

## **Asiakkuusstrategian muutos Parikkalan Osuuspankissa – mitä asiakkaat odottavat?**

Katja Sirainen



<b>Tekijä(t)</b> Katja Sirainen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Asiakkuusstrategian muutos Parikkalan Osuuspankissa – mitä asiakkaat odottavat?	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 65 + 8
<p>Opinnäytetyö pohjautuu OP Ryhmän asiakkuusstrategian uudistukseen, jossa asiakkaat on ryhmitelty entistä paremmin huomioiden heidän yksilölliset tarpeet ja toiveet. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä Parikkalan Osuuspankin asiakkaat odottavat hoidettaessa heidän pankki- ja vakuutusasioita. Tutkimuksen pääongelma on asiakkuustrategian muutos Parikkalan Osuuspankissa – mitä asiakkaat odottavat? Alaongelmia ovat, miten asiakkuusstrategian muutos vaikuttaa Parikkalan Osuuspankin asiakkuuksien hoitoon, kuinka asiakaskokemusta voidaan parantaa sekä kuinka strategiset muutokset omaksutaan.</p> <p>OP Ryhmä haluaa tarjota asiakkailleen uuden asiakkuusstrategian myötä tasalaatuisen palvelukanavasta riippumattoman asiakaskokemuksen kaikilla liiketoiminta-aloilla. Tutkimus on rajattu käsittelemään vain Parikkalan Osuuspankin asiakkuusstrategian muutosta.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät, koska tutkimuksen perusjoukko on suuri. Lisäksi tutkimusmenetelmä sopii tutkimusongelman ratkaisemiseen tehokkaasti, koska sähköisellä kyselylomakkeella on mahdollista kerätä nopeassa ajassa suuri määrä vastauksia. Aineisto kerättiin Parikkalan Osuuspankin asiakkailta suunnitelmallisena survey-kyselytutkimuksena sähköpostitse ja kirjeitse. Kysely koostui pelkästään strukturoiduista kysymyksistä, jolloin vastausvaihtoehdot olivat valmiina. Tutkimus toteutettiin 25.2 -9.3.2016 välisenä aikana.</p> <p>Yleisesti asiakkaat toivovat henkilökohtaista asioiden hoitoa, jossa joustetaan mahdollisuuksien mukaan ja opastetaan uusien palveluiden käytössä. Tutkimuksessa ilmeni, että eri asiakasryhmissä oli erilaisia tarpeita ja toiveita pankki- ja vakuutusasioiden hoidossa.</p> <p>OP Ryhmän tavoitteena on olla maailman paras asiakasomisteinen finanssiryhmä. Parikkalan Osuuspankin on pyrittävä tarjoamaan niin hyvää palvelua ja asiakkaiden tarpeiden mukaisia kokonaisratkaisuja, jotta asiakaskokemuksen perusteella sitä voidaan pitää yhtenä osana maailman parasta finanssiryhmää.</p>	
<b>Asiasanat</b> strategia, asiakkuusstrategia, asiakaskokemus, asiakasosaaminen, kvantitatiivinen tutkimus	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoite .....	2
1.2	Tutkimusongelma ja rajaus .....	3
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	3
1.4	Toimeksiantajana Parikkalan Osuuspankki .....	4
2	Asiakkuusstrategia .....	5
2.1	Strategian määritteleminen .....	5
2.2	Miksi strategiaa tarvitaan? .....	5
2.3	Asiakkuusstrategioiden valinta .....	7
2.4	Yrityksen ja asiakkaan välinen yhteistyö .....	9
2.4.1	Alkava asiakkuus .....	10
2.4.2	Jatkuva asiakkuus .....	11
2.4.3	Päättävä asiakkuus .....	12
3	Asiakaskokemus .....	14
3.1	Asiakaskokemuksen määritelmä .....	14
3.2	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	15
3.3	Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	16
3.4	Asiakaskokemuksen mittaaminen .....	19
4	Tutkimuksen toteutus .....	21
4.1	Tutkimusmenetelmät .....	21
4.2	Tutkimuksen asettelu ja aineiston analysointi .....	22
4.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	23
4.3.1	Validiteetti .....	23
4.3.2	Reliabiliteetti .....	24
5	Tutkimuksen tulokset .....	25
5.1	Tutkimuksen otanta ja aineiston keruu .....	25
5.2	Vastaajaryhmät .....	25
5.3	Perustiedot .....	25
5.4	Asiointi pankissa .....	25
5.5	Kuinka tärkeää .....	25
5.5.1	Pankkiasiointi .....	25
5.5.2	Pankkitoimihenkilö .....	25
5.6	Pankin palveluiden käyttö .....	25
5.7	Pankin imago .....	25
6	Johtopäätökset .....	26
6.1	Mitä asiakkaat odottavat .....	26
6.2	Asiakkuusstrategian vaikutukset Parikkalan Osuuspankin asiakkuuksien hoitoon	26

6.3	Kuinka asiakaskokemusta voidaan parantaa? .....	26
6.4	Strategisten muutosten omaksunta .....	26
6.5	Ehdotukset toimeksiantajalle .....	26
7	Pohdinta .....	27
7.1	ONT -prosessin arviointi .....	27
7.2	Oman oppimisen arviointi .....	27
7.3	Tutkimuksen luotettavuus .....	27
	Lähteet .....	28
	Liitteet .....	30
	Liite 1. Kyselylomake .....	30
	Liite 2. Kirjekyselyn saate .....	36
	Liite 3. Sähköpostikyselyn saate .....	37
	Liite 4. Tutkimuksen tulokset .....	38
	Liite 5 Johtopäätökset .....	38
	Liite 6 Pohdinta .....	38

# 1 Johdanto

Ei ole olemassa yhtä oikeaa suuntaa, millä johtaa yritystoimintaa. On kuitenkin olemassa hyväksi todettuja malleja, joita on mahdollisuus hyödyntää. Strategia on yksi vanhimmista johtamiseen liitettävistä käsitteistä. Hyvän strategian luominen vaatii yleensä paljon teoriaa, ajattelua sekä kokemusta, siten on mahdollista saavuttaa jotakin uutta. Strateginen työskentely on siirtynyt enemmän suunnittelusta strategiseen johtamiseen ja ajatteluun. Mikään toiminta ja osaaminen eivät ole aina erinomaista. Joskus ihmiset toimivat viisaammin ja toisinaan taas löytävät vähemmän menestyksekkäitä ratkaisuja. Tutkimalla ja perehtymällä asioihin syvällisesti on mahdollista löytää uusia toimintatapoja, jotka voivat olla polku parempaan tulevaisuuteen.

Nykyisessä liiketoiminnassa on vaikeaa erottautua hinnan, tuotteen tai palvelun myötä. Jokaisessa yrityksessä eri kehitysosastot kehittävät tuotteita ja palveluja jatkuvasti huomioiden kilpailijan liikkeitä. Siksi yritysten onkin mietittävä, millä heidän on mahdollisuus erottautua kilpailussa. Opinnäytetyö käsittelee yhtä strategista suuntausta lisätä asiakkaitten positiivista yrityskokemusta: asiakkuusstrategiaa. Työn teoria kattaa ylemmän johdon strategisia linjauksia ja sitä, kuinka nämä suuret linjaukset muokataan pienemmän yksikön asiakkuusosaamiseksi ja –kokemukseksi. Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää asiakkaitten odotuksia hoidettaessa heidän pankki- ja vakuutusasioita. Asiakkaitten odotuksia tullaan tarkastelemaan erityisesti toimeksiantajan asiakasryhmittelyn mukaisissa alaryhmissä. Asiakkaat itse eivät kuitenkaan tiedä, mihin asiakasryhmään kuuluvat. Lisäksi tutkimuksessa halutaan selvittää, kuinka OP Ryhmän asiakkuusstrategian uudistukset ovat toteutuneet Parikkalan Osuuspankissa. Opinnäytetyö pohjautuu älykkäisiin strategiisiin siirtoihin ja niiden eri vaihtoehtoihin, joilla on mahdollisuus parantaa asiakkuutta, asiakaskokemusta ja -osaamista. Liiketoiminnan johtamisessa on ymmärrettävä muutakin kuin rahavirtojen liike. Tulee ymmärtää asiakkaan mielenliikkeitä. (Mattinen 2006, 7.)

Asiakkuuden kehittämistutkimuksessa annetaan asiakkaalle puheenvuoro, tavoitteena saada syvällistä ymmärrystä asiakkaan ajatuksista, valinnoista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Kuuntelun tuloksena on mahdollista saavuttaa tilanne, jossa asiakas tunnetaan niin hyvin, että tietämyksestä syntyy kilpailuetua.

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoite

Opinnäytetyö pohjautuu OP Ryhmän strategisiin muutoksiin asiakkaiden hoidossa. Pitkjänteiset strategiset linjaukset ovat suunnattu liiketoiminnan kehittämiseen asiakkaiden eduksi. OP Ryhmä haluaa tarjota asiakkailleen parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen, ollen näin samalla maailman paras asiakasomisteinen finanssiryhmä (kuva 1). Lisäksi he haluavat palkita asiakasomistajia erilaisilla vakuutuseduilla ja OP -bonuksilla, joita kertyy mitä enemmän omistaja keskittää omaa pankki- ja vakuutusasiointiaan. Jatkuvasti kehittyvä OP:n monikanavainen palveluverkko koostuu verkko- ja mobiilipalveluista, puhelinpalveluista sekä maankattavimmasta konttoriverkostosta. Yhteistä näille kaikille on digitalisointi, jonka myötä voidaan saavuttaa entistä monipuolisemmat tavat kohdata asiakas, huomioiden asiakkaan yksilölliset tarpeet asiakkaiden hoidossa. (OP vuosi 2014, 36–37.)



Kuva 1. OP Ryhmän strategian kiteytys 2014 (OP Vuosi 2014, 20)

Asiakastyön lisäksi toimintaa ohjaavat jatkuvat uudistukset, joilla OP Ryhmä pyrkii kehittämään palveluja ja tuotteita vastaamaan nopeasti muuttuvia asiakkaiden tarpeita. OP Ryhmä lupaa asiakaslupauksessaan parhaimmat kokonaisratkaisut ja keskittämisedut asiakkailleen. Vuonna 2014 OP Ryhmä aloitti kampanjan ”Syntynyt asiakkaiden omistamaksi”, jonka myötä he päättivät poistaa Pohjolan osakkeet pörssistä ja suunnata katseen täysin osuustoiminnalliseen finanssiryhmään, joka vahvistaa yhteisöllisyyden roolia. Samalla he uudistivat myös ryhmän nimen OP Ryhmäksi vuoden 2015 alusta. (OP vuosi 2014, 19–23.)

Tutkimus toteutetaan raportin tekijän aiempaan työpaikkaan Parikkalan Osuuspankkiin. Tutkimuksen lähtökohtana ovat edellä mainitut OP Ryhmän asiakkuusstrategian muutok-

set, jolla pyritään parantamaan asiakkuuksien hoitoa. Tavoitteena on selvittää, mitä asiakkaat odottavat yritykseltä hoidettaessa heidän pankki- ja vakuutusasioita. Lisäksi tutkimuksessa halutaan selvittää, kuinka strateginen muutos vaikuttaa asiakkuuksien hoitoon. Tutkimuksen lähtökohtana selvitetään, mikä on nykyinen asiakaskokemuksen ja -osaamisen tilanne. Tulosten avulla pyritään saavuttamaan entistä parempi asiakaskokemus ja yhteinen tapa hoitaa asiakkuuksia huomioiden asiakkaan asiointitavoitteet.

## **1.2 Tutkimusongelma ja rajaus**

Tutkimuksen pääongelma on asiakkuusstrategian muutos Parikkalan Osuuspankissa - mitä asiakkaat odottavat? Alaongelmiksi on määritelty seuraavat: miten asiakkuusstrategian muutos vaikuttaa Parikkalan Osuuspankin asiakkuuksien hoitoon, kuinka asiakaskokemusta voidaan parantaa sekä kuinka strategiset muutokset omaksutaan?

Tutkimus on rajattu käsittelemään vain Parikkalan Osuuspankin asiakkuusstrategian muutosta. Kuinka OP Ryhmä tasolla laaditut strategiset uudistukset sisäistetään ja saatetaan käytäntöön. Uudistuksia tehtäessä halutaan selvittää asiakkaitten näkökantoja ja odotuksia hoidettaessa heidän pankkiasioita. Pienessä pankissa ylivertainen asiakaskokemus ja -osaaminen nousevat esille yhtenä suurimmista kilpailueduista. Siksi onkin äärimmäisen tärkeää tutkia asiakkaiden odotuksia ja lähitulevaisuuden toiveita pankkipalveluista. Tutkimuksen pohjalta Parikkalan Osuuspankin on mahdollista suunnitella eri asiakasryhmille entistä parempia ratkaisuja ja soveltaa OP Ryhmän asiakkuusstrategiassa olevia linjauksia konttorikohtaisella tasolla.

## **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Opinnäytetyö muodostuu teoriasta ja tutkimusosasta. Teoria käsitellään pääluvussa 2 ja 3, jotka jakautuvat asiakkuusstrategiaan ja asiakaskokemukseen. Luvussa kaksi käsiteltävä asiakkuusstrategia pitää sisällään käsitteen määrittelyä, pohditaan miksi strategiaa tarvitaan sekä mitä ajatuksia asiakkuusstrategian valinta yrityksessä herättää. Luvussa kolme käsitellään asiakaskokemusta. Määritetään eri asiantuntijoiden perusteella asiakaskokemusta käsitteenä, pohditaan asiakaskokemuksen johtamista, muodostumista sekä kuinka asiakaskokemusta olisi hyvä mitata ja onko se ylipäättäen tärkeää.

Luku neljä sisältää tutkimuksen toteutukseen liittyviä asioita. Mitä menetelmiä on käytetty, kuinka tutkimus on aseteltu ja rajattu sekä analysoidaan aineistoa ja arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Luvussa viisi ja kuusi esitellään tutkimustulokset ja niistä esitetyt johtopäätökset. Työn lopussa pohditaan, kuinka tutkimuksessa on onnistuttu

saavuttamaan alussa asetetut tavoitteet sekä antaako tutkimus esitettyyn ongelmaan vastauksen, josta on todellista hyötyä toimeksiantajalle.

#### 1.4 Toimeksiantajana Parikkalan Osuuspankki

OP:n historia alkoi vuonna 1902, kun Osuuskassojen Keskuslainrahasto Osakeyhtiö perustettiin. Vuonna 2005 yhdistyivät Pohjola ja OP, joka on tällä hetkellä Suomen suurin finanssiryhmä. Liiketoiminta jakautuu pankkitoimintaan, vahinkovakuutukseen ja varallisuudenhoitoon. OP Ryhmä koostuu noin 180 itsenäisestä osuuspankista. Toiminta perustuu osuustoimintaan, sillä OP:n perustehtävänä on edistää omistajajäsenten, joita on noin 1,4 miljoonaa, asiakkaiden ja toimintaympäristön taloudellista kehitystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Osuuspankin omistajajäseneksi voi liittyä kuka tahansa, joka maksaa osuusmaksun. Vuonna 2015 heinäkuussa Talousmedia Bloomberg arvioi OP Ryhmän Euroopan vahvimaksi pankiksi. Maailmanlaajuisesti OP Ryhmä oli kahdeksas ja ainoa eurooppalainen pankki kymmenen parhaan joukossa. Arvioinnissa oli mukana 114 pankkia, joiden varallisuus oli vähintään 100 miljardia dollaria. (OP Ryhmä 2015.)



Kuvio 1. OP Ryhmän rakenne. (OP Ryhmä)

Parikkalan Osuuspankki sai alkunsa eri kylissä toimineista osuuskassoista, joista vanhin on vuonna 1905 perustettu Tiviän Osuuskassa. Eri kylissä olleista osuuskassoista kehittyi täysimittaisia pankkeja aina vuoteen 1970 mennessä, jolloin voimaan astui osuuspankkilaki. Vuonna 1984 Parikkalan Osuuspankki siirtyi nykyisiin toimitiloihin. Parikkalan lähikunnissa asukkaiden vähentyessä ja lamavuodet saivat aikaan Parikkalan ja Saaren Osuuspankkien yhdistymisen vuonna 1998. Muutama vuosi myöhemmin pankkifuusion lisäksi myös Saaren, Parikkalan ja Uukuniemen kunnat yhdistyivät vuonna 2004. (Jalas 2005, 98, 127–129.)



## 2 Asiakkuusstrategia

Strategiaa voidaan pitää yhtenä vanhimmista organisaatioiden johtamisen käsitteistä. Jo satoja vuosia sitten, ovat sotapäälliköt laatineet erilaisia strategioita sodan voittamiseen. Nykyiset strategiateoriat ovat kuitenkin suhteellisen uusia, koska ne ovat syntyneet viimeisen 50 vuoden aikana. (Kamensky 2014, 13). Yrityksen laatiessa uutta liikestrategiaa suunnataan katseet yleisesti kustannuslähtöiseen ajatteluun ja sisäiseen tehokkuuteen. Näiden kahden sijasta, jos kiinnitettäisiin huomiota asiakassuhteisiin ja asiakkaiden kanssa käytävään vuorovaikutukseen, strategisten päätösten tulisi lähtökohtaisesti perustua ulkoiseen tehokkuuteen ja asiakassuhteeseen vaikuttaviin tekijöihin, unohtamatta kustannuksia ja tehokkuutta. Palvelun laadun parantaminen ei välttämättä vaadi suuria lisäkustannuksia, usein vaaditaan vain parempaa ymmärrystä asiakassuhteista. (Grönroos 2009, 262.)

### 2.1 Strategian määrittelyminen

Ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa määrittellä strategia käsitettä. Haasteen määrittelyyn tuo sen laaja-alaisuus ja monitahoisuus. Strategia voidaan yksinkertaisesti määrittellä tavoitteiksi ja tehtyjen valintojen luetteloksi. Usein kuitenkin unohdetaan, että strategiaan kuuluu myös tapa johtaa toimintaa. Toiminta tulee olla johdettua siten, että edellä mainittuun luetteloon listatut valinnat tuottavat mahdollisimman suuren hyödyn. Strategia on siis sekä tavoite että toteutustapa. (Löytänä & Korhikoski 2014, 14.)

Kamensky kuvaa vastaavasti strategiaa seuraavasti: ”Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa ” tai ”strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä”. (Kamensky 2014, 18.) Määritelmistä voidaan poimia tärkeimmäksi piirteeksi muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö, jossa yritys pyrkii asettamaan tavoitteet, keskeiset toimintalinjat sekä tiedostamaan tehdyt valinnat. (Kamensky 2014, 18–19.) Kehittyvän strategian yksi tärkeimmistä piirteistä on, että se mukautuu sisäiseen ja ulkoiseen liiketoimintaympäristöön. (Ala-Mutka 2008, 19.) Vaikka strategia voidaan määrittellä hienosti ja monitahoisesti, on strategiatyöskentely vielä paljon enemmän kuin strategian sisältö ja prosessi. Tulee ymmärtää, mitä toimialalla on tapahtumassa sekä havaita muutostilanteen potentiaaliset kasvumahdollisuudet. (Kamensky 2014, 15.)

### 2.2 Miksi strategiaa tarvitaan?

Suurin osa nykyisistä yrityksistä joutuu taistelemaan kovassa kilpailutilanteessa, jolloin hyvä johtamisstrategia luo mahdollisuuden menestyä kilpailussa. Oletuksena on, että va-

paakilpailu saa aikaan kehitystä, jonka eteen tehdään jatkuvasti töitä, esimerkiksi kilpailun vapautuminen ilman valtiorajojen. Samanaikaisesti valtiot kuitenkin pyrkivät rajoittamaan kilpailua, joka tekee ilmiöstä hyvin ristiriitaisen. Yleensä yritykset lähtevät liikkeelle tasa-vertaisesta tilanteesta, jossa jokaisella on mahdollisuus oikeudenmukaiseen kilpailuun. Tämän jälkeen yritykset pyrkivät löytämään ratkaisun, jolla heidän on mahdollisuus erottautua kilpailussa. Tällöin he alkavat jo tietoisesti tai tiedostamattaan rajoittaa kilpailua. (Kamensky 2014, 16.)

Strategian merkitys ja sen sisältö eroavat, mikäli kyseessä on kilpailu- tai ei-kilpailutilanne. Aidossa kilpailutilanteessa strategian rakentaminen on elinehto hengissä pysymiseen. Jokaisen yrityksen on pystyttävä erottautumaan kilpailijoista ja löydettävä omat kilpailuedut. Ei- kilpailutilanteessa tulee aluksi miettiä, eikö todella ole olemassa kilpailua. Välttämättä kilpailua ei heti tunnisteta tai havaita. Syynä voi olla esimerkiksi, että asiaa tarkastellaan vertaamalla tilannetta vastaavanlaisiin kilpailijoihin, tuotteisiin tai palveluihin. Toisena syynä voidaan pitää sitä, että tarkastelu sijoittuu liikaa nykyhetkeen. Tällöin asiaa ei tarkastella tarpeiden näkökulmasta ja unohdetaan samalla katsoa kauemmas tulevaisuuteen. Mikäli edellä mainitut seikat huomioidaan, lähes kaikki organisaatiot tulevat kilpailun piiriin. (Kamensky 2014, 17.)

Kilpailutilanteen puuttuttua, yritys on kuitenkin perustettu jotain tehtävää varten. Silloin pyritään täyttämään tarpeet, käyttäen toimintaan määrättyjä resursseja. Strategian avulla voidaan parantaa tätäkin toimintaa. Se auttaa kohdistamaan huomion paremmin tarpeisiin ja asiakkaisiin. Strategian avulla on mahdollista havaita muutokset riittävän ajoissa, jotta niihin voidaan reagoida. Kilpailutilanteen puute muuttaa strategian merkitystä, muttei tee siitä merkityksetöntä. Alussa mainittu sotastrategia on monilta osin hyödyllinen, mutta on pystyttävä erottamaan erot sotastrategian ja siviilistrategian välillä. (Kamensky 2014, 17.) Erona näissä on se, että sota pyritään lopettamaan mahdollisimman pian tuhoamalla vihollinen tai solmimaan rauhansopimus, kun taas yritystoiminnassa yritykset pyrkivät kannattavaan, jatkuvaan ja kehittyvään liiketoimintaan. Lisäksi resurssien oikealla kohdentamisella mahdollistetaan yritystoiminnassa kehitys, vastaavasti sodassa resursseja pyritään tuhoamaan. Nykyisessä maailmassa kilpailu on kuitenkin monilta osin sodankäyntiä. (Kamensky 2014, 18.)

Kilpailun kiristyessä niin kotimaassa kuin kansainvälisesti harvat yritykset pystyvät enää erottautumaan kilpailijoista vain pelkillä tuotteilla. Yritysten tulee ymmärtää, että asiakkaat ovat erilaisia ja niistä muodostuvat asiakkuudet ovat täten myös erilaisia. Kaikkia asiakkaita ei siis ole mahdollista hoitaa samalla kaavalla. Vaikka asiakkaat usein ryhmitellään eri

kriteereillä, se harvoin näkyy käytännössä eri asiakasryhmien hoitoprosesseissa. (Ala-Mutka & Talvela 2004,14; Storbacka & Lehtinen 2005, 120.)

Asiakaslähtöisessä ajattelumallissa kilpailukyky syntyy siitä, kun yritys kehittää omaa asiakkuusstrategiaa tavalla, joka tukee asiakkaan arvontuotantoa. Käytännössä tällä tarkoitetaan asiakkuuksien differointia eli strategioiden sovittamista erilaisten asiakkaiden tarpeisiin. Yrityksen laatiessa asiakkuusstrategioita tulee aluksi selvittää asiakkuuden eri vaiheet, niissä toteutettavat prosessit sekä minkälainen asiakkuuksien vaihdanta on tarpeellista. Tämä kaikki edellä mainittu on helppo havaita analysoimalla muutamaa jo olemassa olevaa asiakkuutta, niiden rakennetta ja vaihdantaa. Asiakkuuksia tulee siis hoitaa eri tavoilla. Mikäli asiakkuuksien hoitomallit eivät ole yrityksessä tietoisesti johdettuja prosesseja, voi tämä muodostua ongelmaksi yritykselle. Tällöin kummallakaan osapuolella ei ole selkeää kuvaa yhteistyöstä. Asiakkuusstrategian kautta määritellään asiakkaan ja yrityksen rooli asiakkuudessa. Ennen tätä yrityksen on kuitenkin määriteltävä oma visio siitä, minkälaisista roolia yritys on toteuttamassa. Tätä kautta on mahdollista selvittää syvällisemmin myös se, minkälaisia asiakkuuksia yritys on hakemassa. (Storbacka & Lehtinen 2005, 121.)

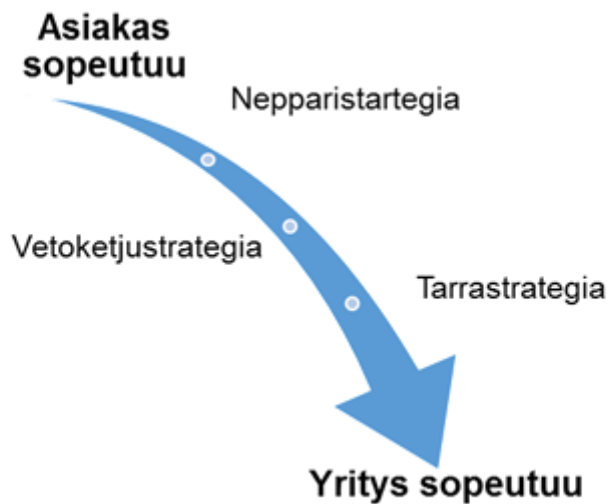
Yrityksen asiakashoitomalli, joka hoitaa kaikkia asiakkaita samalla tavalla asiakasryhmitte-lystä huolimatta, on seurausta tilanteesta, jossa hoidettavana on vain ”keskimääräisiä asiakkaita”. Tällainen asiakkuuksien hoito voi johtaa siihen, että suurinta osaa eri asiakasryhmistä palvellaan liian ”raskailla” monimutkaisilla prosesseilla. Samaan aikaan vastaa-vasti yritykselle suurempaa arvoa tuottavia asiakkaita saatetaan hoitaa liian ”kevyin” hoi-toprosessein. Usein syynä, miksi tällaiseen toimintatapaan päädytään yrityksessä, on re-surssien puute. Mikäli yrityksellä on enemmän kuin yksi asiakashoitomalli, voidaan niitä pitää yhdenlaisena resurssien kohdistamistyökaluna. Asiakkuuksien arvon tunnistamisen myötä on mahdollista rakentaa asiakkuustrategioita, joiden avulla yritys pystyy kohdistamaan resurssinsa oikein arvonnousu silmämääränä. (Storbacka & Lehtinen 2005, 121,122.)

### **2.3 Asiakkuusstrategioiden valinta**

Asiakasstrategioita valittaessa tulee aluksi määritellä asiakassegmentit, joita hyödynne-tään asiakashallinnassa, markkinoinnissa sekä palveluiden ja tuotteiden suunnittelussa. Seuraavaksi yrityksen tulee muodostaa jokaiselle asiakassegmentille konkreettiset toimin-tamallit, joihin sisältyvät tuotteet, palvelut ja tavoitteet. Yhtenä tärkeänä piirteenä asia-kasstrategiaa laadittaessa on huomioida, mitä palvelukanavia käytetään asiakassuhteen hoidossa. Tällöin on tarpeen miettiä, tarvitseeko asiakas oman henkilökohtaisen yhteys-

henkilön vai riittävätkö yleiset palvelunumerot ja sähköiset itsepalvelukanavat. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23.)

Jotta asiakkuus on mahdollista syntyä, tulee asiakkuusstrategiaa määriteltäessä sopeuttaa yhteen sekä asiakkaan että yrityksen toiveet ja tavat toimia. Storbacka ja Lehtinen kuvaavat tätä sopeutumista kolmesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen on nepparistrategia, jossa asiakas sopeutuu yrityksen toimintatapoihin. Tällöin toiminta on asiakaslähtöistä, ja asiakas kokee saavansa tukea omaan arvontuotantonsa. (Storbacka & Lehtinen 2005, 126.) Ala-Mutka ja Talvela määrittelevät asiakaslähtöisyyden kirjassaan asiakkaista ja markkinoista johdetuksi kokonaisvaltaiseksi toiminnanohjaukseksi, jota kuvataan tapana toimia asiakkaiden kanssa. (Ala-Mutka, & Talvela 2004, 16.) Nepparistrategiassa korostuu tehokkuus, kaikki ylimääräinen toiminta on karsittu pois. Tällainen asiakaskohtaminen voi olla tilanne, jossa asiakas käyttää automaattia tai sähköisiä palveluita.



Kuvio 2. Vaihtoehtoiset asiakkuusstrategiat (Storbacka & Lehtinen 2005, 124, muokattu)

Vastaavasti vetoketjustrategiassa molemmat osapuolet sopeuttavat omia toimintatapojaan, jolloin toteutuu niin sanottu "win-win" tilanne, jossa molemmat osapuolet voittavat. Vahvoissa vetoketjuasiakkuuksissa voidaan puhua jopa partneruudesta. Asiakas sitoutuu ja luopuu jatkuvasta kilpailuttamisesta, vastaavasti yritys sopeutuu asiakkaan tilanteeseen. Kolmannessa mallissa, tarrastrategiassa yritys sopeuttaa omat prosessit asiakkaan prosesseihin. Tällöin yritys tarrautuu asiakkaaseen ja näkee asiakkuuden vain asiakkaan kannalta. Yritys, joka toteuttaa tarrastrategiaa ei voi pitkällä aikavälillä menestyä. (Storbacka & Lehtinen 2005, 124.)

Yrityksen laatiessa asiakkuusstrategiaa tyypillistä on, että tavoitteisiin kirjataan asiakas-keskeisiä tavoitteita ja linjauksia. Todellisuudessa vain harva yritys on onnistunut viemään nämä strategiaan kirjatut linjaukset käytäntöön siten, että asiakkaat olisivat kokeneet ol-

leensa yrityksen tärkein prioriteetti. Aivan lähivuosina yritykset ovat vasta asettaneet asiakaskokemuksen tärkeimpien kilpailuetujen joukkoon laatiessa asiakkuusstrategiaa. Tällaisen asiakaskeskeisen strategian myötä yrityksen on mahdollista päästä tasolle, jossa ennakoidaan asiakkaan tulevat tarpeet ja löydetään uusia tapoja tuottaa asiakkaalle arvoa, ennen kuin hän osaa sitä edes pyytää. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 24, 30.)

Yrityksen innovointi ja kehittäminen eivät saa jäädä enää perinteiselle tuotelähtöiselle tasolle. Nykyisin innovoinnin tulee tuottaa asiakkaille uudenlaista, kilpailijoista poikkeavaa ja pidemmän aikavälin lisäarvoa tuottavaa kokemusta. Asiakkaan jatkuvasti muuttuvat tarpeet luovat mahdollisuuden innovoinnille. Ei tule kuitenkaan unohtaa teknologian kehitystä, sosiaalista mediaa ja markkinoinnin innovointia. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 30–31.)

## **2.4 Yrityksen ja asiakkaan välinen yhteistyö**

Pelkkien taloudellisten seuraamusten ymmärtäminen liiketalouden johtamisessa ei enää riitä. Tuloslaskelman, taseen ja kassavirran ymmärtämisen lisäksi tulee osata tunnistaa ruohonjuuritasolla oleva liiketoiminnallinen potentiaali. Jos yritys pystyy ymmärtämään pienenkin palan asiakkaan mielen liikkeitä, voidaan saada selville edes osa siitä, mikä ohjaa heidän valintoja. Tällöin ollaan etulyöntiasemassa kilpailijoihin nähden. Mistä tällaista tietoa on mahdollista saada? (Mattinen 2006, 7.)

Yksinkertaisesti menemällä asiakkaan lähelle, annetaan hänelle puheenvuoro, kannustetaan kertomaan asioita, mitä hän haluaisi asiakassuhteessa olevan. Enää ei siis riitä, että tunnetaan, kuka asiakas on. Täytyy olla halu ymmärtää, miksi asiakas toimii tai jättää toimimatta. Tätä kautta asiakkaan kuunteleminen tarjoaa mahdollisuuden parempaan yhteistyöhön. Syntyy kilpailuetu, joka voidaan saavuttaa vain ja ainoastaan menemällä ”aidan toiselle puolelle”, tavoitteena uusi tapa ajatella ja toimia. (Mattinen 2006, 8.)

Ajoittain yrityksen on hyvä tarkastella omaa asiakaskuntaa mahdollisen potentiaalinn löytämiseksi. Ihmisten elämän tilanteet muuttuvat ja ne asettavat erilaisia tarpeita. Tällä tavoin tutkimalla yrityksellä on mahdollisuus löytää uusia asiakkaita, ja joistakin heistä voi syntyä ”strategisia asiakkuuksia”, joilla on suuri merkitys yrityksen liiketoiminnan kannalta. Asiakkaat voivat olla usealla eri tavalla arvokkaita. Esimerkiksi, joku voi olla arvokas taloudellisen tuoton kannalta ajateltuna nyt tai tulevaisuudessa, kun taas toisen asiakkaan kautta yrityksellä on mahdollisuus osallistua uusiin innovatiivisiin projekteihin. Lisäksi asiakkuuden arvoon voi liittyä referenssiarvo, jolloin asiakas tuo yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 15.)

Strategiset asiakkuudet tuottavat usein merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta sekä vaikuttavat toiminnan kestävyteen. Vuorovaikutus heidän kanssaan antaa mahdollisuuden kehittää resursseja ja liiketoimintaa. Se kuinka strategisia asiakkuuksia johdetaan, vaikuttaa suoranaisesti yrityksen kilpailuetuun ja lopulta omistajien saamaan arvoon. Ideaalitulanteessa strategisten asiakkuuksien johtamisprosessi auttaa asiakkaita selventyämään omista toiminnoista. Yrityksen tulee suunnitella asiakasprosessi saumattomaksi kokonaisuudeksi. Erityistä huomiota on hyvä kiinnittää ennakoivaan johtamiseen, sen sijasta että reagoitaisiin ongelmiin vasta kun ne ovat edessä. Siksi on hyvä, että yrityksellä on heille sopiviksi räätälöityjä toimintatapoja ja työkaluja tilanteiden tunnistamiseksi ja hyödyntämiseksi. On tärkeää, että strategisten asiakkuuksien johtaminen on proaktiivista eli ennakoivaa, silloin varmistetaan koko asiakkaan nykyinen potentiaali. Samalla turvataan, että asiakas pitää asiakkuutta arvokkaana. (Storbacka ym. 2000, 26.)

Ensisijaisesti yritykset pyrkivät pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin. Ne luovat toiminnan kannattavuudelle perustan. Nykypäivän kovassa kilpailussa asiakassuhteiden säilyttämien ei ole helppoa. Esimerkiksi pankkialalla pankin vaihto on hyvin helppoa ja vaivatonta. (Ylikoski & Järvinen 2011, 66.) Siksi on hyvin yleistä, että toisaalla asiakkuudet päätyvät kun taas toisaalla alkavat. Joskus voi käydä myös niin, että tuttu asiakas palaa takaisin. Yhteistyössä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Siksi on tärkeä havainnoida, mihin suuntaan liiketoiminta on menossa, sitouttaako se asiakkaita vai ei. Yrityksiä kiinnostaa asiakkuuden eri vaiheet ja tilanteet, milloin asiakas sitoutuu tai milloin hän etäännyy. Tätä tarkastellaan seuraavaksi eri asiakkuuden elinkaarivaiheessa. (Mattinen 2006, 87.)

#### **2.4.1 Alkava asiakkuus**

Asiakkuuden syntyminen tarkoittaa vaihetta, jossa asiakkuudesta sovitaan. Asiakas vapaaehtoisesti rajoittaa valintamahdollisuuksiaan, toisin sanoen ”myy” vapauttaan. Tilanteessa korostuu tiedon ja tunteiden vaihtokauppa. (Storbacka & Lehtinen 2005, 86.) Siihen kuinka asiakas tekee lopulta päätöksen, vaikuttaa lukematon määrä erilaisia syitä. On mahdotonta tietää, mikä lopulta saa asiakkaan liikkeelle. Onko liike tarkkaan harkittu vai hetken mielihohteessa päätetty? (Mattinen 2006, 88.)

Yrityksen tulee tunnistaa potentiaalisia asiakasryhmiä, joita lähestyä tarjoten uusia mahdollisuuksia. Asiakkaat ovat kuitenkin harvoin heti valmiita siirtämään kaikkea asiointi yhden asiakkuuden varaan. Yleensä asiakkaat aloittavat suhteen uuden yrityksen kanssa maltillisesti. Yrityksen tarjotessa heti aluksi liian kattavaa palvelukokonaisuutta, asiakas saattaa kokea valintatilanteen liian vaikeaksi. Lisäksi uuden yrityksen valinta saattaa teettää ylimääräistä työtä, eikä asiakkaalla välttämättä ole siihen aikaa. Siksi yrityksen on hy-

vä kehittää erilaisia ”keihäänkärkituotteita”, joiden avulla on mahdollista synnyttää asiakkuus ja luoda edellytykset kokonaisvaltaisempaan asiakkuuteen. (Storbacka & Lehtinen 2005, 91–93.)

Asiakkuuden ensimetrit ovat usein kriittisimmät. Alussa annetut lupaukset ovat asiakkaan muistissa hyvin, asiakas ei tunne vielä tuotteita tai palveluja eikä välttämättä tunne yhteistyön sääntöjä. Kaikki tämä vaikuttaa siihen, kuinka sitoutuneeksi asiakassuhde saadaan rakennettua alkumetreillä. Alussa odotukset ja epäilykset ovat korkealla. Usein mietitään, onko tehty päätös oikea? Asiakas tarvitsee tietoa ja tukea, jotta hän voi ymmärtää, mitä hänen valitsema palvelu tai tuote tarjoaa. Yrityksen ja asiakkaan välinen dialogi tulee olla aktiivista ja selkeää. Asiakkuuden alussa sovitaan ”yhteinen kieli” toisin sanoen tavat toimia. Molemmilla osapuolilla on omat tavat ja tottumukset. Kuinka tässä tilanteessa löydetään yhteinen sävel, ratkaisee päästäänkö samalla aaltopituudelle. Tätä voidaan kuvata myös asiakasempatiana. Yhteisen sävelen puute johtaa viestinnän ongelmiin. Pahimmassa tapauksessa syntyy väärinkäsityksiä, joissa sanottujen ja luvattujen asioiden merkitykset ovat erilaisia. (Mattinen 2006, 100–101.)

Asiakkaat arvostavat nopeaa reagointia. Asiakkaan tarpeisiin tulee pystyä reagoimaan pikimmiten. Jokaisella on kuitenkin oma mitta-asteikko siihen, mikä on oikea reaktionopeus. Asiakas luo usein tästäkin oman mielikuvan. Siksi yrityksen tulee jatkuvasti seurata omaa reaktiokykyään paitsi suhteessa kilpailijoin myös muihin toimialoihin. (Mattinen 2006, 104.)

#### **2.4.2 Jatkuva asiakkuus**

Edellisestä tilanteesta on päädytty siihen, että yhteistyö on käynnistynyt ja asiakkuus on vakiintunut. Tässä tilanteessa usein herää kysymys, mihin suuntaan asiakkuus on kehittymässä? Arvonnousua silmällä pitäen yrityksen kannattaa keskittää resurssit asiakkuuksien jalostumiseen, koska suurin potentiaali löytyy juuri niistä. Kehitystyön lähtökohtana on asiakkuuden kesto. Pitkät asiakkuudet ovat pääasiallisesti arvokkaampia kuin lyhyet. Lisäksi asiakkuuden arvoa nostaa sen lujuus. Lujat asiakassuhteet kestävät pieniä ongelmia ilman, että asiakas siirtyy kilpailijalle. (Mattinen 2006, 108; Storbacka & Lehtinen 2005, 97.)

Asiakassuhteen lujuuteen vaikuttaa myös asiakkaan sitoutuneisuus. Asiakassuhde voi olla positiivisesti-, neutraalisti- tai negatiivisesti sitoutunut. Sitoutumisen ollessa negatiivista, asiakas ei pakottavista syistä voi irtautua asiakassuhteesta. Esimerkiksi ylivelkaantunut pankkialan asiakas voi olla negatiivisesti sitoutunut omaan pankkiinsa. Tilanne voi myös

olla neutraali, jolloin asiakas ei ole erityisen tyytymätön tai tyytyväinen. Hän ei kuitenkaan näe tarpeelliseksi panostaa uuteen asiakkuussuhteeseen ja siksi jatkaa nykyistä asiakkuutta. (Storbacka & Lehtinen 2005, 104.)

Asiakkaan hyvä tunteminen mahdollistaa, että yritys keskittyy yhteistyössä oleellisimpaan. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaan nykytilanne ja odotukset tulevastakin. Silloin yrityksen on mahdollista löytää jokaisen asiakkaan kriittiset menestystekijät. Ennen sitä tulee kuitenkin ymmärtää asiakkaan toimiala sekä kilpailijat. Usein kriittiset menestystekijät liittyvät osaamiseen ja asiakaskokemukseen, harvemmin enää kilpailua ratkaistaan tuotteilla tai hinnalla. Hyvää yhteistyötä voidaan kuvata myös osaamisen vaihtamisella. Samalla kun yritys tukee asiakasta menestymään, voi yritys itse löytää ja ymmärtää paremmin omia menestystekijöitä. Tämä tieto tukee yritystä ja luo paremmat mahdollisuudet menestyä markkinoilla. (Mattinen 2006, 108.)

Asiakkuuksien jatkuvuuden kannalta on oleellista ymmärtää myydäänkö asiakkaalle tuotteita vai ratkaisuja. Ilmiselvää on, että asiakas haluaa parhaan mahdollisen ratkaisun hänen ongelmaansa, eikä pelkästään hyvää tuotetta ilman ratkaisua. Tuote kertoo, mitä sillä tehdään. Vastaavasti ratkaisu kertoo, mitä sillä saa. Ratkaisu mahdollistaa perustellun päätöksenteon, mitä pelkkä tuotteen myynti ei saa aikaan. Aina ei asiakas kuitenkaan toimi näin. Päätöksiä tehdään myös rutiininomaisesti tunteella. Tärkeissä asiakkuuksissa tällä on suurempi merkitys. Ostava osapuoli haluaa nähdä kokonaistilanteen, jolloin myyjän on kyettävä kertomaan, mihin laajempaan kokonaisuuteen ratkaisu liittyy. (Mattinen 2006, 116.)

### **2.4.3 Päätyvä asiakkuus**

Asiakkuus voi päättyä joko asiakkaan omasta tahdosta tai yritys itse voi lopettaa asiakkuuden. Yleensä päätyvä asiakkuus saattaa ilmetä kontaktien vähenemisenä, valituksina tai tuotemäärien pienenemisenä. Asiakkuuksien johdon kannalta on tärkeä pyrkiä analysoimaan ja havaitsemaan alustavia merkkejä mahdollisesta asiakkuuden päättymisestä. Jokainen asiakkuus sisältää kriisivaiheita. Se saa alkunsa yleensä siitä, kun jotkut toiminnot tai kohtaamiset epäonnistuvat. (Storbacka & Lehtinen 2005, 111.) Asiakasta tulee kuunnella tarkasti molemmissa edellä mainituissa tilanteissa. Yhtä tärkeää on myös asiakkaan kuuntelu asiakkuuden päättyessä tai jos se on jo päättynyt.

Tärkeän asiakkuuden päättyttyä on hyvä selvittää siihen johtaneet syyt. Asiakkaan kanssa voidaan keskustella päätökseen johtaneista syistä, mikäli hän on siihen suostuvainen. Tärkeää on kuitenkin pohtia päättyneen asiakkuuden syitä yrityksessä. Arvokasta tietoa voi



löytyä esimerkiksi asiakashistoriasta. Keskustelulla ja kuuntelulla saadaan kuitenkin parasta tietoa. Tämä asiakkuuden päättymisen analysointi johtaa yrityksen kriittisten menestekijöiden juurille. Ovatko syynä tappioon tuotteet tai palvelut, vai onko yrityksen tapo toimia väärä? Vaikuttiko asiakkaan päätökseen pitkäaikainen tyytymättömyys vai kilpailijan voittamaton tarjous. Yrityksen on tärkeää miettiä vaikuttiko ratkaisuun oma toiminta, vai tilanteet joihin ei ollut mahdollisuutta vaikuttaa. (Mattinen 2006, 140–141.) Tunteiden ollessa negatiivisia, liittyy usein asiakkuuten myös negatiivista arvoa. Asiakkuuden arvon kannalta olisi tärkeää, että päättynyt asiakkuus ei toimisi negatiivisena referenssinä. (Storbacka & Lehtinen 2005, 112.)

### 3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus rakentuu asiakkaan ja yrityksen välisestä kohtaamisesta ja tunteista. Jatkuvan sähköisten palveluiden kasvun myötä, henkilökunnan ja asiakkaan henkilökohtaiset kohtaamiset harventuvat, tullen samalla entistä tärkeämmiksi. (Löytänä & Kor-kiakoski 2014, 174.) Ennen kuin yrityksen on mahdollista hyödyntää asiakaskokemuksen teoriaa käytännössä, tulee heidän ymmärtää, mitä termi itsessään pitää sisällään, ja kuinka sitä voidaan kehittää yksilöllisesti yrityksen tarpeisiin. Nämä luovat pohjan, jonka perusteella on mahdollista rakentaa asiakaskokemusta eteenpäin. Yksittäisiä asiakaskokemuksia ei suoranaisesti ole mahdollista ohjata, mutta hyvällä johtamisella on mahdollisuus vaikuttaa hyvän asiakaskokemuksen rakentumiseen.

#### 3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemus on vallannut alaa bisneskielessä 2000-luvun alkupuolelta lähtien. Aihetta on käsitelty esimerkiksi Euroopassa ja Yhdysvalloissa paljon, mutta Suomessa vielä vähän. Yleisesti voidaan todeta, että asiakas ja yritys luovat asiakaskokemuksen yhdessä. Kokemuksen luontiin liittyy usein erilaisia prosesseja, joista osa on yleisiä ja osa hyvin yksilöllisiä, riippuen esimerkiksi asiakassuhteen kestosta. Kaikki asiakkaan aistimat asiat vaikuttavat kokemuksen syntyyn. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

Englanninkielessä *experience* sanalla voidaan tarkoittaa montaa eri asiaa. Esimerkiksi sanakirja määrittelee sen kokemuksen lisäksi elämyksenä, jolla voidaan viitata johonkin erityiseen tapahtumaan. Englanninkielellä termiä asiakaskokemus (*customer experience*) on määritelty paljon, mutta Löytänä ja Korteso (2011, 11.) määrittelevät sen kirjassaan suomenkielellä seuraavasti: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Asiakaskokemus on siis tulkintojen summa. Päätökseen vaikuttavat voimakkaasti tunteet ja alitajuiset tulkinnat, siksi ei ole täysin mahdollista vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Vastaavasti Tuulaniemi kuvaa asiakaskokemusta kirjassaan kokonaisuutena, joka kattaa yrityksen koko tarjoaman. Hän tarkoittaa tällä palvelun mainontaa, asiakaspalvelun laatua, palvelun ominaisuuksia sekä sen helppoutta ja luotettavuutta. Yritysten pyrkiessä ylivertaiseen asiakaskokemukseen, tulee heidän ymmärtää, miten ja milloin ihmiset kohtaavat yrityksen palvelutarjonnan. (Tuulaniemi 2011, 74.) Yleisesti voidaan todeta, että asiakaskokemusta pidetään subjektiivisena käsitteenä, joka muodostuu useiden eri tekijöiden summasta. Asiakaskokemuksen eri määritelmät eroavat kuitenkin siinä, kuvaako kokemus koko asiakassuhteen käsitettä vai yksittäistä kokemusta.

### 3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen

Strategian ollessa teoriassa kuinka hyvä, ilman hyvää johtamista se ei välttämättä toteudu. Johtaminen muodostuu aikaisemmista kokemuksista. Sitä täydentävät omat näkemykset ja henkilökohtaiset arvot. Johtamisen lähtökohtia voidaan pitää ohjaavina suunta-  
viivoina, joiden kautta strategiaa toteutetaan. (Ala-Mutka 2008, 25.) Englanninkielessä asiakaskokemuksen johtamisesta puhuttaessa käytetään yleensä termiä customer experience management eli CEM, jonka edelläkävijänä on pidetty CRM:ää. CEM painottaa enemmän asiakkaan ja yrityksen välisiä suhteita. Asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena on luoda asiakkaille kokemuksia, jotka lisäävät heille tuotettua arvoa. Yritys hyötyy tästä vastaavasti tuoton kasvuna. (Löytänä & Korteso 2011, 12–13.)

Asiakaskokemuksen johtaminen kuuluu yrityksen strategiaan, joka usein on jokaisessa yrityksessä erilainen. Usein kuitenkin saman alan yrityksissä on hyvin samantapaiset toimintamallit, joiden perusteella asiakas osaa odottaa entuudestaan tuttuja toimintatapoja. Ei kuitenkaan ole olemassa yhtä valmista mallia, jonka myötä yritys muuttuisi merkityksellisiä asiakaskokemuksia tuottavaksi organisaatioksi. Lisäksi asiakaskokemus ja sen johtaminen määritellään usein myös asiakaspalvelun kehittämiseksi. Todellisuudessa se on kokonaisvaltainen ajattelutapa, joka huomioi yrityksen kaikki osa-alueet. Se ei siis synny vain asiakaspalvelijoista, jotka osaavat työnsä. He ovat eniten tekemisissä asiakkaiden kanssa, mutta muut yrityksen osa-alueet vaikuttavat suuresti siihen, pystyvätkö myynti ja asiakaspalvelu luomaan kokemuksia, jotka ylittävät asiakkaan odotukset. Esimerkiksi jos yrityksen järjestelmät eivät toimi, edellä mainittu odotukset ylittävä asiakaskokemus ei synny. Hyvällä asiakaskokemuksen johtamisella on yrityksellä mahdollisuus nousta markkinajohtajaksi tai alan edelläkävijäksi. Sitä ennen yrityksen on kuitenkin löydettävä oma tapa asiakaskokemuksen johtamiseen. (Löytänä & Korteso 2011,14–15, 161,165.)

Asiakaskokemusten johtaminen luo kuten jo edellä todettiin lukuisia mahdollisuuksia onnistumiselle, mutta myös mahdollisuuden kompastumiseen. Yhtenä suurimpana epäkohdana heikon asiakaskokemuksen syntyemisessä voidaan pitää systemaattisesti luotujen asiakaskohtaamisten puutetta. Asiakaskokemusta johdettaessa joskus yrityksen on vaikea ymmärtää asiakaskokemusta kokonaisuutena, jolloin ongelmaksi voi muodostua osa-optimointi. Tällä tarkoitetaan toimintaa, joka ei muodostu yhdeksi kokonaisuudeksi vaan eri osat toimivat erillään. Toki kokonaisuus, tässä tapauksessa asiakaskokemus, muodostuu erillisistä osa-alueista, joita pitääkin kehittää erillisinä, mutta ilman hyvää kokonaisuuden hallintaa osa-optimointi saa vallan. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 70, 74–75.)

Löytänä ja Korhioakoski (2014, 70.) käyttävät termiä ”siiloutuminen”, joka on myös yksi johtamisen kompastuskivi. Tällä tarkoitetaan liiallista yksiköiden, osastojen ja funktioiden eriytymistä. Siiloutuminen voi ilmetä esimerkiksi siten, että asiakkaan kohdatessa ongelman tuotteessa tai palvelussa, hän joutuu selostamaan tilanteen moneen kertaan eri henkilölle ennen ongelman ratkaisua. Tyypillistä tälle on, että eri yksiköt eivät keskustele yrityksessä keskenään. Siiloutumista voi myös tapahtua silloin, kun uusia kanavia ja yhteydenpitovälineitä syntyy, eivätkä vanhat kanavat lakkaa olemasta. Esimerkiksi yritys, jossa on käytössä sekä vanhaa että uutta teknologiaa. Vanhan faksin on syrjäyttänyt uudet internet-pohjaiset asiakaspalvelukanavat. Hierarkkinen siiloutuminen ilmenee yrityksessä kommunikaation puutteena. Eri hierarkiatasot eivät keskustele keskenään. Toisin sanoen johtoryhmä keskustelee keskenään, ja operatiivisen tason työntekijät keskenään. (Löytänä & Korhioakoski 2014, 71–73.)

### 3.3 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus voidaan määritellä kolmeen eri tasoon: toimintaan tunteisiin ja merkitykseen (kuvio 3). Pyramidin alimmalla tasolla eli toiminnan tasolla, pyritään vastaamaan asiakkaan funktionaalisiin tarpeisiin. Herätetään kysymys, kuinka sujuvasti yritys toteuttaa asiakkaan tavoitteet? Tämän alimman tason vaatimukset tulee olla täytetty, jotta palvelun on ylipäättänsä mahdollisuus olla markkinoilla. Seuraavalla tasolla kiinnitetään huomiota tunteisiin, siihen kuinka hyvin yritys pystyy vastaamaan tunnetason odotuksiin. Ovatko kokemukset henkilökohtaisia, miellyttäviä ja kiinnostavia? Pyramidin ylimmällä tasolla on merkitys. Tällä halutaan kuvata asiakaskokemuksen vastaavuus asiakkaan identiteettiin ja henkilökohtaisiin merkityksiin. Toisin sanoen, kuinka hyvin asiakaskokemus täydentää asiakkaan omia aiempia mielikuvia, kulttuuriperimää, unelmia tai asiakkaan elämäntapaa. (Tuulaniemi 2011, 74.)



Kuvio 3. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2011, 75, muokattu)

Asiakaskokemuksen luominen edellyttää siis asiakkaan toiminnan tutkimista ja sen asettamista keskiöön. Toimintaa erilaistamalla on mahdollista viedä kokemukset hyvinkin spesifioituille tasolle. Lisäksi toiminnan ollessa yksilöityä hintakilpailulle ei jää sijaa, sillä kilpailijalla ei ole tarjota mitään vastaavaa.

Löytänä ja Kortesus (2011, 45.) muodostavat asiakaskokemuksen yhdeksi kokonaisuudeksi neljästä eri osasta (kuvio 4). Lähtökohtaisesti kokemusta lähestytään psykologisesta näkökulmasta. Asiakaskokemuksen ensimmäisessä osassa pyritään tukemaan asiakkaan minäkuvaa. Nykysin palvelut eivät ole enää pelkkää palvelua, vaan huonolla palvelulla loukataan samalla asiakkaan identiteettiä. Siksi pettymykset saattavat loukata asiakasta enemmän kuin ennen. Sama pätee myös B2B-asiakkuuksiin. Asiakaskokemuksessa tulee pyrkiä säilyttämään sekä yrityksen että asiakkaan kasvot. Yritysten tulisi tarkoin analysoida huonon asiakaskokemuksen tapahtumat, jotta ne pystyttäisiin jatkossa välttämään. Paras asiakaskokemus vahvistaa identiteettiä ja omaa minäkuvaa. Esimerkiksi ihminen joka arvostaa juoksijana Adidaksen juoksukenkiä, rakentaa ne ostamalla omaa imagoaan. Kysymys ei siis ole pelkästä tuotteesta tai sen laadusta, vaan niillä rakennetaan omaa identiteettiä. (Löytänä & Kortesus 2011, 43–44.)

Toisena piirteenä asiakaskokemuksen muodostumisessa on asiakkaan yllättäminen ja elämysten luominen. Aiemmin mainitun määritelmän mukaan asiakaskokemus oli ”mielikuvien, kohtaamisten ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksestä muodostaa.” Mitä vahvemmat tunteet, sitä vahvempi kokemus syntyy. Jotta tällainen kokemus syntyy, tarvitaan elämyksiä eli voimakasta positiivista kokemusta. Tilanteesta seuraa myönteinen yllättyminen, joka ei synny pelkästään arkisista tavallisista tilanteista. Jokaisen yrityksen on mietittävä, mitkä ovat heidän mahdollisuudet tuottaa elämyksiä positiivisessa mielessä. Menestyksekkäässä asiakaskokemuksessa yritys ajattelee kohderyhmäänsä ja heidän tarpeitaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 45.)



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen neljä eri osa-aluetta (Löytänä & Kortesus 2011, 43–44.)

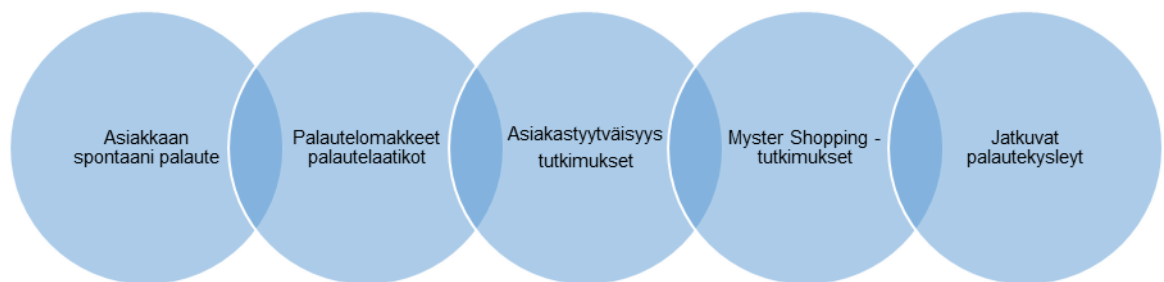
Kolmantena piirteenä Löytänä ja Kortesus tuovat kirjassaan esille asiakaskokemuksen mieleenpainuvuuden. Usein tavalliset, keskinkertaiset asiakaskohtaukset eivät painu mieleen. Asiakas ei välttämättä saata edes muistaa tavanomaista palvelutilannetta, esimerkiksi auton tankkausta huoltoasemalla. Asiakaskokemuksen muistettavuutta voidaan mitata muistijäljillä. Ne ovat hermoverkossa olevia reittejä, joihin meillä on mahdollisuus taltioida lähes rajattomasti muistiaineistoa. Asiakkaalla ollessa positiivinen muistijälki, hänellä on myös positiivinen kokemus. Jotta yritys voi jättää asiakkailleen positiivisia muistijälkiä, täytyy heidän tietoisesti johtaa ja kehittää asiakaskokemusta. Hyvällä analysoinnilla on mahdollisuus löytää niitä kosketuspisteitä, joissa on onnistuttu tekemään asiat poikkeuksellisen hyvin. Näiden kokemusten järjestelmällisellä johtamisella saadaan aikaan asiakkaalle yrityksestä positiivisia muistijälkiä tehokkaammin. (Löytänä & Kortesus 2011, 48–49.)

Viimeisenä neljänneksenä asiakaskokemuksen muodostumisessa on mielihyvän tunteen luominen asiakkaalle. Aivoissa mielihyvän tunne perustuu serotoniinin ja dopamiinin tuotantoon. Ihmisellä on taipumus toistaa mielihyvää tuottavia kokemuksia, siksi mielihyvää tuottaviin asiakaskokemuksiin kannattaa panostaa. Myönteisen kokemuksen myötä asiakas palaa hakemaan lisää samankaltaisia kokemuksia. Tästä voi seurata parhaimmillaan yritykselle tilanne, jossa asiakkaat jonottavat yrityksen luokse, sen sijaan että yritys itse joutuisi etsimään asiakkaitaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 49.)

### 3.4 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Vielä jokin aika sitten yritykset mittasivat tyypillisesti asiakastyytyväisyyttä. Vanhanaikaiset mallit, kuten asiakastyytyväisyys ja markkinaosuus, eivät enää tuo tyydyttäviä vastauksia. Siksi on siirrytty yhä enemmän tyytyväisyyden mittauksesta asiakaskokemusten mittaamiseen. (Löytänä & Korhikoski 2014, 134.)

Asiakaskokemusta voidaan mitata monella tapaa, esimerkiksi perinteisenä tapana yleisesti pidetään asiakkaiden kokemuksiin liittyvät mittaukset. Vastaavasti kokemusta voidaan mitata myös asiakaskokemusjohtamisen perusteella. Jälkimmäisen mittaus näkyy myös ensimmäisessä, mutta johtamisen vaikutuksia voidaan mitata myös muilla tavoin. Asiakkaiden kokemusta mitattaessa on mahdollisuus lähestyä tutkimusta monesta eri näkökulmasta. Usein puhutaan aktiivisista tai passiivisista keinoista, joissa passiivisilla keinoilla tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaan spontaania palautetta tai perinteistä palautelomaketta. Vastaavasti aktiivisissa keinoissa käytössä ovat usein toistuvat palautekyselyt tai Mystery Shopping – tutkimukset (kuvio 5). (Löytänä & Korteso 2011, 187–188.)



Kuvio 5. Asiakaskokemuksen mittaamiskeinot (Löytänä & Korteso 2011, 188, muokattu)

Passiivinen palaute lähtee usein asiakkaan aloitteesta, hänen haluamallaan tavalla. Esimerkiksi ravintolassa asiakas pyytää tarjoilijan välittämään kiitokset kokille. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmasta asiakkaita tulisi kannustaa palautteen antamiseen. Kaikki asiakkailta saama spontaani palaute tulisi käsitellä ja koota yhteen, jotta siitä voidaan hyötyä johtamisessa ja kehitettäessä asiakkuuksien hoitoa. Passiiviselle palautteelle on tyypillistä, että ääripäät korostuvat. Palautteet sisältävät hyvin negatiivisia sekä äärimmäisen positiivisia asiakaskohtauksia. Aktiivisena keinona käytetään toistuvia palautekyselyitä, joissa palautetta kerätään jatkuvasti ja systemaattisesti. Asiakaskokemuksen muodostuessa eri tekijöiden summasta, tulee palautetta saada mahdollisimman monesta kosketuspisteestä. Yleisimpiä ovat lyhyet netti tai- tekstiviestikyselyt, jotka asiakkaat saavat lyhyen ajan kuluttua kohtaamisesta. (Löytänä & Korteso 2011, 189–190, 199–200.)

Asiakaskokemuksen uudet mittarit NPS (Net Promoter Score) ja CES (Customer Effort Score) soveltuvat sekä B2B- ja B2C-yrityksille. NPS mittaa asiakkaan halukkuutta suositella yritystä. Se perustuu kysymykseen: Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä X ystäväillesi ja kollegallesi? Vastaaja antaa vastauksen asteikolla 0-10, jossa pienin todennäköisyys on 0 ja suurin 10. Vastaavasti CES-mallia käytetään samaan tapaan kuin NPS-mallia, mutta CES- kysymys muotoillaan esimerkiksi seuraavasti. ”Asteikolla 1-5, kuinka helpoksi/vaivattomaksi koet yrityksen x verkkosivut?” Molemmissa malleissa suurimpana hyötynä on niiden yksinkertaisuus. Joskus näitä malleja on pidetty kilpailevina vaihtoehtoina. Suurin ero kuitenkin sisältyy niiden nimiin: suosittelu ja vaivattomuus. (Löytänä & Kortesus 2011, 203; Löytänä & Korkiakoski 2014, 57, 140.)

Tavoiteltaessa kokonaisvaltaista asiakaskokemuksen kehittämistä ei yksistään riitä pelkät asiakasmittarit. Tarvitaan taloudellisia mittareita ja henkilöstömittareita. Taloudellisina mittareina voidaan käyttää asiakkaiden hankintaa, pysyvyyttä ja toiminnallista tehokkuutta. Yrityksen tulee tunnistaa oma nykytilanne ja se, mihin asiakaskokemusten kehityksessä pyritään. Asiakaskokemusmittauksen jatkuva kasvu voi tulevaisuudessa vaikuttaa asiakkaitten halukkuuteen vastata kyselyihin. Erityisesti sähköpostikyselyt yleistyvät, minkä myötä yritysten tulee entistä tarkemmin harkita kyselyjen sisältöä, laajuutta ja ajoitusta. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 62, 151.)



## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään laajemmin tutkimuksen toteutusta, millaiseen tutkimusmenetelmään ja lähestymistapaan päädyttiin etsittäessä ratkaisua alussa esitettyyn tutkimusongelmaan: asiakkuusstrategian muutos Parikkalan Osuuspankissa -mitä asiakkaat odottavat? Lisäksi pyritään löytämään vastaukset myös seuraaviin alaongelmiin: miten asiakkuusstrategian muutos vaikuttaa Parikkalan Osuuspankin asiakkuuksien hoitoon, kuinka asiakaskokemusta voidaan parantaa sekä kuinka strategiset muutokset omaksutaan? Tutkimus on rajattu käsittelemään vain Parikkalan Osuuspankin asiakkuusstrategian muutosta.

### 4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmää valittaessa on hyvä aluksi kiinnittää huomiota, mikä on tutkimusongelman muoto, sillä menetelmä tulee valita sen mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 128.) Perinteisesti tutkimusmenetelmät jaotellaan kahteen ryhmään, kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen.

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tutkimuksessa saadaan yleinen kuva muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Määrällinen tutkimus vastaa usein kysymyksiin, kuinka paljon ja miten usein. Aineistolle on tyypillistä, että vastaajien määrä on suuri. Käytettäessä kvantitatiivista tutkimustapaa suositeltavaa on, että otanta olisi vähintään 100 henkilöä. Aineiston keruu menetelmänä käytetään yleensä standardeja tutkimuslomakkeita, joissa vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Tyypillistä on, että kvantitatiivinen tutkimus pyrkii selvittämään asioiden riippuvuussuhteita tai tapahtuneita muutoksia. Tuloksia pyritään yleistämään suhteessa laajempaan joukkoon. Määrällisen tutkimuksen ongelmaksi voikin muodostua se, että tutkimuksen avulla saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, muttei löydetä siihen johtaneita syitä. (Heikkilä 2014, 15; Vilkkä 2007, 13,17.)

Vastaavasti kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta syvällisemmin. Tutkimus rajataan yleensä pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan ja tulkitsemaan mahdollisimman tarkasti. Tuloksilla ei pyritä löytämään mitään yleisesti pätevää vastausta, vaan tulokset ovat aina jonkin ryhmän subjektiivisia käsityksiä tutkittavasta asiasta. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään vähemmän strukturoidusti ja analysoitava aineisto on yleensä tekstimuodossa. Selkeä tutkimusmenetelmien rajausta on usein turha tehdä, koska monet tutkimukset sisältävät sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen piirteitä. (Heikkilä 2014, 15.)

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät, koska tutkimuksen perusjoukko oli melko suuri 5439 henkilöä. Lisäksi tutkimusmenetelmä sopi tutkimusongelman ratkaisemiseen tehokkaasti, koska sähköisellä kyselylomakkeella on mahdollista kerätä nopeassa ajassa suuri määrä vastauksia.

#### **4.2 Tutkimuksen asettelu ja aineiston analysointi**

Aineisto kerättiin Parikkalan Osuuspankin asiakkailta suunnitelmallisena survey-kyselytutkimuksena sähköpostitse ja kirjeitse. Tutkimuksessa selvitettiin nykyistä asiakaskokemuksen tilannetta sekä asiakkaitten toiveita ja odotuksia hoidettaessa heidän pankki- ja vakuutusasioita. Kysely toteutettiin asiakkaiden pankille ilmoittamien sähköpostiosoitteiden sekä postitse lähetettyjen kirjekyselyjen avulla. Kirjekyselyyn vastattiin palauttamalla täytetty kysely palautuskuoressa 9.3.2016 mennessä joko suoraan pankille tai postitse. Vastaavasti sähköpostikysely toteutettiin Webropol 2.0 – ohjelmalla käyttäen sähköistä kyselylomaketta. Kyselylomake oli molemmissa kyselymenetelmissä samanlainen. (Liite 1.)

Kysely koostui pelkästään strukturoiduista kysymyksistä, jolloin vastausvaihtoehdot olivat valmiina. Kysely jaettiin karkeasti viiteen eri osa-alueeseen: taustatietoihin, pankin palveluihin, imagoon, pankkiasiointiin ja siihen kuinka tärkeänä asiakas piti kyselyyn listattuja asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Kyselylomaketta testattiin kahteen kertaan. Koekyselyt suoritettiin pankin henkilökunnalle, jossa testattiin sähköisen Webropol-kyselylinkin teknistä toimivuutta ja mitattiin kyselyn toimivuutta suhteessa tutkimusongelmaan. Ovatko kaikki kysymykset selkeitä, täsmällisiä ja mittaako kysymys juuri sitä asiaa, jota on tarkoitus mitata. Lisäksi havainnoitiin yleisesti kyselyn ulkoasua ja selkeyttä sekä kuinka helppokäyttöinen se on.

Taustatiedoissa asiakkailta kysyttiin heidän sukupuolta, ikää, elämäntilannetta, asiakkuuden kestoa ja syytä miksi on valinnut Parikkalan Osuuspankin. Lisäksi tutkimuksessa kysyttiin, miten asiakas hoitaa pankkiasiansa mieluiten, onko ajalla väliä hoidettaessa asioita sekä mitä pankkipalveluita käyttää tällä hetkellä ja mitkä palvelut voisivat olla lähitulevaisuudessa ajankohtaisia. Tutkimuksen lopussa selvitettiin myös pankin imagoa, jossa kysyttiin asiakkailta, kuinka hyvin kyselyssä esitetyt asiat kuvaavat Parikkalan Osuuspankia. Kysymykset olivat tyypiltään monivalintoja tai arvioivia kysymyksiä, jossa käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa. (Heikkilä 2014, 51.) Kyselyn lopussa oli mahdollisuus osallistua arvontaan, jossa voittokohteena oli Parikkalan Osuuspankin lomahuoneiston käyttöoikeus viikonlopuksi.

Tutkimuksen perusjoukko oli kaikki Parikkalan Osuuspankin henkilöasiakkaat iältään 18–90 vuotta eli 5439 asiakasta. Tutkimus suoritettiin otantatutkimuksena eli otoksena, jolloin tutkimukseen osallistui vain osa 18–90 -vuotiaista pankin asiakkaista. Otoksen tulee olla pienoiskuva perusjoukosta. Olennaista on, että otokseen tulevien yksilöiden tulee määräytyä sattumanvaraisesti. Koko tutkimuksen perusjoukosta (5439) suostumuksen pankilta lähetettävään markkinointiviestintään oli antanut 4452 asiakasta, josta otanta loppupelissä tapahtui. Tutkimuksen otos määräytyi seuraavasti. Sähköpostitse lähtevään kyselyyn valittiin perusjoukosta kaikki ne asiakkaat, jotka olivat suostuneet pankilta lähetettävään markkinointiviestintään sekä ilmoittaneet oman sähköpostiosoitteensa. Yhteensä tällaisia asiakkaita oli 1931. Osalla tutkimuksen perusjoukkoon kuuluvilla asiakkailla ei ollut pankille ilmoitettua sähköpostiosoitetta, jolloin heille lähetettiin kysely postitse kirjeenä. Yhteensä kyselyitä postitse lähti 268 kappaletta. Heidän kohdalla satunnainen otos tapahtui soveltaen systemaattista otantaa, SYS (Systematic sampling), jolla tarkoitetaan tasavälistä otantaa. (Heikkilä 214, 31–34.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineiston kerääminen, käsittely ja analysointi ovat erillisiä vaiheita. Käyttäessäni Webropol- pohjaista kyselyä vastaukset tallentuivat suoraan datatiedoiksi. Kirjeitse lähteneistä kyselyistä saadut vastaukset täytyi syöttää manuaalisesti Webropol-ohjelmaan. Webropolista saatu tutkimusaineiston jatkokäsittely alkoi aineiston siirtämisellä Exceliin, jossa oli mahdollista käsitellä ja analysoida aineistoa paremmin.

### **4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Hyvä tutkija osaa arvioida koko tutkimuksen luotettavuutta (reliabiliteetti, validiteetti) olemassa olevan tiedon perusteella. (Heikkilä 2014, 178.) Tutkimuksen luotettavuuden arviointi tulee kulkea tutkimuksen suunnittelusta aina johtopäätöksiin saakka. Mikäli luotettavuutta arvioidaan vasta tutkimuksen lopussa, mahdollisuus on vain tutkimuksen luotettavuuden tai epäluotettavuuden toteamiseen. Jälkikäteen ei ole mitään tehtävissä. Siispä kokenut tutkija arvioi tutkimuksen luotettavuutta eri tutkimuksen vaiheissa ei näkökannoiltaan. (Kananen 2011, 199.)

#### **4.3.1 Validiteetti**

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä sekä systemaattisten virheiden puuttumista. Tutkimus on validi, mikäli se mittaa juuri sitä mitä on tarkoitus selvittää. Kuinka tutkija on onnistunut tuomaan teoreettiset käsitteet arkikielen tasolle, jotta kyselyyn vastaaja ymmärtää esitetyt kysymykset oikein. Ilman selkeitä tavoitteita, tutkimuksessa tutkitaan helposti asioita väärin. Mittarien eli kysymysten tulee olla selkeitä sekä arviointiasteikot tulee toimia oikein antaen valideja vastauksia, jotta mittaustulokset ovat päteviä. Tutki-

muksen kysymykset tulee siis olla suunniteltu tarkoin ja kyettävä antamaan vastaukset mitattavaan tutkimusongelmaan. Validiteetin vaikuttaa perusjoukon tarkka määrittely, joka selventää samalla otoksen oikeanlaista valintaa. Lisäksi korkea vastausprosentti edesauttaa tutkimuksen pätevyyttä. (Heikkilä 2014, 27; Vilka 2007, 150.)

#### **4.3.2 Reliabiliteetti**

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tutkimuksen tulee olla toistettavissa samankaltaisin tuloksin. Tutkimuksen reliabiliteetissa tarkastellaan erityisesti mittaukseen liittyviä asioita sekä tarkkuutta tutkimuksen toteutuksessa. (Vilka 2007, 149.) Tutkimuksen tarkkuudella tarkoitetaan satunnaisvirheiden puuttumista. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että tutkimukset olisivat aina yleisesti päteviä. Tähän vaikuttaa suuresti yhteiskunnan ja ajan muuttuminen. Esimerkiksi sata vuotta sitten saadut tutkimustulokset, eivät välttämättä ole enää päteviä nyky-yhteiskunnassa. (Heikkilä 2014, 28.)

Tutkijan tulee olla koko tutkimuksen ajan kriittinen. Helposti virheitä sattuu esimerkiksi tietoja kerätessä, mikäli kyselykaavake on epäpätevä, aineistoa syöttäessä tilasto-ohjelmaan tai tuloksia käsiteltäessä virheellisellä tavalla. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa otoskoon liiallinen pienuus. Lisäksi tutkimusta tehdessä on varmistuttava, että otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 28.) Tutkija voi miettiä tutkimusta tehdessä seuraavia kysymyksiä: edustaako otos perusjoukkoa, onko vastausprosentti riittävä luotettavan tutkimuksen saamiseksi sekä mittaavatko valitut mittarit juuri tutkimusongelmaa? (Vilka 2007, 150.)

## **5 Tutkimuksen tulokset**

Liitteenä 4.

### **5.1 Tutkimuksen otanta ja aineiston keruu**

Liitteenä 4.

### **5.2 Vastajaryhmät**

Liitteenä 4.

### **5.3 Perustiedot**

Liitteenä 4.

### **5.4 Asiointi pankissa**

Liitteenä 4.

### **5.5 Kuinka tärkeää**

Liitteenä 4.

#### **5.5.1 Pankkiasiointi**

Liitteenä 4.

#### **5.5.2 Pankkitoimihenkilö**

Liitteenä 4.

### **5.6 Pankin palveluiden käyttö**

Liitteenä 4.

### **5.7 Pankin imago**

Liitteenä 4.

## **6 Johtopäätökset**

Liitteenä 5.

### **6.1 Mitä asiakkaat odottavat**

Liitteenä 5.

### **6.2 Asiakkuusstrategian vaikutukset Parikkalan Osuuspankin asiakkuuksien hoitoon**

Liitteenä 5.

### **6.3 Kuinka asiakaskokemusta voidaan parantaa?**

Liitteenä 5.

### **6.4 Strategisten muutosten omaksunta**

Liitteenä 5.

### **6.5 Ehdotukset toimeksiantajalle**

Liitteenä 5.

## **7 Pohdinta**

Liitteenä 6.

### **7.1 ONT -prosessin arviointi**

Liitteenä 6.

### **7.2 Oman oppimisen arviointi**

Liitteenä 6.

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Liitteenä 6.

## Lähteet

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: Asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Talentum. Helsinki.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palvelulla. WSOY. Helsinki

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Bookwell Oy. Porvoo

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. Uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Jalas, A. 2005. Kylien kyljestä Kaakonkulman pankiksi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. 1. Uudistettu painos. Talentum. Helsinki.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print Oy.

Kotler, P. 2009. Marketing management 13. Uudistettu painos. Pearson Education. New Jersey

Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Print Best. Viro.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Talentum. Helsinki

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen: Kuuntele asiakastasi. Talentum. Helsinki

Moritz, S. 2005. Service Design Practical access to an evolving field. Luettavissa: <http://hci.liacs.nl/files/PracticalAccess2ServiceDesign.pdf>. Luettu 2.3.2016

OP Ryhmä. 2012. Arvot. Luettavissa: <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/strategia/arvot?id=80123&srcpl=8>. Luettu 25.3.2016



OP Ryhmä Henkilö- ja yritysasiakkaiden asiakkuusstrategia 2016. OP Ryhmäohjaus, syyskuu 2015.

OP Ryhmä. Historia. Luettavissa: <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/historia?id=80114&srcpl=8>. Luettu 4.12.2015

OP Ryhmä. 2012. Kilpailuedut. Luettavissa: <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/strategia/kilpailuedut?id=80121&srcpl=8>. Luettu 25.3.2016

OP Ryhmä. OP Ryhmä lyhyesti. Luettavissa: <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma?id=80100&srcpl=1>. Luettu 2.3.2016

OP Ryhmä. 2015. Ryhmärakenne. Luettavissa: <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/hallinnointi/ryhmarakenne?id=80140&srcpl=8>. Luettu 4.12.2015

OP Ryhmä. Tietoa osuuspankkien ja Helsingin OP Pankin toiminnasta. Luettavissa: <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/osuuspankit?id=81200&srcpl=8>. Luettu 4.12.2015

OP Ryhmä. OP vuosi 2014. Luettavissa: [http://op-year2014.fi/filebank/2061-OP\\_Vuosi\\_2014.pdf](http://op-year2014.fi/filebank/2061-OP_Vuosi_2014.pdf). Luettu 5.12.2015

OP Ryhmä. OP vuosi 2014. Strategian kiteytys. Luettavissa: [http://op-year2014.fi/filebank/2061-OP\\_Vuosi\\_2014.pdf](http://op-year2014.fi/filebank/2061-OP_Vuosi_2014.pdf). Luettu 5.12.2015

Parikkalan Osuuspankin vuosikertomus 2015

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Kauppa-kaari Oyj. Helsinki.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WSOY. Helsinki

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Hämeenlinna

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. Luettavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Luettu 2.3.2016

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake



#### Asiakaskokemuskysely

#### TAUSTATIEDOT

##### 1. Sukupuoli

- Nainen
- Mies

##### 2. Ikä

- 18 - 25 -vuotias
- 26 - 35 -vuotias
- 36 - 45 -vuotias
- 46 - 55 -vuotias
- 56 - 65 -vuotias
- 66 - 75 -vuotias
- yli 75 -vuotias

##### 3. Elämäntilanne

- Palkansaaja
- Yrittäjä
- Työtön
- Opiskelija
- Eläkeläinen
- Muu, mikä?

##### 4. Kuinka kauan olet ollut Parikkalan Osuuspankin asiakkaana?

- alle vuoden

- 1-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

**5. Oletko Parikkalan Osuuspankin jäsen?**

- Kyllä
- Ei

**6. Miksi valitsit Parikkalan Osuuspankin?**

rastita yksi tai useampi vaihtoehto

- Perheeni on myös asiakkaana
- Suositusten perusteella
- Paikallinen pankki
- Asiakaspalvelun perusteella
- Konttorin sijainti
- Tuttu entuudestaan
- Hinnottelu
- Joustavuus
- Yhteyshenkilö
- Hyvät ja toimivat palvelut
- Nopea ja helppo asiointi
- Keskitämisedut
- Muu, mikä?

**ASIOINTI PANKISSA**

**7. Miten hoidat pankkiasiasi mieluiten?**

- Konttorissa
- Verkkopankissa
- Mobiilipalvelussa
- Puhelimessa
- Verkkoneuvottelussa
- Chatissa
- Muu, mikä?

8. Onko ajalla väliä hoitaessasi pankkiasioitasi?

- Kyllä
- Ei

9. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, valitse sopivin ajankohta seuraavista vaihtoehtoista.

- 00.00-02.00
- 02.00-04.00
- 04.00-06.00
- 06.00-08.00
- 08.00-10.00
- 10.00-12.00
- 12.00-14.00
- 14.00-16.00
- 16.00-18.00
- 18.00-20.00
- 20.00-22.00
- 22.00-24.00

10. Mihin aikaan asloisit mieluiten konttorissa?

- 9.00-12.00
- 12.00-15.00
- 15.00-18.00
- Muu, mikä?

## KUINKA TÄRKEÄÄ

11. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia ominaisuuksia pankkiasioinnissasi? Arvioi asteikolla 5 = erittäin tärkeä, 1 = ei ollenkaan tärkeä

	1= ei ollenkaan tärkeä	2= vähän tärkeä	3= en osaa sanoa	4= melko tärkeä	5= erittäin tärkeä
Henkilökohtaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yllätyksellinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkosuunnitelma asioiden hoidosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opastus uusien palveluiden käyttöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaisratkaisu tarpeisiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaava henkilökunta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sujuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopea tavoitettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mieleenpainuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopeat käsittelyajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajankohtaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivinen ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma yhteyshenkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pankin säännöllinen yhteydenpito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hinnoittelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskittämisedut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia ominaisuuksia henkilössä, joka teitä palvelee? Arvioi asteikolla 5 = erittäin tärkeä, 1 = ei ollenkaan tärkeä

	1= ei ollenkaan tärkeä	2= vähän tärkeä	3= en osaa sanoa	4= melko tärkeä	5= erittäin tärkeä
Ihmisläheinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuunteleva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monipuolisia ratkaisuja tarjoava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kielitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ammattitaitoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Positiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huoliteltu ulkoasu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## PANKIN PALVELUIDEN KÄYTTÖ

13. Rastita seuraavista kaikki ne palvelut, joita tällä hetkellä käytät?

- Kortti/luottokortti
- Käyttötili

- Verkkopankki
- Mobilipalvelut
- Konttorissa asiointi
- Verkkoneuvottelu
- Säästäminen
- Sijoittaminen
- Vahinkovakuutukset
- Lainat
- Käteinen raha konttorista

**14. Mitkä asiat voisivat olla sinulle lähitulevaisuudessa ajankohtaisia?**

rastita yksi tai useampi vaihtoehto

- Lainan takaisinmaksun turvaaminen
- Korkotason nousulta suojautuminen
- Salirastumiseen varautuminen
- Tapaturmiin varautuminen
- Omaisuuden vakuuttaminen
- Säästäminen
- Sijoittaminen
- Hankintojen rahoittaminen
- Lainopillisetpalvelut (testamentti, kauppakirjat jne.)
- Muu, mikä?

**PANKIN IMAGO**

**15. Kuinka hyvin seuraavat asiat kuvaavat mielestäsi Parikkalan Osuuspankkia? Arvioi asteikolla 5 = erittäin hyvin, 1 = erittäin huonosti**

	1= erittäin huonosti	2= melko huonosti	3= en osaa sanoa	4= melko hyvin	5= erittäin hyvin
Yhdessä menestyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuullinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valtakunnallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kotimainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopea	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lähellä asiakasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paikallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monipuoliset palvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helppo ottaa yhteyttä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaslähtöinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menestystäni tukeva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiain keskittämiseen kannustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokonaisratkaisuja tarjoava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Vastaako pankin markkinointiviestintä saatua asiakaskokemustasi? Arvioi asteikolla 5 = erittäin hyvin, 1 = erittäin huonosti**

	1	2	3	4	5
Arvioi asteikolla 1-5	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Kuinka todennäköisesti suosittelet Parikkalan Osuuspankkia ystäville ja sukulaisillesi? Arvioi asteikolla 10 = erittäin todennäköisesti, 0 = erittäin epätodennäköisesti.**

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Arvioi asteikolla 0 -10	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Mikäli haluat osallistua arvontaan, jätä yhteystiedot alla olevaan lomakkeeseen.**

Arvonnin kohteena on Parikkalan Osuuspankin Vuokatin lomahuoneiston käyttöoikeus viikonlopuksi

Etunimi

Sukunimi

Sähköposti

Matkapuhelin

Osoite

Postinumero

Postitoimipalkka

## Liite 2. Kirjekyselyn saate

SAATEKIRJE

**Arvoisa vastaanottaja,**

Olen viimeisen vuoden tradenomiopiskelija Haaga-Helian ammattikorkeakoulusta Porvoosta. Teen koulutukseen kuuluvan opinnäytetyöni Parikkalan Osuuspankkiin, jossa työskentelin itse palvelunevojana reilu pari vuotta sitten. Tutkimuksen lähtökohtana ovat OP Ryhmän asiakkuusstrategian muutokset, jolla pyritään parantamaan asiakkuuksien hoitoa.

Tavoitteena on selvittää kyselylomakkeen avulla, mitä asiakkaat odottavat yritykseltä hoidettaessa heidän asioita. Lisäksi tutkimuksessa selvitetään, kuinka muutokset vaikuttavat asiakkuuksien hoitoon sekä, mikä on nykyinen asiakkuuskokemuksen -ja osaamisen tilanne. Tulosten avulla pyritään saavuttamaan entistä parempi asiakaskokemus ja yhteinen tapa hoitaa asiakkuuksia, huomioiden asiakkaan asiointitavoitteet.

Vastauksesi ovat tärkeitä oikean kuvan saamiseksi ja toivon vastaamista, vaikka kaikki kysymykset eivät suoraan kohdistuisikaan omiin kokemuksiin. Kyselyn lopussa sinulla on mahdollisuus osallistua arvontaan. Arvonnassa kohteena on Parikkalan Osuuspankin Vuokatin lomahuoneiston käyttöoikeus viikonlopuksi. **Vastaamiseen kuluu aikaa 5-10 minuuttia. Pyydän vastaamaan mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 9.3.2016 mennessä.** Vastauksesi käsitellään täysin luottamuksellisesti, eikä henkilöllisyytesi käy ilmi tutkimustuloksista. Kiitän lämpimästi vaivannäöstäsi ja vastauksistasi.

Palauta kyselylomake postitse palautuskuoressa tai suoraan Parikkalan Osuuspankkiin.

Ystävällisin terveisin

*Katja Sirainen*



### **Liite 3. Sähköpostikyselyn saate**

Aihe-kenttä: OPINNÄYTETYÖHÖN LIITTYVÄ KYSELY OP PARIKKALAN ASIAKKAILLE

OP Parikkalassa aiemmin määräaikaisena toimihenkilönä työskennellyt, Parikkalasta lähtöisin oleva opiskelija Katja Sirainen tekee opintoihinsa liittyvää opinnäytetyötä pankillemme. Työn tavoitteena on mm. selvittää asiakkaidemme pankki- ja vakuutusasiointiin liittyviä odotuksia. Kysely toteutetaan asiakkaidemme pankille ilmoittamien sähköpostiosoitteiden sekä postitse lähetettävän kirjekyselyn avulla. Tähän sähköpostikyselyyn voit vastata turvallisesti alla olevan linkin kautta. Kysely on täysin luottamuksellinen, eivätkä yksittäisen asiakkaan vastaukset käy ilmi tutkimustuloksista. Toivottavasti ehdit 9.3.2016 mennessä vastata kyselyyn, jotta voisimme sen tulosten avulla ottaa asiakkaidemme toiveet paremmin huomioon palveluja kehittäessämme. Kyselystä saat halutessasi lisätietoja pankistamme. Vastaamisen yhteydessä yhteystietonsa antaneiden kesken arvotaan viikonlopun käyttöoikeus pankin Vuokatissa sijaitsevaan loma-asuntoon.

OP PARIKKALA

Toimitusjohtaja

Tuomo Liukka

#### **Liite 4. Tutkimuksen tulokset**

Salainen 30.4.2026 asti.

#### **Liite 5 Johtopäätökset**

Salainen 30.4.2026 asti.

#### **Liite 6 Pohdinta**

Salainen 30.4.2026 asti.