

Opinnäytetyö (YAMK)

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

[Click here to enter text.](#)

2015

Päivi Lintukorpi-Lehti

TAVOITTEENA YLIVERTAINEN ASIAKASKOKEMUS

– case OP Lounaismaa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Maaliskuu 2015 | 87 + 2

Eila Jylhä

Päivi Lintukorpi-Lehti

TAVOITTEENA YLIVERTAINEN ASIAKASKOKEMUS – CASE OP LOUNAISMAA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää näkemyksiä ylivertaisesta asiakaskokemuksesta ja siihen liittyvistä tekijöistä OP Lounaismaassa. Pyrkimys oli selvittää asiakaspalvelijoiden käsityksiä asiakaskokemuksen muodostumisesta ja pohtia keinoja ylivertaisen asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi. Tutkimuksen strategiaksi valittiin tapaustutkimus ja menetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimusosuus suoritettiin teemahaastatteluina. Haastateltaviksi oli valittu henkilöitä, joilla arveltiin olevan tietoa ja näkemystä tutkimuksen aiheesta.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on kuvailtu finanssialan asiakkaita, palveluja, tulevaisuudenkuvaa ja asemaa on nyky-yhteiskunnassa. Teoriaosuudessa on esitelty kirjallisuuden esiin tuomia käsityksiä asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemuksen kehittäminen vaatii yrityksessä oikeanlaisia arvoja ja strategiaa, oikeanlaista markkinointia ja innostunutta yrityskulttuuria koko organisaatiossa jokaisen yksilön noudattamana. Lisäksi on kerrottu erilaisista kohtaamispaikoista asiakkaiden kanssa ja niiden merkityksestä asiakaskokemuksessa, laadusta asiakaspalvelussa sekä asiakasnäkökulmasta palveluissa.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että asiakaskokemukseen vaikuttavat monet seikat, joihin kaikkiin organisaatiossa ei pystytä vaikuttamaan. Suurimpana tekijänä asiakaskokemuksen onnistumisessa nähtiin olevan henkilöstö ja asiakaspalvelijat. Haastateltavat totesivat myös asiakkaan saamalla ratkaisulla olevan suuri merkitys asiakaskokemuksen onnistumiseksi. Ylivertaisuuden asiakaskokemukseen kerrottiin tulevan tunnelmasta, aitoudesta, laajasta keskustelusta ja odotusten ylittämisestä. Onnistuneina tukitoimina asiakaskokemuksen mahdollistamiseksi pidettiin koulutusta ja kokemustenvaihtoa kollegoiden kanssa. Kohtaamisten toteutuksen ja niissä tapahtuvan toiminnan lähtökohtana tulisi olla yrityksen arvot, aito kiinnostus asiakkaan elämään ja ratkaisujen etsimiseen eri tilanteiden varalta. Finanssialan asiakkaat ovat tietoisia mahdollisuuksistaan, vaativia ja yksilöllisiä. Onnistumisen kannalta tärkeitä seikkoja ovat kilpailukykyisten palvelujen tarjoaminen, joustavuus ja helppo saatavuus vähällä vaivalla. Asiakkaat odottavat pankilta luottamuksen lisäksi aktiivisuutta ja omaan tarpeeseen sopivia ratkaisuja.

ASIASANAT:

Finanssiala, asiakaskokemus, asiakas, kilpailuetu, teemahaastattelu

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Masters Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

2015 | 87 + 2

Eila Jylhä

Päivi Lintukorpi-Lehti

THE ULTIMATE CUSTOMER EXPERIENCE AS A GOAL – CASE OP LOUNAISMAA

Purpose of this master's thesis was to find out how the customer service employees in OP Lounaismaa understands the concept of the ultimate customer experience and the associated factors. The aim was to research the customer servants' perceptions of the customer experience, and explore ideas on how shared ways for creation of ultimate customer experiences could be achieved. The case study with the qualitative research approach was chosen as the research strategy. The empirical part of the thesis was carried out using theme interviews as research method. Persons to be interviewed were selected among those who were thought to have information and motivated perspective on the research topic.

The theory part of thesis covers topics like financial sector customers, services, vision of the future as well as the position of the business line is in today's society. The theory is taken into account in the customer experience success starting points. A successful customer experience management requires the right kind of company values and strategy, the right kind of marketing and enthusiastic corporate culture throughout the organization and shared by all individuals. The literature review deals also with different meeting points with customers and their role in the customer experience, as well as quality aspects of customer service, and customer service perspective.

The research reveals that a customer experience is affected by many factors and that the company cannot have influence on all of these factors. The biggest factor contributing on the success of a customer experience was seen to be the staff and customer service. In addition, it is of great importance for the customer and for the creation of a successful customer experience to get a good solution on the customer's problem. The superiority of a customer experience was told by the interviewees to be arising from atmosphere, authenticity and wide-ranging debate, as well as exceeding the customer's expectations. The interviewees pointed out that effective support measures for enabling the delivery of good customer experiences are the training offered by the employer and the exchange of experiences with colleagues. Customer encounter operations should be based on company values, genuine interest in the customer's life and the commitment in providing good solutions in different situations. Financial sector customers are aware of their choice options, they are demanding and individuals. Important success factors are providing competitive services, flexibility and accessibility with minimal efforts. In addition to trustworthiness, customers expect from the bank activity in interaction with them and appropriate solutions on their needs.

KEYWORDS:

Financial sector, customer experience, customer, competitive advantage, theme interview.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 FINANSSIALA OSANA YHTEISKUNTAA NYT JA TULEVAISUUDESSA	9
2.1 Finanssiala ja pankit	9
2.1.1 Finanssialalla tarjottavat palvelut ja niiden ominaisuudet	10
2.1.2 Finanssiyhtiön asiakkaat	11
2.1.3 Palvelujen tuottamisen infrastruktuuri	12
2.2 Finanssialan tulevaisuudenkuva	14
3 ASIAKASKOKEMUKSEN RAKENNUSAIKINEET	17
3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä ja muodostuminen	17
3.2 Strategia ja arvomaailma asiakkaan hyväksi	20
3.3 Asiakkaasta innostunut kulttuuri luo toimintakykyä	24
3.3.1 Yrityskulttuurin kehityspolku	24
3.3.2 Yksilön tahtotilasta koko organisaation toimintakykyyn	28
3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen	30
3.5 Brändi ja markkinointi osana asiakaskokemusta	33
4 ASIAKASKOKEMUKSEN RAKENTAMINEN	37
4.1 Kohtaamisten huomioiminen kokemuksen tuottamisessa	37
4.1.1 Kohtaamiset ja niiden kehittäminen	38
4.1.2 Muut kuin kohtaamiset menestystekijöinä	39
4.2 Laadukkaasta asiakaspalvelusta kilpailuetua	41
4.2.1 Luottamuksen luominen asiakkaille	44
4.2.2 Asiakkaiden kuuntelun kautta ymmärrykseen ja tuloksiin	45
4.3 Asiakkaan ostoprosessi ja asiakkuus	47
4.3.1 Lähtökohtana brändimielikuvat	47
4.3.2 Asiakkuuden merkitys asiakkaalle	49
5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS	52
5.1 Tutkimuksen tavoitteet	52
5.2 Tutkimuksen toteutus	52
5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti	54
5.4 Toimeksiantajan esittely	56

5.4.1 Asiakaskokemuksen parantamiseen tähtäävät toimet OP Lounaismaassa	57
5.4.2 Asiakaskokemuksen mittaamisen merkitys	57
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	59
LÄHTEET	60

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

KUVIOT

KUVIO 1. Asiakaskokemuksen muodostuminen (Löytänä & Kortesusuo 2011, 15)	18
KUVIO 2. Asiakaskokemuksen tasot (Löytänä & Kortesusuo 2011, 60)	19
KUVIO 3. Asiakkaalle luotavat arvot (Löytänä & Korkiakoski 2014, 18)	21
KUVIO 4. Toimintakyky ja asiakaskokemus (Fischer & Vainio 2014, 146)	26
KUVIO 5. Toimintakykyä lisäävät pääomat (Fischer & Vainio 2014, 147)	27
KUVIO 6. Arkisen asiakastiedon lähteet (Korkman & Arantola 2009, 94)	35
KUVIO 7. Kuluttajan ostopäätösprosessi (Pakkanen ym. 2009, 95)	36
KUVIO 8. Kosketuspisteitä (Löytänä & Korteniemi 2011, 75)	37
KUVIO 9. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)	42
KUVIO 10. OP Ryhmä (mukaillen OP 2015d)	56
KUVIO 11. Asiakaskohtaamisen portaat (OP 2015d)	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
KUVIO 12. Asiakaskokemuksen viitekehys (OP 2015e)	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
KUVIO 13. Finanssialan työn nykyään	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
KUVIO 14. Kuvaus nykypäivän finanssialan asiakkaista	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
KUVIO 15. Asiakkaiden odotukset pankkipalvelujen suhteen	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
KUVIO 16. Ylivertaisuuteen pyrkivän asiakaspalvelijan ominaisuudet	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
KUVIO 17. Ylivertaisen asiakaskokemuksen elementit	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
KUVIO 18. Asiakaskokemusta heikentävät seikat arjessa	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

1 JOHDANTO

Asiakaskokemus on aiheena sinällään jo kiinnostava, koska siinä on kyse kokeemuksesta, johon vaikuttavat tunteet ja tulkinnat. Kyse ei siis ole rationaalisesta päätöksestä tai -toiminnasta. Toisaalta yritysten on nykyään vaikea erottautua kilpailijoista, koska tuotteet ja palvelut ovat hyvin lähellä toisiaan ja hinnatkin pystytään nopeasti päivittämään kilpailijoita vastaavaksi. Asiakaskokemukseen panostettaessa avainasemaan nostetaan ihmiset: asiakaspalvelijat ja asiakkaat. Jokainen yritys haluaa palkata hyviä työntekijöitä, jotka rakastavat työtään ja antavat sen näkyä. Tämä on yrityksen ja asiakkaan etu. Juuri tästä asiakaspalvelijasta tulee parhaassa tapauksessa asiakkaalle luottamuksen arvoinen kumppani, jonka sanaan uskotaan ja luotetaan. Mielestäni kyse on myös asiakaspalvelijan edusta, sillä tällaisessa kumppanuudessa on kyse jostain suuremmasta kuin mitä työnantaja voi koskaan tarjota.

Uskon, että asiakaskokemukseen panostamista pidetään palveluyrityksissä nykyään tärkeänä. Toisaalta asiakkaiden käyttäytyminen ja markkinat muuttuvat valtavaa vauhtia ja toisinaan tuntuukin, että yritykset yrittävät mahdollisuuksien mukaan vain pysyä vauhdissa mukana. Nykyään kyse on asiakkaiden ostamisesta tai halusta ostaa, ja heidän aktiivisuudestaan sähköisten palvelujen hyödyntämiseen. Aikaisemmin asiakkaat luottivat vahvasti myyjän sanaan. Nykyään asiakkaat hakevat tietoa ja kokemuksia internetistä tai ystäviltään. Asiakaskokemukseen keskittyminen ja asiakaskokemuksen ohjaaminen ovat tärkeitä erityisesti siksi, että jokainen yritys haluaa varmasti luoda asiakkaalle hyviä ja jopa ylivertaisia asiakaskokemuksia. Asiakaskokemuksen luominen on onnistuessaan erinomainen keino erottautua kilpailijoista. Yksikään yritys ei varmasti halua, että uudet asiakkaat luovat mielikuvan yrityksestä yhden huonon kokemuksen perusteella ja tämän vuoksi asiakkuus jää kokonaan mahdollisesti syntymättä. Jokainen tapaaminen asiakkaan kanssa on erittäin merkittävä ja vaatii huomiota sekä keskittymistä asiakkaaseen asiakaspalvelijalta.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiakaskokemuksen ymmärrystä kohdeorganisaation sisällä. Työssä pureudutaan työkaluihin, joilla asiakaskokemuksen tuotamista autetaan ja erilaisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat asiakaskokemuksen luomiseen. Tutkimusmenetelmänä on käytetty teemahaastattelua. Teemahaastattelu on valittu, koska aihe sisältää paljon erilaisia tunneseikkoja. Niiden löytäminen ja käsitteleminen teemojen kautta avoimesti keskustellen on tuonut esiin seikkoja pinnan alta. Haastattelujen tavoitteena on ollut asiakaskokemukseen liittyvien ajatusten vaihto sekä erilaisten näkemysten herättelemine. Päällimmäisenä ajatuksena on ollut kohdeorganisaationa toimivan yrityksen kilpailukyvyyn lisääminen tai ainakin siihen tähtäävien toimien tukeminen tutkimustyöllä ja sen kautta jaetulla tiedolla.

Näkökulmana tutkimuksessa on käytetty sisäistä näkökulmaa, joka tässä työssä on tarkoittanut asiakaskokemusten tuottajien näkökulmaa. Näkökulma on valittu vaikuttavuuden perusteella, sillä yrityksen sisällä asioihin voidaan panostaa ja niitä voidaan tarvittaessa muuttaa. Asiakaskokemus perustuu moneen eri seikkaan ja tätä kautta työllä olisi ollut mahdollista suoraan vaikuttaa asiakkaisiin. Valittu näkökulma antaa arvokasta tietoa yrityksen sisältä työn aihepiiriin liittyen. Opinnäytetyöprosessin myötä on ollut mahdollista jakaa ajatuksia työyhteisössä laajemmin. Opinnäytetyön tavoitteena on ollut antaa eväitä ylivertaisen asiakaskokemuksen luomiseksi tulevaisuudessa ja tuoda esiin viitteitä niistä seikoista, joihin tarvitaan panostusta jatkossa tavoitteen saavuttamiseksi.

Työn teoriaosuus sisältää kolme suurempaa kokonaisuutta. Yhtenä kokonaisuutena käsitellään finanssialan palveluita ja asiakkaita, finanssialan paikkaa nyky-yhteiskunnassa ja tulevaisuudenkuvaa. Toisena kokonaisuutena käsitellään asiakaskokemuksen määritelmää tarkemmin ja lähtökohtia, joista asiakaskokemuksesta lähdetään rakentamaan. Kolmantena kokonaisuutena esittelyssä on konkreettiset ja arkiset asiakaskokemukseen vaikuttavat asiat sekä asiakaspalvelijan toiminta. Teorian tarkoituksena on tässä työssä toimia tutkimuksen ohella pohjatietona ja ajatusten herättäjänä lukijalle yksityiskohtineen. Teoriaosuuteen kirjattu tietopaketti antaa hyvät lähtökohdat jokaiselle asiakaspalvelijalle omien ajatusten ja oman toiminnan herättämiseksi.

Tämän opinnäytetyön aiheeseen on päädytty monestakin eri syystä. Työn tekijänä, asiakaspalvelussa työskentelevänä henkilönä, aihe kiinnostaa minua ammatillisesti ja haluan itsekin kehittyä asiakaskokemusten tuottajana. Asiakaspalvelijan työ koostuu monista eri seikoista, jotka ovat opeteltavissa ja saavutettavissa. Asiakaskokemusten tuottaminen ei ole kuitenkaan helppoa ja erityisesti juuri yliveraisen asiakaskokemuksen tuottaminen vaatii asiakaspalvelijalta paljon. Tästä syystä aiheeseen keskittymistä mielestäni tarvitaan jokaiselta.

Asiakaskokemusosaaminen sisältää paljon hiljaista tietoa, jolla en tässä tarkoita samanlaista hiljaista tietoa kuin mitä kokemus ja pitkä työura tuovat mukanaan. Nuori ja kokematon asiakaspalvelija voi olla myös erityisen onnistunut asiakaskokemuksen tuottamisessa. Kyse on siitä, että osaa tulkita ihmisten käyttäytymistä ja eri reaktioita sekä vastata niihin vaaditulla tavalla hyvinkin lyhyessä ajassa. Osaamisen kehittäminen tämän aiheen osalta vaatii asiakaspalvelijalta oman itsensä tuntemista ja erityisesti omana itsenä olemista ja toimimista, mutta myös herkkyyttä asiakkaiden kanssa. Jokaisen pitäisi osata ajatella aihetta ja paneutua siihen vuoden jokaisena päivänä ja jokaisena hetkenä. Tätä kautta onnistuminen ja kehittyminen ovat mahdollisia saavuttaa. On oletettavaa, että jokaista asiakaspalvelijaa yliveraisen asiakaskokemuksen tuottaminen kiinnostaisi erityisesti. Löytänän ja Korkiakosken (2011) tavoin haluankin todeta, että ”joka ikisen työntekijän palkka tulee asiakkaalta, ja se maksetaan asiakaskokemuksen perusteella”.

2 FINANSSIALA OSANA YHTEISKUNTAA NYT JA TULEVAISUUDESSA

2.1 Finanssiala ja pankit

Pankkitoiminta on muuttunut vähitellen perinteisestä pankkitoiminnasta laajaan tuotevalikoimaan finanssialan yritysten tarjoamana. Kansainvälistyminen, tekninen kehitys ja varallisuuden lisääntyminen ovat omalta osaltaan tuoneet laajemman ja monipuolisemman tarjonnan pankkien palveluihin. Perinteiset rajat pankkien, rahoitusyhtiöiden ja vakuutuslaitosten välillä ovat hämärtyneet. Pankkiryhmät ovatkin finanssialan täyden palvelun taloja, jotka tarjoavat laajan valikoiman pankki- ja vakuutuspalveluja asiakkailleen. (Finanssialan Keskusliitto 2014; Kontkanen 2011, 12)

Pankkitoiminta perustuu edelleen kolmeen eri tehtävään: rahoituksen välitykseen ja siihen liittyviin palveluihin, maksuliikkeeseen ja riskienhallintaan. Pankkitoiminnan ydin on rahoituksen välitys. Yrityksillä, julkisyhteisöillä ja yksityisillä henkilöillä on lyhyt- ja pitkäaikaista rahoituksen yli- tai alijäämää ja tällaisissa tilanteissa pankit tarjoavat palvelujaan. Pankkitoiminta on viime vuosina muuttunut voimakkaasti muun muassa fuusioiden, tietoteknisen kehityksen, kansainvälistymisen, kilpailun lisääntymisen, riskienhallinnan kehittymisen, vakavaraisuusuudistusten ja asiakkaiden käyttäytymisen myötä. Pankissa asiointi on siirtynyt tietoteknisen kehityksen myötä enemmän internetpankkipalvelujen suuntaan. Asiakkaiden käyttäytymisen muutos ja väestön ikääntyminen ovat muokanneet palveluja ja neuvonnallinen rooli näkyikin pankkien asiakaspalvelussa yhä enemmän. (Kontkanen 2011, 12–15)

Finanssialan keskusliiton mukaan Suomessa toimi vuoden 2010 lopussa yhteensä 299 kotimaista talletuspankkia, ulkomaista luottolaitosten sivukonttoria ja ulkomaista pankkien tytäryhtiötä. Pankkisektorilla työskenteleviä oli 27 900 henkilöä ja konttoreita 1 600 kappaletta. Suomessa toimivien pankkien kannattavuus

ja vakavaraisuus ovat hyviä haastavasta toimintaympäristöstä huolimatta. Ulkomainen omistus on kasvanut viime vuosina ja Suomen pankkitoiminnoista noin puolet onkin ulkomaisessa omistuksessa. (Finanssialan keskusliitto 2012, 17)

2.1.1 Finanssialalla tarjottavat palvelut ja niiden ominaisuudet

Ylikoski ja Järvinen (2011) ovat kuvailleet finanssipalveluja asiantuntijapalveluiksi, joiden tuottamiseen tarvitaan erikoisosaamista. Palveluina ne voivat olla yksinkertaisia rutiinipalveluja tai monimutkaisia palveluja. Finanssivalvonnan (2014) mukaan yleisemmät finanssialalla tarjottavat palvelut liittyvät lainoihin sekä säästämisen ja sijoittamisen tuotteisiin. Finanssipalvelut sisältävät ominaisuuksia, jotka erottavat ne selkeästi muista tuotteista ja palveluista. Toisaalta ne sisältävät myös kaikille palveluille tyypillisiä piirteitä. Asiakas ostaa finanssipalvelun hyödyn, mutta myös varsinaisen asiakaspalvelun, joka liittyy ostettuun hyötyyn ja sen käyttöön. (Ylikoski ym. 2006, 13)

Finanssipalvelut ovat aineettomia, huomioimatta tietysti itse palveluun liittyviä asiakirjoja. Finanssipalveluissa palvelun tuottaminen ja kulutus eivät ole samanaikaisia. Samanaikaisuus pätee vain varsinaiseen asiakaspalveluun. Finanssisektorin palveluja koskevat vahvat standardit ja tästä johtuen suurin osa palveluista ovat hyvin samankaltaisia. Tämä näkyy asiakaspalvelussa, vaikka jokainen asiakaspalvelutilanne onkin erilainen. Finanssipalveluja ei voida varastoida ja ottaa käyttöön ruuhkaisimpina aikoina. Pankissa asiakkaalla on omistusoikeus omiin varoihinsa ja palvelussa tämä näkyy esimerkiksi siinä, että asiakas voi saada varainhoitajan käyttöön varallisuutensa perusteella. (Ylikoski ym. 2006, 14–16)

Finanssipalvelujen menestystekijät voidaan jakaa kolmeen eri ulottuvuuteen: teknologiseen, vuorovaikutukselliseen ja räätälöintiin. Teknologiaan painottava finanssiyhtiö luottaa teknologisiin ratkaisuihin ja tuo palveluja tarjolle sen kautta voimakkaasti. Tämä johtaa automaattisesti vähäiseen vuorovaikutukseen. Räätälöinnissä on kyse palvelujen räätälöinnistä asiakkaan tarpeiden mukaan. Fi-

nanssisektorilla täysin räätälöityyn palveluun on vaikea päästä, sillä palvelut sisältävät useita standardoituja seikkoja. Räätälöidyn ja standardoidun palvelun välimuotoja löytyy finanssipalveluissa muun muassa sijoitusrahastoissa, joissa asiakkaan saama ratkaisu riippuu asiakkaan profiilista. Asiakaspalvelijan vaikutus tapahtumiin on merkittävä ja kyse on palvelujen tarjoamisesta laajalla näkökulmalla. Menestystekijänä finanssialalla voi olla myös vuorovaikutus, jonka tarve riippuu paljon palvelun asiantuntemusvaatimuksesta. (Ylikoski ym. 2006, 14–18)

2.1.2 Finanssiyhtiön asiakkaat

Asiakas pohtii finanssipalveluja valitessaan palvelujen sisältöä ja kustannuksia. Asiakkaat tarvitsevat nykyään enemmän neuvontaa taloudellisiin asioihinsa ja tätä kautta myöskin asiakaspalvelu on muuttunut aikaan ja paikkaan riippumattomaksi. Asiakkaat mieltävät finanssipalvelut monimutkaisiksi palveluiksi, sillä ne sisältävät erilaisia ehtoja ja -tekijöitä, joita on vaikea vertailla keskenään. Finanssipalvelut ovat aineettomia, joten palvelun arviointi on hankalaa ja se onnistuu parhaiten vasta käyttökokemuksen jälkeen, jos aina silloinkaan. Pankkipalveluissa arviointi perustuu aistittaviin tekijöihin, kuten henkilöstöön, laitteisiin tai palveluympäristöön. (Finanssialan Keskusliitto 2015; Ylikoski ym. 2006, 30–31)

Asiakas tukeutuu päätöksissään mielikuviin ja uskomuksiin tulevaisuudesta. Hyvällä asiakaspalvelulla pystytään auttamaan asiakasta tekemään oikeita valintoja. Tällöin luottamuksen merkitys palvelutilanteessa on erityisen suuri. Osa finanssipalveluista on harvoin hankittavia ja tästä syystä asiakkaan kokemukset eivät välttämättä enää tässä ajassa pidä paikkaansa. Finanssipalveluista saatu kokemus riippuu paljon siitä, miten asiakas kokee finanssiasioden hoitamisen yleisesti. Toiselle asiakkaalle kyse voi olla välttämättömästä pahasta, kun taas toiselle kyse on melkein harrastuksesta. Palvelujen kiinnostavuutta lisää se, kuinka hyödylliseksi asiakas kokee palvelut ostohetkellä. (Ylikoski ym. 2006, 31–32)

Hyvät asiakkaat ovat finanssiyhtiölle tärkeitä ja heihin panostaminen on kannattavaa. Kestävän asiakassuhteen perustana onkin yhtiön kokonaisvaltaisen osaamisen markkinointi asiakkaalle. Asiakkaita luokitellaan eri tasoille asiakassuhteen keston ja tarpeiden perusteella. Asiakkaat ovat erilaisia ja tarvitsevat erilaisia palveluja, joten samoilla palveluilla ei pystytä tyydyttämään kaikkien asiakkaiden tarpeita. Tämän vuoksi asiakaskunta on segmentoitava, jotta eri segmenteille pystytään kohdistamaan erilaisia markkinatoimenpiteitä. Segmentoinnilla tarkoitetaan markkinoiden lohkomista asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen perusteella osiin. Segmentointi on osoitus asiakaslähtöisyydestä, koska siinä on kyse juuri asiakkaiden tarpeista ja niiden tyydyttämisestä parhaalla mahdollisella tavalla. (Ylikoski ym. 2006, 20, 79)

Tämä kohta opinnäytetyöraportista kuuluu luottamuksellisena pidettävään tausta-aineistoon.

2.1.3 Palvelujen tuottamisen infrastruktuuri

Asiakaspalvelun tuottamiseen tarvitaan tarkoitukseen sopivia tiloja ja muita työvälineitä. Apuvälineiden ja tilojen tehtävänä on mahdollistaa itse työn tekeminen ja luoda asiakaspalvelutilanteesta mahdollisimman sujuva ja miellyttävä kummallekin osapuolelle. Asiakaspalvelutiloissa pyritään huomioimaan siellä työskentelevät asiakaspalvelijat ja asiakkaat. Finanssipalveluissa on tärkeää huolehtia luottamuksellisuudesta, joten toisen asiakkaan ei tulisi kuulla mitä sanottavaa toisella on. Nykyään erilaista työtä tekevät sijoitetaan työympäristössä heille parhaiten soveltuviin tiloihin, kuten taustatyötä tekevät ihmiset erilleen asiakaspalvelupisteistä. Asiakaspalvelutilan tarkoitus on myös vahvistaa yrityskuvaa ja tämä edellyttää tilan suunnittelua toimintaan sopivaksi ja yrityskuvan mukaiseksi. (Tuulaniemi 2011, 83; Ylikoski ym. 2006, 147–148)

Palvelutiloissakin on kyse asiakkaan elämyksistä, jotka asiakas määrittelee itse. Schmitt (1999) kuvailee markkinointia eri ulottuvuuksien kautta, joista yksi ulottuvuus on elämysmarkkinointi. Siinä markkinoinnista tulee asiakaslähtöisempää ja asiakkaalle halutaan tarjota jotain enemmän kuin mitä hän on tullut hakemaan.

Schechnerin (1988) teorian mukaan liiketoimintaa voidaan verrata teatteriksi, jossa työntekijät ovat näyttelijöitä. Myymälä on tässä tapauksessa teatteri, jonne astuessaan asiakas liittyy näytelmään päänäyttelijän roolissa. Myymäläympäristössä on kyse siitä, että asiakkaan kanssa toimiminen on mahdollista, asiakkaalle herää tunteita ja asiakas nauttii näytelmän kulusta. (Markkanen 2000, 18–22)

Suomalaiset finanssiyhtiöt ovat teknologian hyödyntämisen kärkijoukoissa. Asiakaspalvelussa teknologian käyttäminen näkyy tasapainoilussa asiakkaan ja koneen välillä. Finanssiyhtiöissä teknologia on edellytys asiakaspalvelussa, taustatoiminnoissa ja asiakkaiden käyttämissä palveluissa. Johdon päätöksistä riippuu, miten paljon teknologiaa hyödynnetään yleisesti yhtiössä. Näihin päätöksiin vaikuttavat organisaation sisäiset ja ulkoiset syyt. Ulkoiset syyt perustuvat pitkälti asiakkaiden toiveisiin ja vaatimuksiin. Sisäiset syyt taas keskittyvät tehokkuuteen ja kustannusten minimoimiseen. Teknologia on finanssiyhtiölle palvelutuotannon apuväline ja teknologisten ratkaisujen kehittäminen asiakkaan lähtökohdista on tärkeää. (Ylikoski ym. 2006, 121–122)

Ihmisten sosiaalisuuden vuoksi pelkkä verkkoasioiminen ei kuitenkaan riitä asiakkaille. Teknologia on tuonut mukanaan asiakkaita helpottavia ja heikentäviä ratkaisuja. Teknologian myötä asiakkailla on enemmän tietoa saatavilla, mutta toisaalta poikkeustilanteisiin tekniset ratkaisut eivät aina anna vastauksia. Iän myötä aktiivisuus käyttää tietotekniikkaa laskee, kun taas toisaalta korkea koulutustaso ja aktiivisuus elämässä yleisesti edistävät tietotekniikan käyttöä. Pankin lähistöllä asuvat käyvät mielellään henkilökohtaisesti asioimassa, kun taas konttorista kauempana asuvat suosivat muita asiointikanavia. Aina teknologian hyödyntämisessä ei ole kyse vain sijainti- tai osaamistekijöistä. Osa asiakkaista ei käytä teknologiaa hyödykseen, koska heillä ei ole kiinnostusta tai motivaatiota sen opetteluun ja käyttöön. (Ylikoski ym. 2006, 127–130)

2.2 Finanssialan tulevaisuudenkuva

Finanssialan toimintaympäristö on globaali ja tulee pysymäänkin sellaisena. Toimintaympäristöön vaikuttavat yhä enemmän kasvavat taloudet, kuten Kiina ja Intia. Väestö kasvaa ja elää yhä pidempään kohentuneiden elinolojen ja hyvän terveydenhuollon ansiosta. Suurten ikäluokkien kautta eläkeläisten määrä lisääntyy ja työikäisten määrä vähenee. Teknologinen kehitys tekee yritysten toiminnasta tehokkaampaa ja tuottavampaa, palvelujen sähköistyminen lisääntyy. Toimintaympäristön muutokset ovat voimakkaita ja tätä kautta turvallisuushakuisuus lisääntyy. Globaaliuden lisäksi toisena ääri-ilmiönä ihmisillä on kuitenkin tarve elämysten ja kokemusten hakemiseen. Taloudellinen menestys on tärkeää, mutta huomiota kiinnitetään myös yritysten suhteisiin ja ympäristöön. Tärkeitä teemoja ovat muun muassa kestävä kehitys ja vastuullisuus. Kuluttajat vaativat elämyksiä ja kokemuksia sekä finanssisektorin toiminnan läpinäkyvyyttä. Yritykset jatkavat verkostoitumista kiristyvän kilpailun myötä ja asiakkaita halutaan palvella yhä laajemmilla palveluvalikoimilla samassa yksikössä. Tämä osoittaa jatkuvan pyrkimyksen asiakaslähtöisempään toimintaan. (Finanssialan Keskusliitto 2012, 12)

Euroopan komission hankkeessa ”Finanssialan näkymiä vuoden 2008 mullistusten jälkeen” löydettiin kolme mahdollista skenaariota alan kehittymiselle vuoteen 2020 mennessä. Yksi mahdollinen kehityssuunta on kestävien liiketoimintamallien löytäminen ja kuluttajien luottamuksen rakentaminen uudelleen. Toisena mahdollisena suuntana on ”antaa mennä”-suuntaus, jossa lyhyen aikavälin voittojen tavoittelu jatkuu edelleen. Fuusiot ja yrityskaupat vilkastuvat. Kehitys jatkuu kohti suurempia ja tehokkaampia yksiköitä. Kolmantena vaihtoehtona on valtion omistajuus, jos kriisiä ei saada hallintaan. Tällöin epävakaas jatkuu ja taloudellinen toiminta heikkenee pitkäksi aikaa. (Finanssialan keskusliitto 2012, 14–15 perustuen Euroopan komission hankkeeseen 2009)

Pakkasen, Korkeamäen ja Kiiraksen (2009, 86) mukaan trendeillä tarkoitetaan pitkäaikaisia kehityssuuntia, jotka vaikuttavat koko yhteiskuntaan ja näkyvät kysynnässä. Yrityksessä pitää olla koko ajan tietoisuus merkityksistä ja elämyk-

sistä. Pitää olla kykyä selvittää mitä asiakkaat haluavat huomenna, jotta toiminnan suunnittelu onnistuu ja työ on tuloksekasta. OP-Pohjola-ryhmän vuosikertomuksessa (2013) on kerrottu megatrendien olevan kehityssuuntia, jotka vaikuttavat pankkien toiminnan lisäksi myös laajasti talouteen, politiikkaan, ympäristöön ja teknologiaan. Ajankohtaisiksi megatrendeiksi on koosteessa mainittu globalisoituminen, demografinen muutos, sääntelyn ja valvonnan lisääntyminen, talouden tasapainottaminen ja kestävä kehitys.

Finanssialan yleisiä trendejä ovat nuoruus, nuorekkuus ja terveellisyys. Suurimpana kohderyhmänä trendien osalta ovat ikääntyvät ihmiset, jotka ovat terveempiä kuin aikaisemmat sukupolvet ja heidän taloudellinen tilanteensa on hyvä. Finanssialalla demografinen muutos näkyy hyvin, joten tulevaisuudessa finanssialan rooli senioripalveluissa ja hyvinvoinnin turvaajana tulee lisääntymään. Yhtenä suurena trendinä finanssialalla on aikaisemmin mainittu globalisaatio, joka lähentää yhteiskuntia ja talouksia. Tätä kautta finanssisektorilla tarvitaan yhä enemmän reagoitiherkkyyttä ja sopeutumista. (Pakkanen ym. 2009, 87)

Globalisoituminen on vaikuttanut digitalisoitumiseen ja monimuotoista informaatiota tarjotaan ajasta ja paikasta riippumatta. Finanssialalla digitalisoituminen näkyy kasvavina sähköisinä palveluina ja niiden kautta asiakaskokemusten paremmuuden tavoitteluna. Talouden tasapainottaminen ja kestävä kehitys ovat myös tärkeitä kehityssuuntia tulevaisuudessa. Talouden tasapainottaminen, sääntely ja valvonta yhdessä talouskasvun kanssa pitävät epävarmuuden osana rahoitus- ja pääomamarkkinoita. Kestävän kehityksen osalta kyse on resurssien tehokkaasta käytöstä, luonnon huomioimisesta. Finanssialalla tämä tarkoittaa panostusta vastuullisiin finanssituotteisiin ja -palveluihin. (OP 2015b; Suomen Pankki 2014, 21)

Tekesin ja Deloitten vuonna 2009 toteuttamassa selvityksessä ”Hiipuva haarakonttori vai globaali suunnannäyttäjät” selvitettiin finanssialaan vaikuttavia epävarmuustekijöitä ja riskejä. Selvityksen mukaan finanssialaan kohdistuu suuria muutos- ja uudistamispaineita, joihin vastaaminen on haastavaa alaan liittyvien epävarmuustekijöiden vuoksi. Innovointi finanssialalla perustuu lähes pelkästään teknologiaan ja muunlaista innovointia ei juurikaan ole. Selvitys osoittaa sen, että

kaikkien toimijoiden palvelut lähentyvät toisiaan ja yhteistyömahdollisuuksia pitäisi hakea enemmän terveys-, hyvinvointi- ja vapaa-ajan elämyspalveluista. Tulevaisuuteen vaikuttavat ulkoisten tekijöiden lisäksi alan sisäiset tekijät, joita ovat muun muassa asiakkaiden käyttäytymisen muutos, työvoimarakenteen muutos, kiristynyt kilpailu ja palvelurajojen häviäminen. (Finanssialan keskusliitto 2012, 14–17 perustuen Tekesin selvitykseen vuodelta 2009)

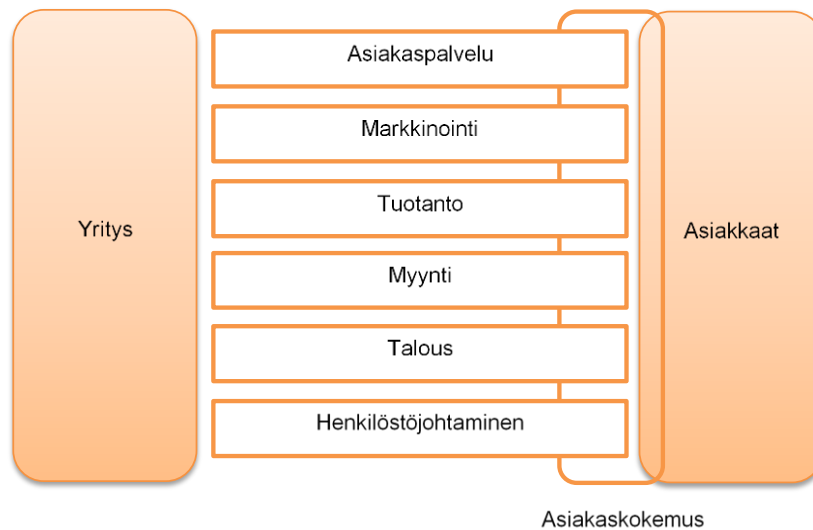
Finanssialan työ on muuttunut ja muuttuu edelleen. Turun yliopistossa tarkistettussa väitöskirjassa ”Vakuutusalan työn sisältö ja työntekijöiden ammatti-identiteetin muovautuvuus – Vakuutusvirkailijasta finanssialan myyjäksi” on todettu työnkuvan muutoksesta virkailijasta asiakaspalvelijaksi. Tämän hetken vaatimukset liittyvät myynnin ja puhelintyön lisääntymiseen sekä pankki- ja vakuutustöiden lähentymiseen. Tutkimuksen mukaan finanssialalla työskentelevältä kaivataan finanssialan myyjän identiteettiä, ei niinkään asiakaspalvelijan identiteettiä. Ristiriitoja eri identiteettien välillä syntyy siitä, että työnantaja, työntekijä, asiakas ja työtoverit odottavat hyvinkin erilaisia asioita työntekijältä yksilönä. (Finanssialan keskusliitto 2012, 18–19; Kumpula 2011, 15)

3 ASIAKASKOKEMUKSEN RAKENNUSAINEET

3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä ja muodostuminen

Goodman (2009) kirjoittaa asiakaskokemuksesta ilahduttavana, fiksuna ja rajoja rikkovana asiana. Asiakaskokemus voi olla joko hyvin mietitty ja valmisteltu tai täysin spontaani. DiJulius (2008) puolestaan kertoo unohtumattoman asiakaskokemuksen syntyvän asiakaspalveluun piilotetuista rakenteista. Nämä rakenteet personoivat asiakaskokemuksen ja saavat asiakkaat ihmettelemään, miten yritys tekee tuon. DiJuliuksen mukaan kyse on asiakasälykkyydestä eli kaikesta siitä mitä yritys tutkii ja selvittää asiakkaasta ennen kohtaamista ja tämän tiedon hyödyntämisestä asiakaspalvelussa. Löytänän ja Kortesuon (2011, 13) mukaan asiakaskokemuksella tarkoitetaan kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Asiakaskokemus sisältää myös elementtejä, joihin ei ole mahdollista vaikuttaa. Yrityksissä ei näin ole mahdollista täysin vaikuttaa siihen, miten ja millainen kokemus asiakkaalle muodostuu.

Joseph Pinen (2004) mukaan asiakaslähtöisyys ja yksilölliset kokemukset olivat jo vuonna 2004 merkityksellisiä asioita palveluiden tuottamisessa. Hänen mukaansa kokemuksia synnytetään tulkinnan ja aitouden kautta. Löytänän ja Kortesuon (2011, 14) mukaan parhaimmillaan asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan minuutta, identiteettiä ja omakuvaa. Tällainen kokemus vaatii elämyksen, vahvan positiivisen kokemuksen ja tunteen. Kyse on positiivisesta yllätyksistä. Elämys syntyy jokaiselle erilaisista asioista ja tästä syystä toiselle arkinen asia voi olla toiselle kokemus. Yrityksissä pitääkin tarkkaan miettiä, millä eri keinoin asiakkaille tuotetaan elämyksiä (kuvio 1).

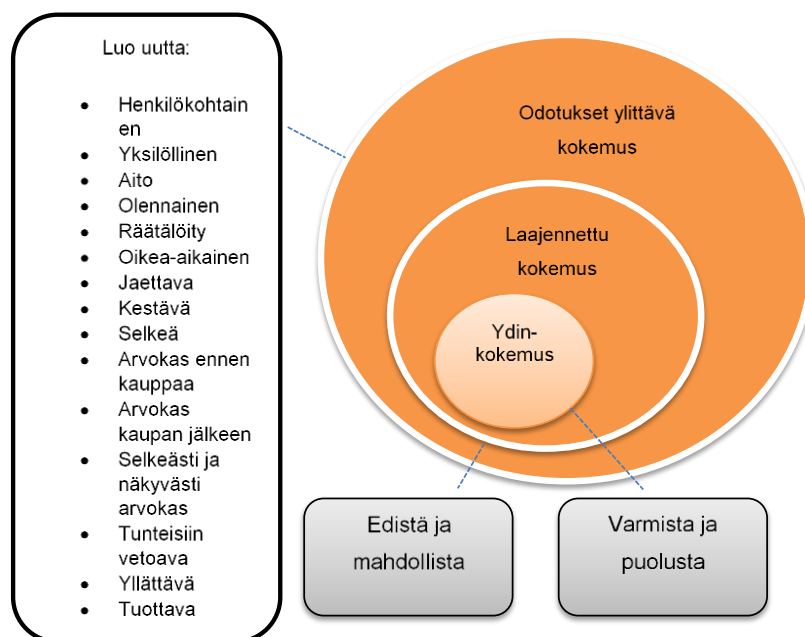


KUVIO 1. Asiakaskokemuksen muodostuminen (Löytänä & Kortesus 2011, 15)

Keskinkertaisuus ja tavallisuus unohtuvat helposti. Positiivinen muistijälki asiakkaalla tarkoittaa sitä, että yritys on jäänyt asiakkaan mieleen. Tähän lopputulokseen ei kuitenkaan päästä sattumanvaraisesti. Kuviossa 1 on osoitettu monia kosketuspisteitä muistijäljen luomiseksi. Yrityksissä tulisi miettiä, miten asiakaskokemuksia on mahdollista tuottaa eri kohtaamisissa. Jokainen hakee mielihyvää myös asiakaspalvelusta ja tämä tulisi yrityksissäkin ymmärtää. Kun yritys tuottaa asiakkaalle mielihyvää, asiakas palaa uudelleen hakemaan sitä myöhemminkin. (Löytänä & Kortesus 2011, 45, 48–49; Pine 2011)

Scott (2000) kirjoittaa asiakkaan tyytyväisyydestä kirjassaan *Customer Satisfaction*. Pitkäaikaiseen asiakasmenestykseen ja asiakastyytyväisyyteen on hänen mukaansa kolme tietä. Asiakas pitää tehdä tyytyväiseksi sen lisäksi, että vain tapaa hänet. Asiakkaan toiveet pitää täyttää ja rakentaa asiakassuhdetta, eikä vain keskittyä tarpeiden täyttämiseen. Toiminnassa pitää huomioida myös tulevaisuuden liiketoiminta, eikä vain keskittyä täyttämään asiakkaan toiveita tänään. Tuulaniemi (2011, 74) jatkaa samasta aiheesta kirjoittamalla asiakaskokemuksesta toimintana, tunteena ja merkityksenä. Yrityksen pitää pystyä toteuttamaan nämä kaikki kolme tekijää, jotta voi saada aikaiseksi asiakaskokemuksen ja tyytyväisyyttä asiakkaille.

Asiakaskokemukset voidaan jakaa esimerkiksi satunnaisiin, ennalta odotettaviin tai johdettuihin kokemuksiin. Satunnainen kokemus riippuu ajasta, paikasta ja henkilöstä. Satunnainen kokemus ei noudata sääntöjä, vaan vaihtelee ääripäästä toiseen. Odotettavissa oleva kokemus on suunniteltu, sisällöltään aina samanlainen ja riippumaton ajasta ja paikasta. Johdettu kokemus on suunniteltu ja riippumaton ajasta ja paikasta, mutta erottuu ja tuo arvoa asiakkaalle. Odotukset ylittävä kokemus sisältää ydinkokemuksen, laajennetun kokemuksen ja odotukset ylittävät elementit (kuvio 2). Ydinkokemus on kaiken perusta. Se on hyöty tai arvo, minkä vuoksi asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Ydinkokemuksen muodostuksessa asiakkaan odotukset täyttyvät. (Löytänä & Korteso 2011, 50–53; 60–62)



KUVIO 2. Asiakaskokemuksen tasot (Löytänä & Korteso 2011, 60)

Ydinkokemuksesta seuraava askel on laajennettu kokemus, jolla tarkoitetaan elementtejä, jotka tuovat asiakkaan kokemukseen jotain lisäarvoa. Lisäarvon luominen onnistuu edistämällä asiakaskokemusta ydinkokemuksen ulkopuolelle tai mahdollistamalla kokemuksen luomisessa elementtejä, jotka laajentavat välillisesti ydinkokemusta. Odotukset ylittävä kokemus syntyy ydinkokemuksesta ja kuviossa 2 näkyvistä yllättävistä lisäelementeistä, jotka tuovat kokemukseen mukanaan jotain uutta. (Löytänä & Korteso 2011, 62–64)

3.2 Strategia ja arvomaailma asiakkaan hyväksi

Yrityksen strategialla tarkoitetaan määriteltyjä tavoitteita tulevaisuudelle ja johtamistapaa, jolla määritellyistä tavoitteista saadaan mahdollisimman suuri hyöty. Strategia voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan: tuote-, hinta- ja asiakaskokemuskeskeisyyteen. Tuotokeskeisessä kilpailustrategiassa keskitytään ylivertaisten tuotteiden kehittämiseen ja hintaan keskittyvässä kilpailustrategiassa tavoitellaan kilpailuetua mahdollisimman edullisin hinnoin. Asiakaskokemukseen perustuvassa kilpailustrategiassa kyse on merkityksellisten kokemusten luomisesta asiakkaille ja tätä kautta arvon tuottamisesta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 14; Löytänä & Korteso 2011, 22–23)

OP Ryhmän strategiassa on määritelty tavoitteet ja tavat tavoitteiden saavuttamiseksi. Ryhmän perustehtävänä pidetään omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävästä taloudellisesta menestyksestä, turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Toiminnan pohjana toimivat arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. OP Ryhmän tavoitteena on olla johtava ja parhaiten menestyvä finanssiryhmä Suomessa. OP Ryhmän asiakaslupauksena ovat parhaat kokonaisratkaisut ja keskittämisedut. Kilpailuetuina pidetään kokonaisvaltaista finanssipalvelua, parhaita keskittämiseduja, osuustoimintaperustaa, lähellä asiakasta toimimista, vakautta ja suomalaisuutta. (OP 2015c)

OP Lounaismaa noudattaa strategiassaan OP Ryhmän strategian perustekijöitä. Oma toimialue on fokuksena päämäärän, arvojen ja perustehtävän osalta. OP Lounaismaan tavoitteena ovat ainutlaatuinen identiteetti ja panostus ryhmänä menestymiseen. Ainutlaatuisen identiteetin halutaan näkyvän osuustoiminnallisuuden kautta yhdessä menestymisenä asiakkaiden kanssa, yhteisöllisyytenä ja paikallisuutena toiminnassa. Pankki haluaa luoda toiminnastaan ihmisläheistä ja edistyksellistä. Nämä tavoitteet näkyvät paikallisuuden lisäksi luotettavuutena sekä läsnäolona kaikissa asiakkaiden asiointikanavissa. Ryhmänä menestyminen edellyttää ryhmästrategian noudattamista, yhteiseen tahtotilaan pyrkimistä ja -sitoutumista sekä oman roolin ymmärtämistä ryhmärakenteessa. OP Lounaismaan strategiassa on linjattu asiakaskokemuksen nostaminen kilpailueduksi.

Asiakaskokemus halutaan toteuttaa henkilökohtaisuutena, joka näkyy yksilöllisinä palveluina ja –ratkaisuina sekä asiakasaktiivisuutena. Tarkoituksena on tarjota asiakkaille helppoa pankki- ja vakuutuspalveluasiointia arkeen. Tarkoituksena on osoittaa asiakkaille välittäminen pitkäjänteisen ja vastuullisen toiminnan kautta. (OP Lounaismaa 2015a)

Asiakaskokemuksen johtamisen keskeinen käsite on asiakkaalle luotava arvo. Asiakas itse muodostaa arvon ja arvon kautta asiakaskokemuksen. Yrityksen tuolekin olla kiinnostunut asiakkaan arjesta ja ymmärrettävä, että arvoa ei synny yrityksen omissa prosesseissa, vaan asiakkaan ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Yritykset luovat toiminnallaan edellytykset arvon muodostumiselle. Kuvio 3 osoittaa, kuinka asiakkaalle luotavat arvot voidaan jakaa neljään eri kategoriaan: taloudelliseen, toiminnalliseen, symboliseen ja emotionaaliseen. Taloudellinen arvo asiakkaalle tarkoittaa edullista hintaa. Taloudellinen arvo on kilpailijoiden helppo kopioida. Tuote ja jakelutapa ovat tässä tapauksessa kaikilla kilpailijoilla samat, ainoastaan hinta erottaa ne toisistaan. Toiminnallinen arvo näkyy asiakkaalla ajan ja vaivan säästönä. Tällöin tarkoitetaan esimerkiksi toimintavarmuutta ja kokonaisvaltaista laatua. Symboliset arvot tarkoittavat mielikuvia luovia arvoja, brändejä ja asiakkaan persoonan ilmaisemista. (Harada ym. 2012, 6–7; Löytänä & Korhikoski 2014, 18–20; Puustinen 2013, 210)



KUVIO 3. Asiakkaalle luotavat arvot (Löytänä & Korhikoski 2014, 18)

Yrityksen arvolupaus erottaa sen kilpailijoista. Asiakkaan tulisi ymmärtää mitä hänelle ollaan tarjoamassa ja kiinnostua tarjotusta asiasta. Arvolupaus määrittelee tarjottavan kohteen, kertoo kenelle se on tarkoitettu, kertoo asiakashyödyn ja kuva sen ainutlaatuisuuden. Arvot liittyvät siis tärkeänä osana yrityksen kilpailuetuihin. Kuvion 3 mukaisesta arvojaattelusta taloudellinen arvo on helposti kopioitavissa, toiminnallista arvoa ei ole helppo pitää yllä, symbolinen arvo ei välttämättä enää riitä differoimaan ja emotionaalista arvoa ei vielä tänä päivänä hyödynnetä täysimääräisesti. Emotionaalista arvoa pystytään tuottamaan keskittymällä asiakaskokemukseen ja kohtaamisiin asiakkaiden kanssa. Tätä kautta on mahdollista tuottaa asiakkaille odotukset ylittäviä kokemuksia. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 20; Tuulaniemi 2011, 33)

Asiakaskeskeisesti toimivassa yrityksessä kaiken toiminnan lähtökohtana on asiakas. Yritykset voidaan sijoittaa asiakaskeskeisyyden mukaan eri tasoille. Alimmalla tasolla yritykset keskittyvät asiakkaisiin ja heidän tapoihinsa hakien lisäämyyntiä. Asiakkaat kuuluvat yrityksen toimintaan, mutta yritys keskittyy sisäisiin asioihin. Seuraavalla tasolla yrityksessä kerätään asiakkailta palautetta, reagoidaan siihen ja toimintaa pyritään kehittämään sen pohjalta. On olemassa myös yrityksiä, jotka pyrkivät luomaan asiakkaisiin pitkäaikaisia suhteita ja sitouttamaan asiakkaita. Tällöin asiakkaan tunnetaso on huomioitu, joten asiakkaille pyritään luomaan odotukset ylittäviä kokemuksia ja hankkimaan sitä kautta suosittelevia. Paras taso on mahdollista saavuttaa käymällä asiakkaan kanssa dialogia hänen koko elämästään ja näin pyritään löytämään keinoja arvon tuottamiseksi ennen kuin asiakas sitä oivaltaa. Tällaisissa yrityksissä innovointi on oltava systemaattista, jotta arvojen tuottaminen asiakkaille onnistuu. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 26–27; Ylikoski ym. 2006, 158)

Yrityksessä valittu asiakkaaseen keskittyvä strategia edellyttää johdon sitoutumista. Strategian valinnasta voidaan ajatella niin, että on oltava mukana, kun muutkin ovat. Asiakaskokemuksen tärkeys kuitenkin kasvaa ja siihen investoidaan enemmän. Asiaan panostetaan enemmän ja mukaan otetaan esimerkiksi konsultti avuksi. Investointeja asian hyväksi lisätään, kun konkreettisesti huomataan asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan tuloksen liittyvän toisiinsa. Yrityksen

johdon onkin sitouduttava asiakaskokemuksen tuottamiseen ja huomioitava asia olennaisena osana strategiaa. On ymmärrettävä, että asiakaskokemus on tärkein päämäärä yrityksen toiminnassa. Asiakaskokemusta on ylläpidettävä sekä edistettävä yrityskulttuurissa ja kaikilla organisaation tasoilla. Strategian muuttuminen asiakaskeskeiseksi vie aikaa ja toisilla yrityksillä tämä kestää kauemmin kuin toisilla. (Löytänä & Korhikoski 2014, 27–29; Ylikoski ym. 2006, 158–159)

Yrityksen muutoskykyisyys on kilpailuetu. Kyse on siitä, että uudella ajattelulla saadaan aikaiseksi uudenlaista toimintaa. Organisaatiot, jotka pystyvät ajattelemaan ja tekemään toisin kuin ennen, pystyvät tekemään muutokset kilpailijoita nopeammin. Muutos onnistuu, kun kaikilla on yhteinen käsitys nykytilanteesta ja tulevaisuuden mahdollisuuksista. Suurissa muutoksissa on keskeistä luottaa yrityksen johtoon. Tämä luottamus on mahdollista saavuttaa teoilla ja selkärangalla. Tärkeintä on se, miten nopeasti pystytään siirtymään uudelle kasvururalle, joka edellyttää puolestaan uutta ajattelua ja halua toimia eri tavalla kuin ennen. Muutoksella tuetaan strategiaa ja tärkeintä olisi saada muutos aikaiseksi nopeasti, saaden sitä kautta kilpailuetua. Kyse ei ole pelkästään asiakassuuntautuneisuudesta, vaan uutta tietoa pitää peilata yrityksen toimintaan ja miettiä, pystyykö toiminta vielä vastaamaan tämä hetken tai lähitulevaisuuden vaatimuksiin. (Fischer & Vainio 2014, 150–152)

Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeä huomioida reagoit nopeuden odotuksissa tapahtuneet muutokset. Odotusajat ovat koko ajan lyhentyneet ja informaation lisääntyessä niitä mitattiin jo tunneissa ja minuuteissa. Nyt puhutaan nopeudesta, ja ajattelussa näkyy halu saavuttaa asioita välittömästi. Kaikki yritykset eivät ole vielä tätä ajattelua huomioineet toiminnassaan. Yritykset, jotka pystyvät toimimaan nopeasti ja mahdollisimman yksinkertaisesti, menestyvät muita paremmin. (Löytänä & Korhikoski 2014, 14–16; 27–29)

3.3 Asiakkaasta innostunut kulttuuri luo toimintakykyä

Parempien asiakaskokemusten tuottamista tavoiteltaessa muutoksen pitää lähteä liikkeelle henkilöstön halusta palvella asiakkaita paremmin. Koko organisaatiossa tulee olla ymmärrys siitä, mistä asiakaskokemuksessa on kysymys ja miksi toimintaa pitää muuttaa. Muutosta ei ole helppo toteuttaa varsinkaan myyntihenkisessä yrityksessä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 164)

Kun työyhteisössä vallitsee auttamisen kulttuuri, syntyy innovaatioita ja laatua yhteisen tahtotilan kautta. Näin syntyy yliverkaisia asiakaskokemuksia. Tällainen työyhteisö synnyttää pääomia ja voimavaroja eli sosiaalista pääomaa, jota kilpailijat eivät voi kopioida. Sosiaalinen pääoma voi olla positiivista tai negatiivista. Positiivinen sosiaalinen pääoma auttaa toteuttamaan merkityksiä, tukemaan rakentavia asioita ja tavoitteita. Sosiaalisen pääoman kautta taloudellinen ja henkinen pääoma saadaan käyttöön yrityksen hyödyksi. Yhteisöllisyys kerryttää positiivista pääomaa, joka taas mahdollistaa kannattavan liiketoiminnan. Organisaatio on kuitenkin toimivien tiimien ja yksiköiden kokonaisuus, johon kuuluvat myös sidosryhmät. Yhtymäkohdat koko organisaation yksiköiden välillä auttavat pitämään asiakkaille tehdyt lupaukset ja mahdollisesti jopa ylittämään ne. (Fischer & Vainio 2014, 100–102; Mäkipeska & Niemelä 2005, 15–16)

3.3.1 Yrityskulttuurin kehityspolku

Yrityksessä pitää pystyä selvittämään asiakaskeskeisyyden tilanne yrityskulttuurissa ja sen tuleva kehityspolku. Asiakaskeskeisyys ei välttämättä aina tarkoita huippupalvelua, vaan kyse voi olla myös itsepalvelun tarjoamisesta. Tärkeintä on huomioida toimintakonseptin ja hinnan mielekkyys asiakkaan silmissä. Johdon tulee osoittaa omalla esimerkillään asiakkaiden merkitys yritykselle. Tämä voi tapahtua muun muassa johdon aktiivisella osallistumisella asiakaskokemuksen kehittämiseen ja asiakassuhteiden hoitoon. Johdon tehtävänä on mahdollistaa asiakasodotusten ylittäminen, jotta asiakaslähtöisyys toteutuu erityisesti kohtaamisissa. Kyse on jokaisen toimimisesta asiakkaan hyväksi organisaatiossa. Johdon

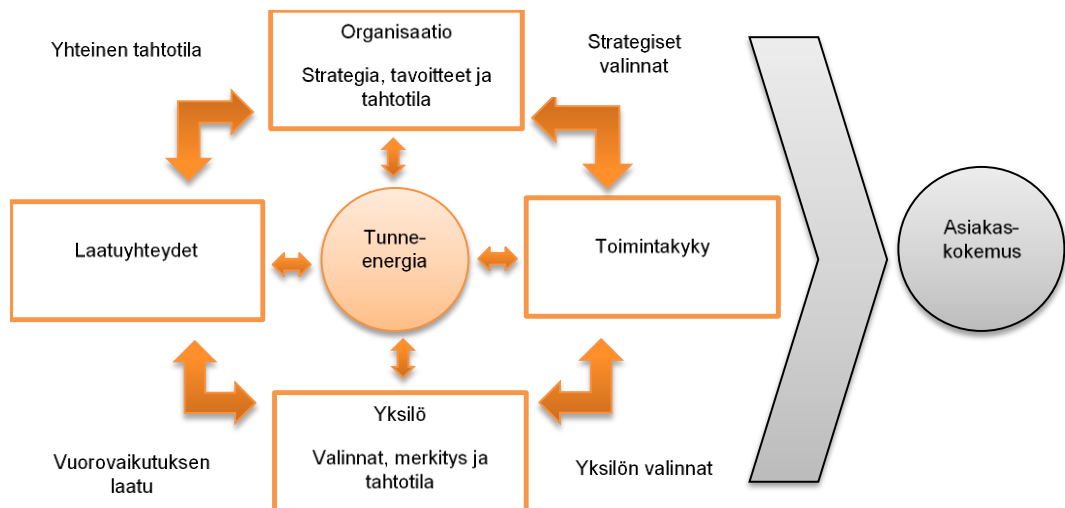
tehtävänä on varmistaa myös keskijohdon ymmärrys asiasta. Tähän liittyen huomio kiinnittyykin yrityksen viestintään. Asiakaskokemukseen liittyvistä asioista pitää viestiä systemaattisesti ja pitkäkestoisesti. Jokaisella yrityksessä tulee olla käsitys asiakassuhteiden merkityksestä. Viestintä onnistuu parhaiten kertomalla tarinoita onnistumisista ja epäonnistumisista esimerkiksi tiimien palavereissa. Keskustelun ja viestinnän tulisi olla avointa ja vuorovaikutteista, jotta asia on jokaisen mielessä. (Lauronen 2014; Löytänä & Korkiakoski 2014, 165, 168–171)

Yrityskulttuuriin vaikuttaa myös oikeanlainen rekrytointi. Yritysten tulisi löytää töihin henkilöitä, joilla on halu palvella asiakasta ja ratkaista heidän ongelmiaan. Pelkkä muodollinen koulutus ei ole avainasemassa. Rekrytoinnissa pitäisi ottaa huomioon ihmissuhdehallinta, empaattisuus, intohimo työtä kohtaan ja innovatiivisuus. Yrityskulttuurista kertovat paljon myös palkitsemisjärjestelmät, organisaatiomalli ja urakehitysmahdollisuudet. Näistä kaikista pystytään päättämään, että onko asiakas oikeasti yrityksen keskiössä vai onko kyse vain puheesta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 174–176)

Yhtenäistä yrityskulttuuria voidaan jalostaa kertomalla tarinoita arjesta. tarinat auttavat ymmärtämään toisten toimintamalleja ja kehittämään uudenlaisia malleja. Yrityksen johdonkin viestintä voidaan rakentaa tarinoiden varaan, jolla tavoin pystytään konkreettisesti kertomaan yrityksen halutusta toimintatavasta. Tarinoiden ohella sisäinen koulutus yhtenäistää toimintaa. Yhtä tärkeää on tietää miten yrityksen sisällä oikeasti toimitaan, jotta sisäisellä koulutuksella saadaan aikaiseksi haluttu lopputulos ja tiedetään mistä pitää koulutusta järjestää. Edelleenkin sisäiset koulutukset keskittyvät paljolti esimerkiksi tietojärjestelmien muutokseen ja -käyttöön, kun taas koulutusta pitäisi järjestää keskittyen yrityksen arvoihin tai monikanavaosaamiseen. Rekrytoinnin ja koulutuksen onnistuessa, on edelleen seikkoja, jotka voivat heikentää asiakaspalvelun laatua. Tästä on esimerkkinä palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisella voidaan tukea virheellisesti sellaisia asioita, joilla ei saada aikaan parasta mahdollista asiakaskokemusta. (Kalliomäki 2014, 75-76; Löytänä & Korkiakoski 2014, 176–179)

Yrityksessä työskentelevät innostuneet työntekijät vaikuttavat positiivisesti työtovereihinsa, antavat palautetta, ideoivat ja tarjoavat paremman asiakaskokemuksen asiakkaille. Tästä kaikesta syntyy se, että asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja valmiita suosittelemaan yritystä. Tämä taas lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä työhönsä. Näin syntyy kierre, jossa innostuksen ja luovuuden kautta saadaan aikaiseksi luottamusta, arvostusta ja laadukasta toimintaan. Tämä taas antaa yrityksen toimintaan kasvun eväitä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 180–181)

Yrityskulttuuri ja innostuneet työntekijät liittyvät läheisesti organisaation toimintakykyyn (kuvio 4). Korkean toimintakyvyn organisaatioissa suurin osa työntekijöistä ajattelee positiivisesti. Palveluyrityksen toimintakyky on ratkaisevassa roolissa pyrittäessä korkeaan kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Toimintakyky on monen eri tekijän summa. Tästä kokonaisuudesta esimerkkinä voidaan mainita erityisesti organisaation tunne-energia, mikä vaikuttaa toimintakykyyn joko positiivisella tai negatiivisesti. (Fischer & Vainio 2014, 145–146)

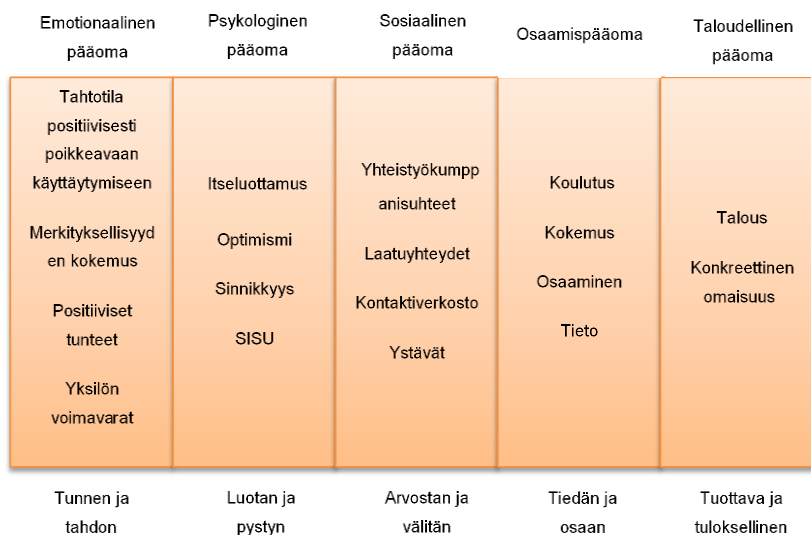


KUVIO 4. Toimintakyky ja asiakaskokemus (Fischer & Vainio 2014, 146)

Korkean toimintakyvyn organisaatioissa 60 prosenttia henkilöstöstä ajattelee asiasta positiivisesti. Vastaavasti alhaisen toimintakyvyn organisaatioissa positiivisesti ajattelevia on vain 20 prosenttia työntekijöistä. Positiivisella ajattelulla on

suuret vaikutukset yrityksen tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen. Organisaation toimintakyky (kuvio 4) on merkittävä tekijä, kun palveluyrityksissä haetaan kilpailukykyä ja kannattavuutta. Muita vaikuttavia seikkoja ovat yksilöiden suhtautuminen itseensä, työhönsä, kollegoihinsa ja erimieheensä. Yritysten pitäisi pystyä toimittamaan tahtotilansa mukaista palvelua asiakkailleen ja tähän tarvitaan erityisesti toimintakykyä. (Fischer & Vainio 2014, 145)

Fischerin ja Vainion (2014) mukaan kyky synnyttää asiakkaille positiivinen palvelukokemus rakentuu viiden eri tekijän varaan (kuvio 5). Näistä tekijöistä emotionaalinen pääoma luo perustan muille tekijöille. Organisaation on mahdollista kerjyttää mahdollisimman paljon positiivista tunnetta yrityskulttuurin varastoon. Ilman tunnetta ja tahtoa ei synny arvostamista, välittämistä tai osaamista. Emotionaalisen pääoman kautta saadaan koottua neljä muuta pääomaa ja kokonaisuutena rakentuu yrityksen toimintakykypääomaan, josta syntyy taloudellinen tulos.



KUVIO 5. Toimintakykyä lisäävät pääomat (Fischer & Vainio 2014, 147)

Kuvio 5 osoittaa, kuinka yksilön voimavarat synnyttävät toimintakykyä ja energiaa. Yksilöiden positiivinen emotionaalinen pääoma tarkoittaa auttamisen halua, toisten arvostusta, epäitsekkyyttä ja positiivisesti poikkeavaa käyttäytymistä. Emotionaalisella pääomalla pystytään tukemaan itseluottamusta, optimismia ja määrätietoisuutta. Emotionaalinen pääoma on edellytys psykologisen pääoman

aikaansaamiseksi. Vastaavasti emotionaalisella ja psykologisella pääomalla tuetaan laatuyhteyksien eli sosiaalisen pääoman syntyä. Tätä kautta edistetään organisaation oppimista ja innovointia, jotka puolestaan saavat aikaiseksi yksilön hyvinvointia, tuottavuutta ja tuloksellisuutta. (Fischer & Vainio 2014, 147)

3.3.2 Yksilön tahtotilasta koko organisaation toimintakykyyn

Kun asiakaspalvelusta halutaan saada finanssiyhtiölle kilpailuetu, nousee pääosaan asiakaspalveluhenkilöstö. Osaavan henkilöstön avulla saavutetaan laadukasta asiakaspalvelua. Osaamisen lisäksi tarvitaan innostusta, motivaatiota, yhteistyökykyä ja yrittäjähenkisyttä. Useiden tutkimusten mukaan asiakasuskollisuuden ja henkilöstön uskollisuuden välillä on todettu yhteys. Mitä pysyvämpiä työsuhteita yrityksessä on, sitä vakaampia asiakassuhteet ovat. Osaaminen perustuu ihmisiin, joten henkilöstön vaihtuvuus tuo haavoittuvuutta yritykselle ja asiakkaiden luottamus yhtiöön saattaa heikentyä vaihtuvuuden myötä. Henkilöstöjohtamisen haasteena onkin rekrytointi, koulutus ja motivaation ylläpito. Koulutuksen kautta saavutetaan perusvalmiudet työhön. Motivaation ylläpitäminen vaatii avointa viestintää, työssä viihtymisen edesauttamista ja motivointia monilla tavoilla. Asiakaspalvelussa työskentelevän tulee tuntea itsensä tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa. (Ylikoski ym. 2006, 143)

Palveluliiketoiminnasta puhuttaessa kyse on ihmisten tuottamasta palvelusta toisille ihmisille. Toiminta tuotetaan työyhteisön voimin, mutta avainroolissa ovat yksilöt. Yksilöillä on vaikutusta palvelutoiminnan onnistumisen lisäksi oman ja muiden työelämän laatuun. Yksilö vastaa itse omista tunteistaan, asenteestaan ja tavastaan suhtautua asioihin, joten yksilön voidaan sanoa olevan vastuussa omasta onnellisuudestaan. Yksilöllä on vastuu omasta rohkeudestaan ja valinnoistaan, joilla on mahdollista saavuttaa tasapaino ja henkilökohtainen kasvu. (Fischer & Vainio 2014, 16–17)

Asiakaspalvelijoiden toimintaan vaikuttavat henkilökohtaiset ja ammatilliset tekijät. Näistä tekijöistä muodostuu asiakaspalvelijan perusosaaminen. Osaamisen

ylläpitäminen vaatii kuitenkin jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Työ finanssiyhtiössä perustuu pitkälti tietoon, mutta jos tietoa ei osaa käyttää tai soveltaa, niin siitä ei ole hyötyä asiakaspalvelutilanteissa. (Ylikoski ym. 2006, 144)

Puhuttaessa asiakaspalvelijan sosiaalisesta taustasta, ominaisuuksista, koulutuksesta, harrastuksista ja hyvinvoinnista, on kyse henkilökohtaisista tekijöistä. Asiakaspalvelijan on tärkeä osata tunnetaitoja, jotka takaavat laadukkaat vuorovaikutustilanteet ja erikoisoppimisen. Tämän ohella yksittäisen palvelutilanteen osalta tulee huomioida se, että asiakaspalvelijan mielialalla on ratkaiseva vaikutus palveluilmapiirin luomisessa. Hyvä ilmapiiri kertoo asiakaspalvelijan sitoutuneisuudesta ja tämä onnistuu vain, jos itse uskoo siihen mitä tekee. (Ylikoski ym. 2006, 144–145)

Ammatillisia tekijöitä ovat yhtiön toimesta tapahtuva koulutus, palkka tai muu palkitseminen, urakehitysmahdollisuudet, vaikuttamismahdollisuudet ja sisäinen yrityskulttuuri johtamiskäytäntöineen. Asiakaspalveluhenkilöstön ammattitaidon ylläpito edellyttää jatkuvaa koulutusta ja säännöllisiä valmennustapahtumia. Perusosaamista täydentää kokemus ja mahdollisuus työnkiertoon. Siirtyminen tehtävästä toiseen ja tätä kautta uuden oppiminen, kasvattaa työntekijöistä moniosaajia. Uusien taitojen kanssa on helpompi hallita erilaiset palvelukohtaamiset ja palvelutarpeet. (Ylikoski ym. 2006, 144–145)

Osaamisen ja kokemuksen lisäksi asiakaspalvelijan toimintaan vaikuttavat palkka ja palkkiot. Palkitsemisjärjestelmän tulisi huomioida asiakkaan etujen lisäksi yrityksen tavoitteiden saavuttaminen. Palkitsemisen kriteereissä olisi hyvä huomioida tuloksen ja tehokkuuden lisäksi asiakaskeskeisyys. Palkka ei finanssialalla ole tärkein motivaatiotekijä ja enemmän merkitystä onkin mielenkiintoisilla ja haasteellisilla työtehtävillä, hyvällä ilmapiirillä, luottamuksella yhtiöön ja hyvillä johtamiskäytännöillä. Jokaisella tulisi olla työ, joka on mielekäs ja haastava sopivalla tavalla. Asiakaspalvelijalle tärkeä ominaisuus on myös sisäinen yrittäjyys, joka ajaa haluun menestyä ja vastuun kantamiseen. Sisäinen yrittäjyys vireyttää yritystä, luo innovatiivista ilmapiiriä ja lisää tuottavuutta. Sisäiseen yrittäjyyteen liittyy läheisesti halu kehittää itseään. Yrityksen kannalta olisi tärkeää, että jokainen yksilönä haluaisi kehittyä ja heille annettaisiin siihen mahdollisuus. Itsensä

kehittämisen onnistuminen edellyttää jokaisen tietämystä omista kehityskohteistaan ja paneutumista niiden muuttamiseen. (Ylikoski ym. 2006, 145–147)

3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemuksen johtamisessa (CEM) on kyse strategisten päätösten prosessista liittyen asiakkaan täydelliseen kokemukseen tuotteesta tai yrityksestä. Asiakaskokemuksen johtaminen tähtää laajaan kuvaan yrityksen osallisuudesta asiakkaan koko elämään. Huomio keskittyy asiakkaan jokaiseen kohtaamiseen yrityksen kanssa ottaen huomioon niiden elementit ja vaikutuksen varsinaiseen kokemukseen. Tämä lisää ymmärrystä eri taustatekijöistä, joita asiakkaalla on valitessaan tuotteen tai palvelun. Asiakaskokemusjohtamisessa ei ole kyse vain yrityksen osien tarkastelusta ulkoapäin, vaan kyse on myös sisäisten elementtien ja prosessien läpikäymisestä. (Schmitt 2010, 18)

Strategiatyö, tuotejohtaminen ja asiakkuusjohtaminen ovat kehittyneet kukin omaa polkuaan erilaisten tutkimusten ja käytännön oppien mukaan. Vaikka polut ovat kohdanneetkin useasti, niin varsinaista integrointia ei ole niiden osalta koskaan tapahtunut. Näkökulmana liiketoiminnan kehittämisessä on jo pidempään toiminut yksi tekijä, asiakas. Pankit ja teleoperaattorit alkoivat käyttää ensimmäisten joukossa asiakastietoja hyödyksi kasvun lähteenä ja kehityksessä panostettiin muun muassa asiakaspalvelutilanteisiin. Viidessätoista vuodessa asiakkuuksien johtamisesta on tullut laajasti levinyt ajattelutapa. Käytetyimmät työkalut asiakkuusajattelussa ovat segmentointimallit kuvaamassa asiakaskunnan laatua ja tarpeita, tuotteiden ja palvelujen tarjoomat eri segmenteille sekä hoitomallit monikanavaisten palvelujen kokonaisuuksille. (Korkman & Arantola 2009, 24–25)

Palveluliiketoiminnan johtamisessa on kyse uudesta ajattelusta ja kyvystä luoda organisaatiokulttuuri, jossa hyväksyntä, arvostaminen ja auttaminen ovat keskiössä. Palveluliiketoiminnan johtamisessa on kyse kokemusten johtamisesta, niin asiakkaiden kuin työyhteisönkin osalta. Kyse on aina yksilön tunteista ja tämän vuoksi koko työyhteisöllä on vastuu työyhteisö- ja asiakaskokemuksen syntymisestä. Johtamisella tuetaan tätä asettamalla tavoitteet ja painopistealueet sen

mukaan, että henkilöstöllä on mahdollisuus saavuttaa paras mahdollinen loppu- tulos. Johtamisella ja käytännön esimiestyöllä pyritään saamaan aikaiseksi työ- yhteisön positiivinen toimintakyky. Onnistuminen tässä synnyttää tuottavuutta, tu- loksellisuutta ja positiivisia asiakaskokemuksia. Ilmapiiriin liittyy myös kannustus, luottamus, auttaminen ja läsnäolo. Toisessa ääripäässä vältettävinä asioina ovat kontrollointi, määrääminen ja autoritäärisyys. (Fischer & Vainio 2014, 130–131)

Johtamisen ja yksilön tavoitteiden välillä ei ole suuriakaan eroja, vaan kyse on enemmän tyylistä ja tavasta kommunikoida ja viestiä. Kaikkien tulisi ymmärtää, että työyhteisössä on samat tavoitteet ja tarpeet, joita pyritään saavuttamaan. Kaiken kaikkiaan johtamisessa tulisi huomioida työn mielekkyys, vuorovaikutus- suhteiden laatu ja positiivinen kommunikaatio. Tällainen johtamismalli, jolla tavoit- tellaan ylivertaista työyhteisö- ja asiakaskokemusta, perustuu erityisesti positiivi- suuteen. (Fischer & Vainio 2014, 136–138)

Asiakaskokemus ja yrityksen taloudellinen menestys nivoutuvat tiiviisti yhteen. Asiakaskokemukseen panostaminen edesauttaa taloudellisen hyödyn saavutta- mista. Taloudellinen hyöty puolestaan tarkoittaa asioita, joilla onnistumisia mita- taan. Mittaamisen ei tulisi keskittyä ainoastaan taloudellisiin mittareihin, jos tar- koituksena on tehdä toiminnasta asiakaskeskeisempää. Taloudellisten mittarei- den lisäksi toimintaa pitää seurata henkilöstömittareiden ja asiakasmittareiden avulla. Oraclen (2013) tekemän tutkimuksen mukaan suurimmalla osalla yrityk- sistä asiakaskokemuksen kehittäminen on yhtenä painopistealueena. Kuitenkin asiakaskokemusta mitataan hyvin perinteisin mittarein, jotka eivät sinällään kerro onnistumisista arjen kohtaamisissa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 52–55; Kor- kiakoski 2013 osittain perustuen Oraclen 2013 tutkimukseen)

Asiakaskokemus ja johtaminen luovat monia mahdollisuuksia onnistua, mutta myös mahdollisuuksia epäonnistua. Epäonnistuminen voi johtua organisaation siiloutumisesta. Siiloutumisessa voi olla kyse siitä, että asiakas ei pysty hoita- maan kaikkia asioitaan saman kanavan kautta, vaan hänet ohjataan hoitamaan osa asioista eri kanavan käyttäen. Siiloutumisesta on kyse myös silloin, kun yri- tyksen yksiköt toimivat omina erillisinä kokonaisuuksinaan ja työntekijät eivät hahmota yritystä asiakasta palvelevana kokonaisuutena. Asiakkaalle tämä voi

tarkoittaa sitä, että hän voi joutua selvittämään asiansa uudelleen moneen kertaan ollessaan yhteydessä yritykseen. Myös keskustelu yli hierarkiarajojen voi puuttua. Tällainen näkyy erityisesti asiakaspalvelussa siten, että työntekijöillä ei ole valtuuksia tehdä asiakaspalvelun onnistumista helpottavia päätöksiä itse. Asiakaskokemuksen luomisessa ja asiakaskeskeisyyden huomioimisessa voidaan epäonnistua myös muilla tavoin. Yrityksessä voidaan pitää palveluja erinomaisina, vaikka asiakkaiden mielipiteitä ei todellisuudessa edes tiedetä. Erilaisien asiakkaiden tarpeita ei huomioida riittävästi ja epäonnistumisista syytetään asiakkaita. Johdon toiminnan osalta epäonnistumisia voi syntyä liian tiukkojen ohjeiden ja sääntöjen kautta toimintaa rajoittavina tekijöinä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 71–73; Ylikoski ym. 2006, 159)

Siiloutumisen ja asiakaskokemustyön epäonnistumisen estämiseksi organisaatiossa tarvitaan yleistä kommunikaatiota paljon joka tasolla ja yli eri tasojen. Yrityksen tulisi organisoitua tuotteiden ja prosessien sijaan asiakkaasta lähtöisin. Tärkeätä olisi kehittää uuden innovointia ja etsiä parempia toimintatapoja. Asiakaskokemuksen johtaminen voi epäonnistua myös osaoptimoinnin vuoksi. Siinä tapauksessa johtamisessa näkyy kokonaisuuden johtamisen sijaan osien johtaminen. Toki kokonaisuuskin syntyy osista, mutta ilman kokonaisuuden näkökykyä ja huomioimista työ ei ole kokonaisvaltaista. Yksittäinen myyjä miettii vain omia tavoitteitaan ja tiimi puolestaan omia suorituksiaan. Näin ollen asiakaskokemuksen tuottaminen ei toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 73–75)

Asiakaskokemuksen johtaminen on yhä enemmän pinnalla oleva asia Suomessa ja muualla maailmassa. Organisaatiouudistukset ovat tuttuja yritysmaailmassa, mutta yleensä niihin ajaututaan muista syistä, kuten tuotannollisista syistä. Kehityssuuntana asiakaskokemuksen johtamisessa on nähtävissä sen hoitaminen ylimmässä johdossa nimeämällä asiakaskokemusjohtajan kaltainen toimenkuva. Tärkeää on huomata, että pelkkä nimike ei luo parempaa asiakaskokemusta ja asiakkaiden odotusten ylittäminen onnistuu vain panostamalla kohtaamiseen, johdon toimista aina tapaamiseen asti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 76)

3.5 Brändi ja markkinointi osana asiakaskokemusta

Anne Kalliomäki (2014, 76) ja Juha Tuulaniemi (2011, 45) ovat kirjoittaneet brändistä tarinana. Tarina syntyy siitä, miten yritys toimii ja mitä yritys saa aikaan asiakkaiden keskuudessa. Brändi syntyy siitä mitä asiakkaat yrityksestä puhuvat ja millainen mielikuva asiakkaalle on syntynyt palvelusta. Brändiä rakennetaan eräänlaisten tarinoiden kautta. Tarinoiden avulla informaatio pystytään muuttamaan tunteeksi ja asiakkaiden kokemuksiin luodaan sisältöä, merkitystä ja arvoa. Arvot merkitsevät yhä enemmän tulevaisuudessa ja markkinoinnin kautta toteutettu tarina on lunastettava asiakkaan palvelukokemuksessa. Tarinaa toteutetaan asiakaskohtaamisten avulla palvelussa ja mielikuvissa. Tarinan kautta yrityksen arvoista ja visiosta kerrotaan vertauskuvien avulla. Maailmasta on tullut monimutkainen paikka ja tämän vuoksi yritykset tarvitsevat tarinoita selventämään asiakkaille, mistä toiminnassa on kyse. Palvelukokemuksen lopputuloksena asiakas kokee muutoksen, ja jokin liikahtaa asiakkaan ajatuksissa. Tällöin asiakas muistaa kokemansa, sitoutuu yritykseen ja suosittelee palvelua muille.

Tarinan ydin löytyy identiteetistä. Yrityksen identiteetin ilmentämisellä tuetaan yrityksen brändiä. Brändiin liittyy lisäarvon tuovia tekijöitä, jotka tekevät siitä halutun, poikkeavan ja arvokkaamman. Brändi syntyy muualla kuin yrityksessä, mutta yritys voi vaikuttaa siihen valinnoillaan ja teoillaan. Kyse on yrityksen olemassa olon tarkoituksesta, jossa pitää pystyä vastaamaan siihen mitä yritys on, mistä se on tulossa, mihin se on menossa ja mikä on tärkeää. Palveluista tehdään elämyksellisiä tarinaintiteetin, tarinanäyttämön ja palveluiden tarinakäsikirjoitusten avulla. Ensin tunnistetaan yrityksen ydintarina, josta identiteetti rakennetaan. Kun tämä on tehty, niin suunnitellaan palveluympäristö, joka tukee tarinan kerrontaa. Yksittäisille palveluille pystytään rakentamaan käsikirjoitukset, jotka tulevat osaksi asiakkaan palvelukokemusta. (Juholin 2009, 186; Kalliomäki 2014, 77–79)

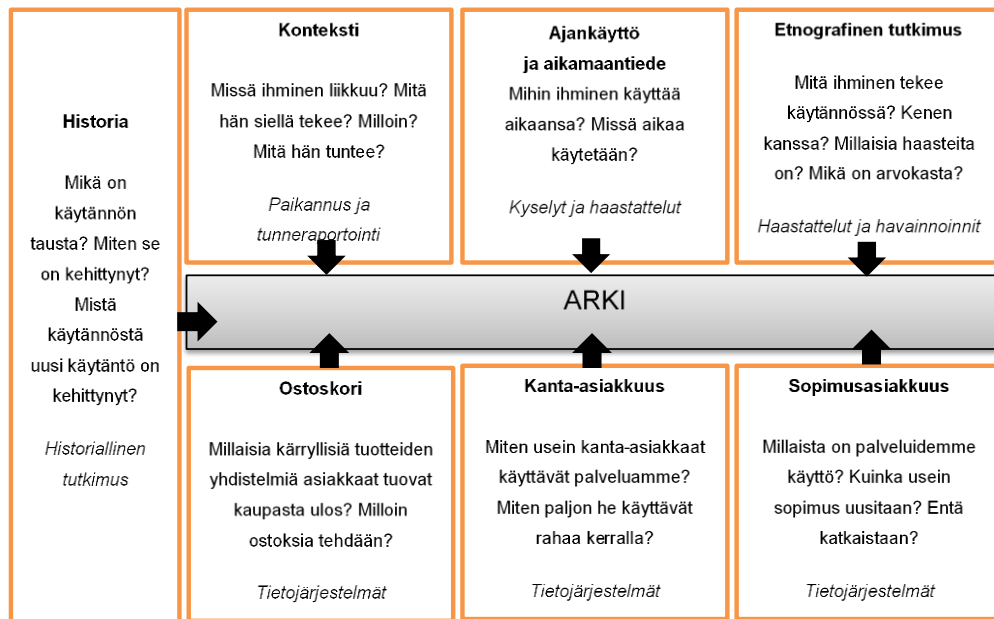
Yrityksen markkinoinnin tulee ottaa mallia elokuvasta tai musiikkikappaleesta ja luoda tarina asiakkaalle muuttaakseen informaation tunteeksi. Tätä kautta esitetyt ratkaisut muuttuvat ihmisiä koskettaviksi asioiksi. Aikaisemmin maailmassa oli

vain harvoja toimijoita eri aloilla ja tästä syystä tuoteominaisuuksien informointi onnistui kuluttajille helpommin. Nykyään maailma on pullollaan tuotteita ja palveluja sekä informaatiota niistä. Tietomassasta on mahdotonta omaksua kaikkea. Aikaisemmin pystyttiin puhumaan edes jossain määrin tietoon perustuvasta päätöksenteosta, mutta nykyään valintatilanteessa on kyse ensin tunteesta. Tuoteominaisuuksista kertomisesta onkin kyse vain viestinnästä asiakkaille, ei niinkään päätöksentekoprosessin osasta. Brändiin on vaikuttanut myös digitalisoituminen ja mediakentän hajautuminen, jotka ovat muuttaneet tuotteiden ja palvelujen kohtaamisen vuoropuheluksi ihmisten kanssa. Asiakkaat edellyttävät entistä enemmän vuorovaikutusmahdollisuuksia, toiminnan läpinäkyvyyttä ja reaaliaikaista keskustelua kanavien kautta, jotka ovat itse valinneet käyttöönsä. (Tuulaniemi 2011, 45–48)

Asiakkaisiin vaikuttaminen ei ole helppoa. Viestien määrä markkinoilla on niin valtava, että erottautuminen kilpailijoista on vaikeaa. Toisaalta asiakkaat ovat valveutuneita tekemään päätöksiä ja heitä ei saa houkutelua ostamaan sellaista, mitä he eivät halua ostaa. Asiakkaat ostavat usein sellaisilta yrityksiltä, joita tuttavat suosittelevat heille. Suosittelun lisäksi kuluttajien käyttäytyminen on muuttanut ratkaisevasti hintaherkkyuden ja hintatietoisuuden pariin. Suuri vaikutus asiaan on medialla, josta poimitaan opastusta kuluttamiseen. Brändien maailma samankaltaistuu, vaikka valinnan varaa on koko ajan enemmän. Kuluttajat hakevat ostopäätöksiä lehdistä ja televisiosta sekä erilaisista testeistä. Kuluttajien käyttäytymisen muutokset eivät kuitenkaan näy tarpeeksi voimakkaasti yritysten markkinoinnissa ja myynnissä. (Arantola 2006, 15–16, 21)

Asiakasymmärrys on osa liiketoimintaa, mutta riippuen liiketoimintamallista sen osuus voi olla erilainen yrityksissä. Asiakastieto on dataa asiakkaasta, joka jalostuu asiakasymmärrykseksi ja asiakastietämykseksi. Pelkkä asiakastiedon kerääminen ei riitä tuomaan kilpailuetua nykymarkkinoilla. Asiakasnäkemystä on tärkeää ja sitä syntyy jokaiselle henkilökohtaisesti osaamisen ja kokemuksen kautta. Yrityksen menestymisen takana on asiakasymmärrys ja tätä kautta kilpailijoita nopeampi reagointi, ennakointi ja asiakkaille merkityksellisten asioiden tarjoaminen. Jatkuviassa asiakassuhteissa syntyy paljon historiatietoa (kuviot 6), josta

ymmärrys ei synny itsestään. Osassa yrityksistä, kuten pankeissa, tietotekniikka on ollut käytössä pitkän aikaa ja tätä kautta tiedon kerääminen on onnistunut helpommin. (Arantola 2006, 22–26; 77–79)

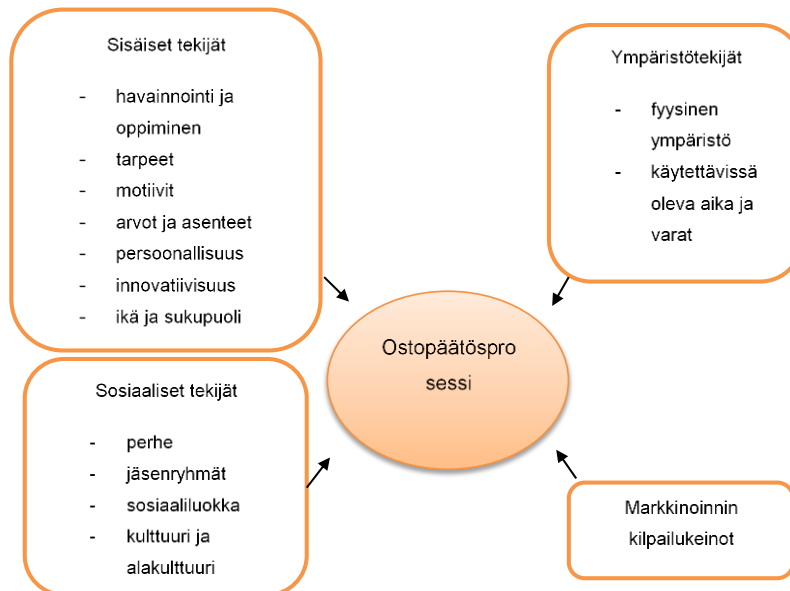


KUVIO 6. Arkisen asiakastiedon lähteet (Korkman & Arantola 2009, 94)

Asiakkuutta on pystytty tarkastelemaan suhteellisen vähän aikaa asiakasymmärryksen näkökulmasta. Keskeistä on asiakasvalinta asiakaskannasta sekä asiakkuuden ja kohtaamisten tarkastelu, jotta voidaan saada aikaiseksi asiakaslähtöisyyttä. Perinteiden ja uskomusten kyseenalaistaminen on välttämätöntä, jos halutaan saavuttaa jotain uutta. (Arantola 2006, 26–29)

Asiakkaan ymmärtäminen vaatii asiakkaan arjen ymmärrystä. Osa ymmärtämiseen liittyvästä tiedosta ei välttämättä koskaan päädy uudelleen käyttöön. Tällöin puhutaan hiljaisesta tiedosta, joka asiakaspalvelijoilla on syntynyt asiakkaista. Asiakkaan käyttäytymisen selvittämiseen on muitakin keinoja (kuvio 6). Kuvioista esimerkkinä etnografinen tutkimus, joka kertoo pintaa syvemmillä merkitykset, joiden mukaan asiakas toimii. Etnografian avulla voidaan selvittää mikä asiakkaalle on tärkeää ja mikä luo haasteita hänen arkeensa. (Korkman & Arantola 2009, 90–94)

Asiakasymmärryksen osalta on tärkeää ymmärtää ostopäätökseen vaikuttavat tekijät (kuvio 7). Asiakaskokemukseen liittyen markkinoinnin kannalta tärkeimmät ovat markkinoinnin kilpailukeinot ja sieltä saatavuus, tarkemmin eriteltynä vielä sisäinen saatavuus. Tuotteisiin ja palveluihin liittyvää tietoa pitää olla helposti saatavilla ja tämän lisäksi asiakaspalvelun tulisi olla ystävällistä ja asiantuntevaa. (Pakkanen ym. 2009, 95, 141)



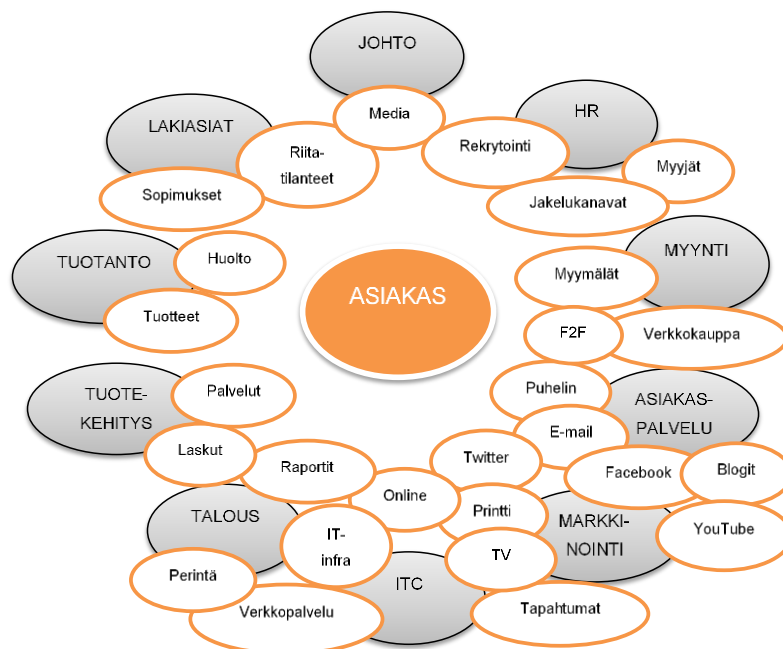
KUVIO 7. Kuluttajan ostopäätösprosessi (Pakkanen ym. 2009, 95)

Markkinoinnin ja myynnin onnistuminen vaatii asiakkaan ymmärtämistä. Asiakasymmärrys on vaikeaa, koska yksi ja sama kuluttaja toimii monin eri tavoin. Jokaisella kuluttajalla on omat syynsä luoda omanlaista identiteettiä panostaen joihinkin asioihin ja luopuen toisista asioista. Kuluttaja voi näyttää eri tarkasteluhetkillä hyvinkin erilaiselta ja tämän vuoksi kokonaiskuvaa on vaikea muodostaa (kuvio 7). Markkinoinnin näkökulmasta yrityksessä tulisi ymmärtää asiakkaan haluja, tarpeita, arvoja ja asenteita. Asiakslähtöinen toiminta perustuu näiden seikkojen ymmärtämiseen, joka taas edellyttää asioiden selvittämistä asiakkaalta. Tämä ei ole aina helppoa, sillä yritykset haluavat olla nykypäivänä nopeita ja ketteriä, mutta asiakkaiden toiminnan selvittäminen ei kuitenkaan onnistu aina nopeasti. (Korkman & Arantola 2009, 30–34)

4 ASIAKASKOKEMUKSEN RAKENTAMINEN

4.1 Kohtaamisten huomioiminen kokemuksen tuottamisessa

Asiakaskokemuksen hallinta on ollut aikaisemmin helpompaa, koska erilaisia kohtaamismahdollisuuksia on ollut asiakkaan kanssa selvästi vähemmän kuin nykypäivänä (kuvio 8). Nykyään yhä suurempi osa yrityksestä käytävää keskustelua tehdään jossain muualla kuin yrityksen ja asiakkaan välisessä vuoropuhelussa ja tästä syystä asiakaskokemukseen suhtaudutaankin vakavasti. Useiden tutkimusten mukaan asiakas on yli puolessa tapauksista tehnyt ostopäätöksen jo ennen varsinaista tapaamista. Yritysten tulisi päästä mukaan asiakkaan toimiin ennen tapaamista pystyäkseen vaikuttamaan ostopäätökseen. (Löytänä & Korhakiowski 2014, 98–101)



KUVIO 8. Kosketuspisteitä (Löytänä & Korteniemi 2011, 75)

Kosketuspisteillä (kuvio 8) tarkoitetaan kaikkia niitä tilanteita, joissa yrityksen ja asiakkaan on mahdollista kohdata. Kohtaamisella voidaan tarkoittaa varsinaista kohtaamista, puhelua, yrityksen internetsivua tai mainosta. Kosketuspisteiden

määrän vuoksi, yrityksen ei ole mahdollista keskittyä tuottamaan ylivertaisia kokemuksia asiakkaalle joka kosketuspisteessä. Tarkoituksenmukaista onkin valita yritykselle tärkeimmät pisteet ja kehittää asiakaskokemusta niissä. Yrityksissä yleensä keskitytään juuri niihin kosketuspisteisiin, joissa kulut ovat suurimpia. Kuitenkin kosketuspisteitä priorisoitaessa yrityksen tulisi ottaa huomioon, mikä tai mitkä pisteet ovat asiakkaan kannalta merkityksellisimpiä. Merkitykselliset pisteet ovat erilaisia eri aloilla ja tämän vuoksi oman kilpailukentän tunteminen on ensiarvoisen tärkeää. Olisi tärkeää tietää, milloin asiakkaan kokemus alkaa muodostua yrityksen kanssa. Asian selvittäminen ei kuitenkaan ole helppoa, sillä asiakkaat etsivät yrityksestä tietoa jo etukäteen ja ihmiset toimivat eri tavalla ja luottavat eri lähteisiin. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 102–105; Löytänä & Korteso 2011, 74)

4.1.1 Kohtaamiset ja niiden kehittäminen

Onnistuneeseen asiakaskokemukseen liittyy erityisesti asiakaskohtaaminen, jossa asiakaspalvelijalla pitää olla mahdollisuus hoitaa asiakkaan asia kuntoon kerralla. Tällaisia tilanteita varten yrityksessä tulisi olla ohjeet, joissa kerrotaan tavoitellusta toiminnasta tarkemmin. Yrityksessä tulee olla luottoa siihen, että asiakaspalvelija hoitaa asiakkaan asiat hyvin, vaikka se välillä tarkoittaisi hieman normaalista poikkeavia toimenpiteitä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 172–173)

Asiakaspalvelutilanne on hetki, jossa asiakaspalvelija ja asiakas kohtaavat. Asiakaspalvelijan tuottama palvelu kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti. Tästä johtuen jokainen palvelutilanne on ainutkertainen. Kohtaaminen voi käynnistyä joko asiakkaan toimesta tai asiakaspalvelijan toimesta. Lähtökohdista riippuu kohtaamisen arvaamattomuus ja tapaamiseen valmistautumisen mahdollisuus. (Ylikoski ym. 2006, 96–97)

Kohtaamisten kehittäminen vaatii systemaattisuutta ja asiakkaan odotusten ylittämistä. Asiakkaan odotusten ylittäminen ei ole helppoa, sillä se ei onnistu tekeillä toistuvaa ja perushyvää toimintaa, koska se ei saa aikaiseksi tunnereakti-

oita. Tavoitteena on tunnereaktio, jonka asiakas mahdollisesti haluaa jakaa muiden kanssa ja jopa suositella yritystä. Monella yrityksellä on kuitenkin vielä pitkä matka siihen, että täyttää asiakkaan odotukset, saati sitten ylittää niitä. Varsinkin Suomessa odotusten ylittämiseen liittyy illuusio siitä, että asiakkaita tulee palvella tasalaatuisesti. Tämän vuoksi yrityksissä asetetaan toiminnalle tavoitteita ja raja-arvoja, jotta asiakas saisi saman palvelun riippumatta asiointikanavasta. Tämä tasalaatuisuus on kuitenkin meillä merkittävä väärintulkinta, vaikka tärkeää onkin huolehtia siitä, että toiminnalla on jokin perustaso. (Löytänä & Korhikoski 2014, 119–120)

Asiakkaat ovat erilaisia ja heille täysin samanlaisen palvelun tarjoaminen tarkoittaa todennäköisesti vain harvan odotusten ylittämistä. Tärkeintä olisi asiakaspalvelukohtaamisissa huomioida ja kyetä löytämään sellaisia asioita, joita asiakas arvostaa ja tätä kautta muovata kohtaaminen asiakkaan odotusten mukaiseksi. Lopulta palvelua pystytään kehittämään niin, että asiakkaan odotukset ylittyvät. Odotusten ylitykset tapahtuvat usein vain yksittäisissä asiakaskohtaamisissa, eivät siis välttämättä laajemmin yksittäisen työntekijän kokonaisvaltaisessa toiminnassa. Tästä on kuitenkin hyvä aloittaa ja yksittäisetkin odotusten ylitykset luovat asiakkaalle arvoa. Systemaattinen odotusten ylittäminen vaatii yrityksen rajaamaan asiakaskantaa niin, että valitaan joukko, johon yritys haluaa panostaa ja saada aikaan suosittelijoita. Systemaattisuudella haetaan myös sitä, että kohtaaminen asiakkaan kanssa sisältäisi samat elementit eli kohtaamisen sisältö ei kuitenkaan olisi täysin sattumanvaraista. Yrityksen pitää tarjota jotain sellaista, mitä kilpailijalta ei saa. Yksityiskohdat ovat tärkeitä, sillä mahdollisesti pieni yksityiskohta on juuri se asia, joka jää asiakkaan mieleen. (Löytänä & Korhikoski 2014, 120–122)

4.1.2 Muut kuin kohtaamiset menestystekijöinä

IBM:n mukaan digitaalisista kanavista tulee asiakaskohtaamisten tärkein kanava jo muutaman vuoden kuluttua. Aikaisemmin yritys on päättänyt asiakkaiden asi-

ointikanavat, mutta nykyään asiakas haluaa itse päättää mitä kautta asiointi yrityksen kanssa tapahtuu. Yrityksen on oltava mukana asiakkaan ehdoilla, jos haluaa jatkossakin menestyä. Asiakkaat eivät myöskään halua sulautua massaan ja olla osana kohderyhmää, vaan he haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä ja saada ratkaisut tarpeisiinsa sen mukaan. Yksilöllisyys näkyy myös sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media pelikenttänä luo uudenlaisia mahdollisuuksia käydä keskusteluja asiakkaiden kanssa ja harjoittaa liiketoimintaa. Menestyvä yritys ei keskity myyntiin, vaan ostamisen mahdollistamiseen. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 101–102; 112)

Uudenlaiset ympäristöt tuovat mukanaan uudenlaista käytöstä. Asiakkaiden odotukset muuttuvat uuden ympäristön myötä ja keskeisiä odotuksia ovat nopeus, henkilökohtaisuus ja kuunteleminen. Asiakkaiden käyttäytymisestä on eroteltavissa yhteneviä ja tyypillisiä piirteitä. On huomattu, että asiakkaat käyttävät enemmän rahaa yrityksiin, jotka toimivat asiakkaan toivomalla tavalla. Lisäksi asiakkaat kertovat mielellään hyvät ja huonot kokemuksensa sosiaalisessa mediassa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 113–114)

Asiakkaan kanssa kasvokkain kohtaaminen ei ole ainoa tapa käydä neuvotteluja. Perinteisesti puhelinta on käytetty kasvokkain kohtaamisen aikaansaamiseksi. Jokaisen yrityksen olisi hyvä ymmärtää soittamisen käyttökelpoisuus ja laajuus asiakassuhteen hoidossa. Ulossoiton tarkoituksena on tunnetun asiakkaan tarpeiden selvittäminen ja asiakassuhteen vahvistaminen. Soitot toteutetaan ennalta määritellyn profiilin mukaan tarkoituksena tarjota uutta tuotetta tai palvelua asiakkaan käyttöön. Ulossoitossa tulisi kiinnittää huomiota soiton tavoitteeseen ja sisältöön sekä vuorovaikutukseen yrityksen arvojen ja maineen mukaisesti. Onnistumisen kannalta ulossoittajan olisi hyvä huomioida soiton eri vaiheet ja seikat, jotka voivat vaikuttaa lopputulokseen. Viestintä puhelimen välityksellä on haasteellista ja haasteiden huomioiminen on tärkeää onnistumisen kannalta. (Aarnikoivu 2005, 101–117)

Sähköpostia käytetään puhelimen ohella asiakassuhteen hoidossa. Kanavana se on toimiva ja käytössä kumpaankin suuntaan ajasta ja paikasta riippumatta. Säh-

köposti on käytössä edullinen ja nopea tapa yhteydenpitoon. Sähköpostin voi säilyttää ja käsitellä itselle haluttuna ajankohtana. Sähköpostin vahvuutena on kohdennettavuus ja mitattavuus. Viestinnässä personointi on mahdollista ja tätä kautta viestistä on mahdollista saada hyvinkin henkilökohtainen. Sähköpostin käyttö kanavana on informatiivinen ja luo itseilmaisua paremmin kuin puhelinkeskustelu. (Aarnikoivu 2005, 142–143)

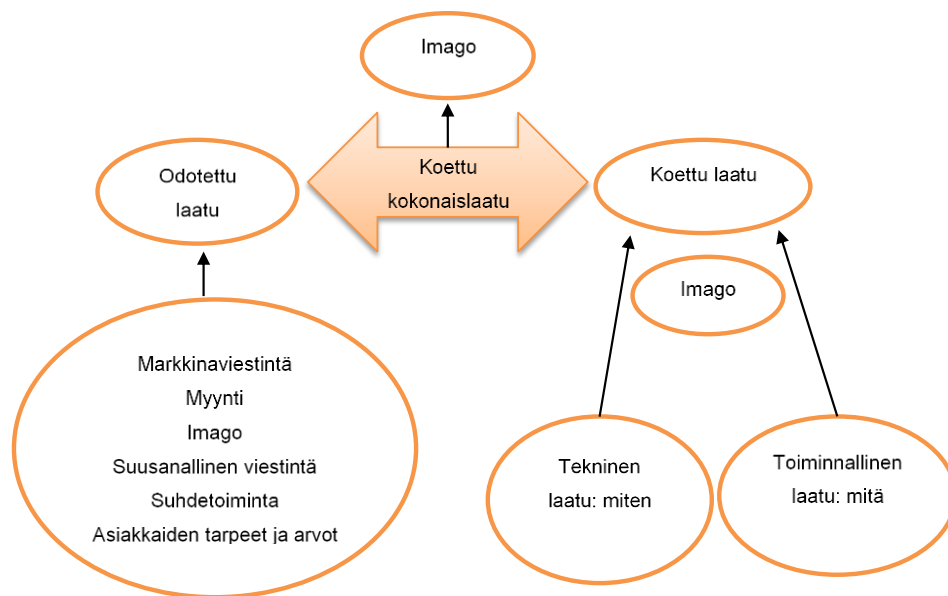
Asiakkaan kanssa voidaan neuvotella myös reaaliajassa verkkoneuvottelun muodossa. Tällöin tilanteesta saadaan vuorovaikutteinen samalla tavalla kuin tapamisesta. Poikkeuksena on se, että neuvottelijoiden olinpaikalla ei ole merkitystä. Verkkoneuvotteluun voi osallistua helposti useitakin henkilöitä. Verkkoneuvottelussa tulee huomioida turvallisuus ja finanssialalla pankkisalaisuuden säilyminen. Neuvottelun pitäisi verkossa olla yhtä turvallinen kuin neuvottelun konttorilla. Verkkoneuvottelussa tulee kiinnittää huomiota taustaan ja valaistukseen sekä äänen kuuluvuuteen ja katsekontaktiin. Verkkoneuvottelussa tulisi huomioida käytön mielekkyys ja sujuvuus ilman ongelmatilanteita. Neuvottelun tulisi olla helppoa, vaivatonta ja nopeaa palvelua. (Kietäväinen 2014, Tuomisen 2007 mukaan, 28–38)

4.2 Laadukkaasta asiakaspalvelusta kilpailuetua

Laadulla tarkoitetaan sitä, miten hyvin tuote tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia. Palveluyrityksessä laadulla tarkoitetaan asiakkaan käsitystä onnistuneesta palvelusta. Tämän vuoksi laatua tuleekin tarkastella vain asiakkaan näkökulmasta, sillä vain asiakas tietää onko laatu huonoa vai hyvää. Laadun ohella tarkastellaan asiakkaan tyytyväisyyttä, sillä hyvä laatu ja tyytyväisyys kulkevat käsi kädessä. Asiakkaan arvio palveluun perustuu arvoon tai hyötyyn, jota hän palvelusta saa. Tällöin vertailukohtana on hänen oma panostuksensa palvelun varsinaisen tuloksen kanssa. (Ylikoski ym. 2006, 55)

Asiakkaille on tärkeää se, mitä he saavat asioidessaan yrityksen kanssa. Kyseessä on kuitenkin vain yksi laadun ulottuvuus joka jää asiakkaalle palvelupro-

sessin ollessa ohi (kuvio 9). Laatuun vaikuttaa olennaisesti se, miten palvelu toteutetaan asiakkaalle. Yrityksen imagolla on myös vaikutusta laadun kokemukseen. Jos asiakkaalla on hyvä mielikuva yrityksestä, hän voi antaa anteeksi helpommin pienet virheet yrityksen toiminnassa. Laadun kokemukseen vaikuttavia asioita ovat myös palvelumaiseman laadukkuus ja taloudellinen laatu. Palvelumaisemassa on kyse siitä, miten palveluntarjoajan fyysinen ympäristö vaikuttaa palvelun laatuun. Taloudellisella laadulla puolestaan kuvataan asiakkaan käsitystä ratkaisun taloudellisista seurauksista pelkän hinnan lisäksi. (Grönroos 2009, 100–103)



KUVIO 9. Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

Kokonaislaatua pidetään yhtenä yrityksen menestyksen avaintekijöistä (kuvio 9). Laatuajattelu on tärkeä tekijä menestystä haettaessa, painotetaanko enemmän sitä, miten palvelu tarjotaan vai mitä tarjotaan. Lopputuloksen kannalta tekninen laatu on yleensä hyvän laadun edellytys, mutta sen lisäksi asiakkaiden tulisi pitää koko palvelua laadukkaana. Kilpailevilla yrityksillä voi olla samanlainen tekninen laatu, joten ratkaisevat erot syntyvät juuri toiminnallisesta laadusta eli miten palvelu tarjotaan. Laatumuokemukseen liittyvät perinteiset markkinointitoimenpiteet, joilla muodostetaan asiakkaalle ajatus kokemuksesta palvelun laadun suhteen.

Mikäli tämä odotus on yhtenevä koetun laadun kanssa, voidaan puhua hyvästä kokonaislaadusta. (Grönroos 2009, 104–105)

Finanssialalla asiakastyytyväisyys perustuu finanssipalveluihin, niihin liittyviin sopimuksiin ja koettuun asiakaspalveluun. Osa palveluista on sellaisia, että tyytyväisyys muodostuu jo palvelun aikana, kuten esimerkiksi kassapalvelut. Osassa palveluista tyytyväisyys nähdään vasta myöhemmin, kuten esimerkiksi eläkevaikutussopimuksessa. Varsinaisessa palvelutilanteessa asiakkaan tyytyväisyys perustuu finanssipalvelusopimukseen, lisäpalveluihin, palveluympäristöön ja tunnetyytyväisyyteen eli huolenpitoon asiakkaasta. Näistä seikoista useimmiten heikoimmalle huomiolle jää huolenpito asiakkaasta, vaikka juuri se olisi keino erottautua kilpailijoista varmimmin. Varsinkin kun palvelu on aineetonta, asiakkaasta välittäminen on seikka, jonka asiakaskin tapaamisesta havainnoi konkreettisesti. (Ylikoski ym. 2006, 56–58)

Laadulla on suuri merkitys finanssiyhtiölle. Jos asiakkaat ovat tyytyväisiä laatuun, he todennäköisimmin pysyvät asiakkaina. Näin asiakkaan ja yhtiön välille syntyy tunneside. Jos asiakas saa käyttöönsä hyvät ratkaisut, hän mahdollisesti keskittää kaikki palvelunsa kyseiseen yhtiöön. Asiakasuskollisuudella on merkittävä vaikutus yhtiön kannattavuuteen, sillä asiakkaan kannattavuus riippuu muun muassa asiakassuhteen pituudesta ja keskittämistästeesta. Jokainen yritys luonnollisesti haluaa varmistaa kannattavimpien asiakkaidensa pysyvyyden. Pitkässä asiakassuhteessa asiakas oppii tuntemaan yritystä paremmin ja toisinpäin. Asiakkaan tuntemisen kautta häntä pystytään palvelemaan paremmin ja hän mahdollisesti haluaa kertoa ystävilleenkin hyvistä kokemuksistaan. Myönteiset asiat vahvistavat toinen toistaan ja näin syntyy menestyksen kehä. Sama positiivinen kehä voidaan muodostaa henkilöstön kanssa, joka taas johtaa parempaan asiakaspalveluun työtyytyväisyyden kautta. Organisaatio itsessään ei ole näin ollen ainoa osapuoli, joka hyötyy pitkästä asiakassuhteesta. (Arantola 2003, 22; Ylikoski ym. 2006, 58–60)

4.2.1 Luottamuksen luominen asiakkaille

Hyvään palveluun ja kokemukseen kuuluu olennaisena osana luottamus. Kestävään luottamukseen liittyvät vastavuoroisuus, rehellisyys ja avoimuus. Asiakaspalvelija on merkittävä osa tätä luottamuskuva. Kyseessä on ideologia, jonka mukaan asiakaspalvelijan ei tulisi tehdä mitä asiakas pyytää, vaan enemmän. Palveluelämyksen tuottamisessa ei ole välttämättä aina kyse suurista toimenpiteistä. Toisinaan riittää, että asettautuu asiakkaan asemaan ja hakee tätä kautta innovatiivisuutta, rohkeutta ja palveluasennetta. Palveluelämysten tuottamiseen ei ole olemassa yleispätevää totuutta, koska kyse on jokaisen asiakkaan henkilökohtaisesta kokemuksesta. Yhdelle elämyksen tuottava asia ei välttämättä tuota sitä toiselle. (Aarnikoivu 2005, 75–85; Mäkipeska & Niemelä 2005, 33)

Jokaisen on mahdollista oppia luottamuksen luomisen taito. Asiakkaat päättävät millaiseen henkilöön haluavat luottaa ja mitä luottamuksesta seuraa. Asiakkaan ja asiantuntijan suhde voidaan jakaa osiin. Aluksi asiantuntijan ura alkaa palvelujen toimittajana ja myyjänä. Sitten asiakas huomaa asiantuntijan kyvyt ja osaamisen. Hetken päästä asiantuntijan näkemyksiä tarvitaan jo mahdollisesti muidenkin asioiden ratkomiseen. Lopulta kyse on jo luottamuksesta ja tällöin voidaan puhua melkein mistä tahansa henkilökohtaisestakin asiasta. Tämän saavuttaminen edellyttää menestyvän asiantuntijan ominaisuuksia. Tällaisia ominaisuuksia ovat halu keskittyä asiakkaaseen, asiakkaan arvostaminen yksilönä, ongelmanmäärittelytaito ja ongelmanratkaisukyky, kilpailuvietti uusien tapojen etsimiseksi, keskittyminen oikeanlaiseen tekemiseen, sisäinen motivaatio, työelämän ja yksityiselämän erottaminen toisistaan sekä itsensä likoon laittaminen asiakkaiden kanssa. (Maister ym. 2012, 27–40)

Asiakkaan luottamus on ansaittava ja oltava sen arvoinen. On annettava asiakkaalle jotain, jotta voi itse saada jotain. Luottamus ei synny hetkessä, vaan kasvaa vähitellen. Luottamus perustuu kokemuksiin ja sen eteen on tehtävä töitä. Luottamukseen vaikuttavat järki ja tunteet. Loogisuus on tärkeää, kuten myös tekninen osaaminen ja tieto. Luottamusta ei useinkaan voi syntyä ilman tunteisiin

vetoamista. Asiakkaan pitää tulla mukaan kanssakäymiseen ja olla halukas luottamukseen. Luottamuksesta muodostuu henkilökohtaista eli asiakas luottaa aina ihmisiin, ei yritykseen. Pitää ymmärtää, että luottamukseen kuuluu aina riski, jota tietoisesti pitää pyrkiä minimoimaan ja kantaa siitä vastuuta. (Maister ym. 2012, 47–52)

4.2.2 Asiakkaiden kuuntelun kautta ymmärrykseen ja tuloksiin

Asiakkaan kuuntelussa ei ole pelkästään kysymys siitä, että asiakas saa kertoa mielipiteensä. Uusien näkökulmien löytäminen edellyttää terävää kykyä viedä keskustelua uusille poluille. Asiakaspalvelijan tulee kuunnella heikkoja signaaleja ja tämä edellyttää perehtyneisyyttä asiakkaan maailmaan pintaa syvemmillä. Tässä onnistuminen voi tuoda uusia ajatuksia viestinnän, tuotekehityksen tai palvelutoiminnan uudistamiseksi. Kuuntelun avulla organisaatiolle syntyy jotain aivan uusia osaamista, joka oikein käytettynä voi tuoda yritykselle kilpailuetua. Asiakkaan kuunteluun liittyvät asiakkuuksien simulointi ja asiakasempatia. Simuloinnilla tarkoitetaan toimintatapaa, joka on syntynyt organisaation ymmärryksestä ja osaamisen jakamisesta. Kuuntelu ja simulointi yhdessä muodostavat asiakasempatian, jolla yrityskulttuuri saadaan paremmin asiakkaan valintoja ymmärtäväksi. Asiakasempatia tuo ymmärrystä siitä, mikä on asiakkaalle arvokasta ja mihin tulisi panostaa. (Mattinen 2006, 8-11)

Asiakkaan ymmärrys vaatii kokemusta, ammattitaitoa ja asiakkaan tietoihin tutustumista. Oma toimintaa pitää osata sopeuttaa parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaan mukaan. Kyse ei ole vain ystävällisyydestä tai positiivisuudesta, vaan myyjän pitää osata lukea asiakasta. Asiakaspalvelija on kuitenkin neuvottelija, jonka pitää osata profiloita neuvottelun toinen osapuoli, valita oikea lähestymistapa ja saada tilanne haltuun. Jos tämä ei onnistu, niin lopputulos epäonnistuu. Neuvottelun onnistumisessa tärkeää roolia näyttelevät ammattitaito ja myyjän herkkyys asiakkaan suuntaan. Uuden ajan asiakaspalvelija ottaa riskejä. Myyjän persoonallisuus on työväline, jolla toteutetaan yrityksen arvoja. Hyvä myyjä on

monitaitoinen, joka osaa asiakkaan tunnustelun, analysoinnin ja profiloinnin mutkattomasti. (Aarnikoivu 2005, 95–98)

Kairisto-Mertanen (2003, 73–85) on käsitellyt väitöskirjassaan menestyvän myyjän ominaisuuksia myyntityyliin kautta, jotka liittyvät paljon asiakasymmärrykseen. Myyntityylit on jaettu väitöskirjassa kolmeen eri kategoriaan: asiakassuuntautuneeseen -, myyntisuuntautuneeseen - ja adaptiiviseen myyntityyliin. Asiakassuuntautuneessa myyntityylissä tavoitellaan asiakastyytyväisyyttä, eikä niinkään myyntitulosta. Asiakassuuntautuneen myyntityylin omaava henkilö kuuntelee asiakasta, on avoin vastaväitteille, pitää lupaukset ja hakee pitkäkestoista asiakassuhdetta. Myyntisuuntautunut myyntityyli tarkoittaa tuotteesta lähtevää myyntipuhetta. Tällaisessa tyyliin keskitytään kertaluontoisten kauppojen tekemiseen, ei pitkäaikaisen asiakassuhteen luomiseen. Adaptiivinen myyntityyli on pitkälle vietyä asiakassuuntautuneisuutta. Myyjä muuntaa itse omaa tyyliään suhteessa asiakkaaseen ja pyrkii sitä kautta luomaan miellyttävän tunteen asiakas kohtaamiseen. Onnistumisen kautta on tärkeää, että tunnistaa asiakkaalle merkitykselliset asiat ja osaa toimia hänen vaatimallaan tavalla.

Asiakkaiden kuuntelu johtaa asiakastyytyväisyyteen ja asiakaspysyvyyteen. Asiakaspysyvyys vaikuttaa asiakaskannattavuuteen eri tekijöiden kautta. Asiakkaiden hankinta- ja käynnistyskustannukset ovat korkeat ja vasta muutaman vuoden kuluttua asiakkuus tuottaa voittoa. Jatkuvasta asiakkuudesta tulee koko ajan tuottoja ja tuottovirta kasvaa, mikäli asiakas lisää palvelujen tai kulutuksen määrää. Pitkäaikaisen asiakkaan palveleminen on edullisempää kuin uusien hankkiminen. Pitkäaikainen asiakas saattaa myös hankkia lisää asiakkaita viestimällä yrityksestä tuttavilleen. Pitkäaikaisilta asiakkailta voidaan ajan myötä saada parempaa hintaa tuotteista tai palveluista. Asiakkaan uskollisuuden tulisi olla myös asenteellista. Toinen asiakas on tyytyväisempi valitsemaansa yritykseen enemmän mitä kilpailijoihin, kun taas toinen voi olla valmiina vaihtamaan yritystä heti, kun kilpailijoilta saa paremman tarjouksen. (Arantola 2003, 22, 31)

4.3 Asiakkaan ostoprosessi ja asiakkuus

Asiakkaan näkökulmasta yrityksen toiminta näyttää hyvin erilaiselta kuin yrityksen sisältä katsottuna. Liiketoiminnankin kannalta on erittäin tärkeää ymmärtää ja tunnistaa asiakkaan käyttäytymiseen liittyvät asiat, tietolähteet, harkinta, motiivit ja valinnat. Tarkoituksena on tehdä asiakkaan asioinnista helppoa, luontevaa, turvallista ja ohjata asiakasta haluttuun suuntaan. Asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna ostoprosessi voidaan jakaa varsinaiseen ostoon, käyttökokemukseen oston jälkeen, palvelun vastaanottamiseen tai käyttämiseen ja vähittäiskaupan asiakaskokemuksiin. Asiakkuutta voidaan tutkia ostoprosessin osalta tai varsinaisen asiakkuuden osalta. Ostoprosessi sisältää brändin, havahtumisen, valitsemisen ja ostamisen kartoituksen. Varsinainen asiakkuus mitataan erikseen uskollisuutena. Asiakkaan ymmärtäminen luo pohjan johtamiselle ja kehittämiselle pitkäaikaisen liiketoiminnan aikaansaamiseksi. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on tärkeää kuvata prosessi alusta loppuun asti, jotta voi ymmärtää sen vaikutuksen liiketoimintaan. Tätä kautta on mahdollista tunnistaa kohdat, jotka ovat tärkeitä yritykselle ja asiakkaalle. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 22–24, 37; Rawson, Duncan & Jones 2013)

4.3.1 Lähtökohtana brändimielikuvat

Asiakkailla on usein valmiina mielikuvia, varsinkin vahvoihin brändeihin liittyen. Asiakkaan mielikuvat liittyvät brändin eri tilanteisiin ja aiheyhteyksiin. Brändimielikuvat ovat alustoja, joilla yritys harjoittaa toimintaansa ja ne vaikuttavat voimakkaasti yrityksen kilpailukykyyn. Menestyneet brändit ovat toimineet vuosikymmeniä ja tehneet pitkäjänteistä työtä. Mikäli brändi on saavutettu, niin se toimii ohjaavana tekijänä asiakkaalle. Asiakkaalle tuttu brändi tarkoittaa nopeaa ja varmaa tietä saavuttaa se mikä asiakkaalla on tavoitteena. Asiakkaalle tärkeimpiä brändimittareita ovat tunnettuus, mielessä ensimmäisenä, ensisijainen valinta, mielikuva ja tykkääminen. Brändi toimii tienviittana asiakkaalle ja tätä kautta määrittää sen, että tulevatko asiakkaat ostamaan palveluja tai tuotteita yhä uudelleen. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 75–79)

Asiakkaan havahtumisen ajankohta pystytään yleensä hyvinkin tarkasti määrittelemään. Ajankohta liittyy muutokseen asiakkaan elämässä tai kohtaamiseen, jossa kiinnostus herää. Havahduttavat tekijät voidaan jakaa ei-kaupallisiin ja kaupallisiin syihin. Kaupalliset syyt liittyvät muun muassa mainontaan, suoramarkkinointiin ja myyjien toimintaan. Ei-kaupalliset syyt liittyvät taas esimerkiksi asiakkaan oman elämäntilanteen muutokseen, artikkeleihin tai keskusteluihin muiden kanssa. Asiakkaan elämänmuutokset havahduttavat asiakkaan ajattelemaan asioita eri tavalla ja uusin perustein. Havahtumistapahtumat voidaan jakaa tuote- ja palvelualueesta kiinnostumiseen sekä brändistä kiinnostumiseen. Yleensä brändistä kiinnostuminen liittyy kaupallisiin syihin, kun taas tuote- ja palvelualueesta kiinnostuminen ei-kaupallisiin syihin. Usein yritykset eivät tiedä, miksi asiakkaat havahtuvat ostoharkintaan. Selvittämällä asiakkaiden havahtumista oman yrityksen osalta, yritykset saattavat saada hyötyä esimerkiksi saamalla tietoa kilpailijoiden toimista. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 93–94, 96)

Asiakas on usein itse aktiivinen ostoharkinnan ja ostamisen hetkellä. Asiakas tutkii tuotetta tai palvelua lehdistä, internetistä, keskustelelee tuttavien kanssa tai selvittää asiantuntijalta lisätietoa asiaan liittyen. Useimmiten asiakkaat hakevat tuotetta tai yritystä, eivät niinkään tietoa pelkästä aihealueesta. Asiakas tarvitsee yleensä nopeasti tiedon ostopäätöksensä tueksi. Toisinaan asiakkaalla voi olla kuitenkin takanaan pitkäkin harkinta-aika. Todellisuudessa ratkaisua etsivät asiakkaat ovat avoimia viime hetkille saakka erilaisille näkemyksille. Varsinkin, jos tämä näkemys syntyy sellaiselta ihmiseltä, joka itse ei ole saamassa hyötyä asiakkaan päätöksestä. Pienikin seikka voi vaikuttaa päätöksentekoon, sillä usein tuotteet ja palvelut ovat asiakkaan silmissä hyvinkin samanlaisia. Asiakastapaamisessa myyjä saattaa toiminnallaan ja ehdotuksillaan herättää jopa epävarmuuden tunteita. Näin käy varsinkin, jos asiakkaalla on jo olemassa mielipide siitä, mitä hän on tullut hakemaan. Tällöin brändillä on saattanut olla voimakas vaikutus siihen, mitä asiakas hakee ja haluaa. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 109–110, 120)

4.3.2 Asiakkuuden merkitys asiakkaalle

Asiakkaan Kokemuksessa voi olla kyse kertakokemuksesta tai pitkäkestoisesta asiakassuhteesta. Asiakkuuden tarjoaminen ja yhteydenpito asiakkaaseen on asiakkaalle kunnianosoitus, josta parhaana lopputuloksena ovat uusintaostot ja suosittelu. Tuotteiden ympärille rakennetaan erilaisia palveluja, jotta saataisiin aikaan ainutlaatuisia ja erottuvia kokemuksia. Palvelu on immateriaalinen ja sen tuottaminen itsessään on jo asiakaskokemus. Jos asiakkuuden ylläpito on heikosti suunniteltu, organisoitu ja kommunikoitu, se johtaa epäjatkuvuuksiin, huonoihin asiakaskokemuksiin ja pienempään tuottavuuteen sekä huonompaan maineeseen. Maailma on täynnä yllätyksiä ja poikkeavissa tilanteissa asiakas odottaa yrityksen kantavan hänestä huolta tilanteen vaatimalla tavalla. Odottamattomaan liittyy emotionaalinen lataus, joten juuri silloin asiakas punnitsee yrityksen toiminnan. Tällaisten tilanteiden hyvin hoitaminen vahvistaa asiakasuskollisuutta ja saa aikaan suosittelua. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 136–147)

Sosiaalinen- ja mobiili-internet ovat antaneet jokaiselle mahdollisuuden käyttää omaa ääntään ja tätä kautta on saavutettu vaikuttamismahdollisuudet muihin asiakkaisiin. Yritykselle on tärkeää ja merkityksellistä, että asiakas tykkää, asiakas suuttuu tai on välinpitämätön. Nykypäivän asiakas hyödyntää teknologiaa ja sosiaalista mediaa tehdäkseen järkevämpiä ja itsensä näköisiä ratkaisuja. Tuotteiden ja palvelujen ominaisuuksien vertailu onnistuu teknologian avulla. Päätös ostoksesta muodostuu useista eri tekijöistä ja yrityksen pitäisi pystyä tarjoamaan laadukas kokemus kaikissa kohtaamisissa asiakkaalle. (Kankkunen & Österlund 2012, 49–52)

Asiakkaat eivät kuitenkaan aina halua tai ehdi hakea asioita ostopäätöksensä tueksi niin paljon, että aina päätyisivät järkevään ja perusteltuun ratkaisuun. Tuotteiden ja palvelujen osalta on helppo miettiä, mitä jäi valitsematta ostopäätöksen jälkeen. Kokemuksen osalta on toisin. Kokemuksia on vaikea vertailla keskenään, ne syntyvät hetkessä ja ovat ainutkertaisia. Asiakas on valmis maksamaan kokemuksesta enemmän kuin itse tuotteesta tai palvelusta. Valikoimien ja vaih-

toehtojen laajentuminen ei tarkoita asiakastyytyväisyyden lisääntymistä. Vaihtoehtojen maailmassa asiakas arvostaa sitä, että asioita on päätetty hänen puolestaan. Näin asiakkaalle voidaan muodostaa kokemus siitä, että yrityksessä tiedetään mitä asiakas haluaa, eikä hänen tarvitse itse punnita eri vaihtoehtojen soveltuvuutta tarpeisiinsa. (Kankkunen & Österlund 2012, 52–54)

Ostoprosessin jälkeen asiakkaan tyytyväisyys ostopäätökseen riippuu itse tuotteen tai palvelun laadusta, käyttökokemuksesta, hinnoittelun ja brändin vastavuudesta odotukseen. Mikäli yrityksessä on selkeä kuva siitä, mitä asiakas haluaa saavuttaa, niin tuotteesta tai palvelusta on helpompi keskustella asiakkaan kanssa ja pitää yhteyttä asiakkaaseen. Yrityksessä pystytään kehittymään ja oppimaan asiakassuhteista ja tätä kautta vahvistamaan niitä. Palvelukeskeisen logiikan (Vargo ja Lusch 2005) mukaan arvo muodostuu tuotteesta tai palvelusta, jota asiakas käyttää. Markkinointi palveluille ja tuotteille on samanlaista, koska kummatkin voivat tuottaa samanlaisen arvon asiakkaalle. Asiakkaan tavoitteiden ja arvostuksen selvittämiseksi yrityksessä pitää ymmärtää asiakasprofieileja ja asiakkuuden sisältö kokonaisuutena. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 135–137)

Asiakkaan odotukset tarkoittavat yleensä sitä, että hänellä on jo käsitys siitä, miten asia voidaan ratkaista. Mikäli asiakkaalla ei ole kokemusta tuotteesta tai palvelusta, niin hän ei tiedä kaikkia toimenpiteitä, joita kokonaisuuteen liittyy. Tällaisessa tilanteessa asiakas tarvitsee opastusta avukseen. Mikäli asiakkaan ostoprosessi on heikosti suunniteltu ja toteutettu, niin isossa mittakaavassa toteutuu epäjatkuvuutta ja tätä kautta heikkoja asiakaskokemuksia. Huonot asiakaskokemukset puolestaan johtavat mahdollisesti kustannusten nousuun, jota kautta tuottavuus ja maine ovat vaakalaudalla. Asiakaskokemuksessa voi olla kyse yhdestä ainoasta päätöksestä, millä ei saavutetakaan haluttua lopputulosta. Ajoittain asiakkaat ajautuvat tilanteisiin, joissa jokin menee vikaan. Tällöin asiakas on yhteydessä yritykseen ja ajattelee heidän kantavan vastuun asiasta. Yrityksissä pitää osata ennakoida ja harjoitella tilanteet, joissa asiakkaalla menee jotain vikaan ja miten häntä silloin autetaan. Juuri tällaisiin odottamattomiin tilanteisiin liittyy vahva emotionaalinen lataus, ja asiakas punnitsee yrityksen toiminnan täl-

löin parhaiten. Tällaiset tilanteet ruokkivat vahvasti suosittelua ja spontaania kerontaa, joita yritys positiivisessa mielessä kaipaa eniten. Reklamaatioiden kautta on hyvä aloittaa kehitystyö, sillä ne ovat yritykselle suuri mahdollisuus. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 140–147)

Palvelun ostamisen jälkeen asiakkaalla saattaa olla epävarma olo valinnastaan. Finanssipalvelut ovat asiakkaalle tärkeitä palveluja ja valintatilanne voi olla vaikea. Tästä syystä oston jälkeinen epävarmuus onkin täysin normaalia. Asiakas on tyytyväinen, kun hän kokee saaneensa odotuksiaan ja toiveitaan vastaavan palvelun. Tyytyväisyyteen tai tyytymättömyyteen johtavia tekijöitä on useita. Tästä syystä pienilläkin asioilla voi olla suuri merkitys asiakkaan omista lähtökohdista riippuen. (Ylikoski ym. 2006, 39)

5 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

5.1 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on ollut selvittää käsityksiä ja ymmärrystä ylivertaisen asiakaskokemuksen sisällöstä ja tekijöistä kohdeorganisaation sisällä. Työn tarkoituksena on ollut tiedon avulla löytää väyliä siihen, miten ylivertainen asiakaskokemus ohjaisi jokaisen tekemistä arkipäivän asiakaskohtaamisissa ja miten jokainen huomioisi asiakaskokemuksen merkityksen tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöllä on haettu vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on asiakaspalvelijoiden käsitys asiakaskokemuksen ja ylivertaisen asiakaskokemuksen muodostumisesta OP Lounaismaassa?
- Millaisilla työkaluilla, osatekijöillä ja esimiestyön toimenpiteillä OP Lounaismaassa muodostetaan ja tuetaan ylivertaista asiakaskokemusta?

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusstrategiana on käytetty tapaustutkimusta, jonka tarkoituksena on tutkia yhtä ilmiökokonaisuutta ja hakea kontekstia valitun organisaation sisällä, ei niinkään saavuttaa yleistettävää tietoa. Työn menetelmänä on käytetty kvalitatiivista tutkimusta eli laadullista tutkimusta, jonka avulla käsiteltävää ilmiötä on pyritty ymmärtämään ominaisuuksiltaan ja kokonaisuudeltaan ennalta määritellyn organisaation ympäristössä. Menetelmä sopii aiheen käsittelyyn myös kertomuksenomaisuutensa johdosta. Tutkimusaihetta on käsitelty analysoinnin ja merkityksenhaun kautta. (Hirsjärvi ym. 2009, 267–268; Jyväskylän yliopisto 2014a ja 2014b)

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina etukäteen valmistellun haastattelurungon avulla (Liite 1). Haastattelut suoritettiin ja tallennettiin valittujen kohdehenkilöiden kanssa kolmen päivän aikana 16.–18.12.2014. Jokainen haastattelu oli kestoaltaan noin tunnin mittainen. Haastatteluja suoritettiin yhteensä kymmenen,

joista kolme suoritettiin Forssan konttorilla, kolme Someron konttorilla ja neljä Salon konttorilla. Haastattelut jaettiin eri konttoreihin ja eri tiimeihin kattavamman näkemyksen aikaansaamiseksi koko pankin osalta. Kaikki haastatellut henkilöt työskentelevät suorassa asiakaspalvelussa konttoreissa ja monikanavassa eli asiakastapaamiset voivat tapahtua konttorilla, puhelimesta tai verkossa. Haastatteluihin oli valittu henkilöitä, joilla työkokemusaika finanssisektorilta vaihteli neljästä vuodesta neljäänkymmeneen vuoteen ja ikä vaihteli 29 vuoden ja 60 vuoden välillä. Kohdehenkilöiden koulutus oli joko tradenomi, merkonomi tai yo-merkonomi ja muuta työkokemusta löytyi lähinnä myyjän työstä tai vain ainoastaan finanssialalta.

Teemahaastatteluissa on kyse siitä, että haastatteluiden aihealueet ovat tiedossa, mutta varsinainen kysymysten muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu sijoittuu muotona avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun väliin. Teemahaastattelussa kyseessä on keskustelunomainen tilanne, jossa ennalta valittujen teemojen pohjalta liikutaan aiheessa ilman tiukkaa etenemisreittiä. Teemahaastattelun luonteen kannalta paras tulos saadaan aikaiseksi, jos haastatteluun on valittu tutkittaviksi sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa tutkimuksen kohteesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 209; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a)

Haastattelun runko perustui kolmen eri teeman varaan, jotka ovat nykypäivän finanssialan työ ja asiakkaat, finanssialan työntekijä asiakaskokemuksen tuottajana ja OP Lounaismaa asiakaskokemuksen tuottajana. Näiden kolmen pääteeman alla alateemat muodostuivat kysymyksistä, joiden lukumäärä vaihteli 6-10 kysymyksen välillä teemasta riippuen. Ensimmäisen päivän haastattelujen perusteella haastattelurunkoa muutettiin tarkemmaksi ja sisällöltään ymmärrettävämmäksi. Tämä toteutettiin yhdistelemällä muutamia kysymyksiä keskenään ja jättämällä osa kysymyksistä kokonaan pois.

Haastattelujen purku toteutettiin kirjaamalla tietokoneella tallennetuista haastatteluista vain aiheen kannalta keskeisimmät asiat taulukkoon eri teemojen alle. Taulukko rakentui haastattelurungon perusteella, sisältäen henkilöt numeroituna,

taustatiedot ja kolme eri teema, joiden alle kysymykset olivat sijoiteltuina. Taulukon avulla nostettiin esiin eri teemojen kannalta merkittäviä asioita käyttämällä Mind Map-tekniikkaa asioiden jäsentämiseksi sekä rakenteiden ja yhteyksien selvittämiseksi. Mind Map on kaavio, jota käytetään kokonaisuuden havainnollistamiseksi, kirjaamalla avainsanan ympärille selville saatuja asioita ja ideoita (Opetushallitus 2015).

5.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Hirsjärvi ja Hurme (2000) ovat kirjoittaneet laaduntarkkailun tavoittelusta ennen varsinaisen tutkimuksen toteutusta ja sen aikana. Heidän mukaansa hyvä haastattelurunko ja teemojen syventämisen harjoittelu lisäkysymysten avulla parantavat tutkimuksen laatua. Tärkeää on haastattelujen tarkka läpikäyminen litterointivaiheessa ja itse haastattelujen hyvä toteutus.

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta ja tarkkuus kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tarkka kuvaus tutkimuksesta tarkoittaa häiriötekijöiden ja virhearviointien tulkintaa sekä itsearviointia. Tekstin tulisi olla tarkasti analysoitua ja omien ajatusten tulisi selvästi erottautua haastateltujen mielipiteistä. Haastattelua olisi hyvä esitellä ja harjoitella. Nauhoitusten osalta ja purkamisessa tulisi ottaa tekniset valmiudet huomioon. (Saaranen-Kauppi & Puusniekka 2006b; Hirsjärvi ym. 2009, 232)

Tämän tutkimuksen osalta reliabiliteetin parantamiseen on pyritty tutkimuksen mahdollisimman tarkalla kuvauksella, jossa kerrotaan esivalmisteluista ja itse haastattelujen osuudesta yksityiskohtaisesti. Tekstissä on pyritty selvästi tuomaan esiin haastattelujen tuloksena saadut mielipiteet ja tutkijan omat mielipiteet, jotta ne eivät sekoittuisi keskenään. Laadullisesta näkökulmasta tutkimukseen valittiin mukaan henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkittavasta aihealueesta ja haastattelut kohdistettiin koko pankin toimialueelle. Luotettavuutta ja pätevyyttä pyrittiin parantamaan kiinnittämällä huomiota työurien pituuksiin ja haastateltavien ikään mahdollisimman laajasti.

Tutkimuksessa häiriötekijöinä esiintyi ajan puute, koska haastattelut toteutettiin kesken työpäivien. Häiriötekijöinä saattoi esiintyä lisäksi mieliala haastattelupäivänä, kiireen tuntu, itse haastattelutilanteen mukavuus tai epämukavuus, tutkimuksen aiheen mielekkyys ja yleinen kiinnostus haastattelun aihealueisiin. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa erityisesti mielestäni tutkija ja hänen toimintansa. Tutkijan on mahdollista tehdä virhetulkintoja, tosin näitä on pyritty välttämään etukäteisvalmisteluilla niin, että epäselvissä vastauksissa on ollut kyky esittää lisäkysymyksiä vastauksen ymmärtämiseksi. Tästä huolimatta virhetulkintoja on lähes mahdotonta välttää tutkimuksessa, joten todennäköisyys niille on olemassa. Tutkijan oma tietämys ja kokemus tutkittavasta aiheesta ovat helpottaneet tulkintojen ja johtopäätösten tekemistä. Tutkijan oma asenne ja kiinnostus työn aiheeseen ovat varmasti osaltaan vaikuttaneet lopputulokseen positiivisessa mielessä. Työssä on pyritty huomioimaan se, että tutkijan omat tulkinnat näkyisivät selvästi ja ovat perusteltuja.

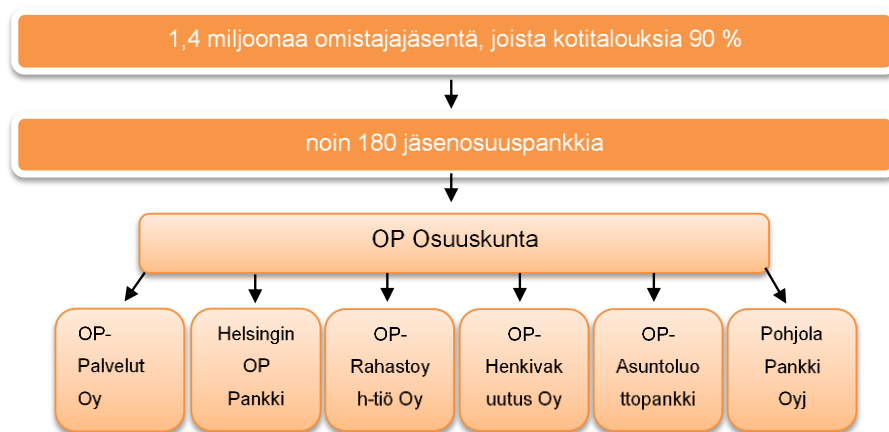
Validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä ja perusteellisesti tehty. Tärkeää on arvioida, ovatko saadut tulokset ja päätelmät oikeita. Laadullisessa tutkimuksessa pätevyys ilmenee tutkimuksen uskottavuutena ja vakuuttavuutena. Kyse on siitä, miten tutkijan ajatukset vastaavat tutkimuksella saatuja tuloksia ja niiden tuottamista muille ymmärrettäväksi. Validius tarkoittaa kuvauksen, selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c; Hirsjärvi ym. 2009, 232)

Tämän tutkimuksen osalta validius on pyritty pitämään hyvällä tasolla mahdollisimman tarkoilla ja tarkoituksenmukaisilla henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvauksilla. Kuvausten, selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta on pyritty perustelemaan mahdollisimman tarkasti. Validiutta on kuitenkin vaikea arvioida kokonaisuudessaan, koska toisen samanlaisen tutkimuksen ennustettavuus ei olisi helppoa ja toinen tutkimus todennäköisesti ei tuottaisi täysin samaa lopputulosta. Toisessa tutkimuksessa haastateltavat olisivat eri ihmisiä, tutkimuksen aika erilainen ja tutkija eri henkilö. Kaikki nämä seikat osaltaan vaikuttavat lopputulokseen merkittävästi. Kuitenkin tutkimusta toistettaessa uskoisin, että pääpiirteet ja

teemat tutkimuksen osalta pysyisivät lähes samanlaisina, jos kahdella tutkimuksella ei olisi ajallisesti kovinkaan suurta eroa.

5.4 Toimeksiantajan esittely

OP Ryhmä (kuvio 10) on Suomen suurin finanssiryhmä, joka tarjoaa asiakkaille pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelujen kokonaisuudet. Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen eri osa-alueeseen: pankkitoimintaan, vahinkovakuuttamiseen ja varallisuudenhoitoon. Ryhmä muodostuu 180 itsenäisestä osuuspankista ja keskusyhteisö OP Osuuskunnasta yhteisöineen. (OP 2015d)



KUVIO 10. OP Ryhmä (mukaillen OP 2015d)

OP Lounaismaa sijoittuu kuviossa 10, jäsenosuuspankkien joukkoon. Pankki syntyi syksyllä vuonna 2013 Forssan Seudun -, Salon -, Someron - ja Somerniemien Osuuspankkien yhdistyessä yhdeksi pankiksi. OP Lounaismaan konttorit sijaitsevat Forssassa, Salossa, Kiikalan Rekijoella, Kuusjoella, Kiskossa, Somerolla, Perniössä, Suomusjärvellä, Somerniemellä ja Tammelassa. Pankin asiakasmäärä on noin 85 000, joista omistajajäseniä on noin 40 000. Organisaatiossa on toimitusjohtajan ja liiketoimintajohtajan lisäksi hallintojohtaja. Heidän alaisuudessaan ovat kolme pankinjohtajaa vastuualueinaan varallisuuden hoito ja laki-

palvelut, yritys- ja yhteisöasiakkaat, maa- ja metsätalousasiakkaat sekä henkilöasiakkaat. Pankinjohtajien alaisuudessa työskentelevät esimiehet johtavat yhteensä 13 tiimin päivittäistä toimintaa. (OP 2015e; OP Lounaismaa 2015b)

OP Lounaismaassa työskentelee noin 160 henkilöä ja tytäryhtiössä Lounaismaan OP-Kiinteistökeskuksessa noin 60 henkilöä. Palvelutarjonta koostuu yritysasiakkaiden ja henkilöasiakkaiden palveluista. Yritysasiakkaille on tarjolla pankkipalvelut, rahoituspalvelut, sijoittamiseen liittyvät palvelut, vakuutukset ja yritystoiminnan kehittämiseen liittyviä palveluja. Henkilöasiakkaille tarjontaa on päivittäisten pankkiasioiden, rahoituksen ja sijoittamisen osalta sekä vakuutusasioissa ja asuntoasioissa. OP Lounaismaa tarjoaa palveluja konttoreissa, puhelinpalvelussa, verkkopalvelussa ja OP-Mobiilissa. (OP 2015f)

5.4.1 Asiakaskokemuksen parantamiseen tähtäävät toimet OP Lounaismaassa

Tämä kohta opinnäytetyöraportista kuuluu luottamuksellisena pidettävään tausta-aineistoon.

5.4.2 Asiakaskokemuksen mittaamisen merkitys

Tämä kohta opinnäytetyöraportista kuuluu luottamuksellisena pidettävään tausta-aineistoon.

Asiakaskokemuksen mittaamisen osalta on kehitetty malleja muun muassa suositteluun tai vaivattomuuteen liittyen. Yksi tällainen malli on Net Promote Score (NPS). Fred Reichheldin vuonna 2002 tehdyn tutkimuksen perusteella syntyi NPS, joka perustuu suositteluun eli tarkoituksena on selvittää suosittelisiko asiakas yrityksen palveluja muille. NPS-mallissa yrityksen asiakkaat luokitellaan arvostelijoihin, neutraaleihin ja suosittelijoihin. Myöhemmin on huomattu, että NPS-tulokset vaihtelevat kulttuureittain esimerkiksi suomalaiset eivät anna numeroa 9-10 kovinkaan helposti. Mittaamisessa oleellisinta ei ole vain saadut tulokset, vaan yrityksen toiminnan kehittäminen tulosten perusteella. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 55–59)

Ainutlaatuiset asiakaskokemukset syntyvät arjen kohtaamisissa, joissa asiakkaiden odotukset ylitetään. Perinteiset asiakastytyväisyysmittaukset ovat kuitenkin pysyneet muuttumattomina pitkään, niitä tehdään harvoin, kyselyt keskittyvät yrityksen sisäisiin prosesseihin ja rakenteisiin ja joskus jopa tulokset vain käydään läpi, mutta niistä ei seuraa mitään konkreettista. Perinteiset tutkimukset eivät auta asiakaskokemuksen kehittämässä ja tämän vuoksi yrityksessä tarvitaan uusia keinoja kehittämisen tueksi. Kohtaamisiin liittyvissä kyselyissä tärkeintä on sisältö ja sisällöntuottamisessa usein epäonnistutaan. Olisi hyvä huomioida, että itse mittaamistapahtuma on yksi kohtaaminen asiakkaan kanssa, joten luodaanko sillä oikeaa arvoa ja haluttua lopputulosta. Jos taas kysely on rakennettu palvelemaan yrityksen tarpeita, niin erityisen tärkeää on miettiä, mitä sillä tiedolla tehdään, jota kysely tuottaa. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 134–140)

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä kohta opinnäytetyöraportista kuuluu luottamuksellisena pidettävään tausta-aineistoon.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.
- Arantola, H. 2006. Customer Insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.
- DiJulius, J. 2008. What's the Secret To Providing a World-Class Customer Experience. Hoboken, HJ, USA. ProQuest ebrary. Viitattu 2.12.2014 <http://site.ebrary.com.ezproxy.turkuamk.fi/lib/turkuamk/reader.action?docID=10296783>
- Euroopan komissio 2009. Skills scenarios for the Financial Services Sector in the European Union – Final Report. Viitattu 11.11.2014 ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=9514&langId=en
- Finanssialan Keskusliitto 2015. Hyvinvoiva finanssiala. Viitattu 5.3.2015 http://www.fkl.fi/teemasivut/finanssiosaaminen/hyvinvoiva_finanssiala/Sivut/default.aspx
- Finanssialan Keskusliitto 2014. Pankit merkittäviä kansantaloudelle. Viitattu 11.11.2014 https://www.fkl.fi/tietoa_meista/toimiala/pankit/Sivut/default.aspx
- Finanssialan Keskusliitto 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – Luotaus Tulevaisuuteen-raportti. Viitattu 11.11.2014 https://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Finanssialan_kyvykkyydet_lowres.pdf
- Finanssivalvonta 2014. Finanssialan tuotevalikoima on monipuolinen. Viitattu 5.3.2015 <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Pages/Default.aspx>
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Goodman, J. 2009. Strategic Customer Service: Managing the Customer Experience to Increase Positive World of Mouth, Built Loyalty, and Maximize Profits. Saranac Lake, NY, USA. ProQuest ebrary. Viitattu 2.12.2014 <http://site.ebrary.com.ezproxy.turkuamk.fi/lib/turkuamk/reader.action?docID=10297332>
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Harada, A., Korpinen, V., Mutka L., Rötö, J. & Silvennoinen, T. 2012. Näkyvä ja näkymätön arvo finanssipalveluissa. Tampereen yliopisto. Opiskelijat osaajina kurssityö. Viitattu 12.11.2014 <http://issuu.com/riinapulkkinen/docs/finanssipalvelut?e=4727476/2863654>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: Ws Bookwell Oy.
- Jyväskylän yliopisto 2014a. Laadullinen tutkimus. Viitattu 5.11.2014 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Jyväskylän yliopisto 2014b. Tapaustutkimus. Viitattu 5.11.2014 <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

- Kairisto-Mertanen, L. 2003. Menestyvää myyjää etsimässä – tutkimus autojen myyntityöstä. Viitattu 10.11.2014 http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/96997/Ae8_2003.pdf?sequence=2
- Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen. Palvelukokemuksen punainen lanka. Helsinki: Talentum.
- Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Helsinki: SanomaPro.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa. Tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.
- Kietäväinen, H. 2014. Verkkoneuvottelu. Uudenlaista asiakaspalvelua finanssialan yrityksessä. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.11.2014 http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/77323/Kietavainen_Heli.pdf?sequence=1
- Kontkanen, E. 2011. Pankkitoiminnan käsikirja. Helsinki: Finva.
- Korkiakoski, K. 2013. Blogi: asiakaskokemuksen mittaaminen. Viitattu 5.11.2014 <http://kariikko.wordpress.com/2013/03/21/asiakaskokemuksen-mittaaminen/>
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kumpula, M. 2011. Vakuutusalan työn sisältö ja työntekijöiden ammatti-identiteetin muovautuvuus – Vakuutusvirikailijasta finanssialan myyjäksi? Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Viitattu 11.11.2014 https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/78689/Ae1_2011.pdf?sequence=1
- Lauronen, H. 2014. Blogi: suoraa puhetta johtamisesta. Mitä asiakaskeskeisyys oikeasti tarkoittaa. Viitattu 8.3.2015 <http://www.johtamisenkehitys.fi/blogi/2014/10/24/86>
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Maister, D., Green, C. & Galford, R. 2012. Luottamuksen arvoinen. Helsinki: Talentum.
- Markkanen, S. 2009. Myymäläympäristö elämysten tuottajana. Myymäläsuunnittelun työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Oracle 2013. Customer Experience report. Viitattu 5.11.2014 <http://event.on24.com/event/56/45/37/rt/index.html?target=lobby.jsp&eventid=564537&sessionid=1&partnerref=&key=82A3FA8149D68C4357BDC987AD9C8958&eventuse-rid=107620765>
- OP 2015a. Asiakkuusstrategialla kestävä kilpailuetua. Viitattu 27.1.2015 <http://opinet.op.fi/opinet?cid=121538568>
- OP 2015b. OP-Pohjola-ryhmän vuosikertomus 2013. Finanssialan megatrendit, riskit ja mahdollisuudet. Viitattu 18.1.2015 <http://www.op-pohjola-annualreport.fi/OP-Pohjola2013/fi/vastuullisuus/yhteiskuntavastuu-op-pohjola-ryhmassa/finanssialan-megatrendit-riskit-ja-mahdollisuudet>
- OP 2015c. OP-Pohjola-ryhmä: strategian perustekijät. Viitattu 18.1.2015 <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/strategia/strategian-perustekijat?id=80120&srcpl=8>

OP 2015d. OP-Pohjola-ryhmä lyhyesti. Viitattu 18.1.2015 <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma?id=80100&srcpl=1>

OP 2015e. OP Lounaismaan asiantuntijat palveluksessasi. Viitattu 18.1.2015 <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/osuuspankit/lounaismaan-osuuspankin-asiantuntijat-palveluksessasi?cid=150135616&srcpl=3>

OP 2015f. Tervetuloa Osuuspankkiin! Powerpoint-esitys. Viitattu 18.1.2015 <http://opinet.op.fi/opinet?id=60000>

OP 2015g. Onnistuneen asiakaskohtaamisen vaiheita. Powerpoint-esitys. Viitattu 18.1.2015 <http://opinet.op.fi/opinet?cid=120759307>

OP 2015h. Avaimet ylivertaiseen asiakaskokemukseen. OP-Palvelut Oy. Asiakasliiketoiminnan kehittäminen. Viitattu 18.1.2015 <http://opinet.op.fi/opinet?cid=121811135>

OP 2015i. Asiakaskohtaamisen kysely. Powerpoint-esitys. Viitattu 18.1.2015 <http://opinet.op.fi/opinet?cid=121754544>

OP 2015j. Asiakassuhdetutkimus. Powerpoint-esitys. Viitattu 18.1.2015 <http://opinet.op.fi/opinet?cid=121764628>

OP 2015k. Strategia. Arvot. Viitattu 28.1.2015 <https://www.op.fi/op?id=80123>

OP Lounaismaa 2015a. Strategia. Powerpoint-esitys.

OP Lounaismaa 2015b. Pankin esittelydiat. Powerpoint-esitys.

OP Lounaismaa 2015c. Asiakaskohtaamisen toimintamalli 2014. Yhdessä oppimiseen. pdf-tiedosto.

Opetushallitus 2015. Menetelmiä ja työvälineitä. Mind Map. Viitattu 8.3.2015 http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/mind_map

Pakkanen, R., Korkeamäki, A. & Kiiras, H. 2009. Palvelun taitajaksi. Helsinki: WSOY.

Pine, J. 2011. Memorable Events Are the Most Valuable Experiences. Harvard Business Review. Viitattu 2.12.2014 <https://hbr.org/2011/04/memorable-events-are-the-most>

Pine, J. 2004. What consumers want. Video filmed February 2004. Viitattu 2.12.2014 https://www.ted.com/talks/joseph_pine_on_what_consumers_want

Puustinen, P. 2013. Vaihdantavallankumous. Finanssipalvelun uusi logiikka. Helsinki: Talentum.

Rawson, A., Duncan, E. & Jones, C. 2013. The Truth About Customer Experience. Harvard Business Review. Viitattu 2.12.2014. <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience/ar/1>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Teemahaastattelu. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 27.11.2014 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. Reliabiliteetti. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 27.1.2015 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_2.html

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006c. Validiteetti. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 27.1.2015 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html

Schmitt, B. 2010. Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connect with Your Customers. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons. ProQuest ebrary. Viitattu 2.12.2014 <http://site.ebrary.com.ezproxy.turkuamk.fi/lib/turkuamk/reader.action?docID=10411623>

Scott, D. 2000. Customer Satisfaction. Menlo Park, CA, USA. ProQuest ebrary. Viitattu 2.12.2014 <http://site.ebrary.com.ezproxy.turkuamk.fi/lib/turkuamk/reader.action?docID=10060449>

Suomen Pankki 2014. Maksamisen nykytila ja trendit. Maksuneuvoston työryhmä 1. Viitattu 5.3.2015 http://www.suomenpankki.fi/fi/rahoitusjarjestelman_vakaus/maksuneuvosto/Documents/01_Maksamisen_nykytila_ja_trenditRaportti.pdf

Tekes 2009. Hiipuva haarakonttori vai globaali suunnannäyttäjä. Viitattu 11.11.2014 www.tekes.fi/Julkaisut/hiipuva_haarakonttori.pdf

Tuominen, T. 2007. Uudet sähköiset asiointitavat pankkitoiminnassa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tekniikan osasto. Diplomityö.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Helsinki: Finva.

Teemahaastattelun runko

Taustatiedot:

- ikä
- työnkuva/työnimike
- koulutus
- työkokemus pankkialalta
- muu työkokemus

Teemana nykypäivän finanssialan työ ja asiakkaat

1. Millaista finanssialan työ on mielestäsi nykyään?
2. Miten kuvailisit nykypäivän finanssialan asiakasta?
3. Mitä sinä ymmärrät hyvällä asiakkaalla?
4. Mitkä tekijät mielestäsi pankkipalveluissa ovat nykyään tärkeitä asiak-
kaille?
5. Mitä asiakkaat mielestäsi nykyään odottavat Lounaismaan Osuuspan-
kilta?
6. Kerro omat ajatuksesi finanssialan tulevaisuudesta, tulevaisuuden palve-
luista ja – asiakkaista

Teemana finanssialan työntekijä asiakaskokemuksen tuottajana

7. Kuvaile ominaisuuksiasi asiakaspalvelijana?
8. Kerro tarkemmin vahvuuksistasi, osaamisestasi ja asioista, jotka motivoi-
vat sinua työssäsi
9. Kuvaile työyhteisöäsi: työtovereitasi, työympäristöäsi, tunteitasi, ajatuk-
siasi
10. Millaisia kohtaamisia sinulla on asiakkaan kanssa?
11. Miten valmistaudut asiakaskohtaamisiin?
12. Millaisena koet myyntityön?

Teemana Lounaismaan Osuuspankki asiakaskokemuksen tuottajana

13. Mistä tekijöistä asiakaskokemus mielestäsi muodostuu?
14. Miten kuvailisit ylivertaista asiakaskokemusta verrattuna hyvään asiakaskokemukseen?
15. Millainen on mielestäsi ylivertaisia asiakaskokemuksia tuottava asiakaspalvelija?
16. Mainitse seikkoja omasta arjestasi, jotka heikentävät/vahvistavat asiakaskokemuksen luomista
17. Millaiseksi koet johdon roolin asiakaskokemuksen toteuttamisessa?
18. Millaista tukea saat nyt asiakaskokemusten tuottamiseksi ja millaista tukea kaipaisit vielä lisäksi?
19. Miten huomioit OP-Pohjola-ryhmän ja Lounaismaan Osuuspankin arvot arjen toiminnassasi asiakaspalvelijana?
20. Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat asiakkaiden tyytyväisyyteen pankkia kohtaan?
21. Millaisia kilpailuetuja mielestäsi Lounaismaan Osuuspankillä on kilpailijoihin nähden vai onko?
22. Kerro omin sanoin, millaisilla toimilla ja asioilla pankin tulisi erottua kilpailijoista?