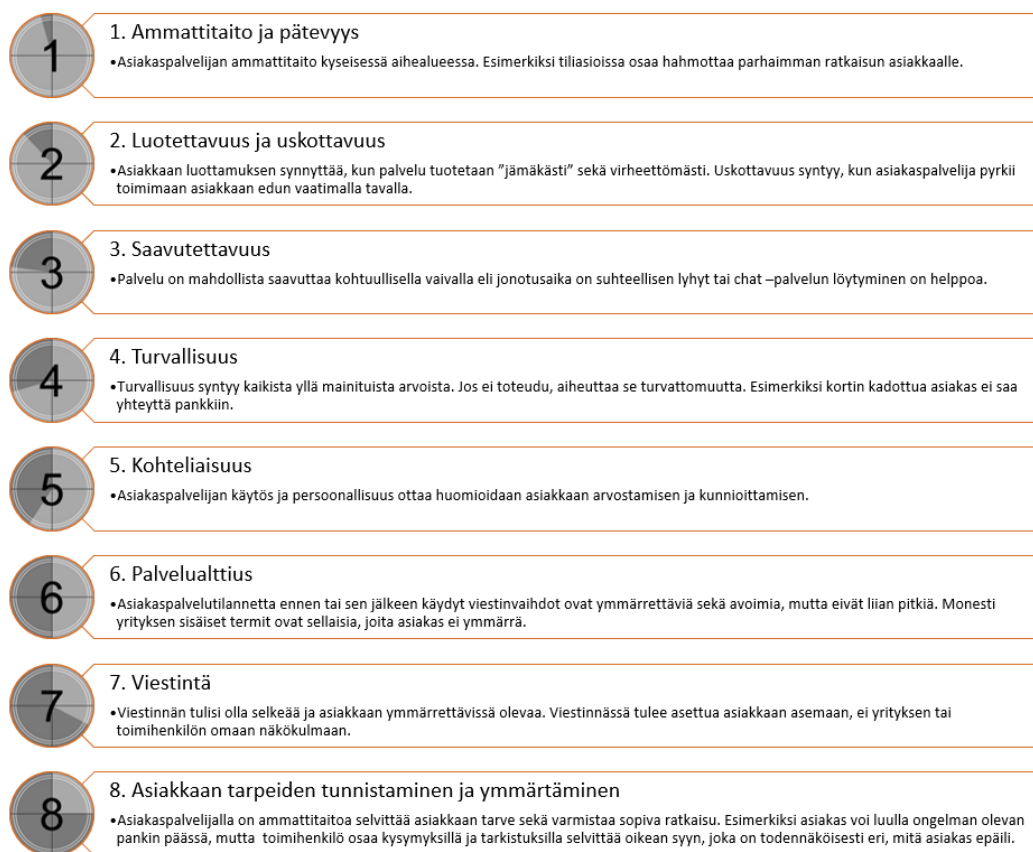


Vuorovaikutuksen laatutekijöitä eli pehmeitä laatutekijöitä ovat asiakaspalvelijan ystävällisyys, avuliaisuus, halu ja mielenkiinto auttaa asiakasta. Lisäksi kärsivällisyys, empatia ja asiakkaan huomioiminen sekä asiakkaan kuunteleminen ja arvostaminen. Pehmeisiin laatutekijöihin lasketaan myös selkeä ja joustava viestintä sekä asiakkaan tunnetilan saaminen tervetulleeksi. (Ylikoski ym. 2006, 67–68.)

Kovat laatutekijät koostuvat luotettavuudesta eli palvelu suoritetaan johdonmukaisesti ja virheettömästi. Myös rehellisyydestä ja luottamuksellisuudesta sekä ammattipätevyydestä. Lisäksi palvelun nopeus, aikataulujen sekä lupauksien pitävyys ja riittävä resurssointi lasketaan koviin laatutekijöihin. (Ylikoski ym. 2006, 67–68.)

Edellä mainitut kovat ja pehmeät laatutekijät eivät ole irrallisia, vaan niistä muodostuu yhdessä asiakkaan laatukokemus. Luotettavuus on tärkein ja se muodostaa koko palvelun laadun tärkeimmän ytimen. Asiakaspalvelijan toiminta palvelutilanteessa antaa asiakkaalle kuvan yrityksen luotettavuudesta. (Ylikoski ym. 2006, 67–68.)

Palvelulaadun ulottuvuuksia on olemassa kahdeksan erilaista kappaletta. Asiakkaan laatuodotukset vaihtelevat asiakkaan mukaan, mutta asiakas odottaa vähintään hyväksyttävää tasoa. Nämä kahdeksan laatuodotusta jaotellaan seuraavasti alla olevan kuvion 4 mukaisesti:



Kuvio 4. Palvelulaadun ulottuvuudet. (Rissanen 2006, 215–216.)

Laadun kehittämiseen lähes tulkoon ainut toimiva työtapo yrityksissä ovat projektit. Kyseinen työmuoto on tehokas, turvallinen ja hallittu tapa toimia. Projektin päämäärä on selvillä ja sen lisäksi se motivoi kehittämään asioita. Projekteilla tai kehityshankkeilla pyritään luomaan lisäarvoa asiakkaalle. (Rissanen 2006, 217.)

### 3.4 Chat-palvelu

Verkkosivuilta esiin nouseva chat-ikkuna on yksi asiakaspalvelun kanavista samalla tavalla kuin puhelinkin. Chat on tullut yhdeksi asiakaspalvelun lisävälineeksi ja sen uskotaan yleistyvän edelleen. Joillekin asiakkaille kirjallinen viestiminen on helpompaa kuin itse soittaminen. Yrityksen kannattaa järjestää hyvät ja riittävät asiakaspalvelukanavat asiakkaalle, jotta hän voi valikoida itselleen mieleisen kanavan asioida. Asiakaspalvelijan kannalta chat-palvelu voi olla tehokkaampi kuin puhelimitse hoidettava asiakaskohtaaminen. Monesti chat-keskusteluja voi hoitaa samaan aikaan useammankin toisin kuin puhelimitse. (Kinunen 2015.)

Chattien käyttöaste on noussut asiakkaiden keskuudessa tutkimusten mukaan koko ajan. Lisäksi osa yrityksistä on ottanut käyttöönsä chatbotin eli robotin, joka osaa auttaa asiakasta yleisimmissä kysymyksissä, asiakas saa palvelua ilman jonotusta sekä asiakaspalvelun itsessään ei tarvitse olla avoinna samaan aikaan. Chatbotit tehostavat asiakaspalvelun toimintaa sekä parhaassa tapauksessa tukevat asiakaskokemuksen muodostumisessa. (Huttunen 2021.)

Chat-palvelua pidetään matalan kynnyksen palvelukanavana. Esimerkiksi potentiaalinen asiakas voi katsoa tuotetta tai palvelua yrityksen sivuilta ja hänellä on siihen liittyen kysymyksiä, joita asiakas ei itse löydä tai saa vastauksia. Heti verkkosivuilta löytyvä chat-palvelu on nopea apuväline ratkaisemaan asiakkaan asian. Jos asiakas joutuu kokemaan, että hän ei saa helposti vastauksia kysymyksiinsä, hän ei välttämättä lähde selvittämään asiaansa ollenkaan. Varsinkin asiakkaasta tuntuvat mitättömän pienet kysymykset ovat tällaisia. Pahimmillaan asiakas voi poistua yrityksen sivuilta ja suunnalta kilpailijan sivuille. Jos kilpailijalta löytyy nopea chat-palvelu, ostaa asiakas todennäköisesti tuotteen tai palvelun sieltä. (Huttunen 2021.)

On tutkittu, että chat lisää verkkosivujen konversiota eli sivustolla vierailevat asiakkaat konvertoituvat yli 80 % todennäköisemmin asiakkaiksi, jos he pystyvät keskustelemaan chatin kautta ennen tuotteen tai palvelun ostopäätöstä. Lähtökohtaisesti chat-palvelu vaikuttaa kuitenkin positiivisesti asiakkaiden asenteisiin ja luottamukseen yritystä kohtaan. (Huttunen 2021.)

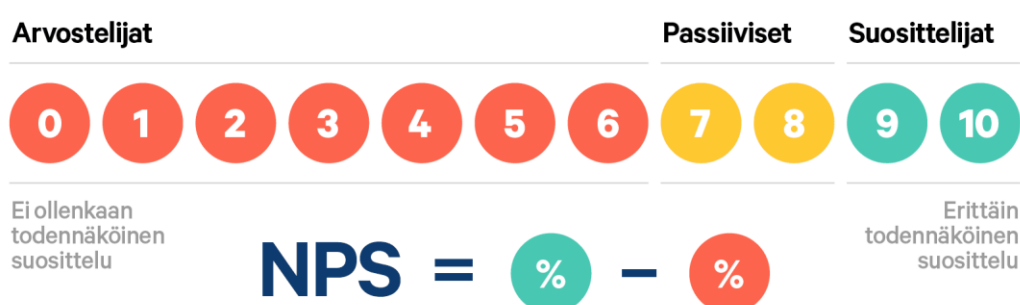
Chat-palvelussa on hyvä kiinnittää huomioita ainakin seuraaviin asioihin: Montako asiakaspalvelijaa tarvitaan chat-palveluun? Millä kielillä chat-palvelua toteutetaan? Millaisia personointeja esimerkiksi keskusteluihin on hyvä tehdä? Voiko chattia käyttää mobiilisovelluksen kautta? (Huttunen 2021.)

### **3.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen**

Asiakaskokemusta voidaan mitata monilla eri työkaluilla. Yleisin työkalu asiakaskokemuksen mittaamisessa on NPS eli Net Promoter Score. Kyseinen mittari mittaa asiakkaiden suositteluhalukkuutta yhden kysymyksen perusteella. Asiakkaalle esitettävä kysymys on: ”kuinka todennäköisesti suosittelisit palvelua

/ tuotetta kaverillesi tai kollegallesi?” Vastauksen asiakas antaa asteikolla 1–10. Asteikossa luvut 10–9 ovat suosittelijoita, 8–7 passiivisia ja 6–0 arvostelijoita. NPS tulos voidaan laskea suosittelijoiden prosenttimäärä miinus arvostelijoiden prosenttimäärä. Lopullinen tulos asettuu –100 ja 100 välille. (Trustmary 2022.)

Tämä on tehokas tapa mitata ja hallita asiakasuskollisuutta. Ne yritykset, joilla on eniten suosittelijoita, keräävät leijonanosan kyseisen alan kasvusta. Yritykset, joilla on innokkaimmat suosittelijat, saavat luvuksi 75 tai suuremman luke-  
man suosittelijoita. Yritysten tavoitteena tulisi pyrkiä keräämään maailmanluo-  
kan uskollisuutta ja sen mukana tulevaa kasvua. Yli 400 yrityksen mediaani net-  
tosuositteluindeksi on 28. (Reichheld 2003.)



Kuvio 5. ”NPS mittarin asteikko.” (Trustmary 2022).

NPS tuloksia tarkasteltaessa tarkemmin, on syytä muistaa niiden kontekstisidonnaisuus. Tietyllä alalla tietty luku voi olla hyvä, kun taas toisella toimialalla se voi olla huono. NPS mittari ei ole universaali mittari, mutta kyseinen mittari auttaa oman yrityksen asiakaskokemuksen kehittämisessä. Yleisin ongelma asiakaskokemuksen kehittämisessä on, että vaikka mittauksia suoritetaan asiakkaille ja mittausten perusteella tehdään muutoksia, muutoksien saamia vaikutuksia ei enää seurata. (Trustmary 2022.)

NPS lukuna ei paljasta, miten asiakas on todellisuudessa kokenut saamansa palvelun. Joku yksittäinen yksityiskohta on voinut matkan varrella sujua heikosti tai asiakkaan odottamalla tavalla. Se on kuitenkin helppo ja nopea tapa saada palautetta asiakkailta. (Pennanen 2018.)

Muita mittareita asiakaskokemukseen mittaamiseen ovat CES ja CSAT. Kun puhutaan palvelun helppouden mittaamisesta, on tähän CES eli Customer

Effort Score varsin yleinen ja hyödyllinen mittari etenkin asiakaspalveluun. (Pennanen 2018.) Alla kuviona kyselyssä asiakkaalle esitettävät kysymykset.

*1. Asteikolla 1-5, kuinka paljon näit vaivaa saadaksesi toivomaasi palvelua?*

*2. Yritys teki tuotteen/palvelun hankkimisen helpoksi. Kyllä/ei.*

Kuvio 6. ”CES mittaa asiakkaan vaivannäköä kahdella eri kysymyksellä.” (Tenhunen 2016).

Asiainnoin helppous on yksi merkittävä kriteeri, kun asiakas on tekemässä valintoja asiansa hoitamiseksi. Palvelun ei tarvitse ylittää asiakkaan odotuksia, vaan riittävää on, jos asia hoituu nopeasti ja helposti. Yksinään tämä mittari ei kuitenkaan riitä kuvaamaan koko asiakaskokemuksen onnistumista. (Pennanen 2018.)

CSAT eli Customer Satisfaction on asiakastyytyväisyysmittari, joka kertoo asiakkuuden tyytyväisyydestä saamaansa palveluun jonkin tietyn kohtaamisen jälkeen. Mittaria voi hyödyntää selvittämään, miten asiakas on kokenut tietyn tuotteen tai miten yrityksen tarjoamat palvelut täyttävät odotukset lyhyellä aikajänteellä. Tämän mittarin heikkous on, että sen korrelaatio esimerkiksi asiakaspysyvyyteen on epävarma. (Pennanen 2018.) Kysymys esitetään seuraavasti asiakkaalle: ”Asteikolla 1–5, kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?” Jos asiakas on antanut kyselyyn heikon arvosanan, voidaan asiakkaaseen olla yhteydessä nopeasti ja huonosti mennyt palvelukokemus kääntää vielä paremmaksi. (Tenhunen 2016.)

Tärkeintä on, että asiakaspalvelun mittaamisessa käytetyn mittarin tuloksia voidaan hyödyntää asiakaskokemuksen kehittämisessä. Esimerkiksi tietyille tuloksille ja luvuille voi asettaa hälytysrajat, jotka vaativat välitöntä reagoitua. Jos myös hyödynnetään asiointihistoriaa ja kaikkea saatavilla olevaa dataa, päästään varmasti kiinni todellisiin kehityskohteisiin. (Pennanen 2018.)

## 4 Opinnäytetyön menetelmät ja eettisyys

### 4.1 Opinnäytetyön menetelmät

Tutkimuksessa tutkittavaan ilmiöön pohjautuu usein ongelma, joka halutaan ratkaista. Ratkaisulla pyritään asiailan parantamiseen. Tieteen tehtävänä onkin parantaa ja kehittää yhteiskuntaa eteenpäin. Ongelmia ratkaisemalla maailma ja yhteiskunta kehittyvät eteenpäin. (Kananen 2010, 18.)

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi valittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa toimihenkilön tuottaman chat-palvelun asiakaskokemuksen kehittäminen. Kyseessä on yksi digitaalisen asiakaspalvelun kanava. Opinnäytetyön tehtävä onkin selvittää eri tekijöitä, jotka aiheuttavat huonon asiakaskokemuksen asiakkaalle, kun asiakas on pyytänyt toimihenkilöä avukseen chatbot Opotilta.

Pohdittaessa oikeanlaisia kysymyksiä opinnäytetyön selvitettäväksi, tulee myös alkuperäinen tutkimusongelma ratkeamaan ja saamaan vastauksia. Puhutaan tutkimuskysymyksistä, joita voi olla yksi tai enemmän. Kysymysten muoto on tärkeä, koska vastaukset ja ratkaisut pohjautuvat kysymysmuotoon. Kysymykset voivat olla aseteltu muotoihin mitä, miten, kuinka, miksi ja paljonko? (Kananen 2010, 19.)

Opinnäytetyö ja näkökulma on pitkälti OP:n tilaajayritys lähtöinen ja pyrkii selvittämään tarkemmin tutkimuskysymyksiin vaikuttavia tekijöitä yrityksen sekä toimihenkilön puolelta. Näin ollen tutkimukseen ei ole haastateltu asiakkaita.

Tässä työssä pyritään löytämään vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Mitkä tekijät aiheuttavat huonon asiakaskokemuksen toimihenkilön tuottamassa chat-palvelussa?
- Millainen vaikutus toimihenkilöllä on asiakaskokemukseen?
- Millaisia eroja toimihenkilöiden väliltä löytyy?
- Mikä merkitys jonotusajalla on asiakaskokemukseen?

Menetelmällisinä valintoina hyödynnetään kvalitatiivista sekä kvantitatiivista tutkimusotetta. Tällöin puhutaan triangulaatiosta, jota kutsutaan myös

kolmiomittauksena. Triangulaatiossa tehdään ns. rinnakkaistutkimus kvalitatiivisin menetelmin. Tällä pyritään hakemaan vahvistusta kvantitatiivisin menetelmin eli määrällisen menetelmin saatuihin tutkimustuloksiin. (Kananen 2010, 42.)

Määrällinen tutkimuksen tavoite on kertoa, kuvailla, kartoittaa, verrata tai nähdä tulevaisuuteen ihmisiä koskettavia asioita. Tutkimuksessa pyritään tulosten kuvailuun numeroiden kautta. Yleisesti ottaen määrällisessä tutkimuksessa pyritään aineistosta löytämään yleisiä lainalaisuuksia. Teorian pohjalta luodaan yleensä mitattavat asiat tutkimukseen. (Vilkkä 2007, 26.)

Määrällisen tutkimuksen tutkimusotetta hyödynnetään työssä Excel-pohjaiseen aineistoon, joka sisältää asiakaspalautteita. Lisäksi aineisto sisältää muitakin tarkempia numeraalisia tietoja asiakaskohtaamisista ja itse toimihenkilöistä. Tällä tutkimusotteella halutaan löytää numeraalisia vastauksia opinnäytetyön keskeisiin kysymyksiin.

Kirsi Juhilan (2023) mukaan laadulliselle tutkimukselle ei ole yhtä oikeaa määritelmää, koska tutkimusta voi tehdä eri lähestymis- ja analyysitavoilla. Laadulliseen tutkimukseen liittyviä piirteitä ovat muun muassa:

- Epäily itseään kohtaan jo tiedetystä asiasta.
- Laadullisen aineiston suosiminen.
- Keskittyminen itse toimintaan. (Juhila 2023.)

Epäily itseään kohtaan jo tiedetystä asiasta tarkoittaa maalaisjärjellä, että tiedämme kyseisen asian tai osaamme nähdä esimerkiksi lääkärikäynnin vaiheet etukäteen. Laadullisessa tutkimuksessa joudumme ottamaan subjektiivisen näkökulman ja menemään itse kauemmaksi tuosta maalaisjärkeilystä, jotta pystymme tutkimaan asiaa paremmin. Laadullisiin aineistoihin lasketaan monesti mukaan tekstit, keskustelut, haastattelut tai kuvia, joissa toimintaa tapahtuu. Joissakin tapauksissa myös numeerinen aineisto voi olla osa laadullista tutkimusta. Keskittyminen itse toimintaan tarkoittaa tutkimuksessa tapoja, joilla ihmiset erilaisissa tilanteissa tuottavat merkityksiä ja kanssakäymisen järjestystä. (Juhila 2023.)

Laadullinen tutkimusote auttaa tässä opinnäytetyössä selvittämään tarkemmin toimihenkilöiden käymiä vanhoja chat-keskusteluja, joissa arvioidaan kirjallista tekstiä. Tämä antaa lisää näkökulmia, mistä tekijöistä huono asiakaskokemus muodostuu chat-keskusteluissa. Laadullinen näkökulma täydentää määrällistä näkökulmaa.

Tutkimusaineistoja on monenlaisia ja monen muotoisia. Näin ollen aineistonhankintamenetelmät ovat myös erilaisia. Vaikuttavin asia aineistonhankintamenetelmien valintaan on se, miten aineistoa on tutkimuksessa tarkoitus hyödyntää. Osa aineistoista voi olla valmiiksi koottuja ja osa voidaan koota tutkimuksen aikana. Muita aineistonhankintamenetelmiä voivat olla haastattelut, havainnointi, otanta, seuranta tai kyselyt. Muitakin mahdollisuuksia löytyy aineistonhankinnalle. (Jyväskylän yliopisto 2014.)

Aineistonhankintamenetelminä opinnäytetyössä hyödynnetään valmista dokumenttia Excel-muodossa, kirjallisia chat-keskusteluja sekä suoritetaan havainnointi ja haastattelu toimihenkilöille. Havainnointi ja haastattelu on tarkoitus suorittaa etänä Teams-seurantana. Havainnointi ja haastattelu suoritetaan puolistrukturoidusti. Havainnointia ja haastattelua varten on kysytty lupa toimihenkilöiltä ja kerrottu, että tulokset raportoidaan työhön heidän osaltaan anonyyminä.

Ongelmanasettelu vaikuttaa siihen, millaisia aineiston analyysimenetelmiä kannattaa hyödyntää. Perinteisenä jakajana analyysimenetelmissä voidaan pitää jaottelua määrälliseen ja laadulliseen analyysiin. Aineistojen analyysimenetelmiä voivat olla mm. tilastollisesti kuvaava analyysi ja teemoittelu. (Jyväskylän yliopisto 2009.)

Työssä hyödynnetään tilastollisesti kuvaavaa analyysiä Excel-aineistojen tulkinassa. Lisäksi menneisydessä tapahtuneiden chat-keskustelujen tulkinta toteutetaan teemoittelulla. Näillä pyritään löytämään tekijöitä, jotka aiheuttavat huonoa asiakaskokemusta ja sen lisäksi eroavaisuuksia toimihenkilöiden väliltä. Myös jonotusajan merkitys asiakaskokemukseen pyritään saamaan selville.



## 4.2 Luotettavuus ja eettisyys

Kaikissa tieteenaloissa tutkimusta sekä tutkijaa ohjaavat yleiseksi laaditut eettiset periaatteet:

- Tutkija kunnioittaa tutkimuksessa olevien ihmisten ihmisarvoja sekä henkilöiden itsemääräämisoikeutta.
- Tutkijan tulee kunnioittaa aineetonta ja aineellista kulttuuriperintöä sekä luonnon monimuotoisuutta.
- Tutkimus toteutetaan tutkijan toimesta niin, että tutkimuksesta ei aiheudu tutkimuksessa oleville henkilöille, yhteisöille tai muille tutkittaville kohteille vaikuttavia riskejä, haittoja tai vahinkoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–8.)

Vastuu tutkimuseettisten asioiden huomioimisessa tutkimuksessa on aina tutkijalla. Aineisto ei saa sisältää arkaluonteisia tietoja esimerkiksi rotua, rikollista tekoa tai jotain muuta, mitä on henkilötietolaissa säädetty. Opinnäytetyössä tulee noudattaa voimassa olevia ohjeita tietoturvan, tietosuojan ja aineistonhallinnan osalta. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7–8.)

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän luotettavuuden arviointi perustuu pitkälti aineiston keräämiseen, analysointiin ja tutkimuksen raportointiin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuskriteerejä ovat totuusarvo, sovellettavuus, pysyvyys ja neutraalisuus. Lisäksi lähestymistavat ja metodit ovat omat luotettavuuskriteerinsä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa, kun aineisto on kerätty ja tehty siellä, missä ilmiö esiintyy. Lisäksi raportissa kirjataan seikkaperäisesti tutkimuksen eri vaiheet. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2020.)

Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän luotettavuuden arvioinnissa käytetään usein käsitettä reliabiliteetti. Reliabiliteetilla eli mittarin luotettavuudella tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja tutkimuksessa käytettyjen mittareiden tulosta antaa tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia ja näin ollen vahvistaa mittaustulosten pysyvyys. Pysyvyys tarkoittaa, että mittausta toistettaessa, se antaa saman tuloksen toistettaessa. Toistettavuus on hyvä, kun tilanne tai henkilö ei vaikuta lopputulokseen millään tavalla. Reliabiliteettia voi parantaa tutkimuksen huolellisella suunnittelulla, tutkimusmenetelmän ja olosuhteiden valikoiminen ja

lähdevirheiden kontrollointi valitsemalla sellaista aineistoa ja tilannetta, jossa ei ole häiriöitä. (Hyväri & Vuokila-Oikkonen 2020.)

Opinnäytetyöhön tehtiin alussa kattava suunnitelma sekä määriteltiin selkeä prosessi, miten työtä lähdetään edistämään. Tämän lisäksi yritykseltä saadut aineistot ovat lähtökohtaisesti luotettavia ja variaatiota niiden laadussa ei pitäisi olla. Pitkin matkaa tein myös reflektiota ja korjauksia työhöni. Lisäksi huomioin opinnäytetyön ohjaajan nostamat asiat työssä ja sen korjauksissa.

Alussa rajattu tavoite auttoi rajaamaan selvitettävät asiat selkeisiin kohteisiin. Tutkimuskysymyksiin ja tavoitteeseen tuli palattua useasti työn aikana, jotta työ vastaa asetettua päämäärää. Opinnäytetyö toteutetaan monimenetelmällisesti eli triangulaationa, joka on aina lähtökohtaisesti luotettavampi kuin perinteinen yksi tutkimusmenetelmä.

Kirjallisuuskatsaus on tehty alan kirjallisuutta hyödyntäen, mutta myös käyttäen toimialan ulkopuolista tietoa asiaan liittyen. Chat-keskusteluiden analyysissa, havainnoinnissa ja haastattelussa pyrin objektiiviseen tapaan toimia. Havainnoinnissa ja haastattelussa en johdatellut toimihenkilöitä millään tavalla. Toimihenkilöt saivat tuoda esille omat havainnot ja huomiot. Yhteenveto ja tulokset ovat syntyneet teoritiedon, datan, analyysien ja ihmisten antamien tietojen kautta. Työhön osallistuneiden toimihenkilöiden yksityisyys varmistettiin vastausten anonyymiuudella. Osallistuminen opinnäytetyöhön oli vapaaehtoista ja jokaiselta toimihenkilöltä kysyttiin suostumus havainnoinnin ja haastattelun suorittamiseen. Asiakkaita opinnäytetyöhön ei haastateltu. Liikesalaisuudet jätettiin pois julkisesta versiosta.

Käsittelen aineistoja pelkästään työkoneella ja teen aineistojen analyysit sekä työssä esitettävät kuviot samalla koneella. Tarvittavat kuviot julkiseen opinnäytetyön versioon siirrän sähköpostilla omalle koneelleni. Näin tietoturva ja tietosuoja on varmistettu sekä selkeästi on rajattu, missä hallitaan aineistoja, jotka sisältävät arkaluontoisia asioita. Yritys on myös hyväksynyt tämän ratkaisun.

Opinnäytetyö voidaan katsoa aineistojen osalta luotettavaksi, koska työtä pääsee tekemään tarkalla ja luotettavalla aineistolla. Monesti raakadata on hankalaa saada opinnäytetyön käyttöön, koska suojellaan yrityssalaisuuksia. Nyt

opinnäytetyön selvitykset, tulokset ja johtopäätökset pystyttiin tekemään monen aineiston ja analyysin kautta. Vastapainona opinnäytetyön rajaukset sekä chat-palvelun läpileikkaus rajoittavat näkökulmia ja syvällisempää pohdintaa.

## 5 Opinnäytetyön kulku

Opinnäytetyön suunnitelma kirjallisuuskatsauksen ja menetelmien jälkeen on seuraava. Analysoin määrällistä dataa, joka on saatavilla yrityksestä. Datasta on tarkoitus tehdä tilastollisesti kuvaava analyysi ristiintaulukoinnin keinoin. Ristiintaulukointi on tarkoitus suorittaa alla olevan kuvion 7 mukaisesti, jotta tutkimuskysymyksiin saataisiin tarkempia löydöksiä. Kuvion 7 tiedot on haluttu selvittää, koska kokemustietoon pohjautuen on tiedossa, että NPS (Net Promoter Score) ja FCR (First Contact Resolution) korreloivat mahdollisesti keskenään. Lisäksi oletuksena on, että asiakkaan jonotusaika ja toimihenkilön tehokkuus vaikuttavat asiakaskokemukseen.

| Tekijät                     | NPS (keskiarvo) | FCR (keskiarvo) | Tehokkuus (keskiarvo) | Jonotusaika (keskiarvo) | Keskimääräinen työskentelyaika chatissa kerralla (keskiarvo) | Palautteiden määrä |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------|--|--------------------|
| Parhaimmat 15 toimihenkilöä |                 |                 |                       |                         |  |                    |
| Keskiarvo                   |                 |                 |                       |                         |  |                    |
| Heikoimmat 15 toimihenkilöä |                 |                 |                       |                         |  |                    |

Kuvio 7. Määrällisestä datasta selvitettävät asiat.

Aineistosta on tarkoituksena löytää parhaimmat ja heikoimmat 15 toimihenkilöä NPS (Net Promoter Score) -lukeman perusteella sekä huomioida koko aineiston keskiarvo omana tekijänä. Muita tutkittavia asioita ovat FCR (First Contact Resolution), toimihenkilön tehokkuus (kuinka monta asiakaskohtaamista toimihenkilö hoitaa tunnin aikana), jonotusaika (asiakkaan jonotusaika chatbot Opotilta toimihenkilölle), keskimääräinen työskentelyaika chatissa kerralla (kuinka kauan toimihenkilö hoitaa chattia päivän aikana) ja viimeisenä asiana palautteiden määrä koko aineistosta. Tavoite ristiintaulukoinnissa on löytää selittäviä tekijöitä chat-palvelun laadun muodostumiseen.

Lisäksi tavoitteena on selvittää erikseen jonotusajan vaikutusta NPS-lukemaan. NPS-lukemat tullaan haarukoimaan tietyille väleille ja katsomaan asiakkaan

jonotusajan pituus. Tämä pystytään yrityksen tarjoamasta määrällisestä datasta tekemään.

| <b>NPS</b> | <b>Jonotusaika</b> |
|------------|--------------------|
| 80 >       |                    |
| 61–80      |                    |
| 20–60      |                    |
| 20 <       |                    |

Kuvio 8. Määrällisestä datasta selvitettävä jonotusajan suhde NPS-lukemaan.

Toimihenkilöt työskentelevät myös eri paikkakunnilla ja voivat olla eri ringeissä. Viimeisenä selvitettävänä asiana määrällisestä datasta on rinkien väliset erot. Tarkoituksena on selvittää, onko suuremmin merkitystä, missä ringissä toimihenkilö työskentelee ja löytyykö rinkien välille suuria eroja. OP:lla on alihankkijana kumppani ja he hoitavat myös chat-palvelua samalla palvelualueella kuin OP:n omat toimihenkilöt. Opinnäytetyössä selvitetään samalla, löytyykö heidän toiminnastaan lukujen kautta jotain eroavaisuuksia.

| <b>Ringit</b> | <b>NPS (keskiarvo)</b> | <b>FCR (keskiarvo)</b> | <b>Tehokkuus (keskiarvo)</b> | <b>Jonotusaika (keskiarvo)</b> | <b>Palautteiden määrä</b> |
|---------------|------------------------|------------------------|------------------------------|--------------------------------|---------------------------|
| Rinki 1       |                        |                        |                              |                                |                           |
| Rinki 4       |                        |                        |                              |                                |                           |
| Rinki 5       |                        |                        |                              |                                |                           |
| Rinki 6       |                        |                        |                              |                                |                           |
| Kumppani      |                        |                        |                              |                                |                           |

Kuvio 9. Rinkien ja kumppanin väliset luvut tarkoitus ristiintaulukoida kuvan mukaisesti.

Määrällisen data-analyysin jälkeen tarkastellaan vanhoja chat-keskusteluja aineiston aikaväliltä 1.1.2022–12.6.2023. Pyrkimyksenä on selvittää asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavia tekijöitä sekä miksi parhaimmilla toimihenkilöillä NPS-lukema on hyvä. Lisäksi mitä tekijöitä chat-keskustelu sisältää vuorovaikutuksen ja koko keskustelun osalta. Vanhoja chat-keskusteluja on tarkoitus tulkita 100 kappaletta. 50 kappaletta parhaimpien toimihenkilöiden ja 50 kappaletta heikompien toimihenkilöiden osalta.

Vanhojen chat-keskusteluiden analysoinnissa käytetään seuraavia kysymyksiä, johon haetaan vastaukset kyllä/ei –periaatteella. Vastauksilla pyritään

hakemaan eroavaisuuksia toimihenkilöiden välillä ja löytämään yleisiä huomioita, mitä asiakaskohtaamisessa voisi kehittää.

1. Saako asiakas jokaiseen kysymäänsä asiaansa vastauksen?
2. Onko palvelu ystävällistä ja ammattitaitoista?
3. Sujuuko asiakaskohtaaminen ilman väärinymmärryksiä ja on selkeää molemmille osapuolille?
4. Saako asiakas asiansa hoidettua chat-kohtaamisella kuntoon (ei jouduta siirtämään tai pyytämään asiakasta eri palvelukanavaan)?
5. Tarjoaako toimihenkilö soittoa chatista asiakkaalle ilman ohjaamista eri kanavaan (jos asia hoituisi soittamalla chatista)?

Viimeisenä vaiheena on toteuttaa havainnointi- ja haastattelutuokio viidelle toimihenkilölle. Henkilöt valikoidaan satunnaisesti tästä 30 henkilön joukosta eli parhaimpien ja heikompien toimihenkilöiden väliltä. Henkilöiden on tullut antaa suostumus tehdä havainnointi ja haastattelu opinnäytetyötä varten. Havainnointi- ja haastatteluhetken pituus yhteensä on noin 45 minuuttia per toimihenkilö. Toimihenkilö ei tiedä, mitä asioita hänen tekemisestään seurataan havainnointitilanteessa. Havainnoinnissa seurataan toimihenkilöltä alla olevia asioita ja niihin vastaukset tehdään kyllä/ei –periaatteella.

1. Odottaako toimihenkilö asiakkaan kirjoitukset loppuun ennen oman viestinsä lähettämistä?
2. Saako asiakas jokaiseen kysymäänsä asiaan vastauksen?
3. Keskitytäänkö puhtaasti asiakkaan asiaan vai ajautuuko keskustelu väärään suuntaan?
4. Tuleeko keskustelun aikana ilmi, että asiakas ei ymmärrä asiakaspalvelijaa tai asiakas hermostuu?
5. Saako asiakas asiansa hoidettua chat-kohtaamisella kuntoon (ei jouduta siirtämään tai pyytämään asiakasta eri palvelukanavaan)?
6. Tarjoaako toimihenkilö asiakkaalle asian hoitamiseksi eri vaihtoehtoja?
7. Turhautuuko toimihenkilö, jos jokin ongelma tulee vastaan tai on kiirettä?

Havainnoinnin perään suoritetaan haastattelu. Haastattelu toteutetaan etänä kaikille, jotta haastattelutilanne on tasapuolinen. Haastattelussa esitetään seuraavat kysymykset:

1. Mitä tavoittelet chat-palvelussa?
2. Tiedätkö, mikä on sinun NPS-lukemasi chat-palvelussa?
3. Mitkä ovat chat-palvelun hyvät puolet sekä mitä haasteita näet chatissa?
4. Miten kehittäisit chat-palvelua?
5. Millaisista tekijöistä muodostuu erinomainen asiakaskokemus?
  - a. Miten toteutat konkreettisesti mainitsemasi asiat chat-palvelussa?
6. Mitä taitoja chat-palvelussa tarvitaan?
7. Miten voit kehittää omia taitoja eteenpäin chat-palvelussa?

Lopuksi löydöksistä on tarkoitus raportoida tutkimuksen tulokset. Tulosten avulla pystytään tekemään johtopäätöksiä ja yhteenvetoa sekä antamaan mahdollisia kehitysideoita. Tämän jälkeen yritys voi hyödyntää opinnäytetyötä oman toimintansa kehittämiseen.

## **6 Tulokset**

### **6.1 Asiakaspalautteiden selvittäminen**

Tarkempia tuloksia tarkkojen lukujen osalta ei voida tässä opinnäytetyössä julkaista liikesalaisuuden vuoksi. Yritys on kuitenkin saanut oman versionsa työstä, joka sisältää tarkat luvut selvitetystä asioista. Esimerkiksi tehokkuuden ja asiakaskokemuksen luvut on kerrottu tarkkoina lukuina. Näin ollen tästä tulososiosta löytyy kaksi versiota (julkaistu versio ja yrityksellä oma versio). Tulevissa kuvioissa on pyritty hahmottamaan kuitenkin löydettyjä tuloksia, pois lukien NPS-lukemien vertailu. Lisäksi rinkien ja kumppanin väliset eroavaisuudet on peitetty kuvioista kokonaan, koska tieto on sensitiivistä.

Ensimmäisenä vaiheena tulosten saamiseksi analysoitiin määrällistä dataa. Aineiston poiminta tehtiin aikaväliltä 1.1.2022-12.6.2023 ja saatiin xlsx-muodossa. Kyseinen tiedostomuoto toimii esimerkiksi Microsoftin Excel tai -Access -työkaluissa. Aineiston analyysi ja laskennat tehtiin kyseisillä työkaluilla.

Aineisto sisälsi alkuun noin 28 000 kappaletta asiakaspalautteita. Tässä vaiheessa aineistosta rajattiin pois toimihenkilöt, joiden palautemäärät kyseisellä

ajanjaksolla olivat alle 35 kappaletta. Lisäksi OP:lle alihankkijana toimiva ja chat-palvelua tuottavan kumppanin palautteet rajattiin tässä vaiheessa aineistosta pois. Rajausten jälkeen aineisto sisälsi noin 19 000 kappaletta asiakaspalautteita chat-keskusteluista. Alussa aineiston mukana oli yli 400 eri toimihenkilöä, jotka olivat saaneet palautteita kyseisellä ajanjaksolla, mutta rajausten myötä määrä tippui 118 toimihenkilöön.

Aineiston perusteella tarkoitus oli löytää 15 parasta toimihenkilöä, keskiarvo sekä heikoimmat 15 toimihenkilöä. Mittarina käytettiin NPS-lukemaa (Net Promoter Score), jolla toimihenkilöt valittiin. Toimihenkilöt, jotka tulosten mukaan otettiin tarkempaan selvitykseen, katsottiin ristiintaulukoinnin perusteella tuloksia. Tuloksissa mukana olivat NPS, FCR (First Contact Resolution), tehokkuus (kuinka monta kappaletta asiakaskohtaamisia on ollut tunnin aikana), jonotusaika (sekunteina), keskimääräinen työskentelyaika chatissa kerralla (tunteina) sekä asiakaspalautteiden määrä (prosentuaalisesti palautteiden kokonaismäärästä). Aineiston ja ristiintaulukoinnin perusteella oli tarkoitus hakea vahvistusta opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin: millainen vaikutus toimihenkilöllä on asiakaskokemukseen sekä millaisia eroja toimihenkilöiden väliltä löytyy? Alla kuvio 10 ristiintaulukoinnista.

| Tekijät                     | NPS (keskiarvo) | FCR (keskiarvo) | Tehokkuus (keskiarvo) | Jonotusaika (keskiarvo) | Keskimääräinen työskentelyaika chatissa kerralla (keskiarvo) | Palautteiden määrä yhteensä 18 717 kpl |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------|--|--|
| Parhaimmat 15 toimihenkilöä |                 | 16 %            | -25 %                 | -72 %                   | -2 %   | 5% osuus kokonaismäärästä              |
| Keskiarvo                   |                 | Keskiarvo       | Keskiarvo             | Keskiarvo               | Keskiarvo  | 80% osuus kokonaismäärästä             |
| Heikoimmat 15 toimihenkilöä |                 | -17 %           | 4 %                   | 5 %                     | 2 %  | 15% osuus kokonaismäärästä             |

Kuvio 10. Määrällisestä datasta selvitetty asiat ristiintaulukoinnin keinoin.

Aineiston perusteella voidaan todeta, että toimihenkilön suorituksella on suuri vaikutus asiakkaan asiakaskokemukseen. Lisäksi korkeampi FCR-lukema tarkoitti myös korkeampaa asiakaskokemusta. Tuloksista havaitaan erona myös tehokkuuden lukema. Erinomaista asiakaskokemusta tuottavien toimihenkilöiden tehokkuuslukema oli 25 % matalampi kuin koko aineiston keskiarvo. Eroavaisuus keskiarvon ja heikompien toimihenkilöiden välillä oli enää 4 %. Huomionarvoista on kuitenkin, että parhaimpien toimihenkilöiden joukosta löytyi myös suunnilleen yhtä tehokkaat toimihenkilöt kuin heikompien toimihenkilöiden keskiarvo. Näin ollen voi olla tehokas ja laadukas samaan aikaan, mutta isossa joukossa liian tehokas tekeminen vaikuttaa negatiivisesti asiakaskokemukseen ja asiakkaan kokema laatu kärsii asiakaskohtaamisessa.

Palautteiden kokonaismäärä oli noin 19 000 kappaletta. Näistä palautteista ainoastaan 5 % osui parhaimmille 15 toimihenkilölle. Heikoimmat 15 toimihenkilöä saivat kuitenkin 15 % asiakaspalautteita kokonaismäärästä. Loput 80 % palautteista menivät jäljellä jääneille 88 toimihenkilölle.

Yhtenä tutkimuskysymyksenä oli, että mikä merkitys jonotusajalla on asiakaskokemukseen? Yllä olevan kuvion (kuvio 10) mukaan jonotusajalla on merkitystä asiakaskokemukseen chat-palvelussa. Jonotusajan lukema on ollut 72 % pienempi parhaimmilla toimihenkilöillä kuin koko aineiston keskiarvo. Heikompien toimihenkilöiden saamat asiakaskohtaukset ja keskiarvo ovat 5 % sisällä jonotusajan suhteen. Kyseessä voi olla, että yrityksen raportointi ei kaikkien chattien osalta ole pystynyt huomioimaan jonotusaikaa oikein, koska ero on aika merkittävä. Toinen vaihtoehto voi olla, että parhaimmille tekijöille olisi osunut aina lyhyen jonotusajan kokeneet asiakkaat, mutta tällöin sattuman osuus olisi aika suuri.

Asiaan haluttiin lisää selvyttä, joten asiasta tehtiin lisää analysointia. Koko aineisto huomioitiin ja otettiin mukaan tietyt välit NPS-lukemasta, jonka perusteella katsottiin, mikä on keskimääräinen jonotusaika, kun asiakkaan asiakaskokemus on ollut tietyllä tasolla. Tässä vertailussa NPS-lukema on toimihenkilön koko päivältä eli voi sisältää useamman asiakaspalautteen samalta päivältä, josta on muodostunut hänelle päiväkohtainen NPS-lukema.

Vertailulukuna käytetään matalinta jonotusaikaa. Lyhin jonotusaika on ollut silloin, kun toimihenkilöiden koko päivän NPS-lukema on ollut yli 80. Kun asiakaskokemus on laskenut, samalla huomataan, että myös jonotusaika on kasvanut suuremmaksi. Voidaan todeta, että lyhyempi jonotusaika vaikuttaa positiivisesti asiakaskokemukseen. Eroavaisuudet asiakkaan jonotusajoissa eivät olleet niin merkittäviä kuitenkaan kuin toimihenkilöiden välisessä vertailussa. Alla vielä kuvio 11, jossa näkyy vertailu.



| NPS   | Jonotusaika  |
|-------|--------------|
| 80 >  | vertailuluku |
| 61–80 | 10 %         |
| 20–60 | 22 %         |
| 20 <  | 26 %         |

Kuvio 11. Jonotusajan merkitys NPS-tulokseen.

Aineiston pohjalta jaoteltiin toimihenkilöt omiin rinkeihinsä ja vertailtiin rinkikohtaisia tuloksia. Jokainen toimihenkilö työskentelee jossain ringissä. Näin vertailua haluttiin tehdä rinkien välillä, jotta voidaan katsoa, onko eri ringeissä eroavaisuuksia. Kyseinen tieto voi auttaa tulevaisuudessa esihenkilöitä johtamisessa ja oman henkilöstönsä kehittämisessä.

Tuloksista voidaan todeta tässä julkaistussa opinnäytetyössä, että jokaisella ringillä on ns. erinomaisia sekä heikompia toimihenkilöitä, jotka tasoittavat tilannetta isommassa kuvassa ja näin ollen rinkien väliset erot ovat pienemmät kuin toimihenkilöiden väliset erot. Tehokkuuden lukema myös korreloi selkeästi asiakaskokemukseen. Mitä matalampi tehokkuuden lukema, sitä parempi asiakaskokemus. Alla kuvio ristiintaulukoinnista, jossa näkyy asiat, mitä selvitettiin.

| Ringit   | NPS (keskiarvo) | FCR (keskiarvo) | Tehokkuus (keskiarvo) | Jonotusaika (keskiarvo) | Palautteiden määrä |
|----------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|
| Rinki 1  |                 |                 |                       |                         |                    |
| Rinki 4  |                 |                 |                       |                         |                    |
| Rinki 5  |                 |                 |                       |                         |                    |
| Rinki 6  |                 |                 |                       |                         |                    |
| Kumppani |                 |                 |                       |                         |                    |

Kuvio 12. Rinkien ja kumppanin väliset tulokset eri vertailukriteereillä.

## 6.2 Chat-keskustelujen analysointi

Määrällisen aineiston analyysin jälkeen analysoitiin tarkemmin 15 parhaimman sekä 15 heikoimman toimihenkilön chat-keskustelujen sisältöjä. Chat-keskusteluja analysoitiin 100 kappaletta. Parhaimpien 15 toimihenkilöiden chat-keskusteluja analysoitiin 50 kappaletta ja heikompien toimihenkilöiden osalta 50 kappaletta. Keskusteluja valikoitiin asiakaspalautteiden aineistosta, josta nähtiin asiakkaan antama NPS-lukema. Keskusteluja otettiin laidasta laitaan (heikoimmista NPS-lukemista parhaimpiin lukemiin), mutta pysyttiin näissä valituissa 30 toimihenkilössä. Tavoitteena oli löytää eroavaisuuksia keskusteluiden sisällöstä.

Chat-keskustelut tallentuvat järjestelmätoimittajan järjestelmään, josta vanhoja chat-keskusteluja voi tarkistaa. Tietosuojan ja tietoturvallisuuden vuoksi vanhoja chat-keskusteluja saavat katsoa liiketoiminnan johtaja, palautekäsittelijät, esihenkilöt ja valmentajat. Itsellä valmentajana on tämä oikeus, joka helpotti ja nopeutti analysoinnin tekemistä. Analysoinnissa kiinnitettiin seuraaviin asioihin huomiota.

1. Saako asiakas jokaiseen kysymäänsä asiaansa vastauksen?
2. Onko palvelu ystävällistä ja ammattitaitoista?
3. Sujuuko asiakaskohtaaminen ilman väärinymmärryksiä ja on selkeää molemmille osapuolille?
4. Saako asiakas asiansa hoidettua chat-kohtaamisella kuntoon (ei jouduta siirtämään tai pyytämään asiakasta eri palvelukanavaan)?
5. Tarjoaako toimihenkilö soittoa chatista asiakkaalle ilman ohjaamista eri kanavaan (jos asia hoituisi soittamalla chatista)?

Laadullisessa chat-keskusteluiden analysoinnissa toimihenkilöiden välillä löytyi eroavaisuuksia. Parhaimmat toimihenkilöt olivat kaikissa kysymyksissä parempia, paitsi viimeinen kysymys päättyi tasatilanteeseen. Soittamista chat-palvelussa ei asiakkaille tarjota, vaikka se onkin teknisesti mahdollista.

Suurin eroavaisuus parhaimpien ja heikompien toimihenkilöiden välillä tuli palvelun ystävällisyydessä ja ammattitaidossa sekä asiakkaan asioita ratkaistiin chatissa enemmän. Palvelu oli parhaimmilla toimihenkilöillä 30 % ystävällisempää ja ammattitaitoisempaa. Asiakkaan asioita hoidettiin myös chat-kohtaamisella kuntoon 25 % enemmän kuin heikompien toimihenkilöiden osalta. Jokaiseen kysymäänsä asiaan asiakas ei saanut aina vastausta, mutta ero siinä oli jo huomattavasti pienempi ja asiat kuitenkin saatiin hoidettua tai opastettua asiakasta eteenpäin. Väärinymmärryksistä ja keskustelun selkeydestäkin löytyi eroavaisuuksia noin 14 % edestä. Harvoin väärinymmärrystä tapahtui, mutta keskustelu ei ollut mitenkään selkeää. Miten kysymyksiin tehty taulukointi suoritettiin ja vertailtiin prosentteina, näkyy alla.

| Tekijät   | Saako asiakas jokaiseen kysymäänsä asiaansa vastauksen? | Onko palvelu ystävällistä ja ammattitaitoista? | Sujuuko asiakaskohtaaminen ilman väärinymmärryksiä ja on selkeää molemmille osapuolille? | Saako asiakas asiansa hoidettua chat-kohtaamisella kuntoon? (ei jouduta siirtämään asiakasta eri palvelukanavaan) | Tarjoaako toimihenkilö soittoa chatista asiakkaalle ilman ohjaamista eri kanavaan? (jos asia hoituisi soittamalla chatista) |
|---|---|--|--|---|---|
| Parhaimmat 15 toimihenkilöä                           |   |  |  |   |   |
| Heikoimmat 15 toimihenkilöä                           |   |  |  |   |   |
| Ero prosenteissa parhaimpien toimihenkilöiden hyväksi | 9 %   | 30 %   | 14 %   | 25 %  | Soittoja ei tarjottu  |

Kuvio 13. Vertailu toimihenkilöiden välisistä eroista laadullisessa analyysissä.

Muita huomioita olivat, että asioita pystyttiin ratkaisemaan asiakkaalle vähän chat-kohtaamisessa. Kyseinen huomio korostui selkeämmin chat-kohtaamisissa, joissa asiakaskokemus oli heikompi. Kuitenkin myös erinomaisissa asiakaskokemuksissa huomionarvoista oli, että asioita saatiin vähän ratkaistua asiakkaalle. Useasti jouduttiin opastamaan asiakas eri kanavaan asioimaan, esimerkiksi konttorille, tai lähettämään verkkoviestiä asian hoitamiseksi. Tämä voi selittyä sillä, että chatin toimintamallit ovat chatissa rajoitetummat kuin puhelinta ja verkkoviestikanavassa.

Lisäksi pitkään kestävät asiat, jotka voitaisiin chatissa hoitaa, jätettiin hoitamatta. Asiakas ohjattiin ennemmin eri kanavaan hoitamaan asia loppuun. Näin ollen asiakas ei saanut asiaansa ratkaisua loppuun asti pelkästään chat-keskustelussa, vaan joutui lähettämään lisäksi verkkoviestiä tai soittamaan asiakaspalveluun.

Muita eroavaisuuksia chat-keskusteluista löytyi toimihenkilöiden väliltä. Heikompien toimihenkilöiden osalta löytyi syinä mm. sisäisten termien käyttäminen asiakaskohtaamisissa ja epäselvät perustelut asiakkaalle. Teknisiä ja toimintamallien tarjoamia mahdollisuuksia ei tunnistettu asiakaskohtaamisessa. Lisäksi kirjallisessa viestinnässä olisi kehitettävää. Asiakas antoi vihjeitä, että ei haluaisi enää soittaa palvelunumeroon puhelimitse asian hoitamiseksi, mutta silti asiakasta pyydettiin soittamaan, vaikka asia olisi voitu hoitaa chatin kautta soittamalla.

Olet tunnistaunut toisen pankin tunnuksilla, joka ei vastaa sähköistä tunnistautumista.

Valitettavasti en voi sinulle tietoa antaa, koska en voi sinua sähköisesti tunnistaa.

Could you call me ?

Unfortunately I can't know who I'm calling if you're not identified with your credentials

Eli varaanko itse ajan.äskän jonotin yli puoli tuntia yleisessä palvelunumerossa

Kuvio 14. Lauseita asiakkaiden kanssa keskustelusta. Punaisella asiakkaiden lauseet ja vihreällä heikompien toimihenkilöiden lauseita.

Parhaimpien toimihenkilöiden osalta korostui taas ystävällisyys ja pienetkin huomiot asiakkaan suuntaan. Jos asiakkaalta pyydettiin jotain tiettyä tietoa, mitä asiakas joutui selvittämään, reagoitiin asiakkaan vastaukseen. Lisäksi luottamusta asiakkaalle asian hoitamiseksi pankin suunnalta parannettiin antamalla oma nimi ja maininta, että hänen puoleensa voi kääntyä, jos kollega ei pystyisi asiaa hoitamaan. Myös asiat, jotka vaativat toimenpiteitä myöhemmin, kerrottiin asiakkaalle, että toimihenkilö varmistaa asian tulevan hoidetuksi. Nämä ovat luottamusta herättäviä asioita toimihenkilöä ja yritystä kohtaan. Alla vielä kuvat 15 ja 16, joissa on otettu chat-keskusteluista lauseita.

Pieni hetki

Kiitos, ei kiirettä :)

Kuvio 15. Keskustelu asiakkaan kanssa. Ensimmäinen lause on asiakkaan ja jälkimmäinen toimihenkilön.

Voi sanoa että jos epäselvyyttä niin [ ] on minun nimi. Laitan kyllä kattavat tiedot keskustelustamme. Huomiona vielä että tarvitsemme perikunnan vainajan henkilötunnuksen sekä [ ] pitää pystyä kertomaan oma henkilötunnus ja nimensä puhelimesta.

Kiitos yhteydenotostasi, varmistan että asia tulee hoidettua.

Kuvio 16. Parhaimpien toimihenkilöiden vastauksia asiakkaalle asian hoitamiseksi.

Parhaimpien toimihenkilöiden osalta asiakkaan vihjeisiin tartuttiin ja tarjottiin vaihtoehtoisia ratkaisua asiakkaalle, kun soittaminen asiakaspalveluun ei tuntunut asiakkaasta hyvältä. Lisäksi asiakkaan tunnetilaan tartuttiin ja se pystyttiin huomioimaan. Alla kuvio 17, jossa keskustelua asiakkaan kanssa.

Yrtin soittaa jo.. jonoa tuntuu olevan

Aivan, harmillista kuulla. Voit varata ajan myös tästä chatin kautta kun saat kyseisen todistuksen jos jonoa on liikaa.

Kuvio 17. Asiakkaan vastaus ylempänä ja toimihenkilön vastaus alempana.

Chat-keskustelujen analyysistä on saatu lisävahvistusta kahteen tutkimuskysymykseen: millainen vaikutus toimihenkilöllä on asiakaskokemukseen ja millaisia eroja toimihenkilöiden väliltä löytyy? Toimihenkilöllä on merkittävä vaikutus asiakaskokemukseen ja eroavaisuuksia toimihenkilöiden väliltä löytyy asiakkaalle tarjottavan palvelun laadusta. Toimihenkilöiden välillä löytyy eroja mm. kirjallisessa viestinnässä sekä asiakkaan tunnetilojen reagoinnissa.

### 6.3 Toimihenkilöiden havainnointi ja haastattelu

Chat-keskustelujen analysoinnin jälkeen viimeisenä vaiheena opinnäytetyössä oli suorittaa havainnointi ja haastattelu samaan aikaan. Molemmat suoritettiin Microsoft Teams -ohjelmalla etänä. Nykyteknologialla on mahdollista seurata etänä myös chat-työskentelyä. Havainnoinnin ja haastattelun yhteispituus oli 45 minuuttia. Haastattelu ja havainnointi toteutettiin viidelle chat-palvelussa työskentelevälle toimihenkilölle, jotka olivat parhaimpien 15 tai heikompien 15 toimihenkilön joukossa. Tavoitteena havainnoinnissa ja haastattelussa oli löytää vahvistuksia vielä opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, vaikka aineiston määrällisen datan ja chat-keskusteluhistorian analyysien perusteella pystyisi jo tekemään johtopäätöksiä.

Havainnointitilanne suoritettiin ennen haastattelua. Havainnoinnissa seurattiin tiettyjä asioita toimihenkilön tietämättä kyseisiä asioita. Havainnoinnin kysymyksiin tehtiin jokaisesta chat-kohtaamisesta vastaukset kyllä/ei -periaatteella. Tällöin pystyttiin havainnoinnin aikana saamaan nopeasti vastaukset kysymyksiin. Havainnoiteja saatiin chat-keskusteluista suoritettua 18 kappaletta. Alla kysymykset, joita seurattiin havainnointitilanteessa.

1. Odottaako toimihenkilö asiakkaan kirjoitukset loppuun ennen oman viestinsä lähettämistä?
2. Saako asiakas jokaiseen kysymäänsä asiaan vastauksen?

3. Keskitytäänkö puhtaasti asiakkaan asiaan vai ajautuuko keskustelu väärään suuntaan?
4. Tuleeko keskustelun aikana ilmi, että asiakas ei ymmärrä asiakaspalvelijaa tai asiakas hermostuu?
5. Saako asiakas asiansa hoidettua chat-kohtaamisella kuntoon (ei jouduta siirtämään tai pyytämään asiakasta eri palvelukanavaan)?
6. Tarjoaako toimihenkilö asiakkaalle asian hoitamiseksi eri vaihtoehtoja?
7. Turhautuuko toimihenkilö, jos jokin ongelma tulee vastaan tai on kiirettä?

Eroavaisuuksia löytyi asiakkaan kirjoituksien odottelussa. Osa odotti asiakkaan kaikki kirjoitukset loppuun asti ennen oman vastauksen lähettämistä. Osa toimihenkilöistä taas lähetti omia vastauksia, vaikka asiakas oli vielä kirjoittamassa. Eroja tässä ei ollut heikompien tai parhaimpien välillä, koska molemmista joukoista löytyi toimihenkilöitä, jotka näin tekivät.

Toinen merkittävä eroavaisuus löytyi eri vaihtoehtojen tarjoamisesta asiakkaalle. Heikoimmat toimihenkilöt antoivat pelkästään yhden vaihtoehdon asiakkaalle asian hoitamiseksi, kun parhaimmat taas tarjosivat parikin eri vaihtoehtoa asian hoitamiseksi, jos asiaa ei voitu suoraan chat-keskustelun aikana hoitaa.

Muut havainnoinnin huomiot olivat kaikilta samanlaisia eli kukaan toimihenkilöstä ei turhautunut ongelma- tai kiiretilanteissa ja epäselviä tilanteita keskustelun aikana ei syntynyt kirjallisessa viestinnässä. Jokaiseen kysymykseensä asiakkaat saivat vastauksen. Lisäksi asiakkaiden asiaan keskityttiin. Lisäksi havainnoinnin aikana suurin osa keskusteluista saatiin hoidettua ja se ei vaatinut asiakkailta jatkotoimenpiteitä.

Havainnoinnin aikana seurattavien asioiden ulkopuolelta löydettiin muitakin eroavaisuuksia. Niitä olivat toimihenkilöiden välillä tietoteknisissä- sekä vuorovaikutustaidoissa. Tietoteknisissä taidoissa eroavaisuuksia tuli järjestelmien käyttämisessä sekä ohjeiden löytämisessä. Osa pystyi hyödyntämään järjestelmiä ja ohjeita todella nopeasti ajassa mitattuna ja osalla meni pidemmän aikaa löytää tietoa ja käyttää järjestelmiä. Lisäksi kirjoitusnopeudessa sekä virheettömyydessä kirjoituksessa löytyi eroja. Jotkut toimihenkilöistä joutuivat korjaamaan omia kirjoituksiaan useasti ennen viestin lähettämistä, mutta osalla taas oikein kirjoitus ilman korjauksia sujui luontevasti. Näitä eroja oli niin parhaimmilla kuin

heikommillakin toimihenkilöillä, joten asiat olivat hyvin henkilöriippuvaisia ja henkilön taidoista johtuvia. Kirjallisen viestinnän sävyssä asiakkaan suuntaan oli eroavaisuuksia parhaimpien toimihenkilöiden eduksi.

Heti havainnointitilanteen perään suoritettiin haastattelu. Haastattelukysymykset oli pohdittu pitkälti avoimilla kysymyksillä. Alla haastateltaville esitetyt kysymykset:

1. Mitä tavoittelet chat-palvelussa?
2. Tiedätkö, mikä on sinun NPS-lukemasi chat-palvelussa?
3. Mitkä ovat chat-palvelun hyvät puolet sekä mitä haasteita näet chatissa?
4. Miten kehittäisit chat-palvelua?
5. Millaisista tekijöistä muodostuu erinomainen asiakaskokemus?
  - a. Miten toteutat konkreettisesti mainitsemasi asiat chat-palvelussa?
6. Mitä taitoja chat-palvelussa tarvitaan?
7. Miten voit kehittää omia taitoja eteenpäin chat-palvelussa?

Haastateltujen toimihenkilöiden vastauksista korostui eroavaisuudet tavoitteissa chat-palvelun osalta. Heikompina toimihenkilöiden osalta korostui chat-palvelu nopeana ja tehokkaana kanavana. Parhaimpien toimihenkilöiden tavoitteissa korostui pyrkimys taas asettua ”asiakkaan asemaan” ja näkemään keskustelu niin, että olisi itse asiakkaana. Lisäksi tavoitteena korostui antaa asiakkaalle vastaus ja ratkaisu, johon asiakas oli tyytyväinen.

Kaikki haastatellut henkilöt kertoivat, että omaa chat-palvelun NPS-lukemaa ei tule seurattua aktiivisesti. Yksi haastatelluista henkilöistä selvitti oman lukemansa haastattelun aikana ja huomasi, että tieto on toimihenkilön saatavilla yrityksen raporteista.

Chat-palvelun hyviä puolia olivat osittainen automatisointi robotti Opotin puolesta, joka keskustelee asiakkaan kanssa asiasta ennen chatin saapumista toimihenkilölle. Se on vähentänyt asiakkaita, jotka kysyvät helppoja tai yksinkertaisia kysymyksiä. Lisäksi chat-palvelun hyväksi puoli koettiin kirjallisesti käytävä vuorovaikutus. Osa asiakkaista ei halua puhua tai soittaa, joten chat-palvelun koettiin siihen olevan hyvä, nopea ja maksuton kanava. Verkkoviestit ovat chat-kanavaan verrattuna hitaampia ja tällöin asiakas saa vastauksensa 1–3

vuorokauden kuluessa. Hyväksi puoleksi koettiin myös, että voi antaa numeraalisia tietoja ja ohjeita asiakkaalle. Asiat jäävät myös muistiin asiakkaan näytölle verrattuna suullisesti käytävään ohjeistukseen. Chat-keskusteluhistoria ei kuitenkaan tallennu asiakkaalle minnekään nähtäväksi, jos asiakas haluaisi jälkikäteen katsoa ohjeita. Hyviä puolia olivat myös asiakkaan tunnistautumisen mahdollisuus, joka mahdollisti asiakkaan palvelemisen monipuolisemmin. Chat-palvelu koettiin myös työn monipuolistajana ja on tuonut mukavaa vaihtelua töihin. Lisäksi kanavan hektisyys sai kehuja.

Haasteita chat-palvelusta nähtiin toisen pankin verkkopalvelutunnuksilla tehtävät tunnistautumiset tai kokonaan tunnistamattomat asiakkaat. Tällöin mahdollisuudet ratkaista asiakkaan asia heti kyseisessä chat-keskustelussa pienenee merkittävästi pankkisalaisuuden vuoksi. Lisäksi chat-kanava nähtiin persoonattomana, joten asiakkaan on helpompi olla ilkeä ja kirjallisessa viestinnässä se voi näkyä ja näin tuntua toimihenkilöstä pahemmalta.

Haasteina nähtiin myös asiakkaat, jotka kirjoittavat hitaammin. Lisäksi kirjallisesta viestinnästä voi joskus tulla väärinymmärryksiä. Tunnetilojen tulkitseminen pelkästään kirjallisessa kanavassa koettiin haastavaksi. Tämä haastoi myös asiakkaalle esimerkiksi pahoittelujen ja muiden tekemisessä. Kaikkien pankkiasioiden tai koko perheen asioiden hoitaminen chatissa koettiin myös haastavana.

Kehittämisen ideoita toimihenkilöiltä nousi, että voisi ottaa monta chattia samaan aikaan vastaan, jos toimihenkilö itse näin haluaa eikä yritys tai organisaatio sitä päättäisi. Lisäksi kehittämisen ideoihin nousi teknilliset ratkaisut. Esimerkkinä, että uudet chat-keskustelut eivät nousisi päällimmäiseksi, vaan avautuvat taustalle, jos toimihenkilöllä on vielä chat-ikkuna avoinna. Myös asiakas kohtaamisen jälkeisten tietojen kirjaaminen pelkästään järjestelmätoimittajan järjestelmään sai maininnan. Lisäksi kyseinen järjestelmä chatin aikana koettiin välillä hitaana, joka hankaloitti tekemistä.

Kehittämisen asioihin nousi myös henkilöstön valmennus chat-kanavaan. Chat-palvelu koettiin nousevana palveluna, joten toimihenkilöt kaipaavat myös tukea, että asiakas saa laadukasta palvelua. Viimeisenä asiana nousi kielichattien resurssointi. Pitkissä asiakas kohtaamisissa tai kiireellisissä hetkissä toimihenkilöt



kokivat, että avun saamisessa menee liian kauan ja tilanne on mennyt jo ohi ennen kuin apu saapuu.

Erinomainen asiakaskokemus muodostuu toimihenkilöiden mielestä seuraavista asioista. Tärkeintä on saada asiaan ratkaisu, chat-palvelu on nopeaa ja ei tarvitse montaa kertaa kertoa samaa asiaa uudestaan. Toisen mielestä asiakkaan asia tulee hoitaa kerralla kuntoon, jos se vaan on mahdollista. Positiivisuus ja tunnetilojen huomiointi tulisi näkyä asiakkaasta. Proaktiivisesti tulisi huomioida mahdolliset ongelmat ja tarjota näin ollen ratkaisuja asiakkaille jo etukäteen ennen kuin asiakas ottaa asian puheeksi. Lupausten pitäminen asiakkaalle sekä pahoittelut, jos asiakkaan kannalta on tapahtunut jotakin harmillista kuuluvat erinomaiseen asiakaskokemukseen. Viimeisinä nostoina oli hyvä henkilökohtainen palvelu, kohteliaisuus ja omat kirjoitukset (ei mallivastausten käyttämistä).

Jatkokysymyksenä jokaiselle toimihenkilölle oli, miten he toteuttavat konkreettisesti kyseiset asiat chat-palvelussa. Tämä oli haastava kysymys ja eroavaisuuksia tuli toimihenkilöiden välillä. Henkilöt, joiden asiakaskokemuskokema on korkeampi, pystyivät kertomaan käytännössä, miten he voivat toteuttaa aiemmin mainitsemansa asiat erinomaisesta asiakaskokemuksesta. Pienetkin huomiot nostettiin esille. Esimerkkinä maininta asiakkaalle, jos asian selvittelyssä kuluu pidempi aika, niin kerrotaan se asiakkaalle, jotta asiakas ei odota turhaan. Lisäksi tunnetilan ja kiireettömyyden välittäminen korostui asiakkaalle. Haluttiin myös varmistaa, että asiakkaalle jää positiivinen fiilis tai tunnetila chatin jälkeen sekä ainakin tieto, miten hänen asiansa jatkuu, jos sitä ei voida ratkaista chatissa.

Kirjallisessa viestinnässä pyritään myös positiivisuuden tai neutraaliuden kautta viestimään asiakkaalle asioita eikä kielteisillä ilmaisuilla (ei onnistu tässä, en voi tehdä sitä jne.). Heikommilla toimihenkilöillä noin tarkkoja huomioita ja konkreettisia asioita ei noussut. Kerrottiin yleisellä tasolla, että annetaan oikeita ja nopeita vastauksia, jotka ovat tietysti myös tärkeitä.

Mitä taitoja chat-palvelussa tarvitaan? Suurimmassa osassa vastauksissa korostui substanssiosaaminen eli tiedät vastauksen asiakkaan kysymään asiaan ja tiedät, mistä aiheesta asiakas puhuu. Ystävällisyys nousi myös esille suurimmalta osalta.

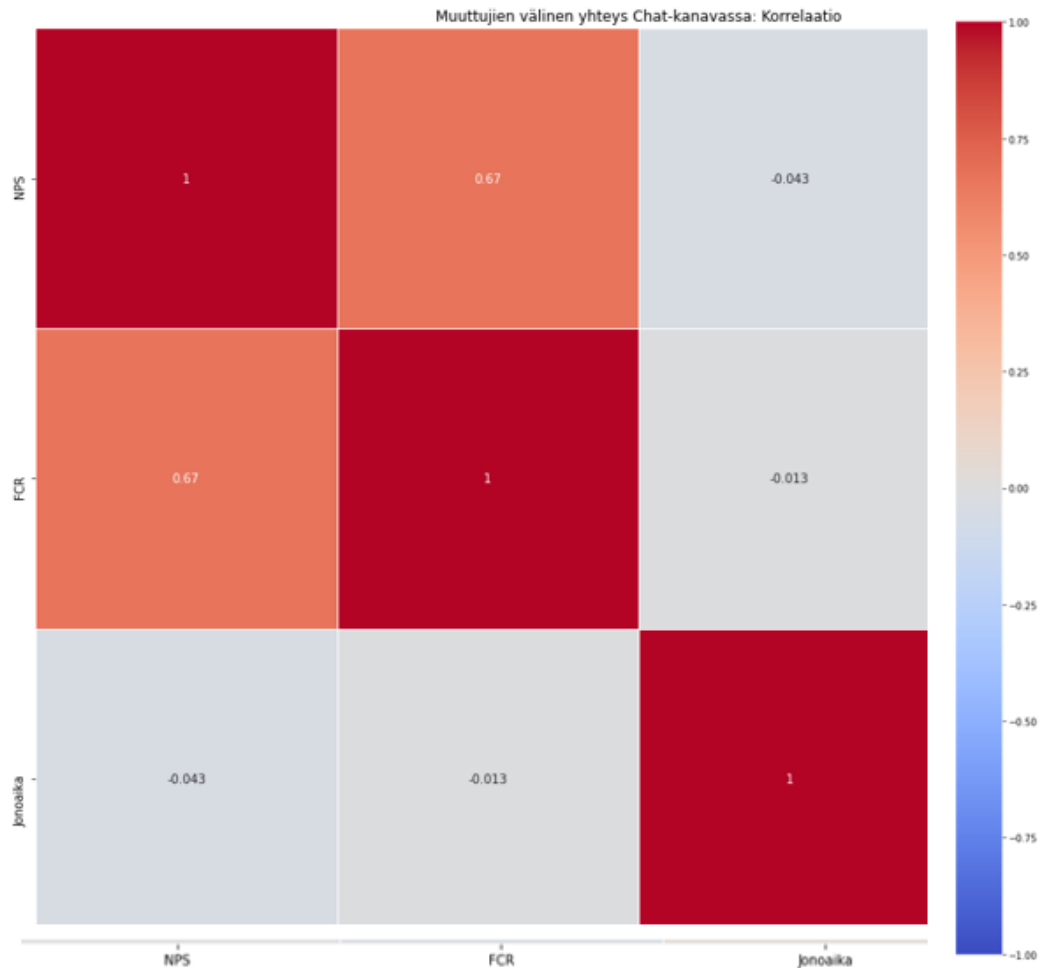
Rauhallisuus, nopea kirjoitustaito, ihmisten tunnetilojen tulkinta ja tietotekniset taidot olivat sellaisia asioita, mitkä nousivat pelkästään parhaimpien toimihenkilöiden listalta. Ylipäätänsä taitoasia ja koko kysymys koettiin haastavana. Tämä on varmasti asia, mistä ei ole puhuttu aiemmin kovinkaan paljoa yrityksessä ja ei näy välttämättä arjen toimihenkilöille sen suuremmin.

Viimeiseen kysymykseen, miten voit kehittää omia taitojasi eteenpäin chat-palvelussa, olivat vastaukset samansuuntaisia. Päivitettyjä ohjeita ja toimintamalleja lukemalla, lukupakettia lukemalla ja Teams-nosteita seuraamalla. Nostot olivat pitkälti omasta näkökulmasta ja mitä toimihenkilö voisi itsenäisesti tehdä. Valmennuksista tähän kysymykseen tuli maininta kahdelta toimihenkilöltä, että niitä voisi pyytää myös itselle.

## **7 Yhteenveto ja johtopäätökset**

### **7.1 NPS (Net Promoter Score) korreloi FCR:n (First Contact Resolution) kanssa**

Asiakaspalautteiden määrällisen analyysin perusteella korrelaatiota tapahtuu vahvimmin NPS:n ja FCR:n kanssa. Jonotusajalla ei ole niin suurta merkitystä, mutta niin kuin aiemmin tuloksiin on todettu, yllättävän paljon jonotusaika vaikuttaa myös asiakaskokemukseen. Yhteenvetona tuloksista voitaisiin piirtää alla olevan kuvan mukainen korrelaatio. Asteikko on 1 ja -1 välillä. Ykkönen tarkoittaa parasta mahdollista korrelaatiota ja miinusykkönen tarkoittaa ei korrelaatiota ollenkaan.



Kuvio 18. Jos kyseinen muuttuja on 1, niin kyseinen sarake näyttää, miten muut muuttujat vaikuttavat kyseiseen lopputulokseen.

Mitä enemmän asiakkaan asioita ratkaistaan asiakaskohtamisessa, sitä parempi on NPS-lukema. Tämä samainen korrelaatio tuli ilmi myös määrällisen datan analyysissä, kun verrattiin parhaimpia ja heikompia toimihenkilöitä. Parhaimmilla toimihenkilöillä oli parempi FCR- ja NPS-lukema kuin heikommilla toimihenkilöillä. Jonotusaika ei korreloi niin vahvasti näihin kahteen lukemaan, mutta pientä korrelaatiota asian suhteen löytyy.

Ylikoski ym. (2006) kertookin, että kun asiakkaan odotukset ovat täyttyneet, laatu koetaan hyvänä. Jos odotukset eivät ole täyttyneet, laatu koetaan monesti huonoksi. Asiakas ei halua, että häntä siirrellään edestakaisin, vaan häntä autetaan hänen odottamallaan tavalla. Tämän lisäksi palvelun tulee olla joustavaa ja helppoa. (Ylikoski ym. 2006, 64–67.)

Asiakkaan odotukset ovat monesti yrityksen asiakaspalvelua lähestyessä, että hänen asiansa saadaan ratkaistuksi juuri siinä palvelukanavassa, mihin hän on

saapunut. Näin ollen NPS ja FCR-lukeman korrelaatiolle löytyy looginen selitys. Lisäksi jonotusajallakin on jonkinlainen merkitys asiakaskokemukseen, koska asiakas odottaa palvelun olevaa joustavaa ja helppoa. Silloin se ei ole sitä, jos jonotusaika chat-palveluun, jota pidetään nopeana kanavana, on liian pitkä.

## **7.2 Yrityksen strategian ja tavoitteiden selventäminen chat-palveluun**

Yrityksellä ei ole määritelty pelkälle chatille omaa strategiaa tai tavoiterajoja. Kaikille palvelukanaville on olemassa strategia ja tavoiterajat, joihin pyrkii. Esimerkiksi tehokkuuden tavoitetasoa ei ole määritelty chat-palveluun erikseen verrattuna puhelin- tai verkkoviestikanavaan. Chat-palvelu on ollut tällä hetkellä nopeampi kanava hoitaa asiakkaan asioita kuin esimerkiksi puhelinkanava. Kyseinen tieto perustuu omaan kokemustietoon.

Toimihenkilöiden näkökulmasta myös tavoitteet chat-palvelussa ovat epäselviä. Haastatteluissa tämä kävi ilmi, että toimihenkilöiden tavoitteet chat-palvelussa ovat erilaisia ja eroavaisuuksia löytyi juuri parhaimpien ja heikompien toimihenkilöiden väliltä. Osa priorisoi asian niin, että hakee tehokasta tekemistä chatista ja osa ajattelee palvelua asiakaskokemuksen kautta. Strategian ja tavoitteiden epäselvyys pelkässä chat-palvelussa voi selittää eroavaisuuksia.

Yrityksen olisi hyvä määrittää tarkemmin chat-palvelun strategiaa. Mikä tulee olemaan chat-palvelun rooli tulevaisuudessa asiakaskohtaamisten hoitamisessa ja miten se arvotetaan muihin palvelukanaviin verrattuna? Lisäksi strategiassa olisi hyvä kertoa selkeämmin, mitä chat-palvelulta halutaan. Nopea kanava ja mahdolliset asiakkaan ohjaukset eri palvelukanavaan vai enemmänkin asioiden hoitaminen alusta loppuun chat-palvelussa, vaikka tilanteet veisivätkin enemmän aikaa.

Pohdittavia asioita olisi myös asiakkaalle soittaminen. Tällä hetkellä tätä teknistä mahdollisuutta ei hyödynnetä toimihenkilöiden osalta. Halutaanko se osaksi chat-palvelua vai riittääkö, että palvellaan kirjallisesti niin kattavasti kuin se on mahdollista? Strategian ja tavoitteiden määrittely chat-palveluun auttaisi selkeyttämään chatin roolia yritykselle ja toimihenkilöille.

### 7.3 Johtamisen tarkentaminen

Havainnointi- ja haastattelutilanteissa kävi ilmi, että toimihenkilöt eivät aktiivisesti seuraa omaa chat-palvelusta muodostuvaa NPS-tulosta. Lisäksi he eivät ole varmoja, mistä omaa chatin NPS-lukemaa voi seurata. Haastatteluissa esille nousi myös, että esihenkilöt odottavat chat-palvelusta tehokasta tekemistä ja sitä seurataan heidän toimestansa. Tämä korostui varsinkin heikompaa asiakaskokemusta tuottavien toimihenkilöiden osalta. Chatin on varmasti hyvä olla tehokasta taloudellisesta näkökulmasta, mutta verrattaessa parhaimpien toimihenkilöiden tehokkuuden keskiarvoa muihin, on syytä pohtia, tulisiko johtamisessa kiinnittää enemmän huomiota asiakaskokemuksen parantamiseen.

Parhaimpien toimihenkilöiden joukosta löytyi pari toimihenkilöä, joiden tehokkuuden lukema oli suunnilleen samalla tasolla kuin heikompia toimihenkilöiden, mutta heillä kuitenkin asiakaskokemuksen lukema on parhaimpien tasolla. Toimihenkilö voi olla samaan aikaan tehokas ja laadukas. Jos toimihenkilön tehokkuus on kunnossa, on syytä johtaa asiakaskokemusta entistä vahvemmin. Pyrkimys ratkaista asiakkaan asia kuntoon chat-kohtaamisessa voi joskus viedä pidemmän ajan, mutta se taas tuo parempaa asiakaskokemusta.

Yrityksen on syytä pohtia strategian ja tavoiterajojen selkeyttämistä chat-palveluun, koska helpottaa myös johtamista ja tuo selkeyttä kaikille osapuolille. Nämä asiat on yrityksessä määritelty, mutta välttämättä chat-palvelun osalta niitä ei ole korostettu riittävän selkeästi kaikille.

Järvinen ym. (2016) mainitsevat myös, että organisaation tavoitteet ja toimintatavat muokkaantuvat monesti asiakkaiden odotusten mukaan. Näin ollen ne vaikuttavat työntekijöiden työhön ja työssä tarvittavaan osaamiseen. Nykyajan suorituksen johtamisessa korostuu johtaminen asiakkaan kokemuksesta käsin eikä organisaation menneisyys tai tavat, millä aina on toimittu. Ne yritykset menestyvät, jotka ovat tämän oivaltaneet. (Järvinen ym. 2016, 33.)

## 7.4 Järjestelmien kehitysideat

Vaikka opinnäytetyössä ei suoraan keskitytty järjestelmien kehittämiseen, löydettiin työn aikana kirjallisuuskatsauksesta sekä toimihenkilöiden havainnointi- ja haastattelutilanteista kehitysideoita, joita yritys voisi pohtia tulevaisuudessa.

Michael ja DeLisi (2021) mainitsevat esimerkkinä, että chat-palvelussa asiakkaalle voisi tarjota ääniyhteydenottoa ilman erillistä soittoa. Lisäksi kehitysideana olisi asiakkaan oman näytön jakaminen, jotta asiakaspalvelija tietäisi, mitä asiakkaan omalla näytöllä tapahtuu ja mitä hän on yrittänyt tehdä. Nämä parannukset antaisivat asiakaspalvelijalle täyden läpinäkyvyyden siitä, mitä asiakkaan näytöllä tapahtuu reaaliajassa. (Michael & DeLisi 2021.)

Toisena järjestelmien kehitysideana nousi chat-keskustelujen avautuminen. Aktiivisen chat-keskustelun aikana mahdolliset seuraavat chatit avautuisivat järjestelmätoimittajan järjestelmässä taakse taka-alalle eikä toimihenkilölle aktiivisena. Tämä häiritsee nykyisen asiakkaan kanssa olevaa keskustelua tai muita pakollisia töitä.

Haastatteluissa ja havainnoinnissa kävi ilmi, että chatin keskusteluhistoriat eivät tallennu asiakkaalle, jotta asiakas voisi keskusteluihin itse palata. Keskustelut tallentuvat lainsäädännön edellyttämänä OP:n omiin tietokantoihin. Näin ollen tietoja, joita annetaan chatissa ja joka vaatii asiakkaalta esimerkiksi myöhemmin vielä verkkoviestin lähettämistä, voi olla haasteellista, jos asiakas ei pysty sitä tekemään heti ja muistamaan asioita, joita tulee mainita viestissä. Muistinvaraiset asiat ovat henkilöriippuvaisia, kun osa ihmisistä muistaa asioita paremmin kuin toiset. Näin ollen keskusteluhistorioiden näkyminen asiakkaalle voisi tuoda helpotuksia ja vähentää yhteydenottoja saman asian tiimoilta chat-palveluun.

Viimeisenä selkeänä järjestelmän kehitysideana nousi asiakkaan tietoihin tehtävät kirjaukset. Olisi hyvä, jos nämä voisi suoraan suorittaa samassa käyttöjärjestelmässä kuin asiakkaan chat-keskustelu on eli järjestelmätoimittajan järjestelmässä. Tämä nopeuttaisi toimihenkilöiden mielestä tekemistä.

## **7.5 Toimintamallien ja ohjeiden täsmäyttäminen muihin palvelukanaviin**

Chat-keskustelujen analysoinnin, havainnoinnin ja haastattelun jälkeen kävi ilmi, että chat-palvelussa on kapeammat toimintamallit ja ohjeet toimia kuin esimerkiksi puhelin- tai verkkoviestikanavassa. Asia hankaloittaa toimihenkilöiden mahdollisuuksia ratkaista asiakkaan asia heti chat-kohtaamisessa.

Yrityksen olisi hyvä katsoa läpi nykyiset toimintamallit ja yhtenäistää niitä samanlaisiksi palvelukanavasta riippumatta. Laki ja finanssivalvonta varmasti säätelevät asioita ja rajoittavat mahdollisuuksia, mutta tavoitteena olisi hyvä olla samanlainen palvelu asiakkaalle palvelukanavasta riippumatta. Tämä helpottaisi toimihenkilöiden työtä, kun eroavaisuuksia olisi toimintamalleissa ja ohjeissa vähemmän. Lisäksi parannukset olisivat itse asiakkaalle parempia, kun hän saisi asiaansa ratkaisun yhdestä palvelukanavasta.

## **7.6 Analysointi chatista vaadittavista taidoista ja niiden valmentaminen toimihenkilöille**

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan huomata, että toimihenkilöiden välillä on isojakin taitoeroja ja tämä vaikuttaa selkeästi asiakaskokemukseen. Varsinkin haastattelussa esitettyyn kysymykseen ”Millaisista tekijöistä muodostuu erinomainen asiakaskokemus?” olivat vastaukset eriäviä. Tähän liittyvä tarkentava kysymys: ”Miten toteutat konkreettisesti mainitsemasi asiat chat-palvelussa?” toi eroavaisuuksia enemmän. Jos toimihenkilö ei pysty kertomaan tai muodostamaan käsitystä, mitkä tekijät muodostavat erinomaisen asiakaskokemuksen, miten hän voi itse sitä tuottaa asiakkaille? Ne toimihenkilöt, jotka osasivat kertoa tarkemmalla tasolla molempiin kysymyksiin vastauksia, oli heidän NPS-lukemansa korkeampia.

Yrityksen olisi kannattavaa tehdä lajianalyysi eli määrittää toimihenkilöille vaadittavat taidot chattiin. Arajärvi ja Thesleff (2020) kertoivatkin, että vuorovaikutukseen liittyviä taitoja löytyy kaiken kaikkiaan ainakin yhdeksän kappaletta.

1. itsetuntemus
2. sanaton viestintä

3. omien tarpeiden ja ajatusten viestiminen
4. kysymysten esittäminen ja minäviestit
5. taito kuunnella
6. empatia- ja tunnetaidot aktiivisen kuuntelun lisänä
7. palautteen antaminen ja vastaanottaminen
8. konfliktitilanteet
9. taitava johtaminen edellytyksenä kehittymiselle. (Arajärvi & Thesleff 2020, 133.)

Lisäksi Ylikoski ym. (2006) ovat määrittäneet finanssialalle asiakaskokemuksen laatuun vaikuttavat tekijät.

1. Asiakasta kuunnellaan ja kunnioitetaan ihmisenä.
2. Asiakasta autetaan hänen odottamallaan tavalla.
3. Asiakkaaseen sekä käsiteltävään asiaan keskitytään.
4. Palvelu on ammattitaitoista, asiallista, ystävällistä ja siinä neuvotaan asiakasta.
5. Asiakaspalvelija käyttää asiakkaan kieltä eikä puhu yrityksen sisäisiä termejä.
6. Palvelu tuntuu asiakkaasta joustavalta eikä byrokraattiselta.
7. Annetut lupaukset pidetään ja asiakas voi niihin luottaa.
8. Asiakasta ei siirrellä edestakaisin ja palvelu on oikeudenmukaista.
9. Asiakaspalvelija on oma-aloitteinen asiakkaalle ja tarjoaa erilaisia vaihtoehtoja asian ratkaisemiseksi. (Ylikoski ym. 2006, 64–66.)

Yllä olevia asioita voisi hyödyntää, kun taitoja määritellään ja valmennuksia yrityksessä pidetään toimihenkilöille. Haastattelutilanteissa kävi ilmi myös, että chat-palveluun liittyen valmennusta ei ole tarjottu ainakaan aktiivisesti. Taitojen kehittyminen vaatii harjoittelua ja sitä voidaan tehdä valmennustilanteissa turvallisessa ympäristössä. Taitojen valmentamiseen on syytä käyttää aikaa, koska tällä hetkellä ymmärrys erinomaisesta asiakaskokemuksesta on vaihteleva ja taitoeroja löytyy toimihenkilöiden väliltä.



## 8 Oma pohdinta

Opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia OP:n yhden tilaajayrityksen tuottamaa chat-palvelua. Tavoitteena oli löytää mahdollisia haasteita ja löytää kehitysideoita, joita yritys voisi pohtia omassa toiminnassaan. Työn tutkimuskysymykset olivat:

- Mitkä tekijät aiheuttavat huonon asiakaskokemuksen toimihenkilön tuottamassa chat-palvelussa?
- Millainen vaikutus toimihenkilöllä on asiakaskokemukseen?
- Millaisia eroja toimihenkilöiden väliltä löytyy?
- Mikä merkitys jonotusajalla on asiakaskokemukseen?

Tutkimuskysymyksiin saatiin työn tuloksena vastauksia. Lisäksi erilaiset aineistot ja analyysit tukivat löytöjä ja vahvistivat löydöksiä. Koen myös, että triangulaatio oli oikea tutkimusote tätä työtä suorittaessa, jolloin vahvistusta asioihin pystyttiin hakemaan määrällisesti sekä laadullisesti. Toisena vaihtoehtona olisi voinut toimia toiminnallinen opinnäytetyö. Aihe oli itselle hyvinkin motivoiva.

Oppeja tästä tutkimuksesta myös syntyi. Tulevaisuudessa voisi ajatella tutkimuskysymysten vähentämistä, jotta pystyttäisiin katsomaan yhtä asiaa syvällisemmin. Nyt tutkimuksessa katsottiin toimihenkilön vaikutusta asiakaskokemukseen, mutta myös jonotusajan merkitystä ja hieman järjestelmiä. Tietyllä tavalla nämä ovat hyviä asioita ja tekevät läpileikkauksen chat-palveluun, mutta syvällisempi tutkiminen jää tekemättä. Näin ollen myös näkökulmista ja tuloksista voi joissakin asioissa tulla kapea otanta. Jokaisesta tutkimuskysymyksestä olisi voinut tehdä tarpeen vaatiessa oman opinnäytetyön.

Opinnäytetyötä haastoi ajankäyttö ja muutokset työelämässä. Perheellisenä isänä ja päivisin töitä tekevänä ihmisenä oli haasteellista löytää riittävästi aikaa työn tekemiseen. Vaati paljon itsekuria ja suunnitelmallista aikatauluttamista, jotta työ saatiin toteutettua. Lisäksi oma työtehtäväni muuttui samaan aikaan erilaiseksi, joka kuormitti kevään ja kesän 2023 aikana normaalia enemmän. Säännölliset palaverit ohjaavan opettajan kanssa auttoivat kuitenkin eteenpäin ja pistivät tietyllä tavalla myös aikataulun osalta sopivaa painetta. Lopputulosta pohdittaessa, sen luotettavuutta ja löydöksiä, voin olla kuitenkin tyytyväinen

lopputulokseen. Tästä aiheesta voisi tehdä paljonkin jatko- tai lisätutkimuksia. Esimerkkinä nousee, onko kellonajalla merkitystä asiakaskokemuksen lukemiin päivän sisällä. Onko siis tietyllä tunnilla yleisesti parempi asiakaskokemus kuin jollakin toisella tunnilla. Matkan varrella oli paljon muitakin asioita, joihin olisi ollut kiva tarttua ja tutkia syvällisemmin, mutta johonkin oli raja vedettävä. Tässä oma suunnitelma ja tutkimuskysymykset auttoivat.

Vaikka tässä tutkimuksessa ei huomioitu chatbot Opottia tai chatGPT:n tuomia mahdollisuuksia, ovat ne varmasti asioita, joita ei kannata jättää huomioimatta. Varsinkin chatGPT tulee mahdollistamaan paljon asioita ja tarvittaessa olemaan toimihenkilölle apuväline, mitä voisi hyödyntää esimerkiksi chat-palvelussa kirjallisessa viestinnässä. Varsinkin, jos oma kielioppi ja kirjallinen viestintä ei olisi kovin hyvällä tasolla. Se on kuitenkin lähes varmaa, että chatin käyttö lisääntyy tulevaisuudessa ja siitä voi tulla pääkanava asioiden hoitamiselle. Näin ollen yrityksen on hyvä panostaa kyseiseen palvelukanavaan ja pohtia sen asemaa verrattuna muihin kanaviin.

## Lähteet

- Arajärvi, P. & Thesleff, P. 2020. Suorituskyvyn psykologia. Lahti: VK-Kustannus Oy.
- Eloranta, S. 2017. Selvitys digitaalista asiakaspalvelua koskevista asiakaskokemuksista ja kehittämisehdotukset Case: Lohjan kaupungin verkkosivut. Laurea ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125889/Eloranta\\_Sanni.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/125889/Eloranta_Sanni.pdf?sequence=1&isAllowed=y). 6.4.2023.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Goodman, J. 2014. Customer Experience 3.0. Amacom. <https://learning.oreilly.com/library/view/customer-experience-3-0/9780814433881/>. 29.8.2023.
- Huttunen, K. 2021. Chat-palvelu sivustolle. Zoner. <https://www.zoner.fi/kotisivut/chat/>. 20.5.2023.
- Hyväri, S. & Vuokila-Oikkonen, P. 2020. Tutkimus- ja kehittämistyön luotettavuus. Diak. <https://libguides.diak.fi/c.php?g=670543&p=4760642#kvali>. 24.4.2023.
- Juhila, K. 2023. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>. 8.4.2023.
- Jyväskylän yliopisto. 2009. Koppa: aineiston analyysimenetelmät. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat>. 12.4.2023.
- Jyväskylän yliopisto. 2014. Koppa: aineistonhankintamenetelmät. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat>. 8.4.2023.
- Järvinen, P. & Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2016. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum Pro.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Kinnunen, H. 2015. Chat on asiakaspalvelun kasvava trendi. Yle. <https://yle.fi/a/3-7746175>. 20.5.2023.
- Michael, D. & DeLisi, R. 2021. Digital Customer Service. Wiley. <https://learning.oreilly.com/library/view/digital-customer-service/9781119841906/>. 3.6.2023.
- OP. 2023a. OP:n ja Pohjola Vakuutuksen asiakaspalvelu henkilöasiakkaille. <https://www.op.fi/henkiloasiakkaat/asiakaspalvelu?icmp=yl-tp-hano-asp>. 30.8.2023.
- OP. 2023b. OP Ryhmä lyhyesti. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti>. 3.6.2023.
- OP. 2023c. Strategia. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>. 3.6.2023.
- Paananen, T. 2019. Asiakaskokemus verkossa: Chatbot vs. Chat. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/168421/Paananen\\_Tiina.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/168421/Paananen_Tiina.pdf?sequence=2&isAllowed=y). 6.4.2023.
- Pennanen, E. 2018. Millä mittareilla asiakaskokemusta kannattaa mitata?

- Kauppalehti. <https://www.kauppalehti.fi/kumppaniblogit/asiakaspalvelun-uusi-aika/milla-mittareilla-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/d36927c9-80b7-5fb0-9835-fef19e3ad7aa>. 18.5.2023.
- Reichheld, F. 2003. The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>. 27.8.2023.
- Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti Poles-tar Ltd.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teoria ja tutkimus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_2.html). 6.4.2023.
- Salin, L. 2021. <https://blogs.uef.fi/etajohtaminen/2021/09/30/digitaalinen-asiakaskokemus-on-tarkeaa-juuri-nyt/>. 1.9.2023.
- Tenhunen, M. 2016. NPS, CES, CSAT – miten asiakaskokemusta kannattaa mitata? Questback. <https://www.questback.com/fi/blogi/nps-ces-csat-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata/>. 19.5.2023.
- Trustmary. 2022. Asiakaskokemuksen määritelmä – mitä asiakaskokemus on, miten se rakentuu ja miten sitä johdetaan? <https://trustmary.com/fi/asiakaskokemus/asiakaskokemuksen-maaritelma-mita-asiakaskokemus-on/>. 17.5.2023.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisu 3. Helsinki. [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf). 21.4.2023.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. 20.4.2023.
- Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. 2. uudistettu painos. Vammala: Finanssi ja vakuutus-kustannus Oy FINVA.