



Asiakastyytyväisyys: Case Yritys X:n asiakasetuohjelma

Niclas de la Chapelle & Oskari Lautamaja

2024 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakastyytyväisyys: Case Yritys X:n asiakasetuohjelma

Niclas de la Chapelle & Oskari Lautamaja

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu, 2024

Niclas de la Chapelle, Oskari Lautamaja.

Asiakastyytyväisyys: Case Yritys X:n asiakasetuohjelma

Vuosi

2024

Sivumäärä

35

Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus on tehty toimeksiantona eräälle rahoituslaitokselle syksyn 2023 aikana. Toimeksianto pohjautui toimeksiantajan aikaisemmin teettämään kyselytutkimukseen, joka oli suunnattu asiakasetuohjelmaan kuuluvalla asiakasryhmällä. Tutkimuksen mukaan asiakkaat olivat ilmeisen tietämättömiä heille kuuluvista eduista ja palveluista. Myös henkilökohtaisuuden ja arvostuksen kokemusten huomattiin jäävän heikoiksi eräällä toimialueella suhteessa kansalliseen tasoon. Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, miten henkilökohtaisuuden ja arvostuksen tunnetta voitaisiin lisätä asiakasetuohjelmaan kuuluvan asiakasryhmän keskuudessa.

Tutkimuksen tietoperusta koostuu asiakastyytyväisyyteen, asiakaskokemukseen, palvelunkehittämisestä sekä finanssialaan liittyvästä teoriaosuudesta. Toimeksiantajan anonymiteetin säilyttämiseksi tutkimusosuus on tuotu esille toiminnallisesta näkökulmasta eli kuvaamalla pääasiassa tutkimuksen toteutusta ja siihen liittyneitä eri vaiheita. Tutkimusmenetelmänä on hyödynnetty kvalitatiivista teemahaastattelua, sillä sen avulla oli mahdollista saavuttaa haluttu syvempi ymmärrys tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuksen tuloksena valmistuivat tutkimustulokset, johtopäätökset ja kehitysedotukset sisältänyt raportti sekä tutkimuksen tiivistävä diaesitys. Tutkimuksen toteutukseen kuului myös tutkimuksen esittäminen toimeksiantajayrityksen eri liiketoimintojen johtoryhmille sekä koko organisaation johtoryhmälle.

Asiasanat: asiakastyytyväisyys, asiakaskokemus, teemahaastattelu, finanssiala, palvelunkehittäminen.

Niclas de la Chapelle, Oskari Lautamaja

Customer satisfaction: Case Company X's customer benefit program

Year

2024

Pages

35

The research component of this thesis was conducted as a commissioned project for a financial institution during the autumn of 2023. The assignment was based on a previous survey commissioned by the client, targeting a customer group enrolled in a customer loyalty program. According to the study, customers appeared to be unaware of the benefits and services available to them. Additionally, perceptions of personalisation and appreciation were observed to be lower in one region compared to the national level. The main objective of the research was to explore how feelings of personalization and appreciation could be enhanced within the customer group enrolled in the loyalty program.

The theoretical framework of the study consists of theories related to customer satisfaction, customer experience, service development, and the financial sector. To maintain the client's anonymity, the research section is presented from a functional perspective, mainly describing the execution of the research and its various phases. The research method utilized qualitative thematic interviews, as they allowed for a deeper understanding of the topic under research.

The outcome of the research included a report containing research findings, conclusions, and development recommendations, as well as a summary presentation of the research. The implementation of the research also involved presenting the findings to the executive teams of various business units within the client organization, as well as to the entire organisational leadership team.

Keywords: Customer satisfaction, customer experience, semi-structured interview, financial sector, service development.

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Tutkimuksen tausta ja tavoite.....	8
2.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	8
3	Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus.....	8
3.1	Tarpeiden tyydyttäminen	10
3.2	Asiakaspalvelu	11
3.3	Asiakaskokemus	12
3.3.1	Asiakaskokemus kilpailukeinona	12
3.3.2	Mistä asiakaskokemus koostuu?.....	13
3.4	Asiakasryhmien tunnistamisen merkitys	14
4	Palvelun kehittäminen.....	15
4.1	Vanhan palvelun parantaminen	16
4.2	Palvelutarjonnan laajentaminen ja lisäpalveluiden kehittäminen	16
5	Finanssiala yrityksen toimintaympäristönä	17
5.1	Pankkipalvelut ja alan toimijat Suomessa	17
5.2	Finanssialan sääntely ohjaa pankkien toimintaa.....	19
5.3	Asiakastyytyväisyys kilpailukeinona finanssialalla	19
6	CASE: Yritys X.....	19
6.1	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	20
6.2	Haastattelun litterointi.....	21
6.3	Tutkimuksen kohderyhmä	21
6.4	Perehtyminen yritykseen ja tutkimuksen suunnittelu	22
6.5	Haastatteluiden suunnittelu ja toteutus	22
7	Tulokset	23
7.1	Tulosten kerääminen	24
7.2	Tulosten analysointi	25
7.3	Tutkimusraportti	26
7.4	Diaesitys.....	26
7.5	Tutkimuksen esittely johtoryhmissä	27
7.6	Toimeksiantajan palaute	27
8	Yhteenveto ja pohdinta	27
	Lähteet.....	29
	Kuviot	31
	Liitteet	32

1 Johdanto

Tyytyväinen asiakas ei ole yritykselle ainoastaan hyvää palautetta jättävä sekä iloisesti asiakaspalvelussa asioiva henkilö. Tyytyväinen asiakas on lisäksi hyvin todennäköisesti uskollinen ja pitkäaikainen yrityksen tuotteiden ja palveluiden kuluttaja, jonka ansiosta yrityksen toiminta on kannattavaa ja tuottoisaa. Asiakastyytyväisyyteen panostetaan yhä useammassa yrityksissä toimialasta riippumatta, sillä sen tuoma kilpailuetu on tunnustettu laajasti nykypäivän liiketoimintaympäristössä. Asiakaskeskeinen ajattelutapa ja toiminnan kehittäminen asiakaspalautteiden ja tutkimusten pohjalta ovat johtaneet tuote- ja palvelukehitykseen, joiden ansiosta markkinoilla on tarjolla yhä paremmin asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä ratkaisuja.

Erilaisilla asiakasetuohjelmilla pyritään houkuttelemaan asiakkaita laajempiin ja pidempiaikaisempiin asiakassuhteisiin, sillä ne tarjoavat houkuttelevia etuja palkintona asioinnin keskittämisestä. Asiointinsa keskittäneet asiakkaat ovat monesti yrityksille kannattavia, joten etuohjelmilla pyritään pitämään nämä asiakassuhteet yllä mahdollisimman pitkään. Etuohjelmien lisäpalveluilla ja tuote-etuuksilla pyritään parantamaan asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemusta, mitkä puolestaan ovat edelleen omiaan vahvistamaan asiakkaan sidettä yritykseen.

Asiakastyytyväisyys ei synny itsestään vaan se vaatii yritykseltä jatkuvaa kehittämistyötä. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata esimerkiksi erilaisilla palautekyselyillä, jolloin yritys pääsee havaitsemaan toiminnassaan mahdollisia kipupisteitä ja kehityskohteita. Joskus kyselytutkimuksien vastauksien taustalla vaikuttavat syyt voivat kuitenkin jäädä epäselviksi, jolloin voi olla vaikea ryhtyä perusteltuihin toimenpiteisiin. Tällaisten tilanteiden selvittäminen voi vaatia lisätutkimusta aiheesta esimerkiksi hyödyntämällä jotain toista tutkimusmenetelmää, kuten tämän opinnäytetyön tutkimusosuudessa käy myöhemmin ilmi.

Opinnäytetyö sisältää teoriapohjan, joka käsittelee asiakastyytyväisyyttä ja asiakaskokemusta. Tutkimusosuudessa esitellään toimeksiantona teetetty laadullinen tutkimus eräälle kotimaiselle rahoituslaitokselle, jonka vuoksi opinnäytetyössä esitellään myös finanssialaa sekä pankkitoimintaa, jotka luovat opinnäytetyölle teoreettisen viitekehyksen. Teoriaosuus sisältää asiakastyytyväisyyttä sekä asiakaskokemusta käsittelevää teoriaa, joita tukee palvelunkehittämistä käsittelevä osio. Koska tutkimusosuus on tehty toimeksiantona, keskitytään tutkimusosuuden esittelyssä pääasiassa tutkimuksen toteutukseen liittyneiden työvaiheiden ja tutkimuksen etenemisen kuvaamiseen.

2 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Tämä tutkimus on toteutettu toimeksiantona eräälle yritykselle, johon tässä opinnäytetyössä viitataan toimeksiantajan toiveesta anonymisti toimeksiantajana ja Yritys X:nä. Tutkimus on toteutettu vuoden 2023 syksyllä ja sen tulokset esiteltiin toimeksiantajan johtoryhmille joulukuussa vuonna 2023.

Tutkimus pohjautuu toimeksiantajan kvartaaleittain tietyille asiakasryhmälle teettämään kyselytutkimukseen, jonka avulla toimeksiantaja on kerännyt tietoa asiakkaidensa tyytyväisyydestä yrityksen tuotteisiin ja palveluun. Lisäksi kyselyssä on selvitetty asiakkaiden kokemuksia ja tietoisuutta erilaisista eduista ja lisäpalveluista, jotka tälle tietyille asiakasryhmälle ovat kuuluneet. Kyselytutkimuksen yhteydessä asiakkailla oli myös mahdollisuus jättää avoimia vastauksia ja palautetta. Kyselystä selvisi, että Yritys X:n tulokset Uudenmaan alueella olivat osaltaan heikompia kuin Yritys X:llä yleisti. Näin ollen toimeksiantaja halusi selvittää lisätutkimuksen keinoin, mikä heikompien tulosten taustalla vaikuttaa, jotta tulokset saataisiin paremmiksi.

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Koska aikaisemmin teetetty kyselytutkimuksen avulla ei pystytty todentamaan syitä heikkojen tulosten taustalla, haettiin tähän ongelmaan vastausta tarkemmalla lähestymisellä aiheeseen eri menetelmän avulla. Laadullisella haastattelututkimuksella päätettiin näin ollen hakea vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen, joita olivat:

- Mitkä tekijät luovat tunteen henkilökohtaisuudesta ja arvostuksesta rahoituslaitospalveluissa?
- Miten Yritys X:n asiakasetuohjelma vastaa henkilökohtaisen vaikutelman luomiseen nyt ja tulevaisuudessa?

3 Asiakastyytyväisyys ja asiakaskokemus

Asiakastyytyväisyys tarkoittaa asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä yrityksen tai organisaation tarjoamiin tuotteisiin, palveluihin ja asiakaskokemukseen. Se on usein määritelty moniulotteisena käsitteenä. Vaikka asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat monet eri tekijät, käytetään tyytyväisyydestä usein arkikielellä puhuttaessa synonyymia laatu. Kun asiakas kokee laadun olevan kunnossa, yleensä myös tyytyväisyys kasvaa. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 55.) Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa yksilöön liittyvien asioiden lisäksi sekä objektiivisia että subjektiivisia tekijöitä (Gummesson 1993, 229). Objektiiviset tekijät voivat liittyä juuri tuotteen tai palvelun laatuun, toiminnallisuuteen, hintaan tai saatavuuteen, kun

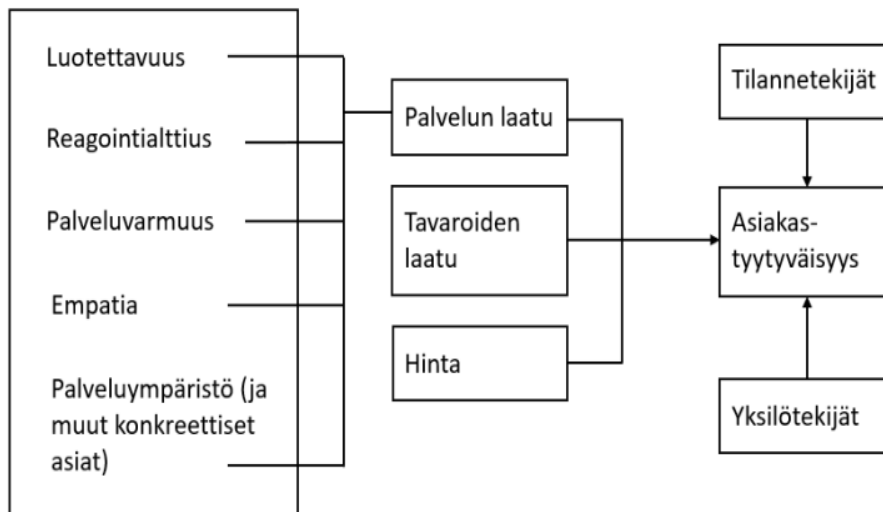
taas subjektiiviset tekijät voivat pohjautua esimerkiksi asiakkaiden henkilökohtaisiin kokemuksiin, odotuksiin ja arvoihin sekä tunteisiin.

Asiakastyytyväisyydellä on suuri vaikutus siihen, kuinka halukkaita asiakkaat ovat käyttämään yrityksen palveluita uudelleen ja suosittelemaan niitä myös muille kuluttajille. Tyytyväiset asiakkaat ovat usein uskollisia ja jakavat myönteisiä kokemuksiaan myös muiden kanssa, mikä edistää liiketoiminnan kehitystä ja menestystä. Niinpä asiakastyytyväisyydellä on suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen (Resurs Bank 2024a).

Koska tyytyväisyyden syntymiseen vaikuttavat monet eri tekijät, sen seuraaminen ja jatkuva kehittäminen kaikilla asiakastyytyväisyyden osa-alueilla on liiketoiminnan kannalta elintärkeää. Tuotteen tai palvelun laatu, asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen, hinta-laatusuhde, palvelun helppokäyttöisyys sekä yleinen asiakaskokemus ovat kaikki osa tätä kokonaisuutta. Kuvio 1 nähdään, että pelkästään asiakaspalvelun laatuun vaikuttavat lukuisat eri tekijät, kuten palveluvarmuus, reagointialttius ja empatiakyky. Asiakastyytyväisyyden seuraaminen ja sen jatkuva parantaminen onkin tärkeää ottaa huomioon kaikkien näiden osa-alueiden kohdalla. Yksi kaikkein käytetyimmistä asiakastyytyväisyyden mittareista on asiakastyytyväisyyskysely, joka annetaan asiakkaalle asiakastapahtuman päätteeksi. Siinä asiakas arvioi tyytyväisyyttään vastaamalla väitteisiin omien tuntemuksiensa mukaisesti. (Reinboth 2008, 106.) Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata myös esimerkiksi arvostelujen, palautelomakkeiden tai haastattelujen avulla. Tyytyväisyyden mittaamiseen on tärkeää valita oikea mittari riippuen esimerkiksi siitä, kuinka vakiintuneita yrityksen tai organisaation toiminta ja palvelut ovat. Usein pelkkiä numeraalisia arvoja antavat mittarit, kuten CSAT, NPS tai CES eivät ole tarpeeksi kattavia kertomaan koko totuutta asiakastyytyväisyyden tasosta. Sen vuoksi asiakkaalle onkin tärkeää esittää myös avoimia kysymyksiä, jotka tuovat esiin tarkemmin tyytyväisyyden oikean tason ja siihen vaikuttavat tekijät. (Huttunen 2020.)

Joissain tilanteissa asiakkaan ja yrityksen näkemykset esimerkiksi tuotteen tai palvelun laadusta voivat poiketa toisistaan. Palveluntarjoajan näkökulmasta ihannetilanne on sellainen, jossa sekä asiakas- että yritys ovat tyytyväisiä palveluun. Tällöin yritys voi keskittyä pienin askelin palvelun laadun kehittämiseen sekä virheiden ennaltaehkäisyyn. On myös tärkeää tunnustaa onnistumiset ja hyödyntää niistä saatuja oppeja käytännössä. Toinen tilanne on se, että asiakas on tyytyväinen, mutta yrityksen mukaan laatu ei ole kunnossa. Tällöin yritys haluaa usein ryhtyä toimiin laadunkohotukseksi. Sillä tavoin varmistetaan asiakkaiden tyytyväisyys ja pidetään huoli toiminnan kannattavuudesta myös tulevaisuudessa. On myös mahdollista, että asiakastyytyväisyyttä mitattaessa käy ilmi, että asiakas on tuotteeseen tai palveluun tyytymätön, mutta yritys kokee sen olevan kunnossa. Tällöin tilanne on haastava ja on mahdollista, ettei yritys tunne tarpeeksi hyvin asiakkaidensa odotuksia tai laadun puutteita omassa toiminnassaan. Jotta tilanne saadaan korjattua, täytyy yrityksen selvittää mistä

asiakkaiden tyytymättömyys johtuu ja kehittää tuotetta tai palvelua siltä osin vastaamaan odotuksia. (Reinboth 2008, 96-99.)



Kuvio 1: Asiakastytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. (Zeithaml & Bitner 1996, 123.)

3.1 Tarpeiden tyydyttäminen

Asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen on välttämätön osa asiakastytyväisyyttä. Rationaalsiin tarpeisiin, kuten hintoihin tai tuote- ja palveluvalikoimaan keskittyminen ei enää riitä, vaan palveluntarjoajan on huomioitava myös asiakkaan emotionaalisten eli tunneperäisten tarpeiden täyttäminen. Emotionaalsiin tarpeisiin kuuluu esimerkiksi positiivisen palvelukokemuksen tuottaminen. (Resurs Bank 2024b.) Kun yritys kykenee täyttämään asiakkaan tarpeet ja odotukset laaja-alaisesti, se luo positiivisen asiakaskokemuksen ja lisää mahdollisuuksia pitkäaikaisille asiakassuhteille. Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen on suurin päämäärä, mihin organisaatio sitoutuu asiakastytyväisyyttä tavoitellessaan (Quality Knowhow Karjalainen 2006). Alla on muutamia avainkohtia tarpeiden tyydyttämisestä asiakastytyväisyyden näkökulmasta:

- Asiakasta on kuunneltava ja hänen tarpeensa sekä odotuksensa on ymmärrettävä. Asiakastytyväisyyden parantamiseksi yrityksen on tehtävä taustaselvitystä, jotta asiakkaan ongelmiin osataan tarjota toimivia ratkaisuja. (Rissanen 2005, 27.) Nopea ja tehokas ongelmanratkaisu luo niin ikään positiivisen vaikutelman ja lisää asiakastytyväisyyttä.
- Asiakkaan tarpeet voidaan jakaa tiedostettuihin sekä tiedostamattomiin tarpeisiin. Tiedostettujen tarpeiden olemassaolo tajutaan, mutta niiden lisäksi yrityksen onkin oltava proaktiivinen myös asiakkaan tiedostamattomien tarpeiden ennakkoinnissa esimerkiksi markkinointitoimenpiteiden sekä mainonnan avulla tai tarjoamalla tietoa

tuotteista tai palveluista, joista asiakas saattaa olla kiinnostunut. (Bergström & Lepänen 2021, luku 3.)

- Jatkuvuus ja luotettavuus ovat tärkeä osa tarpeiden tyydyttämisessä osana asiakastyytyvää. Yrityksen on siis varmistettava, että heidän tarjoamansa tuotteet tai palvelut ovat jatkuvasti korkealla tasolla ja luotettavia. Tämä kasvattaa luottamusta asiakkaissa, mikä on myös avainasemassa arvokkaiden asiakassuhteiden ylläpitämisessä.
- Asiakkaiden erilaisten tarpeiden täyttämiseksi säännöllisen palautteen kerääminen ja sen käyttäminen palveluiden tai tuotteiden parantamiseksi on erityisen tärkeää. Jatkuva parantaminen osoittaa yrityksen sitoutumista asiakastyytyvyyden kehittämisessä. Koska asiakkaiden tarpeet ja odotukset myös muuttuvat jatkuvasti, ei asiakastyytyvää paranneta kerralla, vaan sen kehittäminen on jatkuvaa työtä. (SurveyMonkey 2024.)

Kun yritys onnistuu täyttämään asiakkaidensa tarpeet monipuolisesti esimerkiksi näillä tekijöillä, sillä on edellytykset rakentaa vahva asiakaspohja ja saavuttaa korkea asiakastyytyvyyden taso. On kuitenkin tärkeää tunnistaa, että tarpeet voivat myös vaihdella eri asiakasryhmien ja markkinoiden välillä, joten joustavuus ja kyky sopeutua erilaisiin odotuksiin ovat avaintekijöitä yrityksen menestymiseen sekä asiakkaan tarpeiden täyttämiseen (Rissanen 2005, 31).

3.2 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on organisaation tarjoamaa toimintaa ja prosesseja, jotka keskittyvät asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen, heidän odotustensa vastaamiseen sekä asiakaskokemuksen parantamiseen. Se on jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa ja se kattaa laajan valikoiman toimintoja, kuten tuotteiden tai palveluiden myyntiä, kysymysten ja valitusten käsittelyä sekä tiedon tarjoamista. Hyvällä asiakaspalvelulla pyritään luomaan asiakkaalle myönteinen kuva yrityksestä ja siitä onkin tullut yhä tärkeämpi tekijä markkinoilla erottautumiseen. Jotta positiivinen kuva asiakaspalvelusta toteutuisi ja asiakkaille voitaisiin tarjota nopeaa ja tehokasta palvelua, yritykseltä edellytetään hyvin organisoidun ja joustavan prosessin lisäksi usein esimerkiksi nykyaikaisten teknologisten ratkaisujen olemassaoloa. Asiakaspalvelun kehittäminen ja ylläpitäminen lähtee kuitenkin liikkeelle johtamisesta ja edellyttää jatkuvaa panostusta jokaiselta organisaatiosta toimivalta (Reinboth 2008, 5).

Yrityksessä asiakaspalvelun ja asiakkaan kosketuspisteitä kutsutaan asiakaspalvelukanaviksi. Paikan päällä tapahtuvan asiakaspalvelun lisäksi suurimpia asiakaspalvelukanavia ovat erilaiset asiakaspalvelukeskukset, joiden tehtävänä on esimerkiksi vastata puheluihin ja sähköposteihin. Perinteisen postin ja faksin sekä edellä mainittujen kanavien lisäksi erilaiset sosiaalisen median palvelut ja chatit ovat tulleet osaksi asiakkaiden arkipäivää. Verkkopalveluiden

itsepalveluun perustuva toiminta on niin ikään hyvin tavallista nykypäivän asiakaspalvelussa. (Löytänä & Kortesus 2011, luku 3.)

Reinbothin mukaan huonon asiakaspalvelun syyksi löydetään useimmin työntekijän puutteellinen asenne. Erityisen tärkeää on siis oikea asenne asiakaspalvelussa päivästä rippumatta. Myönteiseen asenteeseen liitetään usein myös empatia, jota tarvitaan ihmisten välisissä suhteissa. Empatian tärkeys korostuu asiakaspalvelussa. Tämän lisäksi on erityisen tärkeää luoda asiakkaalle tunne, että mahdottomasta voidaan tehdä mahdollista. Esimerkiksi näillä keinoilla organisaation asiakaspalvelu voidaan saada kukoistamaan. (Reinboth 2008, 7-8.)

3.3 Asiakaskokemus

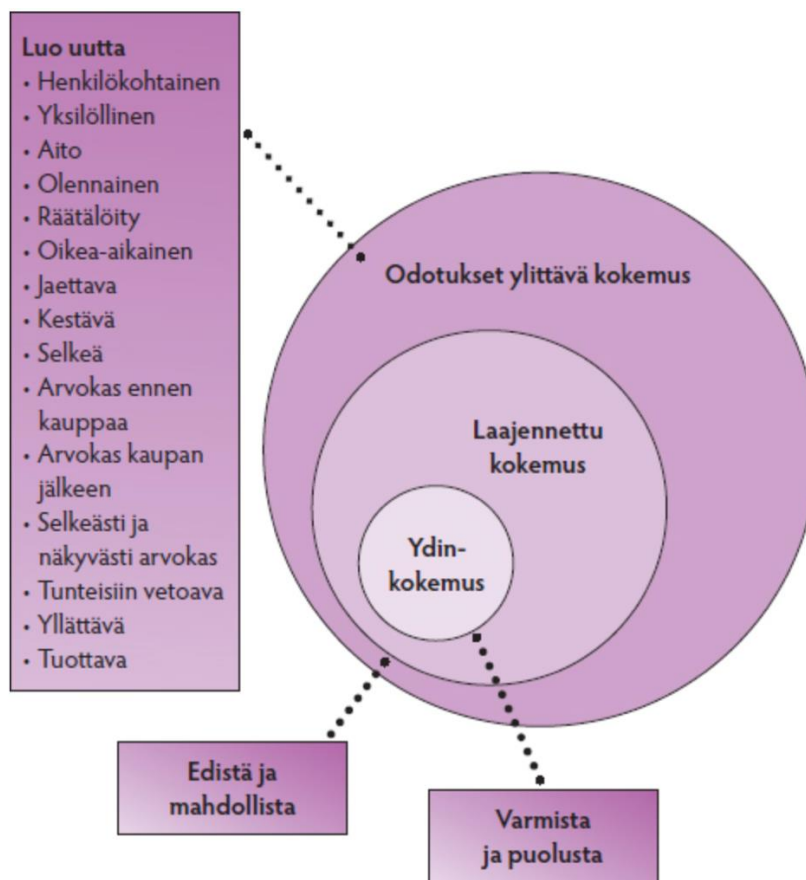
Asiakaskokemuksella tarkoitetaan niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Nimensä mukaisesti asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttaa tunteet sekä yksittäiset tulkinnat. Yrityksen ei ole mahdollista vaikuttaa täysin siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa, mutta yritys voi valita, millaisen kokemuksen se pyrkii tuottamaan. Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään maksimoimaan yrityksen asiakkailleen tuottama arvo luomalla heille merkityksellisiä kokemuksia. Merkitykselliset kokemukset tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja lisäävät sitä kautta yrityksen tuottoa. Muita hyötyjä ovat muun muassa asiakastyytyväisyyden lisääntyminen, asiakkaan elinkaaren piteneminen, brändin arvon lisääntyminen ja asiakkaiden sitouttaminen. (Löytänä & Kortesus 2011, luku 1.)

3.3.1 Asiakaskokemus kilpailukeinona

Yrityksen strategialla on suuri merkitys siinä, miten yritys suoriutuu kilpaillussa toimintaympäristössä. Kilpailustrategiat voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan, joita ovat keskittyminen tuotteisiin, keskittyminen hintaan ja keskittyminen asiakaskokemukseen. (Löytänä & Kortesus 2011, luku 1.) Kilpailuilla ja säännellyillä aloilla asiakaskokemukseen keskittyminen on järkevää, sillä tuotteiden ja palveluiden osalta on vaikea erottua kilpailijoista, joilla saattaa olla täysin sama tuote- ja palveluvalikoima. Esimerkkinä tällaisesta toimialasta on finanssiala, jota käsitellään tarkemmin luvussa 4. Myös muille toimialoille on hyvin tyypillistä, että samankaltaisilla yrityksillä on samanlaiset toimintaperiaatteet, jolloin asiakasodotukset ovat niiden mukaiset. Toisin sanoen asiakas ei oikein odota mitään ostaessaan yrityksen tuotteita tai palveluita, jolloin odotukset ja asiakaskokemus kohtaavat. Tilanne muuttuu täysin, jos yksikin alalla toimivista organisaatioista onnistuu parantamaan asiakaskokemustaan ylittämällä asiakkaidensa odotukset. Asiakaskokemukseen satsaamalla yritys pystyy hankkimaan itselleen kilpailuetua ja tavoittelemaan edelläkävijän asemaa markkinoilla. Onnistuakseen tässä, yrityksen täytyy olla aktiivisesti vuoropuhelussa asiakkaan suuntaan ja oppia sekä kehittyä jatkuvasti palautteiden ja muiden kerättyjen tietojen valossa. (Löytänä & Kortesus 2011, luku 6.)

3.3.2 Mistä asiakaskokemus koostuu?

Asiakaskokemus muodostuu vahvasti odotusten ylittämisestä ja on aina suhteessa asiakasodotukseen. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit jakautuvat kolmeen osa-alueeseen, joita ovat 1. Ydinkokemus. 2. Laajennettu kokemus. 3. Odotukset ylittävä kokemus. Asiakaskokemuksen johtaminen perustuu aina ydinkokemukseen eli siihen hyötyyn ja arvoon, joiden takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään aina ja kaikissa tilanteissa varmistamaan ydinkokemuksen tuottaminen. (Löytänä & Korttesuo 2011, luku 3.)



Kuvio 2: Odotukset ylittävän kokemuksen kolme tasoa (Löytänä & Korttesuo 2011, luku 3.)

Laajennetun kokemuksen tarkoituksena on tuoda ydinkokemuksen ympärille jotain, joka lisää yrityksen tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaan näkökulmasta. Lisäarvoa pyritään usein tuottamaan tuomalla ydinkokemuksen rinnalle uusia elementtejä. Esimerkiksi tilitoimisto voi tarjota kirjanpito- ja veroneuvontaa. Laajennettu kokemus voi syntyä myös tuomalla ydinkokemukseen sellaisia elementtejä, jotka laajentavat ydinkokemusta välillisesti. Esimerkiksi erilaisilla älypuhelimien ladattavilla sovelluksilla yritys voi laajentaa kokemustaan mahdollistamalla esimerkiksi palvelun käyttämisen kätevästi mobiililaitteella. (Löytänä & Korttesuo 2011, luku 3.)

Odotukset ylittävä kokemus voi syntyä, kun laajennettuun kokemukseen lisätään vielä odotukset ylittäviä elementtejä. Näitä elementtejä ovat muun muassa. henkilökohtaisuus, yksilöllisyys, räätälöitävissä oleva, olennaisuus, oikea-aikaisuus, kestävyys ja yllättävyys. Odotukset ylittävä kokemus voi syntyä niin pienistä kuin isommistakin toimista. Löytänä ja Kortesus esittävät asiakkaan yllättämisestä esimerkkinä tilanteen, jossa asiakas pyytää lentokoneen matkustamohenkilökunnalta vilttiä. Sen sijaan, että lentoemäntä pelkäästään tuo pyydetyn viltin, hän avaa sen ja asettelee sen asiakkaan päälle. Tällainen pienikin positiivisesti yllättävä kokemus voi synnyttää odotukset ylittävän kokemuksen asiakkaan näkökulmasta. (Löytänä & Kortesus 2011, luku 3.)

3.4 Asiakasryhmien tunnistamisen merkitys

Erilaisten asiakassegmenttien tunnistaminen on avainasemassa asiakastytyväisyyden ja asiakaskokemuksen tekijänä. Segmentoinnilla tarkoitetaan potentiaalisten asiakkaiden jakamista erilaisiin ryhmiin niitä yhdistävien tekijöiden perusteella. Segmentoinnin tavoitteena on jaotella yrityksen tavoittelemat asiakkaat keskenään samanlaisiin ryhmiin, jolloin samaan ryhmään kuuluvalle voidaan tarjota samaa tuotetta tai saman sisältöistä palvelua. Kun yritys on jakanut potentiaaliset asiakkaansa segmentteihin, voi se valita niistä kohderyhmäkseen yhden tai useampia vaihtoehtoja. (Lahtinen & Isoviita 2004, 32.)

Lahtisen ja Isoviidan (2004, 34) mukaan, segmentointivaiheessa jaettujen asiakasryhmien tulee täyttää seuraavat vaatimukset:

1. Segmenttien asiakasmäärien tulee olla tarkasti mitattavissa.
2. Segmenttien tulee olla riittävän suuria kannattavuuden takaamiseksi.
3. Segmentit tulee voida saavuttaa helposti markkinoinnin avulla.
4. Segmenttien tulee erota selkeästi toisistaan, eikä sama asiakas voi samanaikaisesti kuulua useampaan segmenttiin.

Segmentointikriteerit ohjaavat asiakkaiden jaottelua eri ryhmiin. Käytetyt kriteerit tulee suunnitella tarkasti ja niiden tulee selittää todellista ostokäyttäytymistä. Aikaisemmin tyypillisesti käytettyjä niin sanottuja kovia segmentointikriteereitä ovat muun muassa tulotaso, koulutus, ikä ja sukupuoli. Pehmeitä segmentointikriteereitä ovat puolestaan elämäntyyli, ostomotiivit, persoonallisuuspiirteet ja asiakassuhteen vaihe. (Lahtinen & Isoviita 2004, 34.) Esimerkiksi finanssiyritykset ryhmittelevät asiakkaansa perinteisesti ensin yritys- ja henkilöasiakasiin. Henkilöasiakkaat ryhmitellään usein vielä iän tai elämäntilanteen perusteella ja yritykset puolestaan yrityksen koon mukaan. (Finanssialalle 2024a.)

Segmentoitu markkinointi tarkoittaa, että eri segmenteille markkinoidaan eri tuotteita tai palveluita tai niiden erilaisia versioita kullekin segmentille sopivin keinoin (Lahtinen & Isoviita 2004, 32). Pankkipalveluita kuluttavat hyvin erityyppiset asiakkaat, jolloin sama palvelu ei

luonnollisesti tyydytä jokaisen asiakkaan tarpeita. Esimerkiksi asuntovelkansa jo vuosia sitten maksaneen eläkeläisen ja ensiasuntoa harkitsevan nuoren tarpeet pankkipalveluille ovat hyvin erilaiset. Kohderyhmien erityistarpeet huomioiden pystytään tarjoamaan sujuvampaa ja asiakkaan tarpeeseen sopivampaa palvelu. Onnistunut segmentointi ja palvelun suunnittelu segmentin tarpeisiin sopivaksi lisäävät asiakastyytyväisyyttä ja parantavat asiakaskokemusta.

Yritys voi segmentoida asiakkaitaan myös kannattavuuteen perustuen. Monesti asiakkaat eroavat yrityksen näkökulmasta kannattavuudellaan, jolloin heidät voidaan jakaa esimerkiksi tuloksentuojiin, väärinymmärrettyihin, kandidaatteihin ja kadotettuihin. Tuloksentuojat ovat aktiivisia ja kannattavia sekä yrityksen liiketoiminnan kannalta erittäin tärkeitä asiakkaita, sillä he tuovat ison osan yrityksen katteesta. Yrityksen kannattaakin pitää tästä asiakasryhmästä erityisen hyvää huolta tarjoamalla heille esimerkiksi erityiskohtelua ja lisäpalveluita. Väärinymmärrettyjen segmenttiin kuuluvat asiakkaat ovat myös kannattavia, mutta eroavat tuloksentuojista aktiivisuudellaan. Potentiaali tässä kohderyhmässä piileekin siinä, miten heitä saisi aktivoitua enemmän, jolloin tuottavuus lisääntyisi entisestään. (Löytänä & Korteso 2011, luku 4.)

Kannattavuudeltaan heikompiin segmentteihin kuuluvat kadotetut ja kandidaatit. Kadotetut ovat passiivisia ja tuottavat tappiota. Syyt heikolle aktiivisuudelle ja kannattavuudelle eivät ole välttämättä tiedossa ja niiden selvittäminen voikin auttaa siirtämään asiakkaita toisiin segmentteihin. Kandidaatit ovat puolestaan aktiivisia mutta ei-kannattavia. Toisin sanoen he vievät paljon yrityksen resursseja aktiivisuudellaan, mutta eivät tuota tulosta. (Löytänä & Korteso 2011, luku 4.)

4 Palvelun kehittäminen

Palvelun kehittämisellä tarkoitetaan prosessia, jossa olemassa olevaa palvelua parannetaan tai kokonaan uusi palvelu luodaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Palvelun kehittäminen kestää usein jopa kuukausia ja se kattaa erilaisia toimenpiteitä ja strategioita, joista ensimmäinen on yrityksen, asiakkaiden ja kehityshankkeen muiden edunsaajien todellisten tarpeiden ymmärtäminen. Ymmärrys saadaan usein markkinatutkimusten ja asiakaspalautteiden analysoinnilla, tiedonhauilla sekä tutustumalla yrityksen aikaisempiin vastaaviin kehittämisprojekteihin. Myös kilpailijoiden ja muiden toimijoiden projekteihin perehtyminen on tärkeää tässä vaiheessa. (Rissanen 2005, 26-27.) Kun tarpeet on tunnistettu, palvelu voidaan suunnitella huolellisesti vastaamaan asiakkaiden odotuksia. Tässä vaiheessa määritellään palvelun ominaisuudet, prosessit sekä siihen käytettävät resurssit. Suunnittelun jälkeen palvelun kehittäminen vaatii toimenpiteitä parannusten toteuttamiseksi. Tällaisia voivat olla esimerkiksi henkilökunnan kouluttaminen, uusien teknologisten järjestelmien käyttöönotto tai infrastruktuurin eli organisaation perusrakenteen päivitykset. Palvelun kehittämisen yhteydessä on

tärkeää tehdä palvelun laadun ja tulosten jatkuvaa seuranta. Siten varmistetaan, että laatu vastaa tulevaisuudessa paremmin tarpeita ja odotuksia. Vaikka palvelua kehitetään lähtökohdaisesti asiakaskokemuksen parantamiseksi, on myös tärkeää varmistaa, että palvelu on taloudellisesti kannattavaa. Taloudellinen kannattavuus tarkoittaa kustannustehokkuutta, hinnoittelustrategian optimointia ja tuottavuuden lisäämistä. (Rissanen 2005, 111-120.)

4.1 Vanhan palvelun parantaminen

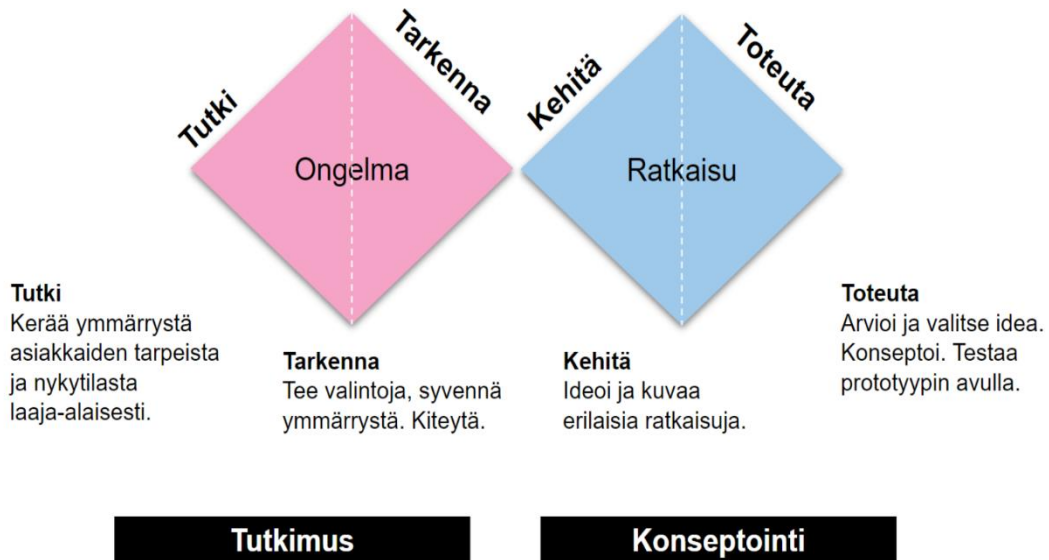
Vanhan palvelun kehittämisessä korostuu ymmärryksen tärkeys siitä, millä palvelun osa-alueilla on parannettavaa. Palvelun tuottamisessa saattaa myös joskus sattua virheitä ja ne täytyy korjata parantamalla palvelun laatua esimerkiksi juuri asiakaspalveluun keskittymällä (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 71). Vanhan palvelun lisäarvon kehittämisessä on tärkeää kerätä palautetta asiakkailta. Asiakaspalautetta voidaan kerätä esimerkiksi kyselyiden, haastattelujen ja asiakaspalvelutilanteiden seurannan tai sosiaalisesta mediasta saatujen palautteiden pohjalta. Kerätyn palautteen avulla voidaan analysoida, mitkä ovat palvelun keskeiset ongelmat tai pullonkaulat. Ongelmat ovat usein prosessien tehottomuudesta, palvelun laadun puutteesta tai heikosta asiakaskokemuksesta johtuvia. Kun ongelmat on tunnistettu, voidaan lähteä suunnittelemaan esimerkiksi palveluprosessien uudelleen järjestämistä, uusien teknologioiden käyttöönottoa tai koko palvelukonseptin päivittämistä.

4.2 Palvelutarjonnan laajentaminen ja lisäpalveluiden kehittäminen

Palvelua voidaan kehittää myös laajentamalla palvelutarjontaa ja kehittämällä erilaisia lisäpalveluita. Esimerkiksi asiakastuen laajentaminen ja personoitujen palveluiden tarjoaminen ovat vaihtoehtoja tähän. Palvelun asiakaskohtaisen personoinnin avulla asiakkaille voidaan tarjota juuri heille räätälöityä palvelua ja antaa suosituksia pohjautuen heidän tarpeisiinsa. Tällä tavalla pyritään kasvattamaan asiakkaiden tyydytysastetta sekä parantamaan henkilökohtaisuuden tunnetta palvelussa. (Rissanen 2005, 116.) Palvelutarjonnan laajentaminen voi myös tapahtua olemassa olevien palveluiden tuotteistamisen kautta. Tuotteistaminen voi sisältää esimerkiksi palvelupakettien tai -prosessien luomista, joita voidaan myydä valmiina tuotteina asiakkaille (Fasplat 2024). Myös alihankintapalveluiden käyttö, erilaiset kumppanuuDET muiden toimijoiden kanssa sekä palveluntarjoajien väliset integraatiot voivat olla ratkaisuja lisäpalveluiden tarjoamiseksi asiakkaille.

Palvelun kehittämisessä pyritään usein innovaatioon, eli uusien ja parempien tapojen löytämiseen kuluttajien tarpeiden täyttämiseksi (Rissanen 2005, 101). Innovointi voi tarkoittaa uusien teknologioiden käyttöönottoa, palveluprosessien uudistamista tai uusien palvelukonseptien kehittämistä. Etenkin asiakas- ja käyttäjäkeskeisen palvelun laajentamisessa ja uudistamisessa keskeiseksi käsitteeksi nousee palvelumuotoilu. Palvelumuotoilu lähestyy kehittämisprosessia aina asiakaslähtöisesti. Kuvio 3 kuvaa palvelumuotoilun eri vaiheita. Ensin tarvitaan

ymmärrys asiakkaan tarpeista sekä ongelman juurisyistä, jonka jälkeen palvelua voidaan lähteä niiden pohjalta kehittämään ja toteuttamaan. (Helsingin kaupunki 2023.)



Kuvio 3: Palvelumuotoilun vaiheet kuvattuna tuplatimantissa. (Helsingin kaupunki 2023.)

5 Finanssiala yrityksen toimintaympäristönä

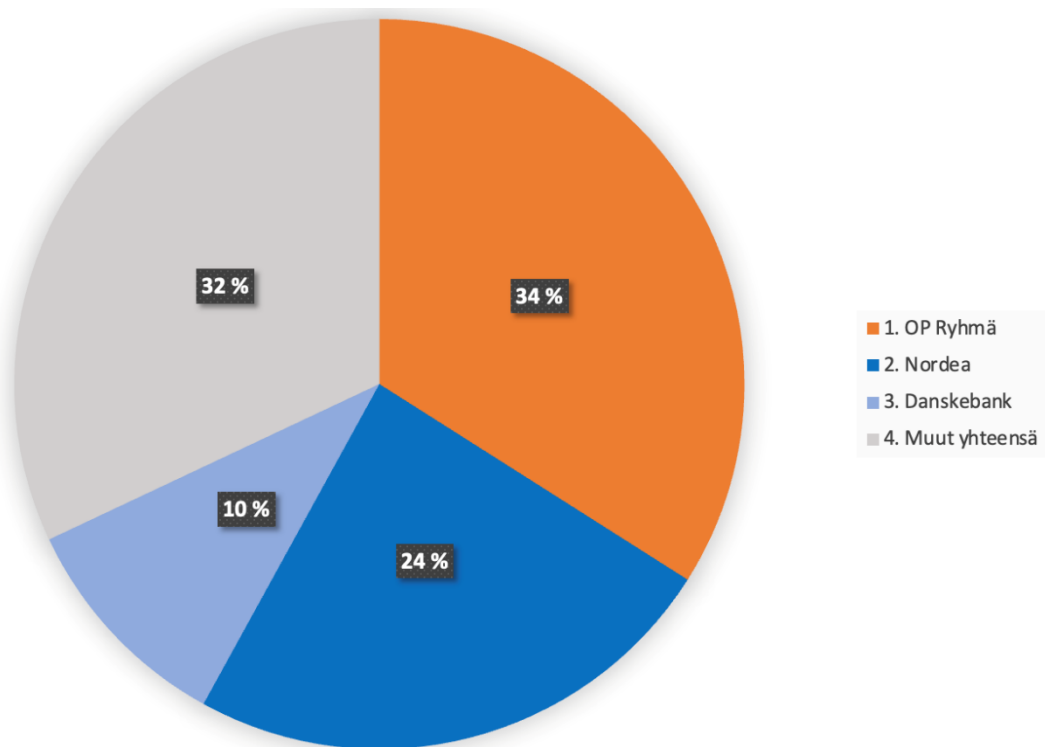
Finanssipalveluilla tarkoitetaan raha-asioiden hoitamiseen liittyviä palveluita. Euroopan unionin direktiivi rahoituspalveluiden etämyynnistä kuluttajille määrittelee finanssipalvelut pankki-, luotto- ja vakuutuspalveluiksi sekä yksilöllisiksi eläkkeiksi, sijoituksiksi ja maksutapahtumiksi. Merkittäviä finanssialan toimijoita ovat erityisesti pankit ja vakuutusyhtiöt. Finanssipalvelut eroavat useimmista muista tuotteista tai palveluista niiden ominaispiirteiden vuoksi. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 3-9.) Seuraavissa alaluvuissa esitellään pankkien palvelutarjoamaa Suomessa sekä tarkastellaan miten finanssialaa koskeva sääntely vaikuttaa pankkien toimintaan.

5.1 Pankkipalvelut ja alan toimijat Suomessa

Pankki on yritys, joka luvanvaraisesti ottaa vastaan talletuksia, myöntää luottoja, hoitaa asiakkaidensa maksuliikennettä ja omaisuutta sekä huolehtii raha- ja valuuttamarkkinakaupan hoitamisesta. Pankkipalveluihin kuuluu lisäksi myös omaisuudenhoitopalvelut sekä sijoitus, rahoitus- ja asiantuntijapalvelut. Suomessa toimii liikepankkeja, osuuspankkeja, säästöpankkeja sekä ulkomaisten luottolaitoksien sivukonttoreita. (Ylikoski ym. 2006, 10-11.) Suomessa pankkitoiminta voidaan jakaa kahteen lohkoon, joita ovat vähittäispankkitoiminta ja tukkupankkitoiminta. Lohkot eroavat toiminnan ja asiakkaidensa puolesta suuresti, sillä

vähittäispankkitoiminta keskittyy suhteellisen pienten yritysten ja kotitalouksien maksupalvelu-, talletus- ja luotto- sekä säilytystarpeiden hoitamiseen, kun taas tukkupankkitoiminta keskittyy suurten yritysasiakkaiden, kuten muiden pankkien, vakuutusyhtiöiden ja ulkomaisien yhtiöiden tarpeiden hoitamiseen. Tässä opinnäytetyössä pankkitoiminnan osalta keskitytään nimenomaisesti vähittäispankkitoimintaan. (Finanssialalle 2024b.)

Suomessa toimii noin kymmenkunta kotimaista pankkia. Markkinaosuuksiltaan suurimpia pankkeja vuoden 2023 tilaston mukaan Suomessa olivat: OP Ryhmä 34 % markkinasta, Nordea 24 % markkinasta ja Danske Bank 10 % markkinasta. (Suomen Pankki 2023.)



Kuvio 4: Pankkien markkinaosuudet Suomessa vuonna 2023. (Suomen Pankki 2023.)

Digitalisaation myötä vähittäisasiakkaiden eli kotitalouksien pankkiasiointi on siirtynyt suurelta osin verkkoon, jolloin asiakas hoitaa päivittäisasiointin pääosin pankin verkkosivujen tai erilaisten mobiilisovellusten kautta. Perinteisiä pankkikonttoreita on yhä vähemmän ja jopa 15 % Suomen kunnista on jo kokonaan ilman pankkikonttoria (Björklund & Kluukeri 2023). Asiakaspalvelua hoidetaan konttorissa asioimisen sijaan puhelimitse ja verkossa esimerkiksi Chat-palveluiden kautta. Asiakaspalvelun lisäksi erilaiset kohtaamiset, kuten lainakeskustelut ja asiakastapaamiset voidaan järjestää videoyhteyden välityksellä.

5.2 Finanssialan sääntely ohjaa pankkien toimintaa

Finanssitoimintaa säännellään Suomessa tarkasti laeilla ja viranomaismääräyksillä. Pankkitoimintaa sääntelee yleislakina laki luottolaitostoiminnasta eli niin sanottu luottolaitoslaki. Finanssialaa koskevaa sääntelyä on yhtenäistetty Euroopan unionin alueella, joten sääntely perustuu nykyään monelta osin kansainvälisesti sovittuihin standardeihin. Lakien ja viranomaismääräysten lisäksi pankkitoimintaa ohjaa lukuisat Euroopan unionin asetukset sekä alemman asteiset säännökset, joita antavat komissio, Euroopan keskuspankki sekä Euroopan pankkiviranomainen EBA. (Finanssialalle 2024c.)

Sääntely ja valvonta finanssialalla kiristyi erityisesti vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen, sillä kriisin katsottiin johtuneen ahneudesta ja holtittomuudesta alalla (Finanssialalle 2024d). Voimistuneella sääntelyllä on pyritty vakaampiin rahoitusmarkkinoihin, kuluttaja-asiakkaan suojelemiseen turvallisempien tuotteiden kautta, parempiin sopimusehtoihin ja tasapuolisuuteen, mutta sillä on myös kääntöpuolensa. Sääntely rajoittaa toimintaa alalla ja voi muun muassa vaikuttaa heikentävästi yritysten väliseen kilpailuun ja uusien toimijoiden pääsyyn markkinoille. Sääntely myös lisää työmäärää, joka näkyy väijäämättä asiakkaalle hintojen korkeampana tasona. Lisäksi heikentynyt kilpailu voi toimia tuotekehityksen jarruna. (Ijäs 2023.)

5.3 Asiakastyytyväisyys kilpailukeinona finanssialalla

Kuten luvussa kaksi kävi ilmi, asiakaspalveluun, asiakastyytyväisyyteen ja asiakaskokemukseen panostaminen on merkittävä kilpailukeino ja usein yrityksen strateginen valinta, kun alalla toimii paljon kilpailijoita, joilla on hyvin saman kaltainen palvelu- ja tuotetarjoama. Pankkien välillä kilpailu asiakkaista on kovaa, jolloin pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin panostaminen on ensiarvoisen tärkeää. Tyytyväinen asiakas todennäköisimmin jatkaa pankin asiakkaana ja suosittelee pankin palveluita myös muille. Asiakastyytyväisyyden tavoittelu vaatii jatkuvaa kehittämistä niin palvelun kuin tuotteidenkin osalta. Onnistuakseen tässä täytyy yrityksen kuunnella asiakkaiden mielipiteitä keräämällä aktiivisesti palautetta ja tietoa asiakkaiden kokemuksista ja mielipiteistä.

6 CASE: Yritys X

Yritys X on Suomessa toimiva rahoituslaitos, joka tuottaa finanssipalveluita niin henkilö kuin yritysasiakkailleen ympäri Suomea. Opinnäytetyön tutkimusosuus on tehty toimeksiantona Yritys X:lle vuoden 2023 syksyllä. Tutkimus perustuu toimeksiantajan aikaisemmin teettämään kyselytutkimukseen tietyille henkilöasiakkaista koostuvalle asiakasryhmälle. Kyselytutkimuksen tuloksista kävi ilmi erityisesti, että Yritys X:n tietyn toimialueen tulokset jäivät kokonaisuustasosta nimenomaan henkilökohtaisuuden tunteen välittymisen sekä arvostuksen kokemuksessa asiakkaan näkökulmasta. Kyselytutkimuksen jatkona haluttiin ymmärtää tarkemmin

vastausten taustalla vaikuttavia ajatuksia ja tilanteita. Näin ollen laadullisen tutkimuksen keinoin tavoitteena oli tunnistaa miten henkilökohtaisuuden ja arvostuksen tunnetta voitaisiin lisätä kyseisen asiakasryhmän keskuudessa. Toimeksiantajan toiveesta aihetta päätettiin lähestyä hyödyntäen tutkimusmenetelmänä haastattelua.

Tutkimus on tehty osa-aikaisessa työsuhteessa toimeksiantajalle noin kahtena työpäivänä viikossa kolmen kuukauden aikana. Toimeksiantaja tarjosi tutkimusta varten tarvittavat työvälineet ja pääsyn tutkimuksen kannalta oleellisiin järjestelmiin. Tutkimuksen valmistumista ja työvaiheita seurattiin toimeksiantajan taholta säännöllisesti, mutta itse tutkimuksen suunnittelu, aikataulutus ja toteutus olivat tutkimusta tehneen työparin eli tämän opinnäytetyön tekijöiden vastuulla.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tutkimuksessa hyödynnetty tutkimusmenetelmä ja siihen liittyvät lainalaisuudet. Tämän jälkeen esitellään tutkimuksen kohderyhmät sekä yksityiskohdaisesti tutkimuksen toteutukseen liittyneet erilaiset työvaiheet aina suunnittelusta tulosten esittelyyn.

6.1 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Teemahaastattelu on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi tiettyjä ennalta suunniteltuja teemoja yhdessä haastateltavan kanssa. Tämä menetelmä antaa tilaa haastateltavan vapaalle sanalle ja sillä saadaan tehokkaasti tietoa tämän asenteista, mielipiteistä ja havainnoista. Haastattelu sopii tilanteisiin, jossa halutaan selvittää heikosti tunnettua aihetta ja kun ei ennalta tiedetä millaisia vastauksia tullaan saamaan. (KvaliMOTV 2023.)

Haastattelun kesto vaikuttaa tutkittava aihe ja haastattelutilanne. Haastattelu voi kestää kymmenestä minuutista moneen tuntiin, mutta tavallisimmin haastattelut kestävät kuitenkin noin tunnin. On suositeltavaa, että haastattelu äänitetään, jotta haastattelijan on helpompi tarkkailla tilannetta ja eläytyä haastatteluun syvemmin. Haastattelun kuunteleminen nauhalta voi lisäksi mahdollistaa uusien näkökulmien syntyminen. Nauhoittamisesta tulee aina mainita haastateltavalle ja varmistua siitä, että lupa haastattelun tallentamiseen on olemassa. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 107-108.)

Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa syvennytään teemoihin, joita haastattelija on koonnut etukäteen teoreettisesta viitekehyksestä. Puolistrukturoidun haastattelun etuna voidaan pitää mahdollisuutta kysyä kysymyksiä haastateltavan vastausten perusteella. Se ei kuitenkaan ole täysin vapaa haastattelumuoto, vaan teemat määrittävät pääsääntöisesti haastattelun kulkua. (Spoken 2017.)

Teemat jaetaan yleisesti pää- ja alateemoihin. Taustatieto haastateltavasta helpottaa usein haastattelun tekemistä. Haastattelukysymykset ovat pääasiassa avoimia kysymyksiä, eikä niihin ole valmiita vastauksia. Tällä tavoin haastattelusta saadaan keskustelunomaista. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2021; Hirsijärvi & Hurme 2015) Teemahaastattelun oleellisin ominaisuus onkin se, että se ei välttämättä rakennu tarkoin mietittyjen yksityiskohtaisten kysymysten kautta, vaan etenee enemmän valittujen teemojen ohjaamana.

Teemahaastattelu korostaa yksilön näkökulmaa aiheista ja se voidaan liittää osaksi laajempaa kontekstia. Haastattelun avulla voidaan myös selventää jo ennalta tiedettyjä asioita ja niihin saadaan tarkennuksia yksilöiden kautta. (Hirsijärvi & Hurme, 2015.)

6.2 Haastattelun litterointi

Litterointi eli haastattelun auki kirjoittaminen toimii haastattelun analysoinnin apuvälineenä. Litterointi edellyttää usein haastatteluäänitteen kelaamista niin, että haastateltavan puhe saadaan kirjoitettuun muotoon. Auki kirjoittamisen tarkkuus riippuu siitä, millaiseen tarkoitukseen haastattelusta saatavaa tietoa hyödynnetään. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 107-108.)

Vastausten sisältöön keskittyessä haastattelu voidaan litteroida yleisluontoisemmin, joten sanantarkkaan kuvaukseen ei tarvitse pyrkiä. Mikäli tutkimuksen kannalta on oleellista, mitä sanoja haastateltava on vastauksessaan käyttänyt, tulisi litterointi suorittaa kuitenkin mahdollisimman tarkasti sanasta sanaan. Tunteita tai muita samankaltaisia ilmiöitä tutkittaessa tulisi litteroinnin tueksi kirjata ylös haastateltavan tunnetiloja ja käyttäytymistä haastattelutilanteessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritakoski 2015, 107-108.)

6.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohteena ollut asiakasryhmä kuului Yritys X:n asiakasetuohjelmaan, joka aktivoituu asiakkaan täyttäessä tietyt kriteerit asiointin keskittämisen ja asiointivolyymien osialueilta. Toimeksiantajan näkökulmasta tämä asiakasryhmä on erittäin kannattava, joten asiakasetuohjelmalla on pyritty pitämään segmenttiin kuuluvista asiakkaista erityistä huolta tarjoamalla heille palvelu- ja tuote-etuuksia. Etuuksiin kuuluivat esimerkiksi nopeampi asiakaspalvelu, asiakkaalle nimetty henkilökohtainen yhteyshenkilö sekä tuotealennukset. Asiakasetuohjelman aktivoituminen tapahtui käytännössä kahta eri polkua pitkin, rahoitusasiakkaana tai sijoitusasiakkaana. Tästä syntyvien luonnollisten eroavaisuuksien takia tutkimuksen kohderyhmä jaettiin vielä asiakasetuohjelman aktivoitumisperusteen mukaan rahoitus- ja sijoitusasiakkaisiin. On hyvä huomata, että vaikka asiakasetuohjelman piiriin oli mahdollista päästä kahden edellä mainitun polun kautta, on asiakasetuohjelman sisältö jokaiselle asiakkaalle sama.

Kohderyhmät rajattiin toimeksiantajan toimesta asiakastietokannasta. Sijoitusasiakkaiden kohdalla tehtiin vielä lisärajaus siltä osin, että haastatteluihin valikoitiin ainoastaan sellaisia asiakkaita, joilla oli ollut aikavaraus yhteyshenkilön kanssa edellisen puolen vuoden aikana. Näin saatiin varmistettua, että haastatteluissa pystyttiin saamaan tietoa myös yhteyshenkilöpalveluun liittyen. Samaa vaatimusta ei ollut rahoitusasiakkaiden kohdalla, mikä täytyi huomioida tuloksia tarkastellessa.

6.4 Perehtyminen yritykseen ja tutkimuksen suunnittelu

Tutkimusvaihe lähti liikkeelle ensin lyhyellä perehtymisellä yritykseen, sen arvoihin, toimintatapoihin, tuotteisiin ja palveluihin. Yritykseen tutustumisessa erityistä huomiota kiinnitettiin juuri asiakasetuohjelmaan ja siihen kuuluviin asiakasryhmiin, jotka olivat koko tutkimuksen keskiössä. Koko projektin ajan erään tiimin esihenkilö vastasi osaltaan siitä, että tutkimusta varten oli saatavilla kaikki mahdollinen tuki toimeksiantajan puolesta.

Perehdytyksen jälkeen käynnistyi tutkimuksen suunnitteluvaihe. Tutkimuksen suunnittelussa tarkasteltiin toimeksiantajan asettamia tavoitteita, toiveita ja ehdotuksia, jotka muodostivat tutkimukselle päämäärän. Keskusteluiden ja suunnittelutyön tuloksena muodostui neljä pääteemaa, joita olivat:

1. Kokemukset ja odotukset henkilökohtaisuudesta ja arvostuksesta.
2. Kokemus palvelun sujuvuudesta.
3. Kokemukset asiakasetuohjelmasta ja asiakkaan omasta yhteyshenkilöstä.
4. Odotukset ja toiveet asiakasetuohjelmalle.

Lisäksi tutkimuksessa oli mukana viides teema, jossa selvitettiin asiakkaiden toiveita ja tarpeita oman talouden suunnittelun tukemiseksi. Tämä teema tuli mukaan suunnittelun loppuvaiheessa toimeksiantajan toiveesta. Valittujen teemojen kautta pyrittiin saamaan selville asiakkaiden kokemuksia nykytilanteesta sekä rakentavan keskustelun avulla havaitsemaan puutteita ja kehityskohteita palvelua ja asiakasetuohjelmaa koskien.

6.5 Haastatteluiden suunnittelu ja toteutus

Laadullinen tutkimus ja haastattelu tutkimusmenetelmänä olivat toimeksiantajan asettamia vaatimuksia. Haastattelut päätettiin toteuttaa puhelinkeskusteluina kohderyhmään kuuluvien asiakkaiden kanssa, jotta asiakkaan osallistuminen olisi mahdollisimman vaivatonta. Tavoitteena oli saada haastateltua yhteensä 50 asiakasta. Haastatteluajkojen sopimiseksi toimeksiantaja osallisti kaksi Yritys X:n toimihenkilöä sopimaan haastatteluajoja soittamalla kohderyhmään kuuluville asiakkaille. Haastatteluun osallistuville luvattiin kaksi elokuvalippua kiitoksena osallistumisesta. Tavoiteltu 50 haastattelua saatiin sovittua nopeasti ja erillisten

työntekijöiden hoitaessa tapaamisten sopimisen tutkimuksen tekijöillä jäi enemmän aikaa haastatteluiden sisällön suunnitteluun.

Haastatteluita varten laadittiin haastattelusuunnitelma, joka perustui tutkimuksen teemoihin. Haastattelusuunnitelmaan oli kirjattu teemoihin sidottuja pääkysymyksiä, jotka toimivat haastattelijan tukena haastatteluissa. Valmiiden kysymysten oli tarkoitus saada keskustelua liikkeelle, jonka jälkeen haastattelijan oli helpompi tarttua esimerkiksi haastateltavan esille tuomiin seikkoihin ja sitä kautta syventää keskustelua aiheesta. Haastattelusuunnitelmassa otettiin huomioon kahden eri kohderyhmän tuomat erityispiirteet esimerkiksi luomalla kahdentyyppisiä kysymyspolkua eri kohderyhmään kuuluville. Haastattelusuunnitelmaan jätettiin tarkoituksella tilaa haastattelijan omille lisäkysymyksille ja vapaalle keskustelulle. Haastatteluissa pyrittiin näin ollen luomaan mahdollisimman keskustelunomainen ja rento ilmapiiri, jotta asiakkaiden rehelliset mielipiteet, kokemukset ja ajatukset saataisiin esille.

Haastatteluiden suunniteltu kesto oli noin 20-30 minuuttia. Haastattelusuunnitelmaa testattiin harjoittelemalla haastattelua koehenkilön kanssa. Testaamisen yhteydessä voitiin kokeilla esimerkiksi suunniteltujen kysymysten toimivuutta ja ajankäyttöä. Koehaastattelut osoittivat, että arvioitu kesto vastaa suunniteltua ja kysymykset ymmärrettiin pääosin niin kuin ne oli tarkoitettu. Muutamia korjauksia haastattelusuunnitelmaan ja haastattelukysymyksiin vielä tehtiin testihaastatteluiden perusteella. Ennen asiakashaastatteluita haastattelusuunnitelma hyväksyttiin vielä toimeksiantajan toimesta.

Haastatteluun osallistui lopulta kahdesta eri kohderyhmistä 25 asiakasta. Kohderyhmät oli jaettu tutkijoiden välillä siten, että molemmat vastasivat oman kohderyhmänsä haastatteluiden järjestämisestä. Koska haastatteluun osallistui rajallisten resurssien vuoksi vain yksi haastattelija, oli hyvin tärkeää, että haastattelu saadaan laadukkaasti tallennettua. Puhelut pystyttiin tallentamaan siihen soveltuvan puhelinsovelluksen avulla, joka mahdollisti haastatteluihin palaamisen jälkikäteen. Tämä taas puolestaan auttoi haastattelijoita keskittymään täysin itse haastattelun eteenpäin viemiseen ja haastateltavan kanssa keskustelemiseen, sillä muistiinpanoja ei tarvinnut tehdä haastattelun aikana.

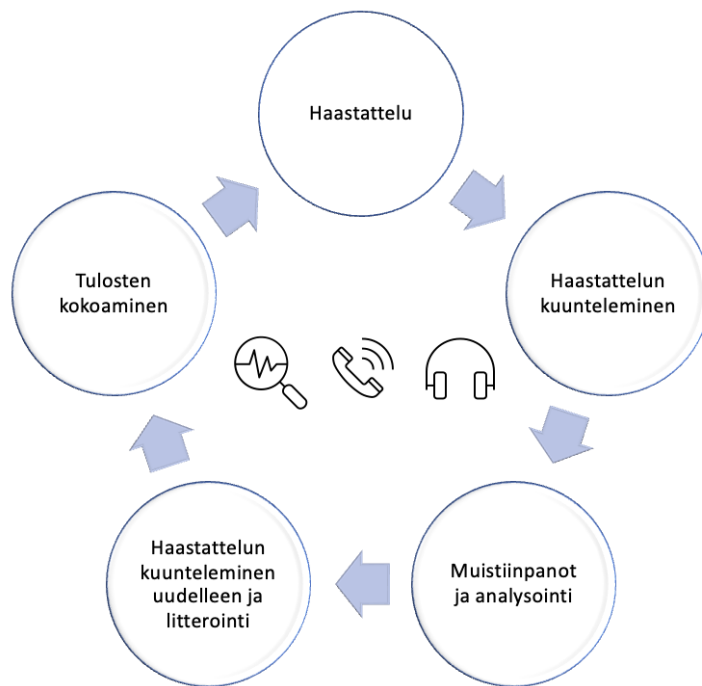
7 Tulokset

Haastatteluista saatuja tuloksia ja siihen osallistuneiden asiakkaiden vastauksia käsiteltiin anonymisti, eikä heidän nimeään tai muita henkilötietoja käytetty tutkimustulosten analysoinnissa. Tulokset saatiin yhteensä 50 puhelinhaastattelun perusteella, jotka tallennettiin ja litteroitiin ennen tulosten tarkempaa käsittelyä. Tulosten käsittelyvaiheessa tuloksia tarkasteltiin ensin kahden haastattelututkimukseen osallistuneen kohderyhmän osalta erikseen, jonka jälkeen ryhmien välisiä tuloksia verrattiin keskenään ja ratkaisuja sekä

kehitysehdotuksia alettiin pohtia niiden pohjalta. Tulokset, johtopäätökset ja kehitysehdotukset koottiin lopuksi tutkimusraporttiin, jonka pohjalta tehtiin myös lyhyt diaesitys. Diaesitykseen koottiin tiivistetysti tärkeimpiä tutkimustuloksia, jonka jälkeen johtopäätöksiä esitettiin sen muodossa yrityksen johdolle.

7.1 Tulosten kerääminen

Haastattelutulosten kerääminen lähti liikkeelle asiakkaan kanssa etukäteen sovitun puhelun soittamisella, sen tallentamisella sekä pääpointtien ylös kirjaamisella käydyn keskustelun yhteydessä. Asiakkaat olivat pääosin hyvin innostuneita haastatteluista ja keskustelu oli kattavaa. Koska suuri osa haastattelun kysymyksistä oli laajoja ja muutamien asiakkaiden kohdalla vastaukset niukkoja, oli haastateltaville tärkeää osata esittää niin ikään tarkentavia kysymyksiä. Näin vastauksista saatiin laajempia ja selkeämpiä. Toinen keino tulosten kattavuuden varmistamiseksi oli se, että haastatteluissa esitettiin sanallisten kysymysten lisäksi numeerisia kysymyksiä. Numeeristen kysymysten kohdalla asiakkaan tuli arvioida esimerkiksi tyytyväisyytään yrityksen palveluihin tai sen asiakasetuohjelmaan. Numeeristen kysymysten kohdalla arviointitaulukko oli 1-4. Tällaista arviointia käytettäessä haastateltavan täytyi kalliutua vastauksessaan joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan, jolloin täysin neutraalin vastauksen mahdollisuus jäi kokonaan pois. Haastatteluvaiheen jälkeen kaikki keskustelut kuunneltiin uudelleen soittojärjestelmästä ja litteroitiin, jonka yhteydessä tehtiin myös tarkempia muistiinpanoja ja havaintoja. Tämän jälkeen tuloksista päästiin tekemään tarkempaa analyysia, josta tarkemmin seuraavassa alaluvussa.



Kuvio 5: Prosessi haastatteluiden ympärillä.

7.2 Tulosten analysointi

Haastatteluvaiheen ja tulosten keräämisen jälkeen puhelimessa käydyistä keskusteluista oli tärkeää löytää yhteneväisyyksiä tai toistuvia asioita ja keskittyä niiden tarkempaan analysointiin. Yleensä eri asiakkaiden sekä erilaisten asiakasryhmien välillä voi olla suuriakin eroja liittyen odotuksiin yrityksen palveluista tai asiakasetuohjelmista. Erojen taustalla voivat vaikuttaa esimerkiksi asiakasryhmien ikäjakauma tai ihmisten erilaiset elämäntilanteet ja toiveet. Jokainen ihminen on yksilö, jolla on omat henkilökohtaiset tarpeensa sekä toiveensa palvelulle. Tarpeita ja toiveita muokkaavat lisäksi asiakkaan elämäntilanteessa tapahtuvat muutokset. Niinpä esimerkiksi henkilökohtaisuuden ja arvostuksen tunteelle palvelun näkökulmasta on yhtä monta määritelmää kuin on asiakastakin. Yleisesti ottaen ihmisten toiveissa ja tarpeissa palvelua kohtaan esiintyy kuitenkin myös paljon yhtäläisyyksiä, jotka oli tärkeää havaita haastattelututkimusta tehdessä.

Tulosten analysoinnin ja niiden havainnollistamisen helpottamiseksi ydinkysymyksistä tehtiin myös taulukkoja ja diagrammeja haastatteluista koottujen vastausten perusteella. Taulukot laadittiin Excelillä ja ne lisättiin sekä yritykselle tehtyyn tutkimusraporttiin, että esitysmateriaaleihin. Haastatteluiden perusteella tietyt teemat toistuivat haastattelusta toiseen, joten vaikka henkilökohtaisuus ei merkitse kaikille samaa, vaikuttavat sen taustalla tietyt yksittäiset tekijät.

7.3 Tutkimusraportti

Tutkimuksen loppumateriaaleina valmisteltiin tutkimusraportti, joka oli laajuudeltaan noin 19 sivua sisältäen muutamia tuloksia havainnollistavia kaavioita. Raportti sisälsi lyhyen tiivistelmän tehdystä tutkimuksesta, jotta jokainen saisi pelkästään tiivistelmään tutustumalla tutkimuksen ydinasiat selville. Raportin alussa esiteltiin tutkimuksen aihe ja tavoitteet, joiden jälkeen tuotiin tarvittavilta osin esille tutkimusmenetelmään liittyvää teoriaa sekä käytäntöä haastatteluiden toteuttamisesta.

Seuraavassa vaiheessa raportti siirtyy käsittelemään tutkimuksen tuloksia. Tulosten käsittely tapahtui tutkimuksen teemojen mukaisessa järjestyksessä siten, että esille tuotiin kohderyhmittäin haastatteluissa esille nousseet mahdolliset eroavaisuudet ja yhtäläisyydet. Tuloksissa käytiin nimenomaan läpi haastatteluissa ilmenneitä asiakkaiden mielipiteitä ja kertomuksia, joita oli sisällytetty myös suoraan tekstiin lainattuna. Tällä tavoin raporttiin perehtyvä saisi realistisen ja paremman kuvan siitä, mitä yksittäinen asiakas on haastattelussa esimerkiksi maininnut. Haastatteluissa useasti esiin nousseet vastaukset saivat luonnollisesti raportissakin eniten painoarvoa. Tällä vältettiin sitä, ettei yksittäisten mielipiteiden pohjalta tehdä liian voimakkaita johtopäätöksiä.

Tulosten esittelyn jälkeen raportissa siirryttiin johtopäätösten käsittelyyn. Tässä osiossa vedettiin yhteen tuloksissa esille tuotuja seikkoja ja muodostettiin haastatteluvastausten perusteella loogisia johtopäätöksiä. Siinä missä tulokset osio rakentui puhtaasti tulosten esittelyn pohjalle, oli johtopäätösten käsittelyssä mukana enemmän tutkimukseen liittyvää pohdintaa ja erilaisia näkökulmia.

Raportin lopuksi esiteltiin kolme tutkimuksen perusteella laadittua kehitysehdotusta. Kehitysehdotukset esiteltiin yksityiskohtaisesti ja mukana oli havainnollistavia esimerkkejä niihin liittyen. Kehitysehdotusten yhteydessä oli lyhyt johdatus ja tutkimukseen pohjautuva perustelu siitä, miksi kyseinen ehdotus oli laadittu. Tällä pyrittiin varmistamaan, että lukija ymmärtää mihin erityiseen tutkimuksen esille tuomaan ongelmaan kehitysehdotuksella pyritään vastaamaan.

7.4 Diaesitys

Tutkimusraportin pohjalta luotiin PowerPointillä diaesitys, jossa tutkimuksen toteutus, sen tulokset ja johtopäätökset sekä kehitysehdotukset esitettiin lyhyesti, mutta mahdollisimman selkeästi ja helposti ymmärrettävällä tavalla. Diaesitys oli pituudeltaan 14 diaa. Sen ensimmäisissä dioissa kerrottiin tutkimusraportin tapaan tutkimuksen tavoitteesta ja esiteltiin tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen käytiin läpi tutkimuksen toteutus, jossa esiin nostettiin kohderyhmät sekä haastatteluiden lukumäärä ja puheluihin käytetty keskimääräinen aika. Ennen tuloksiin siirtymistä lueteltiin myös tutkimuksen viisi eri teemaa.

Seuraavaksi esityksessä siirryttiin tuloksiin ja niitä tuotiinkin esiin useammalla dialla. Tuloksista haluttiin nostaa vain tärkeimmät ja useimmin haastatteluissa esiintyneet asiat. Tuloksia esitettiin sekä numeroina, että asiakkaiden kertomina kokemuksina. Tärkeä osa diaesityksen tulosvaiheessa oli kohderyhmien välisten erojen ja yhtäläisyyksien esittäminen mahdollisimman selkeästi ja tarkasti. Molemmista kohderyhmistä tehtiin esimerkiksi yhteenveto, jossa tuotiin esiin neljä tärkeintä havaintoa kohderyhmien kokemuksista ja toiveista.

Diaesityksen lopussa esiteltiin kehitysehdotukset. Jokaisesta kolmesta kehitysehdotuksesta tehtiin omat diat, joissa kehitysehdotukset ja niiden toteutus kerrottiin lyhyesti vaihe vaiheelta. Viimeisenä esityksessä nostettiin pohdittavaksi palvelun räätälöinti molempien kohderyhmien tarpeisiin sopivaksi.

7.5 Tutkimuksen esittely johtoryhmissä

Tutkimus esiteltiin toimeksiantajan kahden eri liiketoiminnon johtoryhmissä sekä lisäksi koko organisaation johtoryhmässä. Kolmesta esityksestä kaksi järjestettiin paikan päällä toimeksiantajan kokoustoissa ja yksi etäyhteydellä Microsoft Teamsin välityksellä. Esitysten kesto oli noin 15 minuuttia, jonka jälkeen oli jätetty aikaa yleisön kysymyksille ja yleiselle keskustelulle aiheesta. Esitys oli suunniteltu ja valmisteltu huolellisesti. Lisäksi esiintymistä harjoitettiin ja esitystä testattiin koe-esiintymisinä, jotta lopullinen esitys olisi mahdollisimman sujuva ja oikean mittainen.

7.6 Toimeksiantajan palaute

Toimeksiantaja oli ilmeisen tyytyväinen tutkimukseen ja piti sitä onnistuneena. Palaute koskien niin tutkimuksen toteuttamista, tuloksia kuin loppumateriaalejakin oli erittäin hyvää. Tutkimusraporttia kuvattiin muun muassa selkeäksi, johdonmukaiseksi ja helposti ymmärrettäväksi ollen samalla kuitenkin kattava selostus kaikesta mitä tutkimuksessa on tehty ja mit sen pohjalta on havaittu.

Tulosten esittämiseen johtoryhmissä oltiin myös tyytyväisiä ja niistä saatu palaute oli kauttaaltaan hyvää. Diaesitys itsessään sai paljon kehuja sen rakenteesta ja informatiivisuudesta. Erityisen hyvää palautetta sai lisäksi myös esiintyminen johtoryhmien edessä, jota kuvailtiin vakuuttavaksi ja ammattimaiseksi.

8 Yhteenveto ja pohdinta

Asiakaslähtöisyys ja asiakastyytyväisyys näkyvät nykypäivän yritystoiminnassa vahvasti. Yhä useammat organisaatiot ovat alkaneet ymmärtää asiakastyytyväisyyden merkityksen kilpailutekijänä. Kilpailuedun saavuttaminen vaatii jatkuvaa kehittymistä asiakastyytyväisyyden

saralla, joten yrityksen tulee olla jatkuvasti tietoinen siitä, mitä asiakkaat kokevat, näkevät ja ajattelevat yrityksen toiminnasta, tuotteista ja palveluista. Asiakastutkimukset auttavat organisaatioita ymmärtämään vahvuutensa ja kehityskohteensa, mikä mahdollistaa paremman palvelun ja tuotteiden tarjoamisen nyt ja tulevaisuudessa. Jatkuvan vuorovaikutuksen ja palautteen avulla voidaan luoda kestävämpiä suhteita asiakkaisiin ja parantaa liiketoiminnan kilpailukykyä.

Palveluiden siirtyminen verkkoon on muuttanut paljon finanssipalveluiden kuluttamista, sillä yhä useammat palvelut ovat hoidettavissa itsepalvelukanavien kautta tai etäyhteydellä. Asiakaskunta on jakautunut vahvasti niihin, jotka hoitavat itsenäisesti asioinnin verkkopalvelun kautta ja niihin, jotka arvostavat edelleen tapaamisia kasvotusten tai tarvitsevat runsaasti tukea ja opastusta itsepalvelukanavien käytössä. Asiakastyytyväisyyden saavuttaminen vaatii näin ollen sitä, että yritys panostaa asiakaskokemuksen toteuttamiseen kaikissa sen tarjoamissa palvelukanavissa sekä huomioi asiakkaidensa erilaiset tarpeet niin tuotteiden kuin palveluidenkin osalta.

Tutkimusprojekti oli hyvin mielenkiintoinen ja silmiä avaava kokemus niin tutkittavan aiheen kuin projektityöskentelynkin näkökulmasta. Tiukka aikataulutusta ja käytössä olleet resurssit asettivat omat vaatimuksensa ja haasteensa työskentelylle. Kaiken kaikkiaan toteutus osoitautui haasteista huolimatta onnistuneeksi ja saadun palautteen perusteella toimeksiantaja oli erittäin tyytyväinen tutkimusprojektiin.

Lähteet

- Gummesson, E. 1993. *Quality Management in Service Organizations. An Interpretation of the Service Quality Phenomenon and a Synthesis of International Research*. New York: ISQA.
- Lahtinen, J. Isoviita, A. 2004. *Markkinoinnin perusteet*. Tampere: Avaintulos.
- Ojasalo, K, Moilanen, T & Ritakoski, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät*. Haastattelu. Painos 4. Helsinki: Sanoma Pro.
- Reinboth, C. 2008. *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Rissanen, T. 2005. *Hyvän palvelun kehittäminen*. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.
- Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. *Hyvä asiakaspalvelu- menestystekijä finanssialalla*. 2. painos. Vammala. Vammalan kirjapaino.
- Zeithaml, V. & Bitner, M. 1996. *Services marketing*. New York: McGraw-Hill.

Sähköiset lähteet

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2021. *Yrityksen asiakasmarkkinointi*. E-kirja. Helsinki. Edita.
- Björklund, S. & Kluukeri, I. 2023. *Pankkikonttoreiden harveneminen jatkuu - Finanssivalvonta jo huolissaan perinteisten palveluiden vähentymisestä*. Yle. Viitattu 26.2.2024. <https://yle.fi/a/74-20039904>
- Fasplat 2024. *Palvelutuotannon tuotteistaminen: Kuinka aloittaa?* Viitattu 26.2.2024. <https://www.fasplat.fi/post/palvelutuotannon-tuotteistaminen-kuinka-aloittaa>
- Finanssialalle 2024a. *Oppimateriaalit. Asiakkuuksien hoitaminen*. Viitattu 30.1.2024. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toiminen/asiakkuuksien-hoitaminen.html>
- Finanssialalle 2024b. *Oppimateriaalit. Pankkien tehtävät*. Viitattu 20.02.2024. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toiminen/finanssimarkkinoiden-toimijat/pankkien-tehtavat.html>
- Finanssialalle 2024c. *Oppimateriaalit. Finanssitoimintaa koskevat lait*. Viitattu 26.2.2024. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/finanssialan-perusteet/finanssialalla-toiminen/finanssitoimintaa-koskevat-lait.html>
- Finanssialalle 2024d. *Oppimateriaalit. Sääntely*. Viitattu 26.2.2024. <https://www.finanssialalle.fi/opintomateriaalit/tulevaisuuden-finanssiala/tulevaisuuden-pankki/saantely.html>
- Helsingin kaupunki 2023. *Palvelumuotoilun opas*. Viitattu 25.2.2024. <https://peli-kirja.hel.fi/kehittamisen-aikana/palvelumuotoilun-opas/>
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Viitattu 26.09.2023. <https://www.ellibslibrary.com/book/9789524958868>

Huttunen, K. 2020. Asiakastyytyväisyys ja sen mittaaminen. Zoner. Viitattu 22.3.2024. <https://www.zoner.fi/digitaalinen-markkinointi/asiakastyytyvaisuus/>

Ijäs, H. Lisääntyvä sääntely ei välttämättä ole asiakkaan etu- hallitusohjelma tunnistaa tämän. Finanssiala. Viitattu 26.2.2024. <https://www.finanssiala.fi/kolumni/lisaantyyva-saantely-ei-valttamatta-ole-asiakkaan-etu-hallitusohjelma-tunnistaa-taman/>

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2021. Haastattelut. Viitattu 26.09.2023. <https://www.kamk.fi/fi/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Aineistonke-ruumenetelmat/haastattelu>

KvaliMOTV 2023. Teemahaastattelu. Viitattu 26.09.2023. https://www.fsd.tuni.fi/menel-maopetus/kvali/L6_3_2.html

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus -palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. E-kirja. Helsinki. Talentum.

Quality Knowhow Karjalainen 2006. Asiakastyytyväisyys kaiken perusta. Viitattu 1.2.2024. <https://qkk.fi/asiakastyytyvaisuus/>

Resurs Bank 2024a. Miksi kaikki puhuvat asiakastyytyväsyydestä? Viitattu 6.2.2024. <https://www.resursbank.fi/resurs-insights/miksi-kaikki-puhuvat-asiakastyytyvaisyydesta>

Resurs Bank 2024b. Emotionaaliset tarpeet tärkeitä asiakasuskollisuudelle. Viitattu 23.3.2024. <https://www.resursbank.fi/resurs-insights/emotionaaliset>

Spoken 2017. Haastattelun lajityypit. Viitattu 26.09.2023. <https://spoken.fi/haastattelun-lajityypit/>

Suomen Pankki 2023. Tilastot. Suomessa toimivien luottolaitosten markkinaosuudet. Viitattu 20.02.2024. https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletukset-ja-korot/taulukot/rati-taulukot-fi/markkinaosuudet_luottolaitokset_fi/

SurveyMonkey 2024. Mittaa asiakastyytyväsyyttä asiakastyytyväsyyssysteillä. Viitattu 5.2.2024. <https://fi.surveymonkey.com/mp/how-to-measure-customer-satisfaction-with-csat/>

Kuviot

Kuvio 1: Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. (Zeithaml & Bitner 1996, 123.).....	10
Kuvio 2: Odotukset ylittävän kokemuksen kolme tasoa (Löytänä & Korteso 2011, luku 3.) ..	13
Kuvio 3: Palvelumuotoilun vaiheet kuvattuna tuplatimantissa. (Helsingin kaupunki 2023.)...	17
Kuvio 4: Pankkien markkinaosuudet Suomessa vuonna 2023. (Suomen Pankki 2023.)	18
Kuvio 5: Prosessi haastatteluiden ympärillä.	25

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko osa 1	33
Liite 2: Haastattelurunko osa 2	34
Liite 3: Haastattelurunko osa 3	35

Liite 1: Haastattelurunko osa 1

<p>Haastattelurunko</p> <p>-Soittotarina</p> <p>Hei,</p> <p>Esittäytyminen normaalisti.</p> <p>Teemme tutkimusta kehittääksemme asiakasetuohjelmaa ja olisimme kiinnostuneita haastattelemaan teitä asian tiimoilta. Haastattelu tapahtuisi puhelimitse ja sen kesto olisi noin 30 minuuttia. Haastattelu pohjautuu kokemukseenne palvelusta ja sen sujuvuudesta, joten se ei vaadi teidän osaltanne ennakoon valmistautumista.</p> <p>-Tekstiviesti asiakkaalle ajanvarauksesta</p> <p>-Muistutusviesti haastattelua edeltävänä päivänä?</p> <p><u>"Alkuspäätti"</u></p> <p>Hei,</p> <p>XXX soittaa Yritys X:ltä. Soitan asiakasetuohjelmaa koskevaan tutkimukseen liittyen. Ensimmäinen suuri kiitos, että lähdit mukaan tähän haastatteluun ja käytät aikaasi vastaamiseen. Vastaukset ovat meille todella arvokasta tietoa tutkimusta varten. Ennen kuin mennään yhtään pidemmälle, tässä vaiheessa voitaisiin tehdä tunnistautuminen puhelimitse.</p> <p>..... Tunnistautuminen</p> <p>Haastattelut tallennetaan laadun varmistamiseksi sekä tutkimustulosten analysointia varten. Haastatelluja ei kuitenkaan julkaista missään, eikä nimeäsi tai muita henkilötietojasi liitetä antamiisi vastauksiin.</p> <p><u>Haastattelukysymykset</u></p>

Liite 2: Haastattelurunko osa 2


Teema 1. Kokemukset ja odotukset henkilökohtaisuudesta ja arvostuksesta

- Mitä mielestäsi tarkoittaa pankkipalveluiden osalta palvelun henkilökohtaisuus?
- Miten henkilökohtaisuus näkyy mielestäsi Yritys X:n kanssa asioidessasi?
- Tuntuuko sinusta siltä, että asiakkuutesi on Yritys X:lle tärkeä?
 - Koetko, että Yritys X arvostaa sinua asiakkaana?
 - Miten arvostus (tai sen puute) näkyvät Yritys X:n toiminnassa?

Teema 2. Kokemus palvelun sujuvuudesta

- Mieti viimeisintä kertaa, kun asioit Yritys X kanssa, miten kuvailisit kokemusta saamastasi palvelusta?
 - Onko palvelu ollut mielestäsi sujuvaa? Mitkä asiat tekevät mielestäsi asiointista sujuvaa?
 - Jos asiasi hoito on jatkunut yli useamman asiointikanavan tai toimihenkilön, onko se toiminut hyvin?
 - Oletko ollut tietoinen asian käsittelyn tilanteesta ja miten se etenee?
- Oletko kokenut, että asiakkuutesi on huomioitu kokonaisuutena?
 - Koetko, että asiointisi yhteydessä ei ole keskitytty vain yhteen asiaan vaan tilannettasi on hoidettu kokonaisuutena?
- Minkä arvosanan antaisit koskien tyytyväisyyttäsi asiointiin ja palvelun sujuvuuteen asteikolla 1 (erittäin huono) – 4 (erittäin hyvä)?

Teema 3. Kokemukset asiakasetuohjelmasta ja omasta yhteyshenkilöstä

- Tiesitkö olevasi asiakasetuohjelman jäsen? 
 - Jos kyllä, miten sait tiedon siitä?
- Tiesitkö, että asiakasetuohjelman asiakkaana sinulla on nimetty yhteyshenkilö pankissasi?
 - Tiesitkö mistä oman yhteyshenkilön tiedot löytyvät?
- Onko hän ollut sinuun yhteydessä, entä oletko sinä ollut häneen yhteydessä?
 - Miten yhteydenotot ovat tapahtuneet? Soitto, verkkoviesti tms.?

Liite 3: Haastattelurunko osa 3

- **(KYLLÄ, tietoinen yhteyshenkilöstä)** Millaisia kokemuksia sinulla on oman yhteyshenkilön kanssa asioidmisesta?
 - Mitkä tekijät vaikuttivat kokemukseen? (esim. onko yhteyshenkilö ollut tavoitettavissa?)
 - Oman yhteyshenkilön asiantuntemuus?
- **(EI tietoinen yhteyshenkilöstä TAI kun ei ole ollut tekemisissä yhteyshenkilön kanssa)**
 - Millaisissa tilanteissa koet, että voisit olla yhteydessä omaan yhteyshenkilöön?
 - Entä millaisissa tilanteissa haluaisit yhteyshenkilön olevan sinuun yhteydessä?
- Minkälaisia toiveita sinulla on liittyen ”omaan yhteyshenkilöön”?
 - Miten tätä palvelua voisi kehittää?

Teema 4. Odotukset ja toiveet asiakasetuohjelman palvelulle.



- Koetko, että tunnet asiakasetuohjelman jäsenenä sinulle kuuluvat edut? (oma yhteyshenkilö, nopeampi asiakaspalvelu, korttipaketti, nopeampi laina-asioiden käsittely.)
 - Jos et, miten tietoisuutta eduista voisi lisätä?
- Koetko, että asiakasetuohjelman asiakkaana sinulle kuuluvat edut ovat hyvät?
 - Mikä näistä eduista on mielestäsi tärkein?
 - Missä näistä eduista olisi parantamisen varaa ja miten?
 - Pitäisikö asiakasetuohjelman asiakkuuteen kuulua kenties jokin muu etu / palvelu?
 - Vapaa palaute / kehitysehdotuksia?

Teema 5: Yritys X:n visio on olla ”Parempien taloudellisten valintojen valmentaja ja toiveikkaampien tulevaisuuksien suunnannäyttävä asiakkaillemme, yhdessä yli kaikkien aikojen”

- Mitä esimerkkejä sinulle tulee mieleen, miten (millaista tietoa tarjoamalla) voisimme auttaa sinua suunnittelemaan talouttasi pidemmälle tulevaisuuteen?