

# ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN PARANTAMINEN

Case: Sampo Pankki Espoo Iso Omena

Sanna Koistinen

Opinnäytetyö

Toukokuu 2010

International Business koulutusohjelma

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) KOISTINEN, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 3.5.2010
	Sivumäärä 43 + 10	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus ( x ) 05/2015 saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( x )
Työn nimi ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN PARANTAMINEN Case: Sampo Pankki Espoo Iso Omena		
Koulutusohjelma  Degree Programme in International Business		
Työn ohjaaja(t) SAUKKONEN, Juha		
Toimeksiantaja(t) Sampo Pankki, Espoo Iso Omenan konttori		
Tiivistelmä  <p>Sampo Pankki on osa yhtä Pohjois-Euroopan suurinta pankkiryhmää, Danske Bank-konsernia. Suomessa Sampo Pankki on kolmanneksi suurin pankki, Osuuspankin ja Nordean jälkeen. Kilpailu rahoitusmarkkinoilla kiristyy kiristymistään ja pankeilla täytyy olla tuotteiden ohella olla muitakin keinoja erottua kilpailijoistaan. Sampo Pankin tavoitteena on olla markkinoiden asiakaslähtöisin pankki, joka tuottaa hyötyä asiakkaalle.</p> <p>Sampo Pankki haluaa kehittää toimintaansa jatkuvasti keräämällä kvantitatiivista tutkimustietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä koko konsernitasolla ja konttoreittain. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää mitkä seikat ovat vaikuttaneet Espoon Iso Omenan konttorin asiakastyytyväisyystulosten huonoon tasoon ja kuinka konttoritasolla tuloksia voisi parantaa. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla konttorin henkilökuntaa ja tulosten pohjalta laadittiin toimintasuunnitelma.</p> <p>Tulokset osoittivat, että kehittämiskohteita löytyi useita. Toimenpiteitä vaativat varsinkin asiakkaan kokemus vastineesta rahalleen, asiantuntijan valmistautuminen ja vastaanotto konttorissa. Tutkimuksessa esille tuli useita ideoita asiakastyytyväisyyden parantamiseksi ja niiden pohjalta muodostettiin toimintasuunnitelma. Ratkaisevimpia tekijöitä olivat oma asenne, toimintaympäristö ja yhteiset pelisäännöt konttorissa. Toiminnan parantaminen vaatii koko henkilökunnan sitoutumisen ja toimintasuunnitelman toteutumista ja tuloksia tulee seurata jatkuvasti.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Pankkiala, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus, kehittäminen, asiakkuus, asiakaspalvelu, markkinointi, asiakastyytyväisyystutkimus		
Muut tiedot Sivut 19-54 (sisältää liitteet) ovat pankkisalaista tietoa eikä niitä saa julkaista. Liitteinä haastattelulomake, esitelmä ja asiakastyytyväisyyskyselylomake.		



Author(s) KOISTINEN, Sanna	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 3.5.2010
	Pages 43+10	Language Finnish
	Confidential ( x ) Until 05/2015	Permission for web publication ( x )
Title IMPROVING CUSTOMER SATISFACTION Case: Sampo Pankki Espoo Iso Omena		
Degree Programme Degree Programme in International Business		
Tutor(s) SAUKKONEN, Juha		
Assigned by Sampo Pankki, Espoo Iso Omena branch		
Abstract <p>Sampo Pankki is part of the major Nordic Danske Bank Group. In Finland Sampo Pankki is the third biggest bank after Osuuspankki and Nordea. Competition is getting harder in financial markets and banks need to find ways to differentiate themselves from the competitors with the help of some other assets than products. Sampo Pankki has a clear goal to be the best bank in the market providing its customers with the best benefits.</p> <p>Sampo Pankki wants to continuously develop its customer relationship management. Customer satisfaction is regularly measured with quantitative research within the whole company and in every branch separately. Qualitative research was the method used find out the reasons behind the bad customer satisfaction level in the Espoo Iso Omena branch. Furthermore, the purpose of the survey was to create an action plan of how to improve customer satisfaction level in the branch. The research data was gathered by interviewing the personnel of the Iso Omena branch.</p> <p>The research findings showed that many improvements need to be made. Especially the level of benefits, preparedness of the experts and customer reception in the office needed urgent corrective action. The ideas suggested in the interviews were compiled as an action plan of how to improve the customer satisfaction. The most important issues were personal attitudes, working environment and common rules in the office. The improvement requires the whole personnel to be committed to the change, and the implementation and the results needs to be regularly controlled.</p>		
Keywords Banking and finance sector, customer satisfaction, customer loyalty, development, customer, customer service, marketing, customer satisfaction research		
Miscellaneous Pages 19-54 (including attachments) are confidential and should not be published. Attachments: interview questionnaire, presentation slides, customer satisfaction questionnaire.		

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO JA YRITYKSEN ESITTELY .....</b>	<b>3</b>
1.1 Johdanto .....	3
1.2 Sampo Pankki Oyj .....	4
1.3 Espoo Iso Omenan konttori.....	6
1.4 Asiakastyytyväisyystutkimus ja tutkittavan aiheen esittely.....	7
<b>2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS.....</b>	<b>8</b>
2.1 Totuuden hetki .....	8
2.2 Asiakastyytyväisyys ja siihen vaikuttavat tekijät.....	9
2.3 Asiakastyytyväisyyden merkitys yritykselle .....	12
2.4 Toimintasuunnitelma .....	15
<b>3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSMENETELMÄT .....</b>	<b>16</b>
3.1 Tutkimusongelman kuvaus .....	16
3.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteutus.....	17
<b>4 TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>20</b>
4.1 Taustatietoa.....	20
4.2 Kysymys nro 1.....	22
4.3 Kysymys nro 2.....	24
4.4 Kysymys nro 3.....	28
4.5 Kysymys nro 4.....	29
4.6 Kysymys nro 5.....	30
4.7 Kysymys nro 6.....	31
4.8 Kysymys nro 7.....	33

<b>5 POHDINTA JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....</b>	<b>34</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>42</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>44</b>
Liite 1. Haastattelulomake .....	44
Liite 2. Tulosten esittely henkilökunnalle.....	45
Liite 3. Asiakastyytyväisyyskyselylomake .....	54

## **KUVIOT**

KUVIO 1. Tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen.....	9
KUVIO 2. Tiivistelmä MOT tuloksista .....	21
KUVIO 3. Espoo Iso Omenan konttorin tulokset vs. Pankin tyytyväisimpien asiakkaiden vastausten keskiarvo Q4/2009 .....	22
KUVIO 4. Kriittisimmät konttorin asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. ....	23
KUVIO 5. Kooste kysymys nro 2 tuloksista.....	25

# 1 JOHDANTO JA YRITYKSEN ESITTELY

## 1.1 Johdanto

Kilpailu kiristyy kiristymistään myös rahoitusallalla ja nykyään pankeistakin on tullut kovaan myyntiin tähtääviä myyntiorganisaatioita. Menneitä ovat vuodet jolloin asiakas asteli nöyränä hattu kourassa pankinjohtajan puheille keskustelemaan asunnon ostosta. Roolit ovat kääntyneet enemmänkin toisin päin ja pankkien toimintaa säätelee tätä nykyä asiakas ja hänen toiveensa. Ei ole enää itsestään selvää että asiakkaat pysyvät vanhassa tutussa pankissa, jossa koko suku on vuosikaudet tottunut asioimaan.

Pankkien on ollut muiden myyntiorganisaatioiden tapaan kiinnitettävä lisääntyvässä määrin huomionsa asiakkaisiinsa ja kuinka saada pidettyä asiakkaat tyytyväisinä, jotta he eivät vaihtaisi raha-asioitaan kilpailevan pankin hoitoon. Hinnolla kilpailu ei itsessään riitä vaikka asiakkaat helposti halvemman lainamarginaalin perässä juoksevatkin. Mutta pidempiaikaiseen asiakasuskollisuuteen ja asiakkuuden syventämiseen, mistä pankit toimeentulonsa todella saavat, tarvitaan paljon muutakin kuin halvat hinnat.

Lisääntyvässä määrin yritykset mittaavat asiakkaidensa tyytyväisyystasoa säännöllisin väliajoin ja räätälöivät toimintaansa ja toimintamallejansa asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Asiakkailla on nykypäivänä enemmän valinnanvaraa mistä palvelunsa ostavat, joten yritysten täytyy todella kuunnella asiakkaitaan pysyäksään markkinoilla. Suhteessa siihen mikä hyöty tämän informaation keräämisestä yrityksille on, itse kyselyjen toteuttaminen on suhteellisen helppoa ja tuloksia on mahdollista saada suurelta joukolta ihmisiä. Tämä informaatio on yritykselle kullanarvoista tietoa ja mitä paremmin yritys osaa hyödyntää saamansa tiedon ja parantaa toimintaansa, sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on menestyä ja lisätä markkinaosuuttaan alati kilpailukykyisemmällä markkinoilla.

## 1.2 Sampo Pankki Oyj

Sampo Pankilla on pitkä historia Suomen pankkihistoriassa. Matkan varrella nimi on muuttunut useampaan otteeseen, nykyinen nimi Sampo Pankki otettiin käyttöön vuonna 2001 Sammon ja Leonian yhdistymisen seurauksena.

Tätä nykyä Sampo Pankki on osa Danske Bank-konsernia, jonka omistukseen Sampo Pankki Oyj, sen Baltiassa ja Venäjällä toimivat tytäryhtiöt, Mandatum Omaisuudenhoito Oy, Sampo Rahastoyhtiö Oy Mandatum & Co Oy ja Mandatum Pankkiiriliike Oy siirtyivät vuonna 2007. Yhteinen Danske Bankin tietojärjestelmä otettiin käyttöön pääasiainenä vuonna 2008. Siirtyminen Danske Bankin omistukseen merkitsi Sampo Pankille suurta muutosta, sillä pankin kaikki toiminnot ja koko organisaatio yhdistettiin Danske Bankin organisaatorakenteeseen. Koko prosessi kesti kokonaisuudessaan noin 14 kuukautta. Pankit Virossa, Latviassa ja Liettuassa eriytettiin Suomen organisaatiosta muutoksen yhteydessä. Sampo Pankki toimii siis omalla nimellään ja paikallisesti jakautuen kuuteen alue- ja finanssikeskukseen Suomessa.

Muutos Danske Bankin alaisuuteen ei sujunut ongelmitta ja aiheutti suuren negatiivisen mediaryöpyn, kun uusiin IT-järjestelmiin siirtyminen aiheutti Sampo Pankille suuria teknisiä ongelmia ja vaikeutti asiakkaiden pankkiasiointia huomattavassa määrin, esimerkiksi korttien ja verkkopankin toimimattomuuden johdosta. Valitettava toiseikka on, että näiden teknisten ongelmien myötä Sampo Pankki menetti suuren määrän asiakkaita kilpailijoille siirtymävaiheen aikana. Nämä ongelmat korostivat edelleen asiakastytyvyyden tärkeyttä. Mitä enemmän asiakastytyvyyteen ja asiakasuskollisuuteen panostetaan, sitä todennäköisemmin asiakas saadaan pidettyä myös ongelmatilanteissa. Erittäin tärkeää on kuunnella asiakasta myös ongelmatilanteissa ja toimia niin että asiakas kokee, että hänen asiansa on tärkeä ja asia pyritään selvittämään pikimmiten.

Yhdistymisen myötä Danske konsernista tuli yksi suurimmista pankkiryhmistä Pohjois-Euroopassa. Sampo Pankki itsessään on Suomen kolmanneksi suurin pankki Osuuspankin ja Nordean ollessa kovimpia kilpailijoita rahoitusmarkkinoilla.

Danske Bankin kotimarkkina-alueeseen kuuluvat Suomen lisäksi Tanska, Ruotsi, Norja, Viro, Latvia, Liettua, Irlanti ja Pohjois-Irlanti. Toimintaa pankkiryhmällä on myös Isossa-Britanniassa, Saksassa, Puolassa, Luxemburgissa ja Venäjällä.

Suomessa Sampo Pankilla on tätä nykyä yli 1,1 miljoonaa henkilöasiakasta ja lisäksi noin 100 000 yritys- ja yhteisöasiakasta. Konttorien lukumäärä koko Suomessa on 121. Danske Bankissa kaikilla toimialueilla noudatetaan yhteistä toimintatapaa, Danske Banking - konseptia, joka käytännössä tarkoittaa, että organisaatio, IT-järjestelmät, tuotekehitys ja tuotteet ovat identtiset joka maassa.

Sampo Pankin erikoisalana ovat perinteisten pankkituotteiden kuten asuntolainoituksen lisäksi säästämisen ja sijoittamisratkaisut. Lähtökohtana on tarjota asiakkaille kokonaisvaltaisia ratkaisuja jotka tuovat lisää hyötyä kaikkeen talouteen liittyvissä asioissa, asunnon hankinnasta eläkeiän säästöratkaisuihin. Tavoitteena on kehittää toimintaa jatkuvasti entistäkin asiakaslähtöisempään suuntaan.

Huolimatta Danske Bankin yhteisistä toimintatavoista, Sampo Pankki säilyttää omat erityisominaisuutensa ja korkeatasoisen pankkikulttuurin. Sampo Pankki haluaa erottua markkinoilla nimenomaan toimimalla asiakaslähtöisemmin kuin kilpailijansa. Tätä tarkoitusta varten on mm. räätälöity Tuumasta toimeen – hanke.

Sampo Pankki keskittyy sekä henkilö - että yritysasiakkaita palvellessaan pankkiasioiden kokonaisvaltaiseen hoitoon, sen sijaan että tarjottaisiin vain yhtä tuotetta. Tämä mahdollistuu asiakkaan kuuntelulla ja sitä kautta asiakkaalle saadaan räätälöityä juuri hänen tarpeisiinsa soveltuva palvelukokonaisuus. Tämä on Sampo Pankille erittäin tärkeä valttikortti vallitsevilla markkinoilla.

Sampo Pankin arvot ovat selkeät:

- Hyötyä asiakkaalle
- Ylivoimaisesti aktiivisin
- Suoraa puhetta
- Yhtenä joukkueena



- Rohkeasti erilainen
- Voitontahto

(Sampo Pankin arvot, 2010)

Sampo Pankin tavoitteena on nousta entistä merkittävämmäksi pankkitoimijaksi Suomessa. Strategiana on kasvaa jokaisella asiakassegmentillä, lisätä markkinaosuutta vallitsevilla markkinoilla ja tarjota asiakkaille kilpailukykyisemmällä hinnolla entistä parempia palveluita. Tavoitteena on ennen kaikkea olla markkinoiden asiakaslähtöisin pankki, joka tuottaa hyötyä asiakkaalle. Toisin sanoen olla paras suomalainen pankki, joka tarjoaa ainutlaatuista asiakaspalvelua.

(Sampo Pankki 2010.)

### **1.3 Espoo Iso Omenan konttori**

Tutkimukseni tein Espoon Iso Omenan konttorille, koska olen työskennellyt kyseisessä toimipisteessä asiakasneuvojana syyskuusta 2009, Sampo Pankissa urani aloitin kesällä 2008. Iso Omenan konttori sijaitsee Espoon Matinkylässä kauppakeskus Iso Omenassa. Kauppakeskus on todella vilkas ja asiakkaita riittää todella hyvin. Sampo Pankin konttori on toiminut kauppakeskuksen perustamisesta vuodesta 2001 lähtien, matkan varrella laajuuttaan lisäten. Alkuvuodet konttori toimi Tapiolan konttorin haarakonttorina, kunnes loppuvuodesta 2007 lähtien konttori on toiminut itsenäisenä konttorina ja kasvattanut markkinaosuuttaan todella hyvin. Täyden palvelun konttorina toiminta alkoi kesällä 2008, kun konttori sai myös kassapalvelut. Konttori on siis vielä nuori alueella. Toimitilat kokivat suuren muodonmuutoksen maaliskuun 2010 alussa, kun pitkään odotettu remontti viimein valmistui. Iso Omenan konttorissa toimii tällä hetkellä esimiesten lisäksi asiakaspinnassa kaksi rahoituspäällikköä, kaksi asiakasneuvojaa, yksi talousasiantuntija, kaksi sijoitusasiantuntijaa, kaksi palveluneuvojaa ja lisäksi yrityspuolella kolme vakituista toimihenkilöä. Suhteellisen pienestä henkilömäärästä riippumatta, Iso Omenan konttori on yksi alueen menestyneimpiä konttoreita myynneissä mitattuna.

Muutoksia on tapahtunut kuluneen puolen vuoden aikana. Varsinainen yrityspuoli supistettiin, kun yritystoiminta keskitettiin vain alueen suurimpiin konttoreihin. Uudet tilavat toimitilat ovat olleet sekä asiakkaille että toimihenkilöille todella mieleiset, sillä vanhoissa tiloissa mm. neuvottelurauha oli aivan olematon avotilassa sijaitsevien toimipisteiden takia. Lisäksi kassa- ja sijoituspalvelut olivat erillään rahoituspuolesta, mikä aiheutti hämmennystä asiakkaiden keskuudessa. Nyt uusissa tiloissa kaikki palvelut löytyvät saman katon alta ja jokaisella neuvottelijalla on oma äänieristetty huone, jossa tavata asiakkaita.

Iso Omenan kauppakeskuksessa suurimpina kilpailijoina ovat Nordea ja Osuuspankki. Matinkylä on voimakkaasti kasvava alue ja lähitulevaisuudessa kasvu tulee vain lisääntymään, kun Espooseen kulkeva metroreitti valmistuu. Asiakaskunta Matinkylässä ja lähialueilla on pääsääntöisesti hyvää ja varakastakin. Kauppakeskus on helppo paikka missä hoitaa myös pankkiasiansa joten asiakasvirtaa riittää kilpailijoista huolimatta hyvin. Kauppakeskus on myös todella hyvin vartioitu ja siisti, joten kauppakeskuksille haitalliset lieveilmiöt, kuten tuhotyöt, varastelu ja julkijuopottelu on saatu kokonaan karsittua Iso Omenan kauppakeskuksesta. Tämä luo turvallisuutta sekä toimihenkilöille että myös asiakkaille.

#### **1.4 Asiakastyytyväisyystutkimus ja tutkittavan aiheen esittely**

Sampo Pankki on asettanut asiakaslähtöisyyden yhdeksi keskeisimmistä tavoitteistaan ja pankin toiminta ja tuotteet ovat räätälöity asiakasnäkökulmasta. Sampo Pankki haluaa palvella asiakkaitaan kokonaisvaltaisesti ja tarjota asiakkailleen ratkaisuja joista on selvää hyötyä asiakkaan kokonaistilanne huomioiden. Sampo Pankin toimintamalliin ei kuulu pelkästään yhden tuotteen tarjoaminen. Asioidessaan pankissa asiakas olettaa asioivansa asiantuntijan kanssa ja luottaa raha-asiansa henkilökohtaisen pankkineuvojansa hoitoon. On asiantuntijan velvollisuus informoida asiakasta ja asiakkaan oikeus olla tietoinen erilaisista ratkaisuista, koska harva asiakas on itse tietoinen kaikista mahdollisuuksista, mitä pankki voi hänen rahoilleen tarjota.

Sampo Pankki mittaa asiakastytyväisyyttään säännöllisesti strukturoidun kyselylomakkeen avulla, joka lähetetään konttorissa tapaamisessa käyneille asiakkaille. Tulokset julkistetaan neljä kertaa vuodessa, joista viimeisin maaliskuussa 2010. Tutkimuksessani käytin pohjana tätä viimeisintä tutkimusta, koska se antaa hyvän kokonaiskuvan koko vuoden 2009 asiakastytyväisyyskehityksestä.

Tutkimukseni tein Sampo Pankin teettämän asiakastytyväisyystutkimuksen jatkoksi. Tarkoitukseni oli selvittää konttoritasolla, mitkä seikat ovat mahdollisesti vaikuttaneet asiakkaiden antamiin huonoihin tuloksiin. Tutkimukseni tavoitteena oli saada toimihenkilöt kukin omalla tahollaan arvioimaan omaa toimintaansa ja kuinka sitä voisi parantaa asiakaslähtöisemmäksi. Näistä tuloksista laadin konttorillemme toimintasuunnitelman, kuinka voisimme parantaa asiakastytyväisyyttä konttorissamme. Tulokset ja toimintasuunnitelman esittelin kirjallisen työn lisäksi konttorimme henkilökunnalle yhteisessä palaverissa.

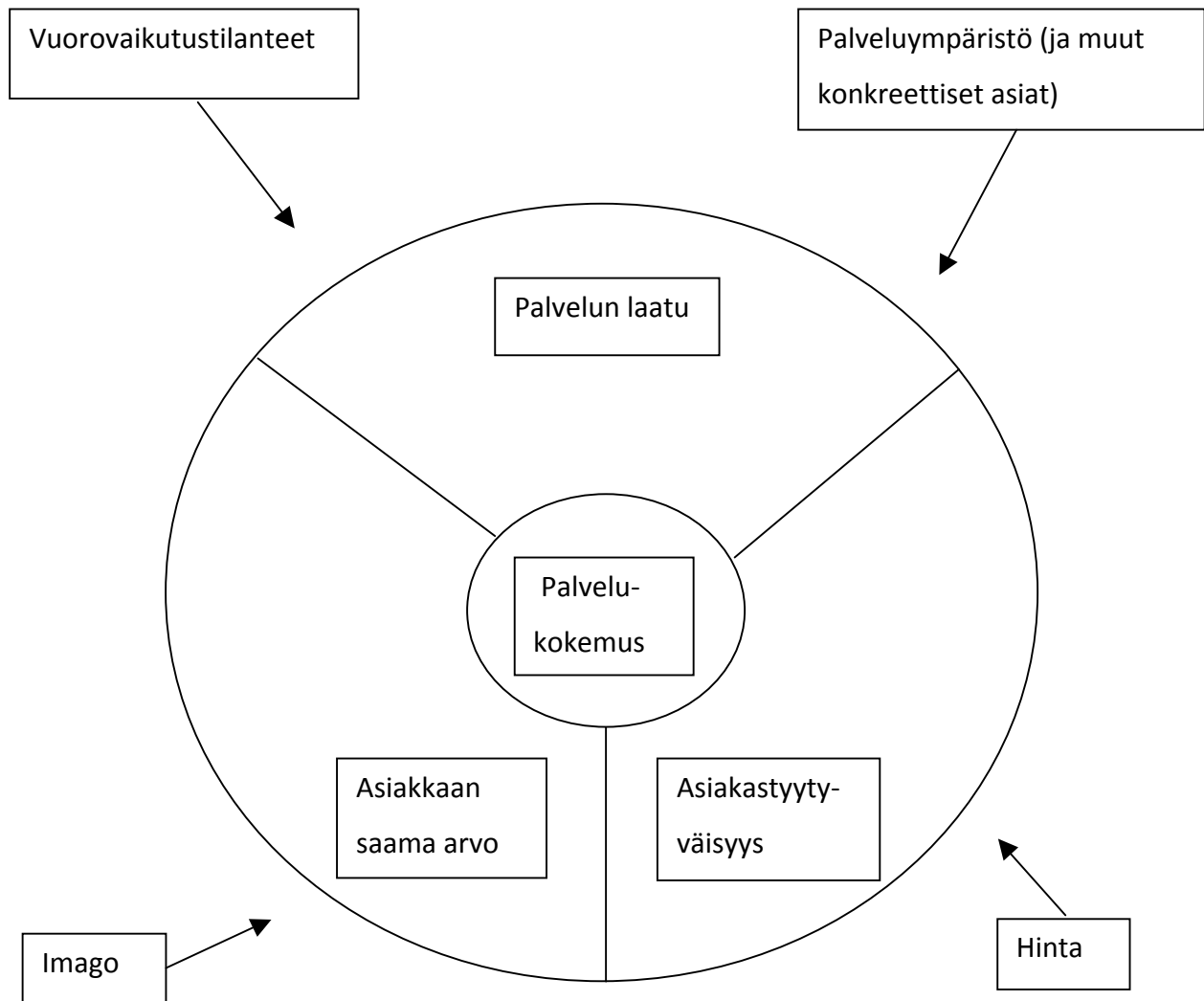
## 2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

### 2.1 Totuuden hetki

Asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaamistilannetta kutsutaan *Totuuden Hetkeksi* (*Moment of Truth, MOT*). Kohtaaminen tapahtuu joko kasvotusten tai puhelimen välityksellä, jolloin syntyy henkilökohtainen kontakti. Tämä on ainutkertainen tilaisuus luoda kontakti asiakkaaseen ja tehdä vaikutus, tapahtumaa ei koskaan voi uusia, ensivaikutelma on erittäin tärkeää lopputuloksen kannalta. Jotta lopputulos olisi molempien osapuolten kannalta onnistunut, positiivinen vuorovaikutus asiakkaan ja toimihenkilön välillä on ensisijaisen tärkeää. Tähän vuorovaikutukseen vaikuttaa oleellisesti sekä asiakkaan että toimihenkilön asenne. Yhteistyö ja positiivinen vuorovaikutus luovat tunnelman joka tarvitaan jokaiseen onnistuneeseen tapaamiseen. Jokisen, Heinämaan ja Heikkosen (2000, 225–226) mukaan asiakkaan tunne ratkaisee liiketoiminnan tuloksen. Kyky jakaa tunteita ja kuunnella asiakasta on todella tärkeää. Mitä paremmat vuorovaikutustaidot toimihenkilöllä on, sitä paremmin hän onnistuu

vuorovaikutuksessa erilaisten asiakkaiden kanssa ja sitä onnistuneempi kokemus tapaaminen on molemmille osapuolille. (Jokinen ym. 2000, 225–226.)

## 2.2 Asiakastyytyväisyys ja siihen vaikuttavat tekijät



KUVIO 1. Tekijät, jotka vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. (mukaillen Zeithaml & Bitner 1996, 104.)

Asiakkaan saama arvo, palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys muodostavat yhdessä asiakkaan palvelukokemuksen ja liittyvät olennaisesti toisiinsa. Edelleen palvelukokemusta ja näin ollen myös laatua, asiakkaan saamaa arvoa ja tyytyväisyyttä muok-

kaavat vuorovaikutustilanteet yrityksen henkilöstön kanssa, palveluympäristö, yrityksen imago ja asiakkaan maksama hinta palvelusta.(Ylikoski 1997, 103–104.)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat monet seikat ja ne voivat olla kovinkin erilaisia asiakkaiden kesken. Ylikoski (1997, 104) määrittelee asiakastyytyväisyyden positiiviseksi tunnereaktioksi joka palvelukokemuksesta asiakkaalle syntyy.(Ylikoski 1997,104.)

”Koskaan et saa uutta tilaisuutta tehdä hyvää ensivaikutelmaa” (Lundberg 2002, 57).

Ensivaikutelma yrityksestä ja sen palveluista muodostaa asiakkaalle tietyn kuvan yrityksestä. On ensisijaisen tärkeää luoda asiakkaalle hyvä ensivaikutelma, sillä se toimii pohjana jatkolle. Ensivaikutelman syntymiseen vaikuttaa muun muassa henkilökunnan ystävällisyys, palvelualttius, asiantuntemus ja asiakkaan huomioonottaminen ja palveleminen juuri hänen tarpeitaan vastaavalla tavalla ja lisäksi myös yrityksen viihtyvyys. (Lahtinen & Isoviita 2001, 1.)

Pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentamiseen tarvitaan pitkäjänteistä toimintaa ja asiakkaan kokemusten on oltava jatkuvasti hyviä, jotta yritys säilyttää asiakkuuden itsellään. Asiakastyytyväisyys pohjautuu aina asiakkaan omaan henkilökohtaiseen mielipiteeseen ja kokemukseen, vaikkakin esimerkiksi ystävien aiemmat kokemukset vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan yrityksestä. Peruseriaatteena asiakasta on palveltava aina niin, että hän kokee saavansa hyvää palvelua ja sitä kautta tyytyväisyys saatuun palveluun ja itse yritykseen lujittuu. (Rope & Pöllänen 1994, 58–59.)

Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa aina kokemus yrityksen toiminnasta. Timo Ropen ja Jouni Pöllänen kirjassa Asiakastyytyväisyysjohtaminen, kirjoittajat käsittelevät aihetta kuinka asiakas aina vertaa kokemaansa odotuksiinsa, jotka hänellä oli yrityksestä. Näin ollen asiakkaan odotustaso toimii lähtötilanteena ja vertailupohjana kokemukselle.(Rope & Pöllänen 1994, 30–35.)

Asiakkaan tyytyväisyyden tasoon vaikuttavat kolme odotusulottuvuutta. Minimiodotukset yrityksen toiminnan tulisi aina ylittää. Nämä odotukset voivat olla toi-

mialakohtaisia, yrityskohtaisia tai myös asiakkaan henkilökohtaisia odotuksia. Seuraavalla tasolla ovat asiakkaan ennako-odotukset ts. imago. Tämän mielikuvan asiakas muodostaa yrityksen mainonnan ja muun viestinnän pohjalta. Korkea imagotaso antaa yritykselle selkeän kilpailuedun markkinoilla ja tähän jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä. Ihanneodotukset puolestaan ovat asiakkaan itsensä muodostamia toiveita yrityksen toiminnan suhteen ja ne perustuvat asiakkaan omaan arvomaailmaan. (Rope & Pöllänen 1994, 30–35.)

Asiakkaan tyytyväisyyden aste määrittyy kun verrataan odotuksia asiakkaan varsinaiseen palvelukokemukseen. Tyytyväisyysasteet voidaan luokitella kolmeen eri asteeseen: negatiivinen, neutraali tai myönteinen. Jos asiakkaan odotukset olivat korkeammalla kuin mitä itse kokemus antoi asiakkaalle, asiakas ei ole tyytyväinen yrityksen antamaan palveluun ja tyytyväisyysaste on täten joko negatiivinen tai jopa erittäin negatiivinen. Molemmat tapaukset ovat todella vakavasti otettavia, sillä seurauksena on yleensä valitusten lisäksi usein asiakkaan menettäminen ja koko yritys saa helposti huonon maineen kyseisen asiakkaan tuttavapiirissä ja aiheuttaa asiakkaiden siirtymistä kilpailijoille. Lievemässä tapauksessa asiakastyytyväisyyden ollessa neutraali, asiakkaan odotukset kohtaavat kokemuksen kanssa ja asiakkuuden kohtalo määräytyy pääosin asiakkaan odotusasteen mukaisesti. Kun asiakkaan kokema palvelu ylittää asiakkaan odotukset, asiakas on tyytyväinen. Vahvasti myönteisesti yllättyneet asiakkaat ovat tässä ääripäässä puolestaan niitä, jotka antavat positiivista palautetta ja suosittelevat yritystä myös tuttavilleen. Vaikuttamalla asiakkaan odotuksiin ja kokemukseen on mahdollista vaikuttaa myös tyytyväisyyteen, sillä samantasoista toiminnasta josta asiakkailla on ollut erilaiset odotusasteet, saadaan erilaisia tyytyväisyystuloksia. (Rope & Pöllänen 1994, 41–43.)

Asiakkaan odotuksiin vaikuttaa monia eri tekijöitä. Asuinpaikka, ikä, siviilisääty tai asiakkaan persoonallisuus vaikuttavat asiakkaan yritystä kohtaan muodostamaan odotusasteeseen. Myös aiemmat kokemukset vaikuttavat osaltaan asiakkaan odotuksiin. Näihin tekijöihin ei juurikaan voida vaikuttaa, paitsi asiakkaan kokemukseen yrityksestä. Asiakkaan odotuksia muokkaaviin markkinointitoimenpiteisiin yritys pystyy puolestaan vaikuttamaan, kuten esimerkiksi hintaan ja mainontaan. Lisäksi ympäristötekijöillä on vaikutusta asiakkaan odotuksiin. (Rope & Pöllänen 1994, 41–43.)

Tuire Ylikoski kirjoittaa teoksessaan ”Unohtuiko asiakas?” asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Ylikosken (1997, 86–88) mukaan asiakastyytyväisyys muodostuu yrityksen luotettavuudesta, reagoitavuudesta, palveluvarmuudesta, empatiasta ja myös palveluympäristöstä. Näiden tekijöiden avulla palvelun laadukkuus mahdollistuu. Kun palvelun laatu, tuotteiden laadun ja tuotteen hinnan kanssa ovat tasapainossa, sillä on suora vaikutus myös asiakastyytyväisyyteen. Ylikoski (1997, 86–88) mainitsee myös että esimerkiksi tietyt tilannetekijät kuten asiakkaan kiire tai yksilötekijät, eivät ole yrityksen vaikutettavissa. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa myös asiakkaan saama arvo eli toisin sanoen asiakkaan kokemus siitä kuinka paljon hän on joutunut panostamaan palvelun saamiseen verrattuna siihen kuinka suuren hyödyn hän on palvelusta saanut. (Ylikoski 1997, 86–88.)

Edelleen uudemmassa painoksessa Ylikoski (1999, 161) jaottelee tyytyväisyyttä tuottavat ominaisuudet kolmeen ryhmään: perusominaisuuksiin, asiakkaan ilmaisemiin ominaisuuksiin ja asiakkaalle positiivisia yllätyksiä tuoviin ominaisuuksiin. Perusominaisuuksiin kuuluvat itsestään selvät ominaisuudet, joiden puuttuminen aiheuttaa asiakkaassa tyytymättömyyttä, mutta ei kuitenkaan itsessään myöskään nosta tyytyväisyyden tasoa, vaikka nämä ominaisuudet toteutuisivatkin. Asiakkaan ilmaisemat ominaisuudet toimivat asiakkaan valintakriteereinä, kun hän käyttää yrityksen palveluja. Jos nämä ominaisuudet ovat hyvällä tasolla, on sillä myönteinen vaikutus myös asiakastyytyväisyyteen. Positiivisia yllätyksiä tuovat ominaisuudet nostavat selvästi asiakastyytyväisyyden tasoa. Nämä ominaisuudet tuovat asiakkaalle lisäarvoa ja eivät välttämättä ole ennalta arvattavissa. (Ylikoski 1999, 161.)

### **2.3 Asiakastyytyväisyyden merkitys yritykselle**

Suuri osa yrityksistä kiinnittää suurempaa huomiota markkinaosuuteensa kuin asiakaidensa tyytyväisyyteen. Siinä yritykset tekevät suuren virheen, sillä markkinaosuudella katsotaan menneisyyteen, mutta asiakastyytyväisyys sen sijaan määrää tulevaisuuden suunnan. Tyytyväisyydellä on suora yhteys markkinaosuuteen niin huonossa kuin hyvässäkin mielessä. Yritysten tulisi jatkuvasti tarkkailla ja parantaa asiakastyytyväisyytensä tasoa, sillä mitä korkeampi asiakastyytyväisyys, sitä todennäköisemmin

asiakkaat pysyvät. Kotler (2005,13–14) nimeää kirjassaan neljä tosiasiaa jotka yritysten tulisi ottaa huomioon toiminnassaan:

1. Uusien asiakkaiden hankkiminen maksaa yritykselle 5-10 kertaa enemmän kuin nykyisten asiakkaiden pitäminen tyytyväisinä.
2. Keskiwertoyritykselle tapahtuu vuosittain 10–30 prosentin asiakasmenetykset
3. Viidenkin prosentin lasku asiakkaiden menetyslukemissa voi lisätä tuottavuutta alasta riippuen jopa 25–85 prosenttia.
4. Asiakkaat ovat yleensä sitä tuottavampia mitä pidempi asiakkuus kyseessä.  
(Kotler 2005, 13–14.)

Lisäksi Kotler (2005, 13–14) korostaa, että asiakkaiden tyytyväisyys on hyvä mutta ei riittävä tavoite. Yritysten olisi pyrittävä saamaan mahdollisimman uskollinen asiakas-kunta. Uskolliset asiakkaat ovat jopa valmiita maksamaan hieman enemmän saamaansa hyvästä palvelusta verrattuna ei-uskollisiin asiakkaisiin. Yritysten kannattaisi siinä tähdätä asiakkaiden ilahduttamiseen pelkän tyydyttämisen sijaan. Huippuyritykset pyrkivätkin toiminnallaan ylittämään asiakkaidensa odotuksensa ja saamaan asiakkaansa hymyilemään. (Kotler 2005, 13–14.)

Tyytyväiset asiakkaat ovat yrityksille nykypäivänä todella merkittävä kilpailuetu. Tyytyväiset asiakkaat antavat yritykselle etumatkaa kilpailijoihin nähden, jota on vaikea saavuttaa, varsinkin jos yritys panostaa asiakkaidensa palvelemiseen ja tyytyväisyyteen enemmän kuin kilpailijat. (Lahtinen & Isoviita 1998, 64.)

Tyytyväiset asiakkaat ovat uskollisia yritykselle ja mitä tyytyväisempiä asiakkaat ovat, sitä pidempään he myös pysyvät uskollisina yritykselle. Kilpailijoiden tarjotessa vastaavia tuotteita ja palveluita edullisempaan hintaan, uskolliset asiakkaat eivät ole ensimmäisenä vaihtamassa yritystä ja juoksemassa hinnan perässä. (Lele ja Sheth 1991, 27–28.) Tyytyväiset asiakkaat ovat jopa valmiita maksamaan hieman enemmän yrityksen tuotteista ja palveluista. Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat keskittävät asi-



ointinsa ja pitkäaikaisina asiakkuuksina tuovat yritykselle enemmän tuottoja kuin uudet asiakkaat, joiden toiminta on suhdanneherkempää ja asiointia saattaa olla useammassa eri yrityksessä. Tyytyväiset asiakkaat pitävät yritykset kannattavina ja tällaiset yritykset pärjäävät markkinoiden suhdannevaihteluissa paremmin kuin yritykset, jotka esimerkiksi kilpailevat hinnalla asiakastyytyväisyyden sijaan ja jopa sen kustannuksella. (Lele & Sheth 1991, 24.)

Yritys, jonka asiakastyytyväisyys on hyvä, tietää mitä asiakkaat haluavat ja tällainen yritys osaa ennakoida muutokset asiakkaiden tarpeissa ja toimia niiden mukaan ennen kuin kilpailija ehtii reagoida niihin ensin. (Lele & Sheth 1991, 24–25.)

Taloudellisten kriisien ja vaikeina aikoina yritykset tekevät helposti sen virheen, että karsiakseen kustannuksia vähentää henkilökuntaa. Tämä johtaa helposti siihen, että kustannusten karsiminen henkilökunnan supistamisen muodossa heikentää palvelun laatua ja edelleen vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Tyytymättömät asiakkaat vaihtavat helposti asiointinsa muualle, mistä saavat parempaa palvelua ja tämä vain pahentaa yrityksen taloudellisia ongelmia. Sen sijaan, että karsittaisiin kustannuksia, yrityksen tulisi vaikeina aikoina panostaa asiakastyytyväisyyteen, sillä asiakkaat ovat ne tärkeät elementit yritykselle, jotka tuottavat yrityksen liikevaihdon. Tyytyväiset asiakkaat vaikuttavat luonnollisesti myös henkilökunnan työskentelyyn positiivisesti ja tätä kautta asiakasmäärät on helpompaa saada kasvuun ja sitä kautta yrityksen tulos paranee. (Leppänen 2007, 141–143.)

Tyytyväiset asiakkaat ovat yritykselle myös hyvä markkinointikavana. Tyytyväiset asiakkaat kertovat ystävilleen yrityksestä ja saamastaan hyvästä palvelusta ja suosittelevat yritystä ystävilleen. Tutkimusten mukaan ystävien suositukset toimivat paljon tehokkaammin kuin mitkään muut markkinointikeinot. (Lahtinen & Isoviita 1998, 110.)

Tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat ymmärtävät paremmin myös yrityksen kohtaamat vaikeat ajat markkinatilanteessa tai esimerkiksi organisaation muutoksen yhteydessä ja antavat aikaa yritykselle sopeutua tilanteeseen. Mutta huomioitava on, että uskol-

lisinkaan asiakas ei odota loputtomiin, jos yritys ei ole halukas muuttamaan toimintaansa ja näkemään asiakkaidensa tarpeita.(Lele & Sheth 1991, 28.)

## 2.4 Toimintasuunnitelma

Jokaisen yrityksen on tehtävä perusteellista suunnittelutyötä sen suhteen kuinka asiakastyytyväisyystuloksia voitaisiin hyödyntää ja miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan. Tämä työ tulisi tehdä jo ennen tutkimuksen toteuttamista.(Salmela 1997, 76.)

Saaduista tuloksista pitäisi laatia toimintasuunnitelma ja päättää mitä toimenpiteitä tutkimustulosten pohjalta toteutetaan. Toimenpiteet on tärkeää lajitella tärkeysjärjestykseen ja kohdistaa toiminta ensimmäisenä niihin kohtiin, joiden tärkeys on suuri, mutta joiden asiakastyytyväisyystaso oli heikko. (Ylikoski 1999, 166–167.)

Kehittämistoimenpiteet jaetaan operatiivisiin ja strategisiin. Operatiiviset kehittämistoimenpiteet tehdään asiakkuustasolla ja parannukset kohdistuvat yleensä olemassa oleviin asioihin. Strategiset kehittämistoimenpiteet ovat puolestaan laajempia toimenpiteitä, kuten esimerkiksi uusien palvelumallien tai tuotteiden kehittämistä ja nämä tehdään asiakaskantatasolla suurempia kohderyhmiä ajatellen. (Storbacka ym. 1999, 82–83.)

Yrityksen johdon rooli on merkittävä henkilökunnan sitouttamisessa asiakastyytyväisyyden parantamiseen ja ylläpitoon. Asiakastyytyväisyystulosten ja palautteen tuominen henkilökunnan tietoisuuteen on erittäin tärkeää. Johdon tulisi tehdä selväksi henkilöstölleen, että asiakastyytyväisyyden selvittäminen ja toiminnan kehittäminen sitä kautta on osa jokaisen päivittäistä työtä.(Salmela 1997, 77.)

Koko henkilökunnan kuuluisi olla ajan tasalla asiakastyytyväisyyden tasosta. Henkilökunta on avainasemassa toiminnan kehittämisessä kohti tyytyväisempää asiakaskuntaa. Vanhojen toimintamallien muuttaminen ei ole helppoa ja siksi henkilökunta pitäisi ottaa aktiivisesti mukaan suunnitellessa toimia asiakastyytyväisyyden parantamiseksi.(Ylikoski 1999, 169.) Henkilökunnalla on varmasti paljon annettavaa ja ideoita

käytännön tilanteisiin ja näitä ideoita hyödyntämällä toimintasuunnitelmasta saadaan käytännönläheisempi ja henkilökunnan on helpompi alkaa toteuttaa sitä toiminnassaan. Osallistuminen toiminnan suunnitteluun jo itsessään voi toimia motivoivana tekijänä henkilökunnalle.

Asiakastyytyväisyystietojen pitäisi toimia perustana sekä yrityksen sisäisen toiminnan kehittämisessä että ulkoisissa asiakkaisiin kohdistuvissa toimenpiteissä. (Rope & Pöhlänen 1994, 52.)

Ylikoski (1997, 176) mukaan asiakaspalvelun parantamiseksi voidaan tehdä paljon. Lähtökohtana tulisi olla asiakkailta saatava palaute, jonka avulla epäkohdat voidaan tunnistaa. Jokaisen palvelutilanteen lopputuloksena tulisi olla tyytyväinen asiakas, mutta asiakasta ei kuitenkaan tarvitse kohdella kuninkaana, vaan tasaveroisena, arvostettuna kumppanina palvelutilanteessa. Hyvän asiakaspalvelija osaa arvostaa myös omaa työtään ja asiantuntemustaan. (Ylikoski 1997, 176.)

Loppuosa opinnäytetyöstäni sisältää pankkisalaista tietoa ja työnantajani ei halua sitä julkiseksi.

## LÄHTEET

Heikkilä, T. 2008: Tilastollinen tutkimus, Helsinki: Edita Prima Oy.

Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Osin uud. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas - Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Lahtinen, J. ja Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lele, M. ja Sheth, J. 1991. Asiakas – menestyksen avain. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Leppänen, E. 2008. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lundberg, T. 2002. Palvele, vaikuta, menesty! Menestyvän asiakaspalvelijan ABC. 2.p. Jyväskylä Gummerus Kirjapaino Oy.

Rope, T. & Pöllänen J.1994. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: Weilin+Göös

Salmela, T. 1997. Asiakaspalautteen haaste: menetelmiä ja esimerkkejä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tietoa Sampo Pankista. 2010. Sampo Pankin kotisivut. Viitattu 7.4.2010.

[Http://www.sampopankki.fi](http://www.sampopankki.fi).

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2.p. Keuruu. Otavan kirjapaino Oy.

Zeithaml, V. & Bitner, M. 1996. Services marketing. New York: McGraw-Hill.