

Lasse Luotonen

YLIVERTAINEN ASIAKASKOKEMUS LÄNSI-SUOMEN
OSUUSPANKISSA

Liiketalouden koulutusohjelma

YAMK

2016

YLIVERTAINEN ASIAKASKOKEMUS LÄNSI-SUOMEN OSUUSPANKISSA

Luotonen, Lasse
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Joulukuu 2016
Ohjaaja: Suvanto, Mari
Sivumäärä:71
Liitteitä: 1

Asiasanat: Ylivertainen, asiakaskokemus, asiakaspalvelu ja arvokas asiakas

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää miten kaksi eri asiakasryhmää kokee ylivertaisen asiakaskokemuksen Länsi-Suomen Osuuspankissa. Ryhmiksi on valittu laina-asiakkaat ja private – asiakkaat. Opinnäytetyön tarkoitus on tutkia miten eri ryhmät mieltävät ylivertaisen asiakaskokemuksen ja mistä asioista heidän mielestään tuo ylivertaisuus syntyy.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valikoitunut laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja lähestymistapana tapaustutkimusta. Tutkimusaineisto on kerätty haastatteleamalla kummankin asiakasryhmän asiakkaita pankin tiloissa. Kummastakin ryhmästä on poimittu satunnaisesti asiakkaita haastatteluun.

Tuloksista ilmeni että asiakasvastuulliset ovat todella tärkeässä asemassa hoitamassa asiakkaiden asioita. Samalla selvisi myös että asiakkaat kaipaavat palvelua ja apua pankkipalveluissaan sekä odottavat nopeutta palvelussa.

Opinnäytetyön avulla saatiin selville miten kummatkin asiakasryhmät mieltävät asiakaspalvelun Länsi-Suomen Osuuspankissa ja mitä he odottavat pankilta . Työn avulla saatiin myös tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä asiakasvastaavan kanssa ja minkälaista palvelua he odottavat saavansa pankissa.

SUPREME CUSTOMER EXPERIENCE ON LÄNSI-SUOMEN OSUUSPANKKI

Luotonen, Lasse

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Entrepreneurship and business skills

December 2016

Supervisor: Suvanto, Mari

Number of pages: 71

Appendices: 1

Keywords: Supreme, customer experience, customer service and valuable customer

This thesis theme was to find out how two different client groups check supreme customer experience in Länsi-Suomen Osuuspankki. Those two client groups are credit customers and private customers. The thesis purpose is to search how those two different groups perceive supreme customer experience and what things in their mind that supreme be born.

This thesis research method was chosen a qualitative research and manner of an approach is case study. Study material was collected by interviewing each customer group customers in the bank's premises. Each client group his picked at random customers an interview.

The results showed that customer care is really important role in management of customer's issues. At the same time we also found out that customers need service and assistance to the banking services as well as waiting for the speed of service.

By means of a thesis was to find out how to both customer groups perceive customer service in Länsi-Suomen Osuuspankki and what they expect from their bank.

Through the work were also obtained information about customer behavior with the customer service and what type of service they expect to receive at bank.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OP-POHJOLA RYHMÄN ESITTELY	7
2.1	Länsi-Suomen Osuuspankki	7
3	YLIVERTAINEN ASIAKASKOKEMUS LÄNSI-SUOMEN OSUUSPANKISSA	8
3.1	Teoreettinen viitekehys.....	10
4	TUTKIMUSMENETELMÄ	13
4.1	Tapaustutkimus	15
4.2	Tiedonkeruumenetelmät	16
5	PANKIN PALVELUT	17
5.1	Pankkitoiminta Osuuspankissa	20
6	ARVOKAS ASIAKAS	21
6.1	Asiakkuus.....	25
7	ASIAKASPALVELU	27
7.1	Asiakasuskollisuus.....	29
7.2	Asiakaspalvelun taloudellinen arvo ja asiakaspalvelun vaatimukset	30
7.3	Asiakaspalvelu asiakaspalvelijan näkökulmasta.....	35
8	ASIAKASKOKEMUS	36
8.1	Asiakaskokemuksen tulkitseminen ja analysointi	38
8.2	Asiakaskokemus kanavasta monikanavaisuuteen ja kanavattomuuteen	41
8.3	Ylivertaisen asiakaskokemuksen synnyttäminen ja poikkeustilanteen hoito	43
9	TALOUDELLINEN TULOS	46
10	BIG DATA	48
11	ODOTUSTEN YLITTÄMINEN JA TASALAATUISTAMISEN ILLUUSIO ...	50
11.1	Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on historiaa.....	52
11.1.1	Sisäinen koulutus	53
11.2	Palvelukokemus luo kilpailuedun	54
11.2.1	Miten saamme paremmin yhteyden toisiin?	56
12	ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS 2015	58
13	HAASTATTELUN TULOKSET.....	58
13.1	Haastattelujen analysointi laina-asiakkaiden osalta.....	59
13.2	Haastattelujen analysointi private-asiakkaiden osalta	62
14	YLIVERTAISEN ASIAKASKOKEMUKSEN VERTAILU JA ANALYSOINTI.....	64
14.1	Ylivertaisen asiakaskokemuksen analysointi.....	67

15 YLIVERTAISEN ASIAKASKOKEMUSEN JALOSTAMINEN	68
LÄHTEET	71
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe on ylivertainen asiakaskokemus Länsi-Suomen Osuuspankissa. Osuuspankki – konserni on mainostanut aikoinaan ylivertaisesta asiakaspalvelusta pankissa. Kiinnostus ja mielenkiinto aiheeseen syntyi työskennellä Länsi-Suomen Osuuspankissa. Aiheena ylivertainen asiakaskokemus on mielenkiintoinen, koska asiakkaat määrittelevät eri tavalla omien kokemusten pohjalta ylivertaisuuden.

Opinnäytetyössäni tarkastellaan kahden eri asiakasryhmän kokemuksia ylivertaisesta asiakaskokemuksesta Länsi-Suomen Osuuspankissa. Haastattelen Länsi-Suomen Osuuspankin laina-asiakkaita ja private-asiakkaita ylivertaisesta asiakaskokemuksesta. Haastateltavat valitaan sattumanvaraisesti kummastakin asiakasryhmistä. Kummankin ryhmän asiakkaita tullaan haastattelemaan 5 kpl. Tarkoituksena on saada selville miten asiakkaat mieltävät näissä asiakasryhmissä ylivertaisen asiakaspalvelun, miten tärkeänä he pitävät ylivertaista asiakaspalvelua ja minkälaista ylivertainen asiakaskokemus voisi olla.

Opinnäytetyössäni tulen käymään läpi teoriassa pankin palveluita, miten arvokas asiakas määritellään teoriassa, tulen myös määrittelemään asiakaspalvelua ja asiakaskokemusta. Nämä neljä asiaa tulevat olemaan lähtökohta, sille miten itse uskon ylivertaisen asiakaspalvelun syntyvän.

Työni tulee olemaan laadullinen tutkimus ja tarkemmin tutkimusstrategia tulee olemaan tapaustutkimus. Pienen haastateltavien määrän vuoksi pääsen keskustelemaan aiheesta tarkemmin asiakkaiden kanssa. Samalla pystyn tarkentamaan asiakkaiden vastauksia ja esittämään tarkentavia kysymyksiä.

2 OP-POHJOLA RYHMÄN ESITTELY

OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Ryhmän liiketointa on jaettu kolmeen alueeseen, jotka ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Osuuspankit ovat jäsentensä omistamia itsenäisiä pankkeja, jotka harjoittavat vähittäispankkitoimintaa omilla toimialueillaan. Ryhmän muodostavat noin 180 itsenäistä osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP-Pohjola osk tytär – ja lähiyhteisöineen. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen; yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen kaikkien kesken.

OP-Pohjola on ollut rakentamassa suomalaista yhteiskuntaa ja kartuttamassa maamme vaurautta jo yli 110 vuoden ajan. OP-Pohjolan historia lasketaan alkaneeksi vuodesta 1902, kun Osuuskassojen Keskuslainarahasto perustettiin. Vuonna 2005 finanssiryhmään hankitun Pohjolan toiminta oli alkanut jo vuonna 1891 nimellä Palovakuutus-Osakeyhtiö Pohjola.

2.1 Länsi-Suomen Osuuspankki

Länsi-Suomen Osuuspankki kuuluu OP-Pohjola – ryhmään ja on yritysmuodoltaan osuuskunta. Ylintä päätösvaltaa käyttää omistajajäsenistä muodostuva edustajisto, joka valitsee pankille hallintoneuvoston. Länsi-Suomen Osuuspankki on itsenäinen, paikallista vähittäispankkitoimintaa alueellisesti harjoittava talletuspankki. Pankki tarjoaa kotitalous- ja pk-yrityksiä varten, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille nykyaikaiset ja kilpailukykyiset pankkipalvelut. Länsi-Suomen Osuuspankilla on vahva asema omalla toimialueellaan. Yksityishenkilöasiakkaista 50 % ja yrityspuolen asiakkaista 51 %, on Länsi-Suomen Osuuspankin asiakkaina.

Länsi-Suomen Osuuspankki on osa OP-Pohjola – ryhmää. OP-Pohjolan perusta ja strategisten tavoitteiden lähtökohta on osuustoiminnallisuus, joka korostuu ryhmän arvoissa. Länsi-Suomen Osuuspankin arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Näitä arvoja on OP-Pohjola – ryhmä ja Länsi-Suomen Osuuspankki on pyrkinyt avaamaan omistajilleen ja asiakkailleen auki.

OP-Pohjola on ihmistä varten, ja aito välittäminen ihmisistä – niin asiakkaista kuin työyhteisön jäsenistä – on lähtökohta toiminnalle. Meitä on helppo ja miellyttävä lähestyä, meillä ihminen kohdataan arvokkaana ja tasavertaisena yksilönä. Ihmisen arvostus näkyy kaikessa toiminnassa.

Toimimme sekä paikallisesti, alueellisesti että valtakunnallisesti esimerkillisenä ja eettisesti vastuullisena yrityksenä. Rakennamme pitkäjänteisiä ja keskinäiseen luottamukseen perustuvia asiakassuhteita. Vahvalla ammattitaidolla vastaamme toimintamme laadukkuudesta, asiantuntemuksesta ja luotettavuudesta.

Menestyminen yhdessä asiakkaiden kanssa antaa suunnan ja vauhdin toiminnan ja palvelujen kehittämiseksi. Toiminta yhteisenä ryhmänä lisää turvaa ja parantaa palvelukykyämme. Hallinnon ja henkilöstön yhteinen voittamisen tahto luo jatkuvan menestyksen kautta perustan hyvälle maineelle.

3 YLIVERTAINEN ASIAKASKOKEMUS LÄNSI-SUOMEN OSUUSPANKISSA

Työskentelen Länsi-Suomen Osuuspankissa, joka on tällä hetkellä markkinajohtaja omalla alueellaan. Osuuspankin liiketoiminta-alueet ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Osuuspankki tuo vahvasti esiin mainonnassa asiakaslähtöisyyttä ja paikallisuutta, sekä ennen kaikkea sitä että pankki on asiakkaitaan varten. Paikallisesti Osuuspankit pyrkivät kehittämään ja tukemaan tärkeimpiä alueellisia hankkeita. Tästä innostuneena päätin selvittää Osuuspankin mainostamaa asiakaslähtöisyyttä ja sen suurinta lupausta siitä että pankki on asiakkaitaan varten. Olen valinnut opinnäytetyöni aiheeksi ylivertaisen asiakaskokemuksen Länsi-Suomen Osuuspankissa.

Ylivertaista asiakaskokemusta on tarkoitus tarkastella ja tutkia kahden eri asiakasryhmän välillä. Olemme saaneet lukea lehtien palstoilta kilpailun kiristyneen joka sektorilla ja niin on käynyt myös rahoitussektorilla. Pankit kilpailevat entistä enemmän asiakkaistaan ja pyrkivät kasvattamaan asiakaskuntaansa hankkimalla uusia asiakkaita muista rahalaitoksista. Pankkien korkokatteen supistumisen myötä asiakkuuksien arvo

on tullut entistä tärkeämmäksi pankeille. Tämä kilpailu on ulotettu jo iltapäivälehtien lööppeihin, josta voimme lukea kannanottoja lainamarginaaleista, pankkiryhmien asiakashinnoittelusta sekä ylipäänsä siitä mistä tänä päivänä voidaan julkisesti kirjoittaa.

Tänä päivänä jokainen yritys arvostaa hyvää ja pitkäaikaista asiakasta. Pitkien asiakassuhteiden arvo on yritykselle suuri. Me tunnemme pitkäaikaisen asiakkaamme hyvin ja molemminpuolinen luottamussuhde on kasvanut yhteisen matkan aikana. Uuden asiakkaan kanssa olemme aluksi varauksellisia ja joudumme tekemään enemmän työtä kuin vanhan asiakassuhteen kanssa. Toisaalta vanhat asiakkaat eivät välttämättä aina tiedosta saamaansa yliveraista palvelua, vaan he ovat tottuneet saamaan haluamaansa palvelua.

Sanana yliveraisuutta on vaikea määritellä, sillä sen tulisi olla jotain muuta kuin parasta. Synonyyminä käytetään ehdoton, paras. Omasta mielestäni tuo yliveraisuus on jotain sellaista mitä emme usko saavamme, vaikka se voisi olla mahdollista. Yliveraisuuteen voidaan mieltää lähes mitä asioita tahansa. Toisille pankin asiakkaille pelkkä tervehtiminen voi olla yliveraista, toisille taas yliveraista on veroilmoituksen täyttämisen tai auton rekisteröinti. Kaikilla meillä on oma käsitys siitä, mitä on asiakaspalvelu ja ennen kaikkea mitä yliverainen asiakaspalvelu on. Parhaimmassa tapauksessa yliveraisuus lienee jotain sellaista, mitä asiakas ei osaa kuvitella eli hän tulee positiivisesti yllätetyksi. Toinen vaihtoehto voisi olla että asiakas itse ymmärtää, että näin ei välttämättä virkailijan tarvitsisi toimia. Osalle asiakkaista yliveraista voi olla pelkästään nopean palvelun saaminen.

Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää mitä yliverainen asiakaspalvelu voi asiakkaiden mielestä olla ja miten tärkeänä he pitävät sitä. Jokainen asiakas määrittelee itse yliveraisen asiakaspalvelun. Tarkastelen mitä yliveraista asiakaspalvelua Länsi-Suomen Osuuspankki tarjoaa asiakasryhmilleen ja miten asiakkaat mieltävät sen. Pyrin saamaan selville miten Länsi-Suomen Osuuspankki voi parantaa asiakkaiden mielikuvaa tarjoamastaan palvelusta ja samalla luoda positiivista ilmapiiriä sen kautta. Yritän myös selvittää miten paljon asiakkaat arvostavat palvelua ja luoko yliverainen asiakaspalvelu vahvemman siteen asiakkaan ja yrityksen välille. Jos näin tapahtuu niin pyrin selvittämään miten sitä voidaan kehittää, niin että asiakkaat tiedostavat palvelun

ja osaavat arvostaa sitä. Informaatio on tärkeä, sillä pienillä tiedoilla voimme kehittää palvelua myös organisaation sisällä ja luoda tyytyväisiä sekä lojaaleja asiakkaita. Kilpailu on tänä päivänä niin kovaa että pienillä ja oikeilla asioilla voitetaan tärkeät kamppailut. Nämä kamppailut tuovat mahdollisuuden kasvaa. Tarkoitus on myös selvittää vaikuttaako yrityksen maine positiivisesti asiakkaiden ajatteluun.

Tutkimuskohteena on tutkia kahta eri asiakasryhmää ja näiden ryhmien kokemusta asiakaspalvelusta, sekä mielikuvaa ylivertaisesta asiakaskokemuksesta Länsi-Suomen Osuuspankista. Toinen ryhmä muodostuu laina-asiakkaista, jotka ovat yksityisiä henkilöitä. Nämä asiakkaat muodostuvat työssä käyvistä perheellisistä tai yksin elävistä henkilöistä, jotka ovat ottaneet rahoituksen asuntoa varten. Yleensä henkilölle on nimetty vastuuhenkilö pankissa, joka hoitaa yhteydenpidon pankin suunnasta ja on vastuullinen henkilö seuraamaan asiakkaan tilannetta pankin näkökulmasta. Asiakasvastuullinen auttaa myös asiakasta akuuteissa tilanteissa. Hän myös ehdottaa asiakkaalle mahdollisia lisäpalveluita, joita katsoo asiakkaan tarvitsevan. Tämä ryhmä lienee olevan lukumäärällisesti pankin suurin asiakasryhmä. Toinen ryhmä muodostuu private-asiakkaista. Private asiakkaiden sijoitusomaisuus on yli 100 000 euroa. Nämä asiakkaat ovat pankin näkökulmasta tärkeimpiä asiakkaita ja ovat usein myös tottuneet samaan henkilökohtaista palvelua asiaan, kuin asiaan, mahdollisimman nopeasti. Näille asiakkaille on nimetty vastuuhenkilö private-yksiköstä, hän hoitaa asiakkaaseen säännöllisen yhteydenpidon sekä tälle tulevat mahdolliset ongelmat tai tarpeet.

Tarkoituksenani on tutkia miten eri ryhmät mieltävät ylivertaisen asiakaskokemuksen ja mistä asioista heidän mielestään tuo ylivertaisuus syntyy. Lähestymistapana käytän tapaustutkimusta ja pyrin saamaan edellä esitettyihin ajatuksiin vastaukset. Tarkoitus on haastatella asiakkaita teemahaastattelun muodossa ja päästä vertaamaan eri ryhmien näkemyksiä tutkittavasta asiasta.

3.1 Teoreettinen viitekehys

Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on yksi niitä osatekijöitä, jotka määräävät organisaation menestyksen. Forbes valaisee artikkelissaan erinomaisen asiakaspalvelun saloja. Artikkelissa kehoitetaan keskittymään hyvän asiakaspalvelun tarjoamiseen varsinkin silloin kun asiakas ei koe saaneensa sitä, mistä maksoi. Kun odotukset tai mielikuvat eivät vastaakaan todellisuutta, on tuloksena tyytymätön asiakas. Ikävän tilanteen hoitaminen hankaloittaa toki asiakaspalvelijan työtä, mutta onko moisella niin suurta merkitystä, ja mitä on hyvä asiakaspalvelu? (Wellben www-sivut 2016)

Hyvää asiakaspalvelua voitaisiin kuvata termeillä läsnä oleva, ystävällinen ja asiansaosaava, mutta loistavaan tämä ei mielestäni riitä. Koska jokainen asiakas on erilainen, tulisi asiakaspalvelun olla myös persoonallista ja henkilökohtaista. Loistavaa asiakaspalvelua on vaikea kuvailla yleisesti, palvelutilanteesta irrallisena, kun taas huono tai luokaton asiakaspalvelu on helpommin kuvailtavissa. (Mikko Korholan www-sivut, 2016)

Hyvää palvelua saanut asiakas usein asioi yrityksessä uudelleen. Asiakaspalveluun satsaava organisaatio varmistaa hyvällä palvelulla asiakkaan palaamisen. Laadukkaaseen asiakaspalveluun panostava organisaatio hyötyy investoinnistaan monin tavoin, edistäen paitsi asiakastytyväisyyttä ja organisaation hyvää mainetta, edistäen myös työntekijöiden hyvää itsetuntoa. Varmuus omasta osaamisesta auttaa tarjoamaan kuuntelevaa ja ymmärtävää palvelua. (Wellbe www-sivut 2016)

Arvokas asiakas

Pitkäaikainen asiakassuhde on organisaatiolle parempi, kuin monta eri kertakauppaa; se tuo säännöllistä tuloa ja turvaa sitä kautta organisaation toiminnan jatkuvuuden. Luottoasiakkaat myös mainostavat ostamaansa palvelua tai tuotetta todennäköisimmin muille. Asiakkuuksien kehittäminen edellyttää oman asiakastiedon parasta mahdollista hyödyntämistä. Se edellyttää jatkuvaa kehittämistä ja vaikutusten aktiivista seuranta. (Rastorin www-sivut 2016)

Olipa kyseessä informaation jakaminen tai jokin muu tapa auttaa asiakasta luomaan arvoa itselleen, mekanismi integroi asiakkaan ja yrityksen arjen toisiinsa. Kyseessä on palveluja, tuotteita ja vaihdantaa koskeva ajattelutapa, ei mikään valmis laite tai prosessi. (Puustinen, 2013, 130)

Pankin palvelut

Pankin tuloksen keskeinen elementti onkin ollut rahoituskate, joka muodostuu pääosin luotoista saatujen korkotuottojen sekä talletuksista ja muusta varainhankinnasta maksettujen korkokulujen erotuksesta. Rahoituskatteen lisäksi pankit saavat muita tuottoja maksuliikenteen hoitamisesta, toimitusmaksuista ja –palkkioista, valuutanvaihdosta sekä takaustoiminnasta. (Kontkanen, 2015, 9)

Vähittäispankkitoiminnalla kuvataan kooltaan suhteellisten pienten yritysten ja kotitalouksien maksupalvelu-, säästämis- ja sijoitus – sekä luottotarpeiden tyydyttämistä. (Kontkanen, 2015, 9)

Asiakaslähtöisestä hypetyksestä huolimatta finanssisektorilla vallitsee edelleen yrityskeskeinen toimintatapa, joka ei juuri ole muuttunut sitten 1800-luvun teollisen vallankumouksen. Arvonluonnin nähdään tapahtuvan yritysten prosesseissa, joiden keskiössä on tuote, tuotekehitys sekä tuotteiden tarjoaminen tunnistetuille kohdeasiakkaille. Yrityksen nähdään luovan haluamansa asiakaskunnan ja pyydystävän itselleen arvoa asiakkaille myytävien tuotteiden ja palvelujen kautta. (Puustinen, 2013,16)

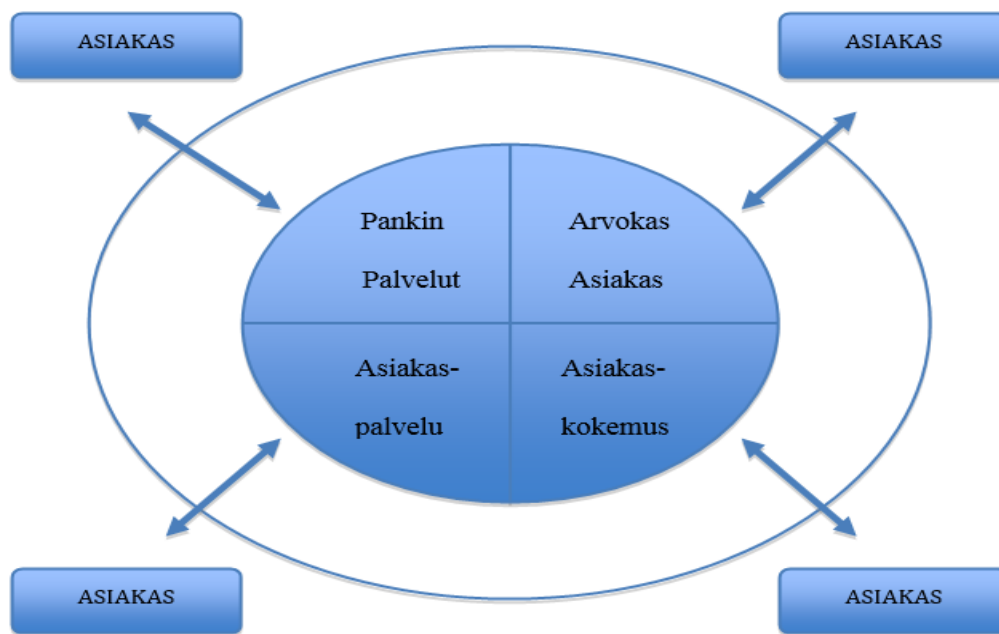
Tekninen kehitys, varallisuuden lisääntyminen ja kansainvälistyminen ovat merkittävästi laajentaneet ja monipuolistaneet rahoituspalvelujen tarjontaa. Samalla rajat perinteisten pankkien, muiden luottolaitosten, sijoituspalveluyritysten ja vakuutuslaitosten välillä ovat hämärtyneet. (Kontkanen, 2015,10)

Asiakaskokemus

Käyttäytymiseemme eri tilanteissa vaikuttaa olennaisesti aiempi elämämme eli kokemukset, jotka ovat tallentuneita kuvia, unelmia, tapahtumia, ideoita ja fantasioita. Näin ollen myös arvon kokemus on prosessi, jossa kuluttaja valitsee, järjestää ja tulkitsee ärsykeitä eli tapahtumia ja muodostaa niiden avulla oman maailmankuvansa. Kyse ei ole pelkästä tunteesta vaan prosessista, jossa ihminen tulee tietoiseksi ilmiöistä ja asioista ja antaa niille merkityksiä. (Puustinen, 2013, 87)

Hyvä asiakaskokemus ei synny sattumalta, siihen pääseminen vaatii yrityksiltä strategisia linjauksia sekä asiakaskeskeistä kulttuuria jokaisen työntekijän osalta. Tärkeää

on ymmärtää aidosti asiakasta (pelkkä luulo ymmärryksestä ei riitä) ja mitata asiakaskokemusta siellä, missä kohtaamisia tapahtuu. Ymmärrys asiakkaasta ja saatu palaute pitää edelleen jalostaa ja ottaa huomioon palveluiden, tuotteiden, toimintamallien sekä prosessien suunnittelussa. (Asiakaspalvelukokemuksen www-sivut, 2016)



4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimusmenetelmäksi valikoituu laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen myötä pyritään selvittämään ja ymmärtämään miten asiakkaat näkevät ylivertaisen asiakaskokemuksen ja luoda sen pohjalta malli / suunnitelma miten vastuuhenkilöiden tulisi pyrkiä palvelemaan asiakkaitaan. Tarkoitus on tuoda konkreettista apua asiakkaiden kanssa kommunikointiin. Yleensä liike-elämä käyttää kvantitatiivista tutkimusta enemmän, koska se tuottaa määrällistä tietoa, jota voidaan hyödyntää suoraan liiketoiminnassa ja tehdä sen pohjalta ennustusta.

Laadullinen tutkimusmenetelmä on toimiva selvityksen toteuttamisessa, kun tavoitteenasi on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Lähtökohtana on, että haluat kirjoit-

tamatonta faktatietoa tai haluat ymmärtää, millaiset uskomukset, halut, ihanteet ja käsitteet ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavat. Toiminnallisissa opinnäytetöissä laadullinen tutkimusasenne palvelee myös tilanteessa, jossa tavoitteena on toteuttaa kohderyhmän näkemyksiin nojautuva idea. Kysymykset muotoillaan alkavaksi sanoilla mitä, miten, miksi, jotta vastaajan on helpompi kuvailla ja selittää ajatuksiaan ja näkemyksiään. (Vilkka & Airaksinen, 2003, 63)

Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteenä voisi todeta, että tällä tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytyminen tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta tai hänen tuottamistaan kulttuurituotteista jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Välittömän havainnon tavoittamattomissa olevat asiat ovat kuin arvoituksia ja tutkimuksen tavoite on näiden arvoitusten ratkaiseminen tutkimuksessa. (Vilkka, 2005, 98)

Työssä aihe määrittelee tutkimusmenetelmän, ylivertaisesta asiakaskokemuksesta ei pysty mitenkään laskemaan tunnuslukuja. Työ perustuu haastatteluihin ja sen tulkitaan. Haastattelut tulevat ohjaamaan työn suuntaa eteenpäin ja määrittelevät paljon minkälaisen kehittämissuunnitelman saamme luotua asiakasvastuullisille. Mielestäni haastattelu on tässä työssä ainoa mahdollisuus saada tietää mitä asiakkaat todella ajattelevat ylivertaisesta asiakaskokemuksesta. Haastattelun avulla pääsee esittämään asiakkaalta tarkentavia kysymyksiä sekä esimerkkejä. Näiden avulla on helpompi ymmärtää asiakasta ja itse palvelutilannetta. Toki haastattelun varjopuolia on se, haluaako asiakas antaa palautteen tai kertoa kokemastaan kasvotusten.

Yksilöhaastatteluna suositeltavia aineiston keräämisen tapoja ovat joko lomake- tai teemahaastattelu. Lomake on strukturoitu haastattelulomake, jossa kaikilta tutkittavilta kysytään samassa järjestyksessä ja muodossa avoimet kysymykset. Teemahaastattelu on puolistrukturoituna vapaampi tapa kerätä aineistoa ja toimii toiminnallisissa opinnäytetöissä muun muassa silloin, kun tavoitteena on kerätä tietoa jostakin tietystä teemasta tai tehdä konsultaatiota asiantuntijoille. Haastattelut voi toteuttaa haastatteluna kasvotusten paikalla tai puhelinhaastatteluna. Teemahaastattelu on kokemuksemme mukaan eniten käytetty aineiston keräämisen tapa toiminnallisissa opinnäytetöissä.

Haastattelutapa tulee valita sen mukaan, millaista ja miten tarkkaa tietoa toiminnallisen opinnäytetyön tueksi tarvitaan. Kuten aiemmin mainitsimme, toiminnallisessa opinnäytetyössä usein riittää niin sanottu suuntaa antava tieto. Tästä syystä myöskään haastattelujen puhtaaksi kirjoittaminen, litterointi, nauhoilta ei ole yhtä välttämätöntä, täsmällistä ja järjestelmällistä kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä. Toiminnallisissa opinnäytetöissä litterointi kannattaa keskittää sisällön tuottamisessa tarvittuun tietoon, joka on kohderyhmän näkökulmasta mielekästä. (Vilka & Airaksinen, 2003, 63-64)

Haastattelu on puutteistaan huolimatta monessa mielessä tehokas ja tärkeä tiedonhankintamenetelmä. Tutkija voi välittömästi pyrkiä tarkentamaan vastaanottamaansa uutta tietoa. Tätä mahdollisuutta ei ole postikyselyssä eikä kirjalliseen materiaaliin tutustuttaessa. Haastattelu voi usein paremmin kuin muut menetelmät tuoda esiin uusia näkökohtia. Siksi tutkijan kannattaa kehittää haastattelutaitoaan. (Järvinen & Järvinen, 2000, 154)

Haastattelun runko on kummassakin asiakasryhmässä sama eli kysymyksiä ei muokata kummallekin ryhmälle omaksi. Tarkoitus on saada haastattelujen kautta asiakkaat kertomaan omakohtaisista näkemyksistään. Haastattelutilanteessa voidaan tarkentaa asiakkaiden vastauksia ja pyrkiä sen kautta samaan myös esimerkkejä ylivertaisesta asiakaskokemuksesta. Haastattelut on tarkoitus nauhoittaa ja kirjoittaa puhtaaksi haastattelun jälkeen.

4.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimukseksi kutsutaan tutkimusstrategiaa, jossa tarkoituksena on tutkia syvällisesti vain yhtä tai muutamaa kohdetta tai ilmiökokonaisuutta. Tutkittava tapaus voi olla hyvin monenlainen. Usein tapaus kuitenkin ymmärretään jollain tavoin rajatuneeksi omaksi kokonaisuudekseen tai yksikökseen. Tapaustutkimuksessa pyritään tuottamaan valitusta tapauksesta yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tapaustutkimusanalyysi ei siis pyri yleistettävyyteen sellaisin keinoin kuin esimerkiksi survey-tutkimus, mutta pyrkiessään ymmärtämään ja tulkitsemaan syvällisesti yksittäisiä ta-

pauksia niiden erityisessä kontekstissa, se hakee tietoa ilmiöön liittyvän toiminnan dynamiikasta, mekanismeista, prosesseista ja sisäisistä 'lainalaisuuksista' sellaisella tavalla, että tutkimuksen tuloksilla voidaan osoittaa olevan laajempaa sosiokulttuurista merkitystä ja siten jonkinlaista yleistettävyyttä tai siirrettävyyttä. (Jyväskylän yliopisto KOPPA www-sivut, 2016)

Työni tutkimusmenetelmä tulee olemaan laadullinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimuksessa tullaan haastattelemaan satunnaisia asiakkaita pankin lainapuolelta ja private-yksiköstä. Haastateltavia tulee olemaan yhteensä kymmenen, joten olen valinnut työni lähestymistavaksi tapaustutkimuksen eli case-tutkimuksen. Tämän sen vuoksi että haastateltavia on vähäinen määrä pankin koko asiakaskuntaan nähden ja näin pyritään pääsemään syvemmälle asiakkaan ajatuksiin. Työni tulee perustumaan ylivertaisen asiakaskokemuksen ympärille ja asiakkaiden tulkinnalle asiasta.

Tapaustutkimus soveltuu ymmärtämään ilmiötä, jotka ovat vahvasti ja monisäkeisesti sidoksissa tiettyyn kontekstiin – myös silloin kun kontekstin ja ilmiön rajat ovat epä-määräiset. Uuden teknologian kehitysprosessi tai strategisen muutoksen läpivieminen tietyssä organisaatiossa ovat esimerkkejä tällaisista. Tapaustutkimus tuottaa tyypillisesti yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Toisaalta tapaustutkimuksella pyritään kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen. Tapaustutkimuksessa on keskeistä se mitä tarkastellaan. Tapaus tulisi määrittellä ja valintaa tulisi perustella. Miksi on valittu tietty tapaus? Minne asti tapaus ulottuu? Tapauksen valinta perustuu harkintaan – mitä voimme oppia tästä tapauksesta? Tapauksen määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. Tapaustutkimuksessa ei siis ole itsestään selvää tai yhdentekevää, miten tutkittavat tapaukset valitaan, rajataan ja perustellaan. Tapaustutkimuksessa voi olla yksi tai useampia tapauksia. (Wikipedia, vapaa tietosanakirja)

4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Avoimissa kysymyksissä käytetään kysymyssanoja: mitä, miksi, kuinka. Niihin ei voi vastata yhdellä sanalla, sillä vastaaminen edellyttää selittämistä. Strukturoitujen kysymysten käyttö ei ole suotavaa teemahaastattelussa jo siitä yksinkertaisesta syystä, että

jos pystytään määrittämään etukäteen kysymykset ja niiden vastausvaihtoehdot tarkasti, se edellyttää jo vankkaa ennakkonäkemyistä ja teoriapohjaa ilmiöstä. Herääkin kysymys siitä, onko kyseessä enää laadullinen tutkimus ja teemahaastattelu. Väärän kysymystyyppin esittäminen voi johtaa koko keskustelun loppumiseen haastateltavan kanssa. Näin käy yleensä, jos suljettuja kysymyksiä esitetään tiedonkeruussa liian aikaisessa vaiheessa. (Kananen 2012, 106)

Haastattelussa tulen käyttämään avoimia kysymyksiä, sillä aiheena asiakaskokemus on laaja ja ihmiset ymmärtävät asian eri tavalla. Ensimmäisissä kysymyksissä tiedustellaan mitä asiakas pitää tärkeänä asiakaspalvelussa, miten asiakas kokee hyvän asiakaspalvelun ja ylivertaisen asiakaspalvelun. Tulen myös tiedustelemaan asiakkaalta esimerkkiä tilanteesta, jossa hän on kokenut ylivertaista asiakaspalvelua. Nämä kysymykset koskevat yleisesti asiakaspalvelua, ei niinkään pankkia. Kysymyksillä pyritään ymmärtämään asiakkaan ajatusmaailmaa ja odotuksia paremmin. Mielestäni on tärkeää tietää asiakkaan arvomaailmasta myös enemmän kuin pelkästään pankin osalta. Näiden kysymysten jälkeen siirrytään pankkia koskeviin kysymyksiin. Kysymykset tulevat olemaan pankista, asiakasvastuullisen tärkeydestä ja sähköisistä palveluista. Haastattelut tullaan suorittamaan ilman asiakasvastuullisen läsnäoloa. Toivon että saan haastateltavan kertomaan omista odotuksista ja kokemuksista paremmin.

5 PANKIN PALVELUT

Pankeilla on keskeinen tehtävä rahoituksen välityksessä rahoitusmarkkinoilla ja koko kansantaloudessa. Ne myöntävät luottoja ja vastaanottavat talletuksia sekä huolehtivat asiakkaiden sijoituksista ja varallisuuden hoitamisesta. Tärkeä osa pankkitoimintaa on tehokas maksujenvälitys, joka on välttämätön edellytys markkinatalouden toiminnalle. (Finanssialan keskusliiton www-sivut, 2016)

Finanssialaa ravistelevat muutokset kun tekninen kehitys kulkee kovaa vauhtia eteenpäin. Uudet palvelumallit muuttavat liiketoiminnan logiikkaa ja asiakkaiden vaatimukset nousevat jatkuvasti uudelle tasolle. Lohkoketju, pilvipalvelut, mobiliteetti ja Big Data ovat esimerkkejä muutosvoimista, joiden myötä finanssialan toimijoille tulee

kiihtyvällä vauhdilla uusia vaatimuksia asiakaspalvelulle ja teknologiselle kehitykselle. Samalla kun asiakaskäyttäytymisen muutos ja teknologiset mahdollisuudet mahdollistavat uudenlaisia palvelumalleja, niin markkinoille tulee uusia toimijoita. Niiden painolastina ei ole vanhojen järjestelmien ja kattavien palveluiden tuomaa historiaa. Usein uusien tulokkaiden sääntelyvaatimukset eivät yllä samalle tasolle perinteisten pankkien ja vakuutusyhtiöiden kanssa. Digitalisaatio on muuttanut finanssialan toimintaympäristöä pysyvästi. (Finanssialan keskusliiton www-sivut, 2016)

Perinteisillä pankeilla on ollut Suomessa suuri rooli sekä yksityisen puolen että yrityspuolen rahoittajana ja sijoitustuotteiden välittäjänä. Tämän lisäksi pankit ovat hoitaneet asiakkaidensa säännöllisen rahaliikenteen, maksupalveluiden ja valuutanvaihdon lisäksi. Viime vuosina tämä ”normaali” pankkityö on muuttunut ja pankit ovat tuoneet rinnalle sähköisiä palveluita. Näiden sähköisten palveluiden suosio on ollut räjähdysmäistä varsinkin nuoremmissa ikäluokissa. Tällä hetkellä sähköisten kanavien kautta voi jo hoitaa lähes kaiken pankkiasioinnin, lukuun ottamatta asuntolainojen allekirjoitusta. Tämän vuoksi aikaisemmin tapahtunut pankissa käynti on jäänyt taka-alalle ja sähköinen asiointi noussut pääkanavaksi hoitaa asioita.

Tämä muutos on ajanut pankit mukaan digitalisaatioon ja kehittämään sekä muuttamaan totuttuja toimintatapojaan. Tällä hetkellä kahdessakymmenessä vuodessa ollaan otettu suuri loikka, joka jatkuu edelleen. Pankkitunnusten kautta voidaan tunnistautua jo kolmansille osapuolille. Osuuspankki-ryhmä on tuonut markkinoille oman soveluksen (pivo) normaalin verkkopankin lisäksi. Digitalisaation myötä konttoreissa käynnit ovat laskeneet. Ihmiset eivät ole enää sidottuna aikaan ja paikkaan, vaan asioita voi hoitaa vaikka julkisissa kahviloissa, kotona ennen nukkumaanmenoa tai lomalta käsin. Pankkien tarjoamat palvelut verkkopankkien kautta kehittyvät koko ajan ja samalla myös selkeytyvät. Uskon että jatkossa pankit pyrkivät kehittämään sähköistä asiointi ja tuovat asiakkailleen lisäpalveluita. Itse uskon että jatkossa näemme Osuuspankki-ryhmän tuovan mukaan myös oma-sairaala toiminnan sähköisiin palveluihin. Tämän lisäksi uusia palveluita ja toimijoita saadaan varmasti, kunhan lainsäädäntö saadaan mukaan mahdollistamaan kehittyminen.

Samalla digitalisaatio tuo myös uhkia normaaleille suurille pankeille. Pankissa käynnit ovat sitouttaneet asiakkaansa hyvin omaan pankkiin, mutta jatkossa näin ei enää ole.

Pankissa asioimalle asiakkaille on pyritty jo vuosia myymään lisäpalveluja. Näiden lisäpalvelujen ansioista pankit ovat saaneet kerättyä myös lisätuloja, normaalin lainan marginaalin ja toimitusmaksun lisäksi. Verkkopankissa asioivien asiakkaiden on helppo vertailla eri tarjoajia ja palvelumaksuja. Suomeen on rantautunut jo useampia pieniä toimijoita, jotka eivät pyri haalimaan pankin kaikkia asiakkaita vaan keskittyvät vain tiettyyn osa-alueeseen. Verkossa toimivien palveluiden kustannusrakenteet ovat pienempiä ja näin he voivat tarjota palveluitaan pienemmillä palvelumaksuilla. Sähköinen asiointi tuo jatkossa myös lisää uhkia, sillä ihmiset eivät enää ole sidoksissa yhteen toimijaan niin tiukasti kuin aikaisemmin. Asiakkaan oli helppo käydä omassa pankissa virkailijan juttusilla, jonka on tuntenut jo useamman vuoden. Verkkoon siirryttäessä ihmiskontaktit jäävät pois ja asioimisesta tulee ”kasvotonta”. Tästä syystä lienee jatkossa helpompi vaihtaa pankkia kuin aikaisemmin. Kenties jonakin päivänä pankkien vaihtaminen on samalla pisteessä kuin nyt ollaan puhelinliittymän suhteen.

Niin Suomessa kuin muuallakin Euroopan unionissa on omaksuttu yleis- eli universaalipankin periaate. Sillä ymmärretään pankkien oikeutta toimia kaikkialla perinteisen pankkitoiminnan aloilla mukaan lukien arvopaperitoiminta kokonaisuudessaan. Lisäksi esteet koko finanssipalvelualan, myös vakuutustoiminnan, kattavien konsernien muodostamiseen ovat poistuneet. Kehitys on kulkenut kohti pankki-käsitteen sisällön muuttumista perinteisestä pankista laajan tuotevalikoiman finanssialan yritykseksi. Pankkitoiminnassa voidaan kuitenkin edelleen erottaa kolme keskeistä päätehtäväaluetta: rahoituksen välitys ja siihen liittyvät palvelut, maksuliike sekä riskienhallintaan liittyvät palvelut. (Kontkanen, 2015, 11)

Kansainvälisen finanssitoiminnan vähäinen sääntely, liiketoiminnan monipuolistuneet mahdollisuudet ja – monien mielestä – yritystoimijoiden heikentynyt eettinen ajattelu ja suoranainen ahneus ovat aiheuttaneet ongelmia talouselämässä ja laajemmin yhteiskunnassa. Suoranaiset lakien rikkomukset, kuten korruptio, kartellit ja kansainvälisten rahalaitosten palkkiojärjestelyt, ovat aiheuttaneet paheksuntaa ja epäluottamusta liiketoimintaa kohtaan. Monissa maissa vaaditaan kansallisia ja jopa kansainvälisiä tiukennuksia liiketoiminnan säädöksiin ja entistä parempaa säännösten valvontaa. (Harmaala, Jallinoja, 2012, 47)

Päivittäisten raha-asioiden hoitoon tarvitaan pankkien tarjoamia palveluja kuten tiliä ja tilinkäyttövälineitä (esimerkiksi maksukorttia). Tilille ohjataan palkat, eläkkeet ja muut toistuvat suoritukset. Laskut maksetaan pankin tarjoamia maksujenvälityspalveluja käyttäen ja erilaisten maksukorttien avulla nostetaan käteistä automaattista ja maksetaan ostoksia. Pankkien tehtäviin kuuluu myös rahoituksen välittäminen ja lainojen myöntäminen. (Finanssivalvonnan www-sivut 2016)

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta ala kehittää tuotteita täydentämään julkisen sektorin tarjoamia palveluita. Esimerkkeinä ikääntyvälle väestölle kehitettävistä tuotteista ja palveluista ovat vakuutusalaalla terveys – ja hoitovakuutukset ja maailmalla jo kehitteillä olevat elektroniset terveystilit. Pankkialalla ikääntyvän väestön tarpeisiin ollaan kehittämässä erilaisia yksilölliseen talouden ja varallisuuden hoitoon sekä eläkeneuvontaan ja eläkekustannusten hallintaan liittyviä tuotteita ja palvelukokonaisuuksia. Myös käänteiset asuntoluotot ovat tulleet mukaan tarjoamaan. (Harmaala – Jallinoja, 2012, 246)

Kun digitaalisuus lisääntyy, koko toimiala muuttuu radikaalisti. Monille perinteisempiä fyysisiä tuotteita, palveluita tai jakelukanavia tarjoaville yrityksille on ollut yllättävän vaikeaa huomata, miten dramaattisesti kilpailukenttä ja pelin säännöt muuttuvat toimialan digitalisoitumisen takia. Moni yritys luottaa voimakkaasti pitkään historiaansa, brändeihinsä ja maineeseensa ja uskoo niiden kantavan digitaalisen murroksen yli. (Ruokonen, 2016, 62)

5.1 Pankkitoiminta Osuuspankissa

Henkilöasiakkaiden asumisen tarpeet ja muodot muuttuvat ihmisen elinkaaren aikana ja muutto uuteen kotiin on aina suuri tapahtuma. OPn asuntolaina joustaa asiakkaan eri elämäntilanteiden mukaan. OP haluaa olla luotettava kumppani asumisen eri osapuolille. Asuntopalvelujen ydin on osuuspankkien ja OP-Kiinteistökeskuksen yhteistyö, jota täydentävät ryhmän tarjoamat vakuutukset. Asuntokaupan rahoitukseen tarvittavien asuntoluottojen lisäksi ryhmän tarjoamia tuotteita ovat muun muassa korkokatto, lainan takaisinmaksuturva ja vakuutusturva. Henkilöasiakkaiden arjen raha-asioiden hoitamiseen OP tarjoaa päivittäispalvelut, joiden avulla asiakas voi hoitaa

pankkiasioitaan helposti, joustavasti ja turvallisesti - ajasta ja paikasta riippumatta. Päivittäispalveluihin kuuluvat muun muassa käyttötili ja verkkotiliote, OP-Visa-kortit ja OP-verkkopalvelu. OP-Visa-korteilla asiakas voi maksaa turvallisesti sekä verkkokaupoissa että kivijalkamyymälöissä. Laskujenmaksu hoituu joustavasti ajasta ja paikasta riippumatta OP-verkkopalvelun avulla. OP-verkkopalveluita voit käyttää myös OP-mobiililla ja tableteilla. Myös mobiililompakko Pivo auttaa arjen raha-asioiden hallinnassa. OP on läsnä asiakkaan arjessa kaikissa digitaalisissa kanavissa. Kulutusluotto tuo OP:n asiakkaille joustoa talouden hallintaan yllättävissäkin tilanteissa. OP:n kuluttajarahoiutus kattaa vakuudelliset ja vakuudettomat kulutusluotot, jotka voivat olla jatkuvakäyttöisiä tai kertahankintoihin tarkoitettuja. OP:lla on myös kaupan kautta välitettäviä asiakkaalle vaivattomia rahoitusratkaisuja. Lisäksi kaikki merkittävät autoliikkeet tarjoavat OP:n autorahoitusta. (Osuuspankin www-sivut, 2016)

6 ARVOKAS ASIAKAS

Ylivertaisen asiakaskokemuksen tutkimisen ensimmäinen ja omasta mielestäni kaiken perusta on arvokas asiakas. Yritykset määrittelevät itse omat asiakasstrategiansa ja muokkaavat palveluita sen mukaan. Tässä kohdassa yritykset määrittelevät sen miten he haluavat asiakkaitaan hoitaa ja miten paljon he ovat valmiit panostamaan asiakkaisiinsa. Normaalisti yritykset kategorisoivat asiakkaan tuottaviin ja vähemmän tuottaviin asiakkaisiin. Johdon tekemät päätökset vaikuttavat asiakaspalvelun luonteeseen ja toimintakaavoihin. Ilman johdon ymmärrystä ja hyväksyntää, työntekijät ovat vailla mahdollisuutta onnistua asiakkaan kanssa. Mitä enemmän halutaan toimia asiakkaan kanssa yhdessä sen enemmän ollaan valmiita kulkemaan kuuntelemaan myös asiakkaan toiveita ja ideoita.

Asiakkuuden riski ja arvo vaihtelee ajan myötä, mutta yritysten tarvitsee ennustaa asiakkaan arvo tai riski siinä tilanteessa ja tehdä sen pohjalta päätös hyväksyykö he asiakkaan vai ei asiakkaakseen. Hyvä esimerkki tästä on opiskelija, joka on korkean riskin ja alhaisen arvon asiakas. Pankit silti kosiskelevat opiskelijoita asiakkaikseen korkean tulevaisuuden arvon vuoksi. Kriittiset osatekijät jotka vaikuttavat siihen miksi

yritykset jakavat asiakkaat hyviin ja huonoihin asiakkaisiin on tarve ennustaa käyttäytyminen siinä tilanteessa saati havaita se vasta jälkikäteistarkastelussa. Erityisesti yritykset ovat innokkaita käyttämään edistynyttä informaatioteknologiaa tarkastaakseen henkilön statusta muunkin kuin seurustelusuhteen osalta ja ennustaa mahdollisia muutoksia arvoissa tai asemassa, etenkin hyvästä huonoon. Tämä antaa yritykselle mahdollisuuden hinnoitella heidän välinen suhde, vaihtaa ehtoja tai vain kieltäytyy koko kaupasta. (Stone, Bond, Foss, 216,2004)

Kun asiakas on liiketoiminnan ytimessä, johdon tehtäväksi tulee asettaa asiakastavoitteet, määrittellä asiakasstrategia, organisoida yritys asiakassuuntautuneesti sekä kehittää yrityksen asiakaskantaa ja asiakastuloksia monipuolisesti kuvaavia mittareita. Tällä tavoin yrityksen johto pystyy johtamaan asiakasarvon kehittämistä. Asiakastiedosta tulee keskeistä, ja toisin kuin aiemmin, talous-, tuote-, ja toiminnallista tietoa yhdistetään asiakkaisiin. (Hellman, Värilä 2009, 27)

Aktiivisen asiakkaan kanssa luodaan yhdessä liiketoimintaa ja lisätään sen arvoa. Niin tuote kuin palvelu luodaan yhdessä, ottaen huomioon molempien odotukset ja tavoitteet, koulutaudutaan ja opitaan molemmin puolin. Tuloksellisuus pohjautuu yhteiseen osaamiseen. (Lotti 2001, 64)

Miten yritykset määrittelevät asiakkaansa ja mistä kumpuaa johdon visio asiakasstrategiasta? Luokittelevatko kaikki yritykset asiakkaansa kannattaviin ja kannattamattomiin? Olemme jo pidemmän aikaa saaneet huomata monessa yrityksessä, ettei asiakaspalveluhenkisyttä tunneta. Monesta liikkeestä on todella vaikea saada asiantuntevaa palvelua. Olen itse törmännyt monesti, ettei asioiden selvittäminen tai oikean tiedon välittäminen ole edes tämän päivän juttu. Lehdet ja tv toittavat päivästä toiseen tuottavuudesta ja siitä miten henkilöstöstä otetaan enemmän irti. Vaatimukset kasvavat monella alalla ja lisää työntekijöitä ei ota eläkkeelle siirtyneiden tilalle.

Tämän lisäksi monelle alalle on tulleet niin sanotut myyntitavoitteet. Palvelualalla työskentelevän ainoa tavoite on pelkästään saada oma tavoite täyteen eli myydä sitä mitä käsketään. Onko yrityksen näkökulmasta arvokas asiakas ainoastaan sellainen, joka ostaa kaikki mitä sanotaan eikä kysele turhia? Onko sellainen asiakas lojaali yritystä kohtaan?

Tämän päivän globaalissa kilpailussa asiakkaat vaativat enemmän, heillä on enemmän vaihtoehtoja, eivätkä he ole yhtä lojaaleja brändejä kohtaan kuin aikaisemmin. Sears, Kodak ja general Motors ja vaikkapa Nokia ovat esimerkkejä takavuosien markkina-johtajista, jotka vaikuttivat aikoinaan voittamattomilta. Nytemmin nekin ovat joutuneet uudistumaan asiakkaiden tarpeiden muuttuessa ja kilpailun koventuessa. (Vuori 2011, 35)

Tänä päivänä jos asiakas haluaisi maksaa palvelusta, sellaista ei kaikkialta enää ole mahdollista saada. Monesti perehdyttäminen jää yrityksissä vähäiselle, eikä sen katsota olevan merkityksellistä. Puhutaan että työssä oppii ja luotetaan omaan brändiin niin voimakkaasti. Palveluita vähennetään hurjaa vauhtia ja tuudittaudutaan siihen, ettei se enää kiinnosta ketään. Toinen vaihtoehto saattaa olla palvelun korvaaminen sähköisellä palvelulla, joka tuodaan asiakkaille täysin raakileena. Harvoin palvelu paranee kun toimintoja supistetaan tai järjestellään uudelleen. Nämä järjestelyt näkyvät harvoin hinnoissa. OP-Pohjola –ryhmä toi aikoinaan tablet – koneille sovelletun mobiilisovelluksen, joka oli täysin raakile. Yritys teki kuitenkin jo heti alussa selväksi, että tähän tullaan panostamaan suurella kädellä ja asiakkaiden mielipiteitä tullaan kuuntelemaan. Muutaman vuoden kehityksen tuloksena voidaan todeta, että palvelusta on saatu Suomen kattavin ja kehutuin pankkisovellus. Tämä esimerkkinä siitä miten asiakkuusstrategiassa valittu suunta pidetään huonokin ja luotetaan omaan osaamiseen ja haluan tehdä sovellus joka istuu oman pankin asiakkaille. Tässä kohdassa pankki kuunteli asiakkaitaan ja toi markkinoille asiakkaiden toiveiden mukaisen mobiilisovelluksen. Toki tämän kehittäminen jatkuu edelleen.

Asiakkuutta voi katsoa pelkistetysti kahdesta näkökulmasta. Vallalla on ollut pitkään ajatustapa, että asiakas on passiivinen kuluttaja. Asiakkaat ovat olleet kuin perinteisen teatterin yleisö, joka seuraa markkinoijan järjestämää esitystä. Asiakas on ollut yksisuuntaisen viestinnän vastaanottaja ja yrityksen määrittämän kohderyhmän edustaja. Onhan tästä ajattelutavasta yritetty irrota. Asiakasta on alettu arvostaa enemmän. Hän on yksilö, jonka toiveet otetaan huomioon tuotteiden ja palveluiden kehityksessä. Hänelle on tehty kanta-asiakasohjelmia. Häntä on haluttu lähestyä asiakastietokantojen kautta. On pohdittu yksilöidympää informaatiota, on yritetty rakentaa kaksisuuntaista kommunikaatiota yksisuuntaisen rinnalle. (Lotti 2001, 63)

Asiakkaalle itsellään ei ole ollut selvää roolia yrityksen ansainnan arvoketjussa; arvo on syntynyt kaikesta siitä, mitä yritys tekee tuottaakseen asiakkaalle lopullisen tuotteen tai palvelun. Mitä paremmin yritys on sen tehnyt, sen paremmin se on pärjännyt kilpailijoitaan vastaan ja sitä paremmin se on saanut tuotteitaan kaupaksi asiakkailleen. (Hellman, Värilä 2009, 179)

Itse koen asiakkuuteni eri yrityksissä tärkeinä yrityksen näkökulmasta, vaikka en joka vuosi ostakaan palveluita tai tuotteita. Olen valmis maksamaan hiukan enemmän, jos vaan hyvää, yksilöllistä ja asiantuntevaa palvelua. Näkeekö yritys tämän samalla tavalla? Olenko yritykselle arvokas asiakas, jos saan täysin saman kirjeen yritykseltä kuin ne 50 000 muuta asiakasta tai minun kehoitetaan ostamaan sama tuote kuin kaikkien muidenkin. Ajatteleeko yritys varmasti minua ja sopiiko tuote varmasti minulle?. Voisiko yritys analysoida aikaisempia ostoksiani ja tarjota jotain juuri minulle! Nämä lienee asioita, joita monen yrityksen on syytä pohtia aika ajoin. Voisiko yritykset kenties yksilöidä asiakkaitaan vielä tarkemmin, paneutua itse asiakkaaseen hieman enemmän ja yrittää luoda asiakkaille ylivertaisia kokemuksia. Omalla kohdallani voin todeta että monesti pienet asiat ja eleet jäävät mieleeni.

Joskus asiakkaat haluavat nopeaa tai henkilökohtaista palvelua. Miksi ei voitaisi hinnoitella sellaista erikseen? Onko se epätasa-arvoa? Vähävaraisempi joutuisi jonottelemaan. Onhan niitä olemassa erihintaisia autojakin. Ja kampaamoja ja kauneushoitoiloita. Miksei siis muitakin palveluja? (Pitkänen 2009, 37)

Asiakkuutta tarkasteltaessa on tärkeä kiinnittää erityistä huomiota sen prosessiolemuksen ymmärtämiseen. Asiakkuus koostuu useista kohtaamisista. On mielenkiintoista verrata asiakkuutta siihen käsitteistöön, joita palvelujen markkinoinnin käsitteistöissä käytetään. Puhutaan totuuden hetkestä eli asiakkaan ja yrityksen henkilökunnan kohtaamisesta. Tuolloin kiinnitetään huomiota erityisesti kuhunkin yksittäiseen totuuden hetkeen, mutta ei niinkään niistä muodostuneeseen prosessiin. Asiakkuudessa kiinnitetään huomiota nimenomaan kokonaisuuteen ja sen jatkuvaan kehitykseen ja jatkuvuuteen. (Storbacka, Lehtinen 1998, 20)

Monesti yritykset unohtavat asiakkuuden kehittämisen ja pitkäjänteiden työn. Uskon että vanhaa asiakasta on helpompi jalostaa tuottavammaksi kuin täysin uutta. Kaikista asiakkaista ei missään nimessä tule koskaan VIP-asiakkaita, mutta hekin ovat valmiita maksamaan palvelusta. Usein myös ”normaalit” asiakkaat antavat enemmän virheitä anteeksi, eivätkä ole liian kriittisiä tapahtuneiden virheiden suhteen. Lähes jokainen asiakas on yritykselle tärkeä. Toiset asiakkaat ovat tärkeämpiä kuin toiset. Tällä hetkellä yritysten johto seuraa pitkälti vain tuloksen muodostumista, tasettaan ja myynti-raportteja. Nämä kolme tekijää kertovat paljon, mutta tänä päivänä se ei enää riitä. Niiden kertoma tieto on liian suppeaa, eikä sitä voi yhdistää totuuden mukaisesti yrityksen sisäiseen tietoon.

Mittaamiseen liittyi myös uusi elementti asiakassuhteiden kannattavuudesta. Sen näkökulmasta kaikki asiakassuhteet eivät ole yhtä hyviä. Kyllähän yrityksissä seurataan jatkuvasti, miten suuren osan liikevaihdosta suur – tai VIP-asiakkaat tuovat ja miten heidän osuutensa kehittyy. Sen lisäksi tärkeä tieto on asiakaskohtainen kannattavuus. Monissa paikoin alkoivat ilmassa leijailla kysymykset, tuovatko samat suurasiakkaat paitsi suuren osan liikevaihdosta myös keskeisen osan tuloksesta. (Lotti 2001, 65)

Samoihin aikoihin alettiin kysellä uusien asiakkaiden hankinnan hintaa. Vanhat, pitkät asiakassuhteet nousivat arvossaan. Mittauksilla haluttiin seurata tyytyväisyyttä, nähdä ajoissa, onko merkkejä asiakkaiden herkkyydessä vaihtaa tavaran – tai palveluntuottajaa ja reagoida siihen ennakoivasti eri toimenpitein. (Lotti 2001, 65)

6.1 Asiakkuus

Asiakkuuden määritelmä lienee niinkin helppo kuin olla asiakas jossakin yrityksessä. Tästä muodostuu yrityksen mukaan asiakkuus. Yrityksen ei ole kannattavaa pitää huonoja asiakkuuksia vaan pyrkiä niistä eroon strategian mukaisesti. Asiakkuustasoja voi yrityksessä olla monia. Siellä saattaa olla niitä asiakkuuksia mitkä tuottavat juuri nyt, asiakkuuksia jotka tulevat tuottamaan lyhyellä aikavälillä ja niitä joista koetetaan jalostaa hyviä asiakkuuksia. Kaikki ryhmät ovat yksilöllisiä ja niihin tulee panostaa eri

tavalla. Ryhmissä on nähtävä potentiaali ja toiminnan jatkuvuus, sillä osa hyvistä asiakkaista poistuu kilpailijalle jollakin aikavälillä. Tämän vuoksi yrityksen on syytä pitää kiinni mahdollisimman monesta hyvästä ja tuottavasta asiakkuudesta. Sitouttamalla asiakas yrityksen asiakkuuteen, sen vaikeampi on siirtyä kilpailijalle.

Asiakkuutta voi katsoa pelkistetysti kahdesta näkökulmasta. Vallalla on ollut pitkään ajatustapa, että asiakas on passiivinen kuluttaja. Asiakkaat ovat olleet kuin perinteisen teatterin yleisö, joka seuraa markkinoijan järjestämää esitystä. Asiakas on ollut yksisuuntaisen viestinnän vastaanottaja ja yrityksen määrittämän kohderyhmän edustaja. (Lotti 2001, 63)

Onhan tästä ajattelutavasta yritetty irrota. Asiakasta on alettu arvostaa enemmän. Hän on yksilö, jonka toiveet otetaan huomioon tuotteiden ja palveluiden kehityksessä. Hänelle on tehty kanta-asiakasohjelmia. Häntä on haluttu lähestyä asiakastietokantojen kautta. On pohdittu yksilöidympää informaatiota, on yritetty rakentaa kaksisuuntaista kommunikaatiota yksisuuntaisen rinnalle. (Lotti 2001, 63)

Aktiivisen asiakkaan kanssa luodaan yhdessä liiketoimintaa ja lisätään sen arvoa. Niin tuote kuin palvelu luodaan yhdessä, ottaen huomioon molempien odotukset ja tavoitteet, koulutaudutaan ja opitaan molemmin puolin. Tuloksellisuus pohjautuu yhteiseen osaamiseen. Organisaatio asiakkaineen ja alihankkijoineen muuttuu luonteeltaan verkostoksi. Tämän tyyppistä kehitystä on hyvin selvästi esimerkiksi teollisuudessa, tietotekniikassa ja palvelualoilla. Asiat integroituvat, ohjelmisto ei esimerkiksi toimi ilman käyttäjää ja käyttäjä ei tule toimeen ilman ohjelmistoa. Keskinäistä vuoropuhelua tarvitaan alkaen tuotteen kehityksestä sen elinkaaren loppuun. (Lotti 2001, 64)

Samoihin aikoihin alettiin kysellä uusien asiakkaiden hankinnan hintaa. Vanhat, pitkät asiakassuhteet nousivat arvossaan. Mittauksilla haluttiin seurata tyytyväisyyttä, nähdä ajoissa, onko merkkejä asiakkaiden herkkyydessä vaihtaa tavaran – tai palveluntuottajaa ja reagoida siihen ennakoivasti eri toimenpitein. (Lotti 2001, 65)

7 ASIAKASPALVELU

Ylivertaisen asiakaskokemuksen toinen kohta on asiakaspalvelu. Tämä on yleensä asiakkaan ja yrityksen ensimmäinen kontakti. Tänä päivänä se voi olla kasvokkain, netissä tai puhelimesta. Hyvän asiakaspalvelun tarjoaminen, joka kerta ei ole helppoa eikä siihen pysty ketään. Asiakaspalvelu on vaativaa ja haastavaa työtä. Asiakaspalvelu antaa kuvan yrityksestä ja sen tavasta toimia. Hyvä asiakaspalvelu jää mieleen ja sen vuoksi ollaan valmiita valitsemaan juuri se yritys uudelleen mistä sai hyvää asiakaspalvelua. Monessa yrityksessä asiakaspalvelu on korvattu pelkällä myymisellä ja se aiheuttaa organisaation sisällä kilpailua. Hyvä asiakaspalvelu voi olla myös pelkkää myymistä, mutta sen ei pidä tuntua asiakkaasta siltä. Monessa paikassa tämä ei toteudu, eikä sen tunteen luominen suju kaikilta.

Ainakin itselläni asiakasuskollisuus karisee luottamuspulaan ja myyjän käyttäytymiseen. Itselleni on tärkeää, että voin luottaa yrityksessä työskentelevään myyjään. Itse koen että asiakaspalvelussa oleva tulee olla vakuuttava asiakkaan suuntaan, hänen pitää olla aidosti läsnä sekä hänen tulee nauttia omasta työstään. Näiden asioiden ollessa kunnossa, myös yrityksen asiakaspalvelu on. Uskon aistivani tilanteen, jossa myyjä pyrkii vain myymään palvelua tai esinettä rahan kiilto silmissä. Luottamus muodostuu kauppaa tehdessä ostajan ja myyjän välillä. Yksi huono myyntikokemus tai palvelutilanne voi olla kohtalokas yritykselle. Yleensä ihmiset muistavat pitkään epäonnistumiset ja virheet.

Hyvä asiakaspalvelu on monen tekijän summa. Asiakkaan jokainen kohtaaminen on finanssiyhtiölle ainutkertainen totuuden hetki. Kohtaaminen voi tapahtua kasvotusten, puhelimesta tai automaattien, internetin ja muun teknologian välityksellä. Asiakaspalvelutilanteen onnistuminen riippuu sekä asiakkaasta että asiakaspalvelijasta ja teknologiaa hyödyntävissä palveluissa myös teknologian toimivuudesta. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 78)

Hyvän asiakaspalvelun määrittelyssä voidaan lähteä liikkeelle siitä että asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin vastataan. Asiakkaan tarpeet voivat olla vaikka kuinka erikoisia tai mahdottomia, mutta niihin tulee vastata jollakin tasolla. Pitkäjänteinen työ ja pidem-

mälle katsominen asiakkaan edun mukaisesti, tuovat voiton yritykselle pitkällä aikavälillä. Asiakaspalvelu on hyvää silloin kun asiakasta kuunnellaan, hänet asetetaan aina etusijalle sekä kunnioitetaan. Olen itse ihmetellyt monesti että ihmiset eivät enää vaadi palvelua tai neuvoja, vaan haetaan tietoa mieluummin sähköisestä maailmasta. Olen törmännyt monesti myös sellaiseen asiaan ettei ihmiset oleta myyjän / palvelijan tietävän kaikkia asioita valmiiksi, vaan ymmärtävät ja arvostavat myös sitä että myyjä uskaltaa sanoa ettei tiedä asiasta mitään. Nykyään asiat ovat niin monimutkaisia ettei kaikkeen voi olla suoraa vastausta. Asian ulostuonti sekä sanojen takana seisominen on arvotettavia asioita ja tuovat varmasti asiakkaaseen enemmän uskollisuutta kuin arvailu ja pelkkä myyminen. Uskon vahvasti siihen että ihmiset haluavat vielä palvelua ja luottamuksen kautta syntyy pitkäaikainen asiakastyytyväisyys. Tämän tyytyväisyyden voi rikkoa vain kerran. Ihmiset ymmärtävät tänä päivänä myös kielteisen päätöksen tai myymättä jättämisen, mikäli hänelle se perustellaan oikein ja asiallisesti.

Osa asiakkaista toimii luonnollisesti oletusten mukaan Lapsen tavoin eikä valita, vaikka palvelun laatu heikkenee aiemmasta tai luvatussa. Asiakkaalla voi olla kiire tai häneltä voi puuttua mielenkiintoa, uskallusta tai energiaa, että hän jaksaisi tarttua havaitsemiinsa epäkohtiin. Aina asiakas ei edes havaitse niitä, vaan pitää toimintatapoja asiaankuuluvina: ” kaikkihan nykyään veloittavat palveluista”. Asiakas voi myös ottaa syyn omille niskoilleen. Hän saattaa pitää itseään huolimattomana, kun ei muistanut varmistua etukäteen toimistojen palvelumaksuista tai epäilee virkailijan ehkä maininneenkin niistä, mutta unohtaneensa itse asian. (Kannisto, Kannisto 2008, 65)

Oletuksiin perustuvaa huonoa palvelua esiintyy niin kauan, kunnes riittävän moni kyseenalaistaa oletukset. Jos asiakaspalvelijat ja asiakkaat hyväksyvät huonon palvelun, yritykset tulevat välinpitämättömiksi eivätkä näe tarvetta muuttaa toimintaansa. Näin on etenkin silloin, jos yritys kokee markkina-asemansa vahvaksi tai se ajattelee asiakkaaltaan puuttuvan vaihtoehdon. (Kannisto, Kannisto 2008, 66)

7.1 Asiakasuskollisuus

Tänä päivänä asiakasuskollisuus on sana, jolla ei ole enää niin paljoa merkitystä kuin aikaisemmin. Tämän on muuttanut internet, joka on kaikkialla. Tieto on aina reaaliaikaista ja sitä tuotetaan taukoamatta. Asiakkaat saavat tiedon nopeasti, eikä yritys välttämättä ehdi reagoimaan asiaan mitenkään. Asiakas on nykyään hintatietoisempi kuin aikaisemmin ja jakaa kokemuksia entistä avoimemmin. Asiakasuskollisuus pienenee sitä mukaa mitä enemmän asiakkaat asioivat internetin kautta, koska siellä ei tule tunnesiteitä myyjän kanssa. Samoin internetin kautta on helpompi vaihtaa organisaatiota. Itse ei tarvitse nousta edes sohvalta ylös, vaan voi pelkästään vaihtaa osoiteriville uuden yrityksen osoitteen.

Asiakkaasi ovat yksilöitä. He haluavat tulla kohdelluksi yksilöinä. He eivät halua olla pelkkiä numeroita yhtiön tulosalvoilla. Markkinatutkimukset antavat tietoa segmentteistä, kohderyhmistä ja –henkilöistä, ostokäyttäytymiseen vaikuttavista arvomotii-veista, kvalitatiivisista ja kvantitatiivisista ominaisuuksista. Tilastojen antama kuva keskivertoasiakkaasta on kuitenkin vain suuntaa antava; oikeasti sellaista ei ole olemassakaan. Kaikki ovat yksilöitä. Kahta identtistä asiakasta ei ole. He saattavat ostaa saman tuotteen, hankkivat sen samankaltaiseen tarpeeseen ja maksavat saman yhtiön luottokortilla. Silti he ovat luonteeltaan, tarpeiltaan ja käyttäytymiseltään erilaisia. Heidän motiivinsa palata luoksesi poikkeavat usein toisistaan, eikä kukaan heistä vierasta saamaansa hyvää palvelua. (Lundberg, Töytäri 2010, 187)

Asiakasuskollisuus ei ole enää itsestään selvyys pankkimaailmassa. Aikoinaan omat vanhempani ja heidän vanhemmat avasit tilit samaan pankkiin, ja sinne alettiin maksamaan palkkaa. Tuttu pankinjohtaja antoi ensimmäisen asuntolainan, jolla voitiin suunnitella yhteistä tulevaisuutta. Lainasta oltiin kiitollisia ja ylpeitä, sekä sitä hoidettiin arvokkuudella. Enää tämä ei mene niin, koska internet on tuonut kaikki palvelut ihmisten lähelle. Tänä päivänä asiakas voi itse valita hakukoneiden kautta rahoituslaitoksen ja hakea lainaa tarvitsemaansa kohteeseen. Lainan hakeminen ei myöskään enää ole aihe, josta ei voisi julkisesti puhua. Nykyään kerrotaan aktiivisesti palvelukokemuksia ja vaihdetaan hintatietoja ystävien kesken. Nykyään ihmiset pyrkivät olemaan ajan hermoilla ja saavat vaikutteita ympäristöstä enemmän kuin aikaisemmin.

Tämä lienee yksi syy siihen miksi asiakasuskollisuus ole enää niin vahva kuin aikaisemmin.

Nykyään myös virheillä ja palveluiden toimivuudella on merkityksensä asiakasuskollisuuteen. Asiakkaat eivät välttämättä ole kovin suvaitsevaisia isoille virheille tai palveluiden toimivuuden katkoksille. Aikoinaan tämän sai koko DanskeBank joka uudisti järjestelmänsä kerralla. Asiakkaat eivät olleet tyytyväisiä vaihdon aiheuttamiin ongelmiin ja vaihtoivat rahoituslaitosta. Voidaan varmasti todeta tässä tapauksessa että palveluiden nykyaikaistamisen ja kehittämisen epäonnistuminen olivat syy vaihtoon. Toinen asiakasuskollisuudesta kertova esimerkki lienee tuo aikaisemminkin jo mainittu yksipuolinen marginaalin korotus yritysasiakkaiden lainoissa, jonka Nordea teki finanssikriisin puhjettua. Tämä sai osan yritysasiakkaista vaihtamaan rahoituslaitosta. Myös pienet asiat ja uudet palvelut saattavat olla sykäys rahoituslaitoksen vaihtamiselle. Osuuspankki julkaisi aikoinaan private-asiakkaille suunnatun kortin. Kortin lisäpalvelut olivat osalle sijoitusasiakkaista niin tärkeitä että se sai heidät vaihtamaan rahoituslaitosta. Esimerkkien kautta voidaan huomata että asiakasuskollisuus on asia, johon kaikki työntekijät eivät voi vaikuttaa. Nykyään asiakkailla on monia vaihtoehtoja hankkia ja saada palvelua. Emme ole enää sidottuja aikaan ja paikkaan, vaan voimme ottaa palvelun myös Suomen rajojen ulkopuolelta. Olemme nykyään enemmän sidoksissa omaan aatteeseen ja uskomuksiin saati ulkopuolelta tulevaan pakkoon!

7.2 Asiakaspalvelun taloudellinen arvo ja asiakaspalvelun vaatimukset

Asiakaskokemuksen johtamisen keskeisin käsite on asiakkaalle luotava arvo. On tärkeää huomata, että asiakas kuitenkin itse muodostaa arvon itselleen, ihan samalla tapaa kuin hän muodostaa asiakaskokemuksensakin. Yritykset luovatkin toiminnallaan tai tuotteillaan ”vain ” edellytyksiä tuon arvon muodostumiselle, asiakas luo sitten omalla toiminnallaan itselleen niistä arvoa. (Löytänä, Korhonen, 2014,18)

Asiakkaalle luotavan arvon muodot

Taloudellinen arvo

- Fokuksena hinta
- Kustannusjohtajuus
- Alennuksilla palkitseminen
- Kilpailuetuna edullisuus

Emotionaalinen arvo

- Fokus asiakaskokemuksessa
- Kosketuspisteiden huomiointi
- Kokemusten personointi
- Kilpailuetuna merkitykselliset kokemukset ja odotusten ylittäminen

Toiminnallinen Arvo

- Fokuksessa toimintavarmuus
- Toiminnan tehokkuus, nopeus
- Ajan- ja vaivansäästö
- Kilpailuetuna laatu

Symbolinen arvo

- Fokuksessa mielikuvat ja tarinat
- Heimoutuminen
- Premium-ajattelu
- Kilpailuetuna brändi

(Löytänä, Korkiakoski, 2014, 18)

Asiakkaalle luotava arvo voidaan jakaa neljään tyyppiin:

Taloudellinen arvo on usein suoraviivaisin ja selkein hahmottaa. Siinä fokuksessa on edullinen hinta eli mahdollisimman pieni kustannus asiakkaalle. Erilaiset tarjoukset ja alennukset kuuluvat tähän arvoon. Kilpailunäkökulmasta taloudellinen arvo on helppoin kopioida. Esimerkiksi polttoaineen myynti perustuu lähinnä taloudelliseen arvoon: tuote ja jakelutapa ovat kaikilla toimijoilla täysin samanlaiset. Erottava tekijä on hinta. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 20)

Toiminnallinen arvo on seurausta tuotteen tai palvelun toiminnallisesta suorituksesta. Se konkretisoituu asiakkaalle säästöinä ajassa ja vaivassa. Toiminnalliseen arvoon kuuluvat toimintavarmuus ja luotettavuus sekä kokonaisvaltainen laatu. Kilpailukeinona toiminnallinen arvo on helposti kopioitavissa ja sitä on usein vaikea ylläpitää ja jalostaa suuremmaksi. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 20)

Symboliset arvot liittyvät usein mielikuviin ja brändeihin mutta myös asiakkaan persoonan ilmaiseeseen ja sitä kautta koettuihin hyötyihin. Heimoutuminen on usein olennainen osa symbolisten arvojen muodostumista: asiakas kokee yhteenkuuluvuutta tai identiteettien yhtäläisyyttä muiden palvelun tai tuotteen käyttäjien kanssa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa on tutkittu Starbucks –kahviloiden asiakkaita: valtaosa pitää kahvilasta poistuessaan take away – mukia niin, että yrityksen logo näkyy. Mielikuvien ja brändien käyttäminen kilpailukeinoina on ollut tyypillistä informaation aikakaudella, mutta nyky maailmassa brändi on enää harvoin tehokas. Brändit ovat usein vain suureellisia lupauksia, ja liian usein nuo lupaukset jäävät lunastamatta. Brändit ovat myös samankaltaistuneet. Median murroksessa aidosti differoivan brändin ylläpitäminen käy helposti kalliiksi. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 20)

Emotionaaliset arvot liittyvät asiakkaan tunnekokemuksiin; siihen, että tuote tai palvelu antaa asiakkaalle mahdollisuuden tuntea jotain. Emotionaaliseen arvoon liittyy vahvasti tuotteiden tai palveluiden personointi erilaisille asiakkaille. Kilpailuetuna tällaiset merkitykselliset kokemukset ovat uniikkeja. Systemaattinen positiivisten tunnekokemusten luominen vaatii kokonaisvaltaista asiakaskokemuksen johtamista ja sitoutumista pitkäjänteiseen työskentelyyn. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 20)

Kaikki tuotteet ja palvelut mahdollistavat jossain määrin nämä kaikki arvon muodot. Arvot linkittyvät kiinteästi yrityksen kilpailuetuihin, joista monet ovat kuitenkin tänä päivänä jo kuihtuneet: taloudellinen arvo on enää harvoin riittävä kilpailuetu, toiminnallista arvoa on vaikeaa pitää yllä, eikä symbolinen arvo riitä differoimaan. Emotionaalisen arvon mahdollisuudet ovat sen sijaan suuresti alihyödynnetyt. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 20)

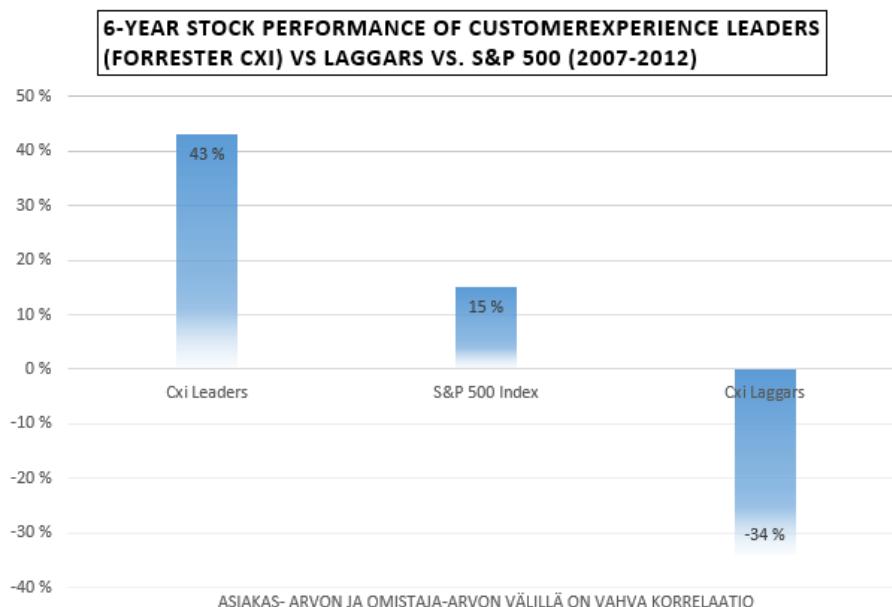
Edesmennyt yhdysvaltalainen ekonomisti ja Nobel –palkinnon taloustieteissä saanut Milton Friedman kirjoitti vuonna 1970 The New York Timesiin artikkelin, jossa pohditaan yritysten perimmäistä tehtävää ja vastuuta. Artikkelista on lähtöisin Friedmanin kuuluisat sanat: yritysten ainoa tehtävä on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen. Tällä lausumalla on vuosien saatossa perusteltu valtavaa määrää erilaisia toimia ja edelleen-

kin sitä kuulee käytettävän kustannusleikkausten ja irtisanomisten perusteena. Asiakkaan aikakaudella on tärkeää ymmärtää, että Friedman oli väärässä. Jos yritykselle pitää määrittää yksi ainoa tehtävä, niin se ei voi liittyä omistajiin.

(Löytänä, Korkiakoski, 2014, 21)

Filosofisten argumenttien sijaan kysymystä arvonluonnista asiakkaalle / omistajalle voidaan tarkastella konkreettisesti reaali maailmasta käsin. Amerikkalainen Watermark Consultingin analyysissä oli mukana Standard & Poor'sin 500 suurinta pörssi listattua amerikkalaisyritystä ja näiden yrityskohtainen kumulatiivinen tulos vuosilta 2007 – 2012. Asiakaskokemuksen datana käytettiin Forresterin Customer Experience – indeksin (CXi) tuloksia, jossa asiakaskokemusta kartoitetaan tarpeen tyydyttämisen, helppouden sekä nautinnollisuuden näkökulmista. Analyysin tulos on varsin selkeä. Ne yritykset, jotka ovat edelläkävijöitä asiakaskokemuksen luomisessa (CXi Leaders), ovat tehneet lähes kolmikertaisen tuloksen verrattuna niihin yrityksiin, jotka saavat asiakaskokemuksesta heikkoja arvioita (CXi Laggars). Analyysi osoittaa konkreettisesti ja luotettavasti, että asiakkaille luodun arvon ja omistajille luodun arvon välillä vahvaa korrelaatiota. On myös olennaista ymmärtää asiakkaille luodun arvon ja omistajille luodun arvon välisen korrelaation järjestys. Omistaja – arvoa voidaan luoda ja kasvattaa ainoastaan luomalla asiakkaille arvoa.

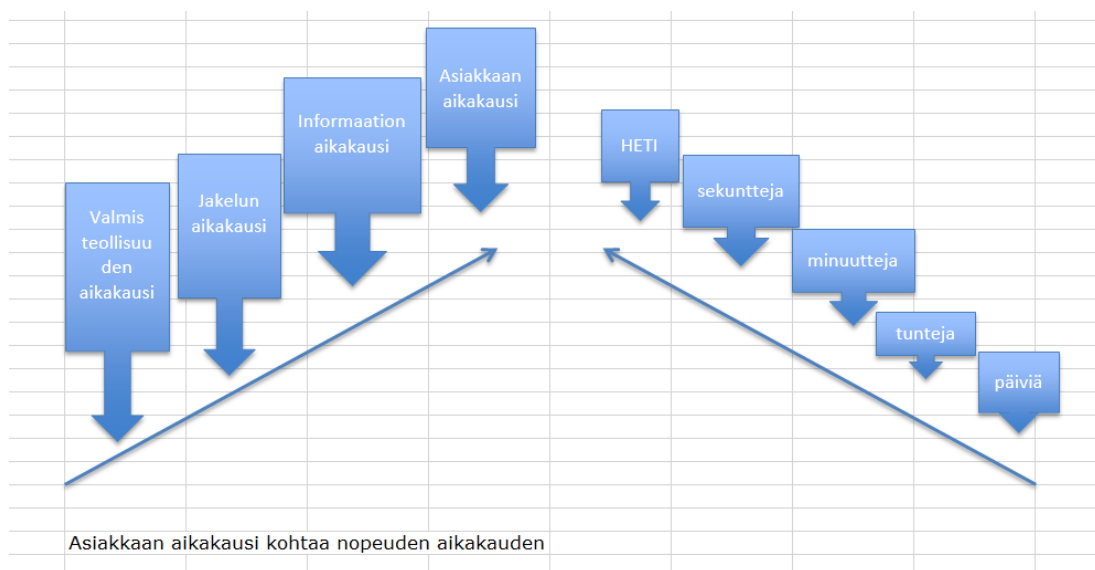
(Löytänä, Korkiakoski, 2014, 22)



Lähde: Watermark Consulting 2012

Kun asiakaskokemusta johdetaan ja asiakkaiden odotuksia ylitetään, on olennaista huomioida aikakäsityksessä ja reagoitinopeuden odotuksessa tapahtuneet valtavat muutokset. Valmisteoikeuden aikakaudella asioita liike-elämässä hoidettiin pääosin kirjeitse. Reagoitinopeus oli useita päiviä, jopa viikkoja. Jakelun ja informaation aikakaudella odotusajat on mitattu tunneissa ja minuuteissa. Asiakkaan aikakaudella leimaa uudennaisen nopeuden lisäksi myös mulle-kaikki-heti-nyt-ajattelu: Google – hakujen tai verkkokaupan sivujen latautuminen pidempään kuin pari sekuntia tuntuu asiakkaista jo liian pitkältä. Kaikki yritykset eivät ole tätä muutosta vielä ymmärtäneet tai pystyneet suhteuttamaan ja viemään toimintaansa.

(Löytänä, Korkiakoski, 2014, 17)



(Lähde: Forrester Research Inc.)

Tässä tullaan myös siihen ongelmaan miten asiakkaat mieltävät erilaiset palvelut. Asiakkaat haluavat vastauksen heti, vaikka se ei ole aina edes mahdollista. Älypuhelimet, tabletit ja yritysten omat sovellukset ovat tuoneet helpon ja nopean tavan lähestyä yritystä mistä ja milloin vain. Asiakkaiden taju työaikojen ja kapasiteetin rajoista katoaa, koska kuvitellaan että aina on joku vastaamassa ja hoitamassa asiaa eteenpäin. Välillä palaute asiakkailta on hurjaa, jos vartin sisällä ei joku yrityksestä ole vastannut lähe-

tettyyn viestiin. Asiakaspalvelutyössä olen pyrkinyt vastaamaan nopeasti takaisin viestiin, että asia on otettu käsittelyyn ja palaan mahdollisimman pian kunhan olen selvittänyt asian. Ainakin itselläni tämä on aina toiminut. Olen itse tullut siihen tulokseen, että asiakkaat haluavat yleensä tiedon viestin perille tulosta ja asian käsittelyn aloittamisesta. Asiakkaat ymmärtävät, vaikka eivät ole heti saaneet vastausta. Tärkeintä on ollut henkilökohtainen yhteydenotto. Toki on myös niitä asiakkaita, jotka haluavat vastauksen heti. Nämä asiakkaat tulevat jatkossa lisääntymään, koska tällä hetkellä yritysten trendi on vähentää asiakaspalvelua. Kaupoissa ja liikkeissä on vain muutama myyjä, jotka pyrkivät hoitamaan kaikki asiakkaat. Tämän vuoksi ei ole käytännössä mahdollista saada vastausta heti. Monessa yrityksessä ”tuottamattomaan” asiakaspalveluun ei ole kannattanut sijoittaa. Ainakaan vielä asiakkaat eivät ole myöskään vaatineet muutosta, vaan ovat hyväksyneet tämän.

7.3 Asiakaspalvelu asiakaspalvelijan näkökulmasta

”Ensimmäinen pelko on kaupan menettämisen pelko, joko myyntisyklin tai konsultointiprosessin aikana. Se on mielestäni aika yksinkertaista.” Kirjoitin sen taululle: 1) kaupan menettämisen pelko. (Lencioni, 2011, 157)

Patrick Lencionin mielestä asiakastapaamisissa tulisi lopettaa murehtiminen myymisestä tai siitä saako sopimusta aikaiseksi asiakkaan kanssa. On laitettava itsensä haavoittuvaiseksi joka tapaamisella ja pohtia aina asiakkaan edun mukaisesti asioita. Tapaamisiin ei mennä valmis lehtiö kirjoitettuna tai powerpoint tehtynä, vaan pelkästään tyhjä lehtiö kädessä esittämään asiakkaalta kysymyksiä ja tekemään tutkimustyötä. On myös välillä astuttava vaaraan asiakastapaamisissa, mutta itsevarmasti. Tämän asiakkaan side sinuun voimistuu. (Lencioni, 2011, 157)

”Toinen pelko, jota Lighthouse ei tunne – ja jonka kanssa suurin osa konsulteista, myös minä, kamppailee – on pelko siitä, näyttävätkö he typerältä asiakkaan edessä.” 2) Noloistumisen pelko. (Lencioni, 2011, 166)

Tarkoitus ei ole näyttää typerältä, vaan mikäli jotain epäselvää on he kysyvät. Vaikka siinä tilanteessa avun kysyminen voisi tuntua nololta, mutta asiakas arvostaa oikeaa

vastausta enemmän. Esitä myös välillä tyhmiä kysymyksiä, jos et ole täysin varma mistä asiakas puhuu. Jos teet virheen niin myönnä se asiakkaalle heti kun itse tajuat sen olleen virhe.

Kolmas ja viimeinen pelko, jonka Lighthousen konsultit näyttävät voittaneen, on pelko kokea itsensä huonommaksi kuin asiakas.” 3) Huonommuudentunteen pelko. (Lecioni, 2011,176)

Kukaan myyjä ei halua sitä, että asiakkaat katsovat häntä alaspäin, tai suoraan lävitse. Myyjän työhön kuuluu taipumus haluta asiakkaan näkevän heidät tärkeänä. Kunnioita aina asiakkaan työtä ja nosta asiakas huomion keskipisteeksi.

8 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Asiakaskokemus on aina yksilöllinen, hyvin henkilökohtainen. Tunteet ja mielikuvat ovat absoluuttisesti kiistattomia yksilön näkökulmasta. Asiakas on siis aina oikeassa, koska hän tulkitsee asiaa puhtaasti omasta näkökulmastaan – eikä kenelläkään ole siihen vastaan väittämistä. Asiakkaan yksilölliseen näkökulmaan vaikuttaa merkittävästi ainakin tämän osaaminen, hintatietoisuus ja asenne. (Filenius, 2015, 24-25)

Asiakkaan aikakaudella yritykset ovat kohdanneet todellisen haasteen: asiakkaat ja asiakkaiden toimintatavat ovat muuttuneet valtavasti. Yritykset ovat kuitenkin vastaottamassa ensiaskeleitaan välttämättömällä matkallaan kohti uudenlaisten asiakaskokemusten luomista. Tuo matka avaa lukemattoman määrän mahdollisuuksia. Onni suosii rohkeaa. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 13)

Asiakaskokemus strategisena kilpailuetuna on yrityksille niin laaja kokonaisuus ja mahdollisuus, että sen hyödyntäminen vaatii paljon rohkeutta. Se vaatii rohkeutta ennen kaikkea yrityksen johdolta tai hallitukselta, joka luo strategian. Vaikka tulevaisuutta ei voi ennustaa, pitää johdolla olla näkemys yrityksen tulevaisuudesta ja ennen

kaikkea niistä valinnoista, jolla näkemyksestä tehdään todellisuutta. (Löytänä, Kor-kiakoski, 2014, 13)

Nykyään jokainen yritys pyrkii panostamaan hyvään asiakaskokemukseen. Asiakas-kokemusta pyritään mittaamaan erilaisilla kyselyillä ja haastatteluilla. Omasta koke-muksestani voin todeta, että hyväkin asiakaskokemus voi muuttua itseään vastaan. Uskon että Osuuspankissa on mietitty tarkkaan mihin suuntaan asiakaskokemusta ha-lutaan viedä. Hyvä asiakaskokemus ei synny hetkessä eikä se ole yhden asian summa vaan siihen vaikuttaa moni asia. Itse kiinnitän huomiota liikkeen yleisilmeeseen, myy-jän asiantuntemukseen ja palveluhenkisyyteen. Hyvä asiakaskokemus voi olla ainoas-taan tervehdys ja iloinen ilme. Hyvän asiakaskokemustyön on oltava todella pitkäjän-teistä ja siihen on valjastettava koko yritys.

Hyvä palvelu on harvoin kiinni osaamisesta, sitähan jokaisella tehtävään palkatulla tulee olla. Epäonnistuneet neropatit ovat jostain syystä ehtymätön luonnonvara. Jos ei kaikkea tarvittavaa tiedä töihin tullessaan, tiedon voi hankkia ja se pitää hankkia. Me-nestyksellisessä palvelussa on kysymys asenteesta. Se on osa ihmisen uskomusjärjes-telmää, näkemystä siitä, kuinka asiat toimivat, mikä on oikein ja mikä väärin, mikä hyväksi ja mikä on vahingollista, kuinka maailma pyörii. (Lundberg, Työtäri, 2010, 100)

Hyvä asiakaskokemus koostuu monesta pienestä tekijästä. Näitä tekijöitä voidaan pa-lastella ja tutkia hieman tarkemmin. Asiakaskohtaaminen on vuorovaikutusta asiakaan ja asiakaspalvelijan välillä. Asiapalvelijalta edellytetään hyviä viestintä – ja tun-netaitoja. Asiakaskohtaamisessa asiakaspalvelija soveltaa tietoja ja taitoja asiakkaa-seen pyrkien tuottamaan hänelle hyvän asiakaskokemuksen. Toinen asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä on yrityksen tilat. Hyvin suunniteltu ja toteutettu ratkaisu antaa asiakkaalle positiivisen mielikuvan yrityksestä ja sen toiminnasta. Kolmas asiakasko-kemukseen vaikuttava tekijä on yrityksen brändi / julkisuuskuva. Tänä päivänä sosi-aalinen media sekä perinteinen media on armoton mainostaja yrityksen toiminnoille. Hyvä ja huono tieto kulkee salamannopeasti saavuttaen suuren määrän ihmisiä. Neljäs vaikuttava tekijä on sähköiset järjestelmät. Älypuhelin ja tablettien hurjan kasvun myötä asiakkaat ovat alkaneet vaatia yrityksiltä sovelluksia. Sovelluksia pyritään ke-

hittämään koko ajan ja samalla pyritään kuuntelemaan eri asiakasryhmiä. Omasta mielestäni nämä kaikki vaikuttavat asiakaskokemukseen ja ylivertaiseen asiakaskokemukseen.

Edellä mainituista kohdista asiakaspalvelijan rooli on omasta mielestäni suurin. Asiakaspalvelijan tapaamisessa ennako-odotukset ovat korkealla ja asiakkaat odottavansa saavan vastauksen jokaiseen asiaan. Kohtaamisesta voi aistia yrityksen tilannetta sekä asiakaspalvelijan osaamista. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla ja henkilökohtaisella osaamisella tulee jatkossa olemaan suurempi merkitys yrityksen kannalta. Itse uskon että asiakkaat alkavat vaatia enemmän ja nostavat asiakaskokemuksen uudelle tasolle tulevana vuosina. Teknologian myötä kohtaamiset tulevat siirtymään Internetiin monilla aloilla.

8.1 Asiakaskokemuksen tulkitseminen ja analysointi

Asiakaskokemus on aina yksilöllinen, tiettyyn ajanhetkeen kiinteästi liittyvä tunnetila. Siksi sen absoluuttinen mittaaminen on käytännössä mahdotonta. Toimintansa kehittämiseksi yritysten pitää silti pystyä arvioimaan, minkä tasoista asiakaskokemusta ne tuottavat, sekä tunnistamaan, missä osa-alueissa ne voisivat suoriutua paremmin. (Filenius, 2015, 122)

Taloudelliset mittarit eivät voi olla ainoa näkökulma asiakaskokemuksen johtamisessa. Taloudelliset mittarit kertovat, miten uuden strategian jalkautuksessa on onnistuttu, mutta matkalla kohti omistaja –arvon kasvattamista tarvitaan myös mittareita, jotka auttavat asiakaskeskeisyyden lisäämisessä. Pelkkä taloudellisten mittareiden seuraaminen ei siis riitä. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 52)

Yrityksen asiakaskokemus konkretisoituu kaikissa kosketuspisteissä sekä niiden yhteisvaikutuksena. Tämän kokonaisuuden hallinta on ennen ollut yksinkertaisempaa, koska kosketuspisteiden määrä on ollut suppeampi. Internetin, sähköisen kaupan ja sosiaalisen median vaikutuksesta yritykset painivat yhä suuremman haasteen edessä: kuinka hallita kaikkia mahdollisia kohtaamisia omissa ja tuntemattomissa kosketuspisteissä? Tähän liittyy keskeinen syy, miksi asiakaskokemuksesta on tullut entistä

kriittisempi tekijä. Yhä suurempi osa yritystä tai brändiä koskevasta vuoropuhelusta käydään yrityksen ulottumattomissa, ja tuon vuoropuhelun potentiaaliset vaikutukset ovat entistä merkittävämpiä. Yksittäisen asiakkaan antama palaute Facebookissa voi päätyä iltapäivälehtien lööppeihin – oli asiakas oikeassa tai ei. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 98)

Jokainen asiakas kokee myyntitilanteen eri tavalla ja asettaa erilaisia odotuksia asiakastapaamisessa. Kohtaamisen onnistuminen on kiinni monesta pienestä asiasta ja sen vaikutus yritykseen on vaikeasti mitattavissa. Asiakaskohtaamisessa tulos voi näkyä heti euroina, mutta ei aina. Tyytyväinen asiakas voi olla pitkällä aikavälillä yrityksen paras asiakas, vaikka ei aina ostaisikaan tuotteita tai palveluita. Omalla kohdallani palaan usein liikkeeseen, josta saan hyvää ja asiantuntevaa palvelua. Välillä vien varmasti paljonkin hyvää myyntiaikaa yrityksen myyjiltä kun kyselen ja haen itselleni sopivaa tuotetta. Pohdintojen ja usean kyselykerran jälkeen teen investointipäätöksen ja käyn hakemassa tuotteen tutulta myyjältä.

Digitaalisen liiketoiminnan erityinen osaamisen laji on konversio-optimointi. Siinä digitaalisen tuotteen käyttäjän tai palvelussa kävijän ”matka” optimoidaan tietystä alkupisteestä esimerkiksi tuotteen tilaamiseen tai muuhun yhtä lailla tärkeään tavoiteltuun päämäärään asti. Matkan tulisi ideaalitilanteessa olla saumaton ja viestiltään yhteneväinen. Konversiota voidaan parantaa vaikkapa sivuston värejä, tekstejä ja asettelua muuttamalla. Palvelun parannuksia mitataan niin sanotun A/B – testauksen keinoin, jossa useampaa tuoteversiota ylläpidetään ja näytetään satunnaisesti palvelussa. (Ruokonen, 2016, 113)

Ennen oli helppo kohdentaa palvelu kasvotusten tapahtuvassa asiakaspalvelussa. Uskon että kaikki asiakaspalvelutilanteissa olleet pystyivät aistimaan asiakkaan mieltymykset ja tyytyväisyyden tason. Digitaalisuuden myötä tämäkin asia on tullut haastavammaksi. Nykyään palvelua voi saada chatin kautta, videoyhteyden kautta tai puhelimesta. Asiakaskohtaamisista on tullut haastavia niin myyjille kuin yrityksillekin. Pankeissa asiakaskohtaamisia on alettu siirtämään digitaaliseen muotoon, koska silloin asiakas voi itse määritellä paikan ja ajan. Samalla on voitu tehostaa tapaamisia ja fyysiset tilat voivat olla pienempiä. Samalla uskotaan että näin voidaan palvella asiakkaita laadukkaammin. Verkossa tapahtuva asiointi nostaa kovalla vauhdilla itseään ylös,

sillä sen kautta on vaivatonta toimia ja hoitaa asioita. Voit käydä neuvotteluja toiselta puolelta maapalloa suojatussa ympäristössä tutun toimihenkilön kanssa.

Itse koen että puhelimessa ja verkossa minun on vaikea arvioida asiakkaan tyytyväisyyttä ja varmistua siitä ymmärtääkö hän kaikki asiat mistä puhutaan. Kasvotusten asiakkaan naamasta ja eleistä voit hieman tulkita tapaamisen sujuvuutta.

Tehtävänsä sisäistänyt asiakaspalvelija ymmärtää olevansa asiakasta varten eikä päinvastoin. Toistan vielä tämän: myynti – ja palvelu lunastavat koko arvoketjun: suunnittelun, valmistuksen logistiikan, markkinoinnin ja hallinnon. Palvelulla on keskeinen rooli liiketoiminnassa, se laakeroi myynnin rattaat ja tuottaa polttoainetta koneeseen, jossa yhtenä osana leivot leipääsi. (Lundberg, Töytäri, 2010, 101)

Asiantuntijat ja neuvonantajat, jotka onnistuvat parhaiten luomaan luottamuksellisia suhteita ovat sisäistäneet ja noudattavat seuraavanlaisia periaatteita:

- tekemällä hyvää työtä menestyy itsekin.
- niin metsä vastaa kuin sinne huudetaan.
- sen saa takaisin, minkä itse panostaa.
- sitä mitä ei käytä sen ennen pitkää menettää.

(Maister – Green – Galford, 2012, 35)

Googlen Zero Moment of Truth- tutkimus osoittaa, kuinka monesta lähteestä asiakkaat hakevat tietoa ostopäätöstä tehdessään. Lähteiden määrä on kasvanut nopeasti internetin, sosiaalisen median ja älypuhelinien myötä. Panostaminen mainontaan tai omaan mediaan ei siis ole riittävää, kun yhä suurempi osa kosketuspisteistä on digitaalisia. Se tarkoittaa myös sitä, että asiakkaat liikkuvat entistä helpommin kanavasta toiseen ja että yrityksen on entistä vaikeampi rajata vuoropuhelua haluamiinsa kanaviin. Muutos ostopäätöspolussa, kosketuspisteiden määrässä ja järjestyksessä on ollut nopeaa. Samoin osa perinteisen jakelutien portaista on saattanut jäädä kokonaan pois. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 98)

8.2 Asiakaskokemus kanavasta monikanavaisuuteen ja kanavattomuuteen

1990-luvulla yritykset alkoivat kehittää erityisiä kanavia, joissa ne palvelivat asiakkaitaan. Erilaisia asiakkaita palveltiin eri kanavissa ja myös erilaisia asioita hoidettiin eri kanavissa. Näihin kanaviin ja erilaisiin tapoihin hoitaa asioita myös piilouduttiin usein vahvasti. Asiakkaat sitten jonottivat kiltisti puhelimesta, kun puhelua pompoteltiin osastolta toiselle. Jotkin yritykset elävät tätä aikakautta edelleenkin, mutta valtaosa on siirtynyt jo niin sanottuun monikanavaisuuteen. Monikanavaisuus tarkoittaa, että asiakas voi vapaasti valita kanavan, jossa hän haluaa asioida, ja yritys adaptoituu tähän valintaan. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 101)

Ehkä yksi suurimmista muutoksista yritysten kilpailutilanteessa on se, että alalle tulon esteet murtuvat radikaalilla tavalla digitalisoitumisen tapahtuessa. Kuka tahansa, jolla on liikeidea, riittävät perustiedot ja hieman ohjelmointiosaamista, voi halutessaan hyvin nopeasti perustaa uuden digitaalisen palvelun, esimerkiksi tehdä nettisivun tai mobiilisovelluksen. (Ruokonen, 2016,68)

Kun perinteinen finanssipalvelun monikanavalogiikka lähtee siitä perusajatukselta, että yritetään usean eri kanavan kautta viedä saman sisältöistä viestiä asiakkaalle, uudessa monikanavamallissa on toinen lähestymistapa. Mobiilin rooli ei ole olla samanlainen myyntikanava kuin esimerkiksi konttori on, vaan ylikanavamallin idea on siinä, että mobiilissa tarjotaan erilaisia ratkaisuja perinteisemmän konttori- , internet- ja puhelinvakuutuspalvelun ympärillä. Nämä toimivat osittain samalla tavalla kuin muut kanavat, mutta vain osittain, ja niillä on myös itsenäinen rooli erityisesti arvon luomisessa reaaliajassa. (Puustinen, 2013, 216)

Asiakkaan aikakaudella monikanava - ajattelu tulee kuitenkin tiensä päähän. Asiakkaat eivät halua rajoittua yritysten tarjoamiin palvelukanaviin, vaan he haluavat asioida yritysten kanssa omilla ehdoillaan. Siirrytään aikaan, jolloin kanava –ajattelu häviää. Yritysten on pystyttävä kommunikoimaan asiakkaiden kanssa siellä, missä asiakkaat ovat, ja niillä keinoilla, joita asiakkaat käyttävät. Tuoreena esimerkkinä on sosiaalisen median yleistymisen asiakaspalvelukanavana. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 102)

Asiakkaat ovat löytäneet todella hyvin pankin vaihtoehtoiset kanavat ja niiden käytön uskotaan kasvavan kovaa vauhtia älypuhelinien ja tablettien yleistyessä. Pankkien mobiilipalvelut ovat tehty helpoksi käyttää ja niiden palveluja kehitetään kovaa vauhtia asiakkaiden toiveiden mukaiseksi. Esimerkiksi OP-ryhmä tuo aika-ajoin uusia päivityksiä OP-mobiiliin ja pyrkii laajentamaan palvelua kohta kohdalta. Kaukana ei ole se aika kun mobiilipalvelussa pystyy tekemään kaikki samat asiat kuin verkkopankissa. Mobiilin suosion kasvu selittyy sillä, että palvelut ovat yksinkertaisia käyttää ja sieltä löytyvät palvelut riittävät hyvin jo suurimmalle osalle asiakkaista. Mobiilipalvelun suuri etu perinteiseen www-pohjaiseen palveluun on sen nopeus ja tiedon vähäinen määrä. Verkkopankin kautta asiakas saa valtamäärän tietoa ja ehdotuksia palveluista, mutta mobiilista nämä kaikki puuttuvat. Itse arvostan selkeää ja nopeaa tapaa toimia kuten mobiili. Tällä hetkellä palvelu on hyvä mutta toivottavasti siitä saadaan jatkossa vieläkin parempi ja toiminnoiltaan laajempi.

Elämme yhteiskunnossa jossa ihmiset haluavat tiedon heti, eivätkä ole valmiita odottamaan vastauksia yön yli. Sosiaalinen media on toinen palvelua, joihin pankit ovat lähteneet mukaan. Siellä pyritään tuomaan tieto heti kaikkien nähtäville, jos jotain tiedotettavaa on sattunut. Sosiaalisen median paras puoli on se että asiakas ei välttämättä edes tiedä kaipaavansa tietoa, jonka sen kautta saa. Tällainen tietoa voisi olla esimerkiksi korttien toimintahäiriöt. Sosiaalisen median kautta voidaan käydä keskusteluja akuuteista aiheista yleisellä tasolla ja neuvoa asiakkaita toimimaan oikein pankkisalaisuutta rikkomatta. Palvelunestohyökkäysten aikaan ulkomailla asuvia asiakkaita pyrittiin auttamaan ja neuvomaan miten toimia asioidessaan verkkopankissa. Sosiaalinen media on kuitenkin raadollinen ja kaikki kirjoitettu jää muistiin. Tämän vuoksi monella yrityksellä on jo toimintatavat sosiaaliseen mediaan.

Sähköisten palveluiden lisäksi pankit ovat panostaneet contact centereihin. Monella pankilla on keskittymiä, jotka hoitavat pankkien puhelin ja – viestiliikennettä. Näiden toimistojen pääpaino on palvelu asiakasta puhelimesta ja verkkoviestillä. Contact Centerit hoitavat myös paljon ns. Ulosottoja, joissa pyritään puhelimen kautta myymään asiakkaille mahdollisimman paljon ja sen hetkisen teeman mukaan. Näiden rooli päivittäisessä toiminnassa on noussut merkittävästi, sillä konttorissa käytävät asiakas-kontaktit ovat vähentyneet radikaalisti. Näiden avulla pyritään myymään mahdollisimman laaja-alaisesti.

Usein yritykset priorisoivat ne kosketuspisteet, jotka ovat niille itselleen näkyvimpiä, suurempia tai joihin on käytetty eniten rahaa. Esimerkiksi contact centerit tuottavat henkilöstökulujen ja moninaisten järjestelmien muodossa isoja kulueriä yrityksille, ja niiden merkitys kosketuspistekartoissa korostuu jo pelkästään tästä syystä. Asiakkaan näkökulmasta tällainen puhelinpalvelu on kuitenkin vain yksi kosketuspiste muiden joukossa. Nykyaikana se ei enää monestikaan ole asiakkaan näkökulmasta se helpoin tai mieluisin kosketuspiste. Tällä verkkopalvelujen aikakaudella contact centeriin soittaminen tarkoittaa useimmiten sitä, että asiakkaalla on ongelma, joka pitää selvittää: suurin osa puhelinpalveluihin tulevista yhteydenotoista koskeekin nykyään verkkopalveluissa olevia ongelmia, esimerkiksi asiakkaan kaipaamaa tietoa ei löydy tai se on puutteellista. Contact centerit ovatkin enää harvoin suurin myyntikanava. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 103)

8.3 Ylivertaisen asiakaskokemuksen synnyttäminen ja poikkeustilanteen hoito

Positiivisen asiakaskokemuksen synnyttäminen edellyttää uutta ajattelua ja toimintaa yli rajojen. Enää ei riitä, että yrityksessä on yksilöä arvostavaa johtajuutta, hyvä työilmapiiri tai että yksilöt ovat sitoutuneet työhönsä. Ylivertainen asiakaskokemus syntyy näiden elementtien yhdistämisestä siten, että ymmärretään oman käyttäytymisen vaikutus muihin sekä toisten yksilöiden ja yksiköiden merkitys osana asiakaskokemuksen synnyttämistä. (Fischer & Vainio, 2014, 177)

Tämän päivän asiakas on valveutunut ja hänellä laaja mahdollisuus hakea erilaista tietoa. Tämän päivän asiakas on myös vaativa, eikä välttämättä näytä pettyneisyyttään palvelutilanteessa. Palaute saatetaan antaa vasta kotisohvalta tai asiakas voi päättää suhteen yritykseen siltä istumalta. Positiivisen asiakaskokemuksen luominen on tämän hetken in-sana ja yritykset kailottavat asiasta työntekijöilleen. Pelkkä puhe ei riitä, vaan johdon saatava jalostettua se myös näkymään käytännön tasolla. Uudenlaiset ideat saattavat tuntua aluksi työntekijöistä naurettavilta ja typeriltä, mutta ilman uskallusta yritys ei eroa muista kilpailijoista. Johdolta vaaditaan siihen hetkeen tarttumista sekä rohkeutta esitellä ideat työntekijöille mahdollisimman mukaansatempaavasti.

Ajatuksena ei liene kenelläkään keksiä pyörää uudelleen, mutta erottua kilpailijoista positiivisella tavalla.

Positiivisen asiakaskokemuksen luominen on haastavaa ja ylivertaisen asiakaskokemuksen luominen todella haastavaa. Palvelutilanteessa lupauksien pettäminen ja odotusten alittaminen on pienestä kiinni. Ihmiset haluavat ymmärtää asiat eri tavalla tai henkilöiden kemiat eivät sovi mitenkään yhteen. Yksi pieni asia saattaa romuttaa vuosien työn. Monessa tilanteessa myyjän ammattitaito ja periksi antaminen voisi pelastaa asiakassuhteen, mutta ylpeys ei anna tähän myöden. Itse koen työssäni sen että oikeassa oleminen ei ole asiakassuhteen kannalta tärkeintä vaan kummankin osapuolen tyytyväisyys palvelutilanteen jälkeen.

Poikkeustilanteella tarkoitetaan asiakkaan odotusten alittamista ja alittumista – mitä tahansa hetkeä, kun asiakas pettyy yritykseen. Poikkeustilanteet ovat asiakaskokemuksen johtamisessa erittäin merkittäviä pelkästään siitä syystä, että tutkimusten mukaan ne ovat suurin syy asiakassuhteiden päättymiseen. Suomessa poikkeustilanteiden hoito on asiakaskokemuksen johtamisen osa-alue, joissa yritykset useimmiten epäonnistuvat, vieläpä valitettavan systemaattisesti. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 106)

Poikkeustilanteeksi on perinteisesti mielletty vain ne tilanteet, kun asiakas valittaa tai reklamoi. Pikkuhiljaa totuus on kuitenkin alkanut valjeta: vain murto-osa asiakkaista kertoo poikkeustilanteesta yritykselle. Edelläkävijäyritykset keskittyvät jo huomattavasti enemmän poikkeustilanteiden tunnistamiseen ja ennakointiin kuin niiden hoitamiseen. Tutkimustulokset kertovat myös tunnistamisen ja ennakoinnin potentiaalista selvää kieltä: yrityksen hyvin hoitaman poikkeustilanteen jälkeen asiakas on jopa 15 kertaa sitoutuneempi yritykseen kuin ennen poikkeustilannetta. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 106)

Tyypilliset syyt epäonnistua poikkeustilanteiden hoidossa

- 1.) Yritykset eivät huomaa valtaosaa poikkeustilanteista

Asiakkaat eivät vaivaudu kertomaan yritykselle pettymyksistään. Pettyneet asiakkaat kertovat kokemuksesta lähipiirilleen tai laajemmin esimerkiksi Facebookin päivityksissä.

2.) Poikkeustilanteiden aliarviointi

Asiakaspalautteeseen saatetaan vastata vakioidusti tai jopa automaattisesti. Tehokkuuden korostaminen poikkeustilanteiden käsittelyssä on varma tapa epäonnistua.

3.) Väärä näkökulma

Poikkeustilannetta katsotaan usein vain yrityksen näkökulmasta. Asiakkaalle selitetään, miksi ongelma on tapahtunut, mitä yritys tekee asian korjaamiseksi ja miten yritys varmistaa, että jatkossa ei tapahtuisi samoin. Asiakkaan kokemus unohdetaan täysin.

(Löytänä, Korkiakoski, 2014, 107)

Koska asiakasymmärryksen tulisi olla synteesi erilaisista tietolähteistä löytyvästä tiedosta, sen muodostamiseen tarvitaan uudenlaista ajattelua ja uudenlaisia toimintatapoja. Markkinointitutkimuksella on näkemyksen luomisessa aina tärkeä rooli, ja tutkimusprojektien tulevaisuuden tavoitteena onkin yhä strategisempien näkemysten tuottaminen. Markkinointitutkimusprojektit muuttuvat yhä enemmän ideahautomoiiksi, joissa yhdessä luodaan tutkimuksen perusteella liiketoimintaa kehittäviä toimenpidesuunnitelmia. Tämä vaatii samalla yhä vahvempaa sitoutumista projekteihin organisaation eri tasoilla, jotta tutkimusten pohjalta syntyvät näkemykset kiinnittyvät yrityksen johtamispisteisiin ja prosesseihin. Kaiken kaikkiaan kohderyhmänäkemyksen tuottamiseen tarvitaan yhä systemaattisempia työskentelyprosesseja ja organisaation eri osa-alueiden ja strategisten partnereiden istuttamista saman pöydän ääreen.

(Dagmarin www-sivut. 2016)

9 TALOUDELLINEN TULOS

Yrityksen taloudelliseen tulokseen vaikuttaa useat eri tekijät. Asiakkaat tuovat yritykselle myyntiä ja sen kautta tuloksen. Toisaalta huono asiakaskannattavuus on yritykselle riski. Nykyään yritykset jakavat asiakkaitaan enemmän kannattavuuden mukaan ja panostavat niihin, jotka tuovat suurimman katteen. Muutama vuosi sitten saimme lukea lehdistä pankkiryhmän ilmoituksen yksipuolisesta marginaalin nostosta. Itse uskon vahvasti, että kyse oli kannattamattomien asiakkaiden siivouksesta. Pienten yritysten kate oli liian pieni verrattuna siihen riskiin, mikä niissä nähtiin olevan. Taloudelliseen tulokseen vaikuttaa myös asiakkaiden uskollisuus yritystä kohtaan. Uskollinen asiakas ei kilpailuta palveluitaan tai ostamiaan tuotteita, vaan luottaa yrityksen palveluun. Uskolliset asiakkaat ovat yritykselle tärkeitä, kunhan ne ostavat myös koko ajan. Suuri asiakas ei ole yrityksen näkökulmasta kannattava, jos se ei tuo liikevaihtoa yritykseen. Taloudelliseen tulokseen vaikuttaa myös yrityksen toimiva johto ja sen tekemät päätökset. Tärkeintä yrityksen kannalta on että yksiköt pärjäävät toivotulla tavalla ja sen jälkeen yksilöiden henkilökohtainen onnistuminen. Yksi henkilö voi tehdä hyvää ja laadukasta tulosta, mutta se ei pelkästään riitä. Yksiköiden onnistuessa yritys voi onnistua vuositavoitteissaan todella hyvin. Tämä saattaa kuitenkin unohtua johdolta joka pyrkii pönkittämään omaan asemaansa yhteisen edun nimissä.

Esimies voi vaikuttaa merkittävästikin yksilön hyvinvointiin ja edistymisen tunteeseen. Esimieheksi rekrytoidaan usein yksilökeskeisiä huippusuorittajia. On aiheellista kysyä, ovatko he juuri parhaita esimiehiä toteuttamaan jaettua johtajuutta sekä yhteistä edistymisen tunnetta, sillä yksilökeskeinen ihminen helposti rakentaa oman tiiminsä vain voimistamaan omaa suoritustaan eikä suoriutumaan hyvin myös omillaan. (Fischer & Vainio, 2014, 138)

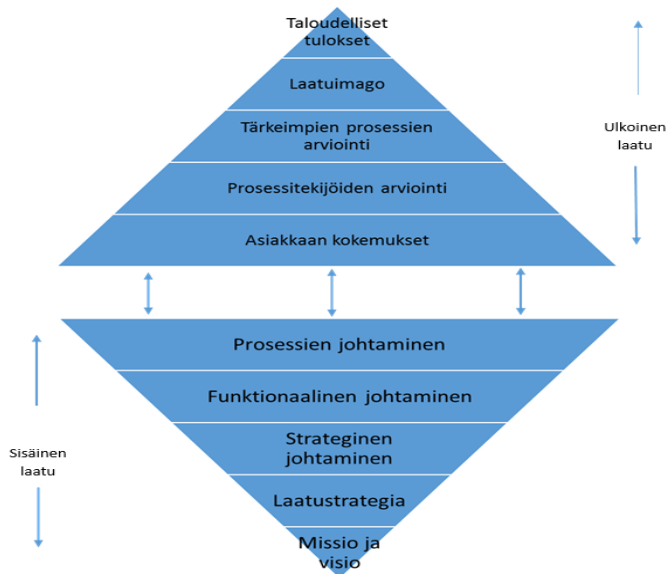
Tärkeät ryhmät yrityksen taloudellisen tuloksen kannalta on myös uudet asiakkaat ja jalostamattomat asiakkaat. Uusissa asiakkuuksissa on omat riskinsä ja siihen panostaminen on työlästä ja kallista. Niiden kautta yrityksen on kuitenkin mahdollista kasvat-
taa tulostaan huomioimalla riskit. Toinen ryhmä on jalostamattomat asiakkaat. Näitä on pankkiryhmissä esim. alaikäiset lapset ja opiskelijat. Pitkäkestoinen panostaminen näihin kahteen ryhmään takaa tuloksen myös vuosien päästä. Itse uskon siteen kasva-

van tuttuun pankkiin pienistä asioista jo lapsena, kun hoitaa vanhempien kanssa ensimmäisiä pankkiasioita. Samoin opiskelijat joita pyritään auttamaan ja neuvomaan ensimmäisissä itsenäisissä pankkiasioissa. Pienet seikat, joista sillä hetkellä yritys ei saa liikevaihtoa, voivat poikia pitkällä aikavälillä suuren tuoton. Kaikista asiakkaista ei synny tuottoa tulevaisuudessa, mutta uskon panostuksen olevan pienempi kuin siitä saama hyöty tulevaisuudessa.

Larry Crosbyn mukaan pitkän aikavälin taloudellinen tulos, kannattavuus määräytyy sen mukaan, miten hyvin yritys kykenee hoitamaan asiakassuhteitaan, säilyttämään vanhat asiakassuhteet ja luomaan uusia. Tämä on kuviossa hierarkian ylimmällä tasolla olevaa yhteistyön taloudellista tuloksellisuutta. Hyvä asiakassuhde edellyttää kokonaisvaltaista laatuimagoa. Laatuimago syntyy siitä, miten hyvin yritys hoitaa asiakkaan kannalta keskeiset toimintoprosessit, esimerkiksi tuotannon, asiakaspalvelun ja myynnin. (Lotti 2001,67)

Jos yrityksellä on laadultaan heikko asiakaskanta, se vaikuttaa suoraan yrityksen kehittymismahdollisuuksiin ja kannattavuuteen. Jos asiakkaiden liiketoiminnan tai potentiaalisuuden kehitys on heikko, on se sitä myös yrityksen oman liiketoiminnan kannalta. Vaikka ostamattoman asiakkaan arvo on yritykselle nolla ja uusien asiakkaiden hankinta on vuosi vuodelta kalliimpaa eli synnyttää kasvavia kuluja, on yrityksen yhä tärkeämpää huolehtia uusien asiakkaiden tehokkaasta ja suunnitelmallisesta hankinnasta. (Hellman – Värilä, 2009, 185)

Prosesseja arvioidaan pilkkomalla ne pienempiin osiin, joiden suhteen mitataan asiakkaan odotuksia ja todellisia kokemuksia. Organisaation sisäisen laadun perusta on sen missioissa ja visiossa eli organisaation tehtävässä ja toiminnan tavoitteissa. Johto asettaa ne, mutta ne eivät toteudu itsestään, niiden pitää olla henkilöstön tiedossa. Strategia luo puitteet tavoitteen saavuttamiselle. Strategisella tasolla määritellään, kuuluuko laatu keinoihin päästä visiota kohti ja täyttää missiota. Johtamisella laatuajattelu ja toimintamalli maastoutetaan koko organisaatioon. Lopuksi osoitetaan, että asiakkaan mieltämään laatuun vaikuttavat prosessit, jotka saadaan toimimaan johtamisella. (Lotti 2001, 67)



Valitettavasti monissa yrityksissä myynti liitetään jälkikäteen työntekijöiden toimenkuvaan. Näin saatetaan tehdä esimerkiksi organisaatiomuutosten tai hälyttävästi puotavien myyntikäyrien innostamana. Yritys tilaa koulutuksen, jonka tarkoituksena on koulia kaikista tehokkaita myyntitykkeitä. Koulutusten suurimpana haasteena on asenne. Jos osallistujat kokevat myynnin vastenmieliseksi ja tulevat koulutuksiin vain esimiehensä käskystä, ei tulosta voi syntyä. Tässä tilanteessa kouluttajan käskeminen ja komentelu Vanhemman tapaan ("sun on pakko myydä") toimii yhtä huonosti kuin sama toimii asiakaspalvelussa yrityksen asiakkaille. (Kannisto, Kannisto 2008, 82)

10 BIG DATA

Meneillään on murros, joka rinnastuu teolliseen vallankumoukseen. Datasta on tulossa tärkein raaka-aine ja resurssi kaikessa toiminnassa. Tietojenkäsittely puolestaan on palvelillustumassa ja siirtymässä pilveen. Big Data ilmiönä käsittelee datan määrän kasvua, sen sisällön monipuolistumista ja painetta tunnistaa oikea ja oleellinen data sekä reagoida siitä jalostettuun informaatioon nopeasti. Pilvipalvelut puolestaan tarjoavat alustan suurten datamäärien tallentamiseen, niiden yhdistelemiseen sekä analysoimiseen joustavasti, kustannustehokkaasti ja nopeasti. Big Data ja pilvipalvelut

avaavat yhdessä loputtomasti uusia liiketoimintamahdollisuuksia, auttavat julkishallinnon organisaatioita suoriutumaan tehtävistään tehokkaammin ja vaikuttavammin sekä parantavat niitä oikein hyödyntävien yritysten kilpailukykyä. (Salo, 2014, 6)

Big datalla tarkoitetaan siis sellaista yrityksen ulkopuolista ja jäsenitelemätöntä dataa, jota saadaan esimerkiksi sosiaalisesta mediasta, internetistä tai vaikkapa olohuoneesta, jossa tuijotetaan nettitelevisiota. Big data on massiivinen määrä dataa kaikista niistä paikoista, joissa nykyiset ja potentiaaliset asiakkaasi ovat olleet jossain vuorovaikutuksessa jonkin tahon kanssa. Someen liittyvä data voi olla valokuvia, blogeja, twiittejä, Facebook-päivityksiä ja jopa sähköposteja. Eri asia on, onko tästä datasta jotain hyötyä yritykselle. (Puustinen, 2013, 134)

Big Data- käsite on noussut suosituksi aiheeksi myös asiakaskokemuksen johtamisessa. Yksinkertaistaen sillä tarkoitetaan kaikkea sitä dataa, joka on yrityksellä on, ja ennen kaikkea tuon tiedon parempaa hyödyntämistä liiketoiminnassa. Data on tyypillisesti muuttuvaa, sekalaista ja strukturoimatonta ja sitä on valtavasti. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 118)

Mistä saadaan merkityksellistä dataa, miten data jalostetaan merkitykselliseksi informaatioksi, mitä informaatiosta voidaan oppia ja onko tästä uudesta tietämyksestä yhtään mitään hyötyä yritykselle? Big datan käyttö ei ole siis ongelmatonta. Ensinnäkin big data sisältää paljon informaatiota, josta ei ole hyötyä yritykselle millään muotoa. Itse asiassa tällaista tietoa on ylivoimaisesti suurin osa siitä. (Puustinen, 2013, 138)

Big Dataa on esimerkiksi kaikki se tieto, joka pankille kertyy asiakkaistaan pelkästään tilitapahtumien ja saldojen perusteella. Big dataan liittyy toki paljon rajoituksia lainsäädännön ja yksilönsuojan myötä, mutta sen on ehdottomasti mahdollisuus luoda uudenlaista asiakasarvoa. Big datan yhteydessä markkinoinnin tarkempi kohdistaminen tulee luonnollisesti esille, mutta rohkeampaa olisi analysoida tietoja siitä lähtökohdasta, miten asiakkaan tarpeita voisi tunnistaa jo ennen kuin hän itse tunnistaa sellaista. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 118)

Big datasta voi siis tulla arvoa luova mekanismi finanssiyritykselle, mikäli yrityksessä osataan panostaa analysointiin tarvittavan tietoteknisen infrastruktuurin lisäksi oikeiden kysymysten kehittämiseen. (Puustinen, 2013, 140)

11 ODOTUSTEN YLITTÄMINEN JA TASALAATUISTAMISEN ILLUUSIO

Asiakkaan odotusten ylittämiseen on tärkeää tähdätä useastakin syystä. Perushyvä ja odotusten mukainen toiminta ei pysäytä ketään. Se on meille arkea, eikä saa aikaan suurempia tunnereaktioita. Vasta kun yritys pystyy tavalla tai toisella ylittämään odotukset, asiakkaat huomioivat yrityksen; yritys saa synnytettyä tunnereaktioita ja halun jakaa kertomuksen eteenpäin, mikä lienee tärkeintä. Suosittele onkin yksi asiakkaan aikakauden tärkeimmistä termeistä ja tavoitteista. Odotusten ylittämiseen kuitenkin suhtaudutaan yrityksissä usein epäillen, kuten inhimillistä on. Miten yritys muka voi aina ylittää asiakkaan odotukset? Nehän kasvavat jatkuvasti! Ainako pitäisi pystyä parempaan? On totta, että asiakkaan odotukset kasvavat hyvien kokemusten karttuessa. Hotellissa sisään kirjautumisen yhteydessä tarjottu kuohuviini ei enää kolmannella kerralla saa aikaan niin suurta iloa kuin ensimmäisellä kerralla. Kyse on kuitenkin mitataavaharhasta. Karu totuus suomalaisyritysten ja niiden kohtaamisten analyysistä on se, että yrityksillä on pitkä matka edes siihen, että ne täyttäisivät asiakkaidensa odotukset systemaattisesti. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 119)

Yrityksesi menestys ratkeaa asiakkaiden korvien välissä. Valitsevatko he sinun vai kilpailijasi tuotteen? Pitävätkö he sinun yrityksesi palvelukokemusta parempana vai huonompana kuin kilpailijan. (Vuori, 2011, 240)

Jos tuotetaan täysin tasalaatuista ja samanlaista palvelua kaikille asiakkaille, laatu itse asiassa vaihtelee suuresti, koska jokainen asiakas muodostaa oman kokemuksensa ja käsityksensä palvelun laadusta. Tämän vuoksi olisikin tärkeää kehittää asiakaspalvelukohtaamisissa olevien työntekijöiden kykyä tunnistaa erilaisia asiakkaita ja pyrkiä muovaamaan palvelua mahdollisimman hyvin asiakkaan odotuksia vastaavaksi. Tätä

kautta voidaan tähdätä lopulta odotusten ylittämiseen. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 120)

Erilaisuuden kohtaamisen haasteena in ihmisten ajattelun, kokemisen, toimimisen ja tuntemisen tapojen erilaisuuden ja monitahoisuuden hahmottaminen. Tämä edellyttää toisten erilaisuuden tunnistamisen lisäksi oman yksilöllisyyden ymmärtämistä. Organisaation ja sen jäsenten tulisi pohtia entistä tarkemmin, mitä ”asiakas”, ”palvelu” ja ”laatu” heille itselleen merkitsevät ja miten he ne määrittelevät. Näistä lähtökohdista on helpompi tunnistaa erilaisuuden merkittävyys ja omien ajattelu- ja kokemistapojen vaikutus erilaisissa tilanteissa. (Pesonen – Lehtonen – Toskala, PS-kustannus, 12)

Tänä päivänä asiakkaan odotukset ylitetään yksittäisissä asiakaspalvelutilanteissa. Erinomaisen asiakaspalvelijan toiminta ei kuitenkaan skaalaudu laajemmin; se jää usein yhdeksi sankariteoksi. Sankarit voivat silti olla ratkaisijoita asiakaskeskeisen yrityskulttuurin ja laajemman odotusten ylittämisen rakentamisessa, joten heistä kannattaa pitää hyvää huolta. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 121)

Liian monet pakenevat asiakkaita kulmahuoneeseen. Johtajat rakentavat monimutkaisia tietojärjestelmiä, jotta he voisivat automatisoida kaiken kanssakäymisen asiakkaiden kanssa. Valitettavasti asiakkaatkin vaistoavat sen. Vaikka automaatti olisi kuinka hyvin ohjelmoitu tai itsepalveluratkaisun käyttäjäystävällisyys hiottu huippuunsa – mitä se ei yleensä ole – välittämistä ei voi täysin automatisoida. Sen vain tuntee, kun joku välittää. (Vuori, 2011, 240)

Kohderyhmät ovat avain systemaattiseen odotusten ylittämiseen. Niiden avulla saadaan myös tehokkuuteen ja taloudellisiin realiteetteihin liittyvä yhtälö toimimaan. Yrityksen tulee vain ensin valita ne kohderyhmät, joiden odotukset se haluaa tunnistaa ja sitten ylittää. Kohderyhmä ei tarkoita yrityksen koko kohderyhmää tai asiakaskantaa, vaan panostuksia rajatumpaan joukkoon, joka pyritään saamaan suosittelemaan yritystä eteenpäin. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 122)

Odotusten ylittämisessä kannattaa yrittää luoda sellaista arvoa, jota kilpailijat eivät pysty antamaan tai jota asiakas ei voi itse muualta hankkia. Esimerkiksi varainhoitoyhtiöt ovat jo pidempään tarjonneet asiakkailleen etuja, jota asiakas ei voi itse rahalla

ostaa. Ne tarjoavat muun muassa Finnairin ylimmän kanta-asiakasluokan korttia ja sen tuomia etuja. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 122)

11.1 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen on historiaa

Ainutlaatuinen asiakaskokemus syntyy entistä useammin asiakkaiden odotusten ylittämisestä yksittäisissä kohtaamisissa. Mittaaminen pitäisikin kohdistaa entistä suuremmin asiakaskohtaisiin. Perinteiset mittaamisen mallit, kuten asiakastyytyväisyys tai markkinaosuus, eivät enää palvele kohtaamisissa, vaan niihin on löydettävä uudet keinot. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 134)

Asiakaskeskeisyyttä voidaan tarkastella sekä yrityksen toimintaa ohjaavana ajattelutapana että tämän ajattelutavan mukaisena markkinointitehtävien toteuttamisena. Yrityksen toimintaa ohjaavana ajattelutapana, toimintafilosofiana, asiakaskeskeisyys tarkoittaa, että toiminnan lähtökohdaksi otetaan asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen. Tällöin yrityksen tavoitteet saavutetaan määrittelemällä toiminnan kohteena olevien asiakkaiden tarpeet ja tyydyttämällä nämä tarpeet tehokkaammin ja tuloksellisemmin kuin kilpailijat. Tämä luo edellytykset asiakastyytyväisyydelle. Markkinoinnin tehtävänä on saada aikaan kysyntää: suunnitella asiakkaiden tarpeita vastaavat palvelut, hinnoitella ne, viestiä niistä ja saattaa ne asiakkaiden ulottuville. Siis palvella asiakasta! (Ylikoski- Järvinen – Rosti, 2006, 158)

Olemme huomanneet, että asiakastyytyväisyysmittauksia on jopa siirretty asiakaskohtaisiin. Näissä tyytyväisyyskyselyissä on mukana kysymyksiä, joita on kysytty iät ja ajat mutta joita halutaan silti edelleen käyttää. Lisäksi kaikilla organisaatioyksiköillä on omat odotuksensa ja vaateensa (esimerkiksi tiimin bonukset riippuvat asiakaspalautteesta), ja niihin liittyvissä kyselyissä. Kaikesta tästä johtuen asiakas saa ostotapahtuman jälkeen eteensä kymmeniä kysymyksiä, joista vain pari saattaa liittyä varsinaiseen kohtamiseen. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 134)

Syyt perinteisen asiakastyytyväisyystutkimuksista luopumiseen

- Asiakaskokemuksen kehittäminen tarvitsee lähinnä laadullista asiakastietoa, jota voidaan saada muutamilla haastatteluilla. Haastatteluissa asiakkaat kertovat asioita, joita lomakkeessa ei osattaisi edes kysyä.
- Asiakkaat eivät välttämättä osaa sanoa, millainen olisi odotukset ylittävä asiakaskokemus. Sen kysyminen ei siis edistä yrityksen tavoitteita. Yrityksellä täytyy olla näkemys siitä, mihin suuntaan se haluaa kehittää asiakaskokemusta, ja luottaa siihen.
- Asiakastyytyväisyysmittaukset muistuttavat liian usein yrityksen sisäisiä prosesseja ja rakenteita.

(Löytänä, Korkiakoski, 2014, 135)

Asiakastyytyväisyystutkimuksen merkittävä haaste on luotettavuus lojaliteetin ennustajana. Tutkimusten mukaan jopa 80 prosenttia lähtevistä asiakkaista voi olla tyytyväisiä (Bain & Company 2009). Tyytyväisyys ei ole siis riittävän voimakas indikaattori asiakkaan valmiudesta ja halukkuudesta pysyä yrityksen asiakkaana. Kuten todettua, asiakas voi olla tyytyväinen nykyiseen autoonsa mutta kuitenkin valmis vaihtamaan toiseen merkkiin. Perinteiset asiakastyytyväisyystutkimukset eivät siis palvele asiakaskokemuksen kehittämistä, ja siksi yritysten tulisi rakentaa uudenlainen tapa asiakasymmärryksensä lisäämiseksi. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 136)

Ainutlaatuisen asiakaskokemuksen tärkein osa on asiakkaiden ja henkilökunnan väliset kohtaamiset. Keskeinen suosittelemalla vaikuttava tekijä toimialasta riippumatta on se, että asiakas saa kerralla asiansa hoidettua – yksi soitto tai käynti riittää. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakaspalvelijalla on osaamisen lisäksi myös valtuutus hoitaa asiakkaan asiat ylemmältä kysymättä tai päätöstä erikseen hyväksyttämättä. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 172)

11.1.1 Sisäinen koulutus

Tällä hetkellä sisäisissä koulutuksissa ei tuoda riittävän painokkaasti esille yrityksen arvoja, saati avata tai perustella niitä tarkemmin. Suurimman painoarvon saa yleensä

IT-järjestelmän käyttökoulutus. Henkilökunnan koulutuksessa tulisi panostaa myös monikanavaisuuden hallintaan eli siihen, miten kohtaamiset asiakkaiden kanssa eri kanavissa konkreettisesti hoidetaan. Kaikkien työntekijöiden tulisi kyetä hoitamaan asiakkaiden asioita niin verkkopalvelussa, puhelimessa, sosiaalisessa mediassa kuin kasvokkaisissa kohtaamissakin. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 177)

Läpinäkyvyys rakentaa luottamusta organisaation sisällä ja heijastuu sitä kautta myös asiakkaisiin. Sisäinen siiloutuminen johtaa helposti siihen, että organisaation eri osat pelaavat kukin omaa peliään kohti omia tavoitteitaan. Tämä estää asiakaspalvelussa toimivia työntekijöitä toimimasta asiakkaan parhaaksi, sillä heidän energiansa ja huomionsa suuntautuu sisäiseen pelaamiseen tai pelaamisesta johtuvien epäselvyyksien ratkaisemiseen. Ja lopulta nämä kaikki heijastuvat asiakkaan kokemukseen yrityksestä. (Löytänä, Korkiakoski, 2014, 178)

11.2 Palvelukokemus luo kilpailuedun

Consumer Insightin voisi määritellä kilpailuetua tuovaksi asiakasymmärrykseksi siitä, ketkä kuuluvat kohderyhmäämme ja kuinka viestimme heidän kanssaan. Ymmärryksen rakentamiseen ei riitä pelkkä havainnointi ja tutkimustieto; se vaatii tiukkaa sitoutumista markkinoinnin suunnitteluun osallistuvilta ja yhteisesti löydettyä "suurempaa viisautta" kohderyhmän käyttäytymisen syistä ja useimmiten tiedostamattomista motiiveista. (Dagmarin www-sivut, 2016)

Kilpailuedun synnyttäminen palveluliiketoiminnassa edellyttää uudenlaista ajattelua ja toimintaa yli rajojen. Enää ei riitä, että yrityksessä on yksilöä arvostavaa johtajuutta ja hyvä ilmapiiri tai että yksilöt ovat sitoutuneet työhönsä. Todellinen kilpailukyky syntyy näiden elementtien yhdistämisestä siten, että ymmärretään oman käyttäytymisen vaikutus muihin sekä toisten yksilöiden ja yksiköiden merkitys osana asiakaskokemuksen synnyttämistä. Asiakaskokemuksella tarkoitamme sellaista tunnetta ja kokemusta, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan sekä kertomaan muille positiivisesta kokemuksestaan. Asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan subjektiivinen odotusarvo. Toisin sanoen palveluntarjoajan on mahdotonta tietää, mitkä asiat vaikuttavat eniten kulloiseenkin kokemukseen. (Fischer & Vainio, 2014, 9)

Hyvään palvelumaineeseen pyrkivä yritys perehdyttää työntekijät liikeideaansa eli toimintatapaansa, tuotteisiinsa, kohderyhmiinsä ja siihen imagoon, jota se haluaa viestiä ulospäin. Uuden työntekijän on oltava halukas sisäistämään nämä asiat ja toimimaan niiden mukaisesti. (Lepola, Pulkkinen, Raivio, Selinheimo, Sulkanen, 1998, 17)

Yksilön kannalta yrityskulttuurissa on merkityksellistä arvostus yksilöä ja hänen työtehtäviään kohtaan. Arvostus välittyy johtamiskulttuurina esimiesten välityksellä sekä ilmapiirinä työyhteisön ja työtovereiden välityksellä. Jokainen asiakaspalvelija haluaa olla osa merkityksellistä toimintaa, haluaa, että hänellä on tärkeä rooli kokonaisuudessa. Se, miten asiakaspalvelijan työtä finanssiyhtiössä arvostetaan, miten siitä palkitaan ja miten se näkyy arkipäivän esimiestyössä, vaikuttaa suoraan asiakaspalvelijan innokkuuteen ja palveluhalukkuuteen. Asiakaspalvelija kohtelee asiakasta kuten esimies häntä itseään, useimmiten tiedostamattaan. (Ylikoski – Järvinen – Rosti, 2006, 156)

Itse voin yhtyä tähän yksilön arvostukseen hyvin. Uskon että jokainen työtehtävä on tärkeä ja osa kokonaisuutta. Kaikki eivät ole hyviä kaikissa, mutta jokaista palaa tarvitaan saavuttamaan suuremmassa kuvassa tavoiteltu tulos. Itse arvostan esimiestä joka esimerkillään innostaa ja kannustaa alaisiaan sekä kohtelee heitä tasa-arvoisena. Esimies ei voi piiloutua pöydän taakse vaan hänen on osallistuttava myös normaaliin työntekoon, jotta ymmärtää paremmin miten kilpailuetu saavutetaan. Yrity maailman pitää jättää taakse vanhanajan hierarkia ja esimiehen luottaa omaan kykyynsä ja auktoriteettiinsa alaiensa edessä. Satakunnassa toimii suuria pk-yrityksiä, jotka pärjäävät loistavasti ja ovat omalla alallaan suurimpia toimijoita. Näissä yrityksissä toimitusjohtaja pukee välillä työtakin päällä ja osallistuu työhön alaisten asemaan. Itse olen vahvasti sitä mieltä että johdon ja alaisten väliset erimielisyydet näkyvät asiakkaille liian helposti tänä päivänä ja asiakkaat ymmärtävät mistä on kysymys.

Positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas huomioidaan, asiakasta kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa, asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiin vastataan viipymättä. Lisäksi positiivinen asiakaskokemus tarkoittaa, että lupaukset pidetään ja palvelun laatu on korkea. Jotta jokainen yksilö ja yksikkö pystyy ymmärtämään, miten oma toiminta vaikuttaa asiakaskokemuksen synnyttämisessä,

tarvitaan läpinäkyvyyttä, prosessien pitää olla riittävän yksinkertaisia ja organisaatiota pitää kouluttaa ymmärtämään, miten oma työtehtävä vaikuttaa palveluketjun onnistumiseen. (Fischer & Vainio, 2014, 9)

11.2.1 Miten saamme paremmin yhteyden toisiin?

Muihin kytkeytymisen taito on opeteltavissa kaikille empatiaan kykeneville, eikä se ole sama asia sen kanssa, että on iso kaveripiiri tai suosittu henkilö. Kaiken lähtökohta on arvostus sekä itseämme että kanssaihmissiämme kohtaan. Myyntikoulutuksissa opetetaan, että hyvän myyntitilanteen lähtökohtana on olla asiakkaan kanssa samalla tasolla. Saman voisi laajentaa koskemaan mitä tahansa ihmissuhteita, emme ole sen parempia tai huonompia kuin kukaan toinenkaan riippumatta asemasta, osaamisesta tai muista seikoista. (Fischer & Vainio, 2014, 67)

Alkaa olla yleistä tietoa, että kannattavimmat asiakkaat ovat niitä, jotka palaavat uudelleen. Siksi tyytyväinen, palaava asiakas vaikuttaa voimakkaasti palveluorganisaation tuottavuuteen. Asiakkaan ja työntekijän vuorovaikutuksessa syntyy helposti itseään vahvistavia kierteitä suuntaan tai toiseen. Asiakkaiden tunteet vaikuttavat myös asiakaspalveluhenkilöstön mielialoihin. Positiiviset tunteet palautuvat takaisin luoden asiakaspalvelua tekevälle ihmiselle tunteen, että hän on onnistunut ja työ on merkityksellistä – hän haluaa palvella asiakasta entistä paremmin, joka taas vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen ja haluun palata. Sama voi käydä valitettavasti myös päinvastoin, joskus tämän kierteen aloittaa asiakas, joskus työntekijä. Kannattaa muistaa, että kumpikin tahollaan voi myös tehdä päätöksen toimia positiivisesti poikkeavasti, estää negatiivinen kierre ja auttaa molempia saamaan parempaa tulosta ja työelämää aikaan. (Fischer & Vainio, 2014, 91)

Jokainen kohtaaminen yrityksen sisäisessä vuorovaikutusketjussa vaikuttaa siihen, minkälainen kokemus asiakkaalle syntyy palvelutilanteessa. Vuorovaikutusketjun voi ajatella lähtevän yrityksen yhtiön hallituksesta ja välittyvän toimitusjohtajan kautta yrityksen johtoryhmään ja sitä kautta koko henkilöstöön. (Fischer & Vainio, 2014, 95)

Sosiaalinen pääoma ja yhteistoiminta ovat avainroolissa, mutta on myös muistettava, että organisaatio on muutakin kuin hyvin toimivia tiimejä tai yksiköitä. Jos myynnin tiimi saa keskenään päälle yhteisöllisen nosteen ja huipputuloksia omalta kohdaltaan, tarvitaan myös riittävät yhtymäkohdat muuhun organisaatioon, jotta asiakkaalle annetut lupaukset pystytään pitämään ja ehkä jopa ylittämään. (Fischer & Vainio, 2014, 102)

Kilpailuedun synnyttäminen palveluliiketoiminnassa edellyttää siis uutta ajattelua ja toimintaa yli rajojen. Enää ei riitä se, että yrityksessä on yksilöä arvostavaa johtajuutta, hyvä työilmapiiri tai että yksilöt ovat sitoutuneet työhönsä. Kilpailuedun saavuttamiseksi on nähtävä koko organisaatio jotain tärkeää tehtävää toteuttavana kokonaisuutena. (Fischer & Vainio, 2014, 102)

Moni hyvä organisaatio on alkanut kuihtua saadessaan mielestään puuttuvat palaset kohdalleen. Seurauksena on yleensä se, että saavutettu asema halutaan vakiinnuttaa ja levittää muualle. Vaarana on ylimielisyys. Asiakasta lakataan kuuntelemasta ja aletaan keskittyä asiakkaisiin, jotka eivät vaadi muuttumaan tai jotka hyväksyvät selitykset matalalle toiminnan laadulle ja muuttumattomuudelle. Organisaation tulokset syntyvät aina sen ulkopuolella, sillä organisaatio ei ole olemassa itseään vaan asiakkaitaan ja yhteistyökumppaneitaan varten. Katse on pidettävä asiakkaita ja siinä, miten heitä voi palvella parhaiten nyt ja tulevaisuudessa. (Fischer & Vainio, 2014, 128)

Johtamisella ja käytännön esimiestyöllä luodaan esimerkki työyhteisölle siitä, mitkä asiat ovat tärkeitä ja mistä ei tingitä. Loppujen lopuksi tavoitteena on luoda positiivista toimintakykyä, joka kumpuaa yksilöiden positiivisesta tunne-energiasta. Positiivinen toimintakyky synnyttää sekä tuottavuutta että positiivisen asiakaskokemuksen ja sitä kautta tuloksellisuuden. Esimiehen tehtävänä on mahdollistaa alaistensa positiivisen tunne-energian syntyminen omalla esimerkillään ja toisten auttamisella. (Fischer & Vainio, 2014, 131)

12 ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS 2015

OP-Ryhmässä suoritettiin 2015 asiakastyytyväisyystutkimus, jossa pyrittiin selvittämään asiakkuuksien hoitoon liittyviä asioita ja asiakkaiden tapaan hoitaa asioitaan eri asiointikanavien kautta. Tutkimus suoritettiin koko ryhmän osalta puhelinhaastatteluna ja raportoitiin kokonaisuutena pankeille.

Tutkimuksessa nousi selvästi esille että henkilökuntaan oltiin tyytyväisiä. Palvelu, yhteydenpito ja tapaamiset koetaan miellyttäväiksi ja sujuviksi. Mitä laajempi valikoima asiakkaalla oli käytössä pankin eri palveluita sen tyytyväisempiä asiakkaita he olivat ja valmiimpia suosittelemaan pankin palveluita. Asiakkaat kuitenkin odottivat henkilökunnalta enemmän ratkaisuehdotuksia ja vaihtoehtojen esittelyä.

13 HAASTATTELUN TULOKSET

Suoritin ensiksi haastattelut lainapuolen asiakkaiden kanssa ja siirryin sen jälkeen private-asiakkaiden haastatteluun. Haastattelut suoritettiin pankin tiloissa ja pyrin pitämään haastattelun keskustelun omaisena. Haastateltavat olivat kaikki eri ikäisiä ja ikäryhmäjakauma oli mielestäni laaja. Asiakkaat olivat mukana hyvällä mielellä ja koitivat kertoa aiheesta sen mitä ajattelivat. Haastattelujen aikana minulle selkeni moni asia pankista ja ihmisten ajattelusta. Teoria saa myös monelta osin tukea monelta vastaajalta. Oli hyvä huomata että monessa haastattelun kohdassa asiakkaat ajattelevat samalla tavalla ja arvostavat samoja piirteitä asiakaspalvelussa. Pankki koetaan hyvin tärkeänä paikkana, johon myös luotetaan. Eroavaisuuksia löytyy palvelun tasoissa ja siinä mitä asioita hoidetaan pankissa. Tärkeää on huomata että asiakkaat eivät odota, eivätkä vaadi asiakasvastaavalta mahdottomia. Asiakkaat ymmärtävät sen että asiakasvastaava ei välttämättä ole joka alan asiantuntija, mutta hänen odotetaan hankkivan oikea henkilö saattamaan loppuun haluttu työ. Monessa haastattelussa kävi myös selväksi se asia, että asiakkaat vaativat nopeaa palvelua ja odottavat sitä myös saavan. Voidaan myös todeta että kaikki asiakkaat olivat sitä mieltä että yhteyshenkilön rooli on tärkeä ja asiakkaat odottavat häneltä paljon.

13.1 Haastattelujen analysointi laina-asiakkaiden osalta

Asiakkaat pitivät tärkeänä yleensä asiakaspalvelutilanteessa henkilökohtaista palvelua. Tämä lienee selvää että myyjän halutaan keskittyvän vain yhteen asiakkaaseen ja vastaavan tarvittaviin kysymyksiin asiallisesti. Tähän samaan asiaan liittyy myös se että asiakasta kuunnellaan ja hänen ongelmansa pyritään ratkaisemaan. Tähän ei kuitenkaan saa liittyä tuputusta eikä oman edun ajamista. Haastatteluissa nousi myös eteen sellainen ilmiö, jossa tietämättömälle pyritään myymään ei sopivaa tavaraa. Tärkeänä pidettiin myös nopeaa palvelua ja iloista asennetta. Tervehtiminen ja hymyileminen lienevät niitä perusasioita, joita jokaisen asiakaspalvelijan tulisi viljellä. Teenäisen palvelijan aistii äkkiä, eikä tilanteesta nauti kumpikaan osapuoli. Tämän voisi todeta asiakasystävällisyytenä, jossa myyjä oikeasti nauttii työstään ja on ylpeä siitä.

Seuraavaksi asiakkaiden kanssa käsiteltiin sitä minkälaista on hyvä asiakaspalvelu. Hyvä asiakaspalvelu on varmasti kaikkea edellä mainittuja asioita, mutta ajatuksena oli selvittää muutama asiakkaiden mielestä tärkeä ominaisuus. Monessa vastauksessa todettiin että hyvää asiakaspalvelua on sellaista että myyjä ehtii huomioimaan asiakkaan, eikä hänellä ole kiire minnekään. Myyjä on asiakaspalveluhenkinen ja iloisella päällä. Hyväksi asiakaspalveluksi mainittiin tuttu myyjä, jonka kanssa on aikaisemminkin tehnyt kauppaa ja häneen voi luottaa. Tutun asiakaspalvelijan kanssa asioimisessa on myös se etu, että yleensä hän tietää minkälaista toinen etsii.

Ylivertainen asiakaspalvelu oli asiakkaiden mielestä sellaista, jossa asiakas tunsi tarvitsevansa kyseisen tuotteen ja se oli juuri hänelle sopiva. Ylivertaista asiakaspalvelu on myös se että myyjä uskaltaa ottaa kantaa tuotteen ostamiseen ja kertoa myös oma mielipide. Asiakkaat arvostivat rehellistä asiakaspalvelutyötä, jossa asiakaskin tuntee olonsa tervetulleeksi. Ylivertaista asiakaspalvelua on myös oston jälkeen suoritettava ”jälkihoito”. Tuntuu todella hienolta kun myyjä soittaa asiakkaalle ja tiedustelee, miten uuden tuotteen kanssa on sujunut. Asiakkaat kokivat myös että pitkän ja luotettavan asiakassuhteen ansiosta, tuotteesta ollaan valmiita maksamaan hieman enemmän.

Kyselin myös asiakkailta olivatko he koskaan kokeneet ylivertaista asiakaspalvelua ja jos olivat niin minkälaista se oli ollut? Ylivertaista asiakaspalvelua oli saanut tutulta asiakaspalvelijalta, joka oli osannut lukea asiakasta ja suosittelut juuri hänelle sopivaa

tuotetta. Siinä asiakaspalvelijan rohkeus ja pelisilmä olivat tuoneet asiakkaalle tunte-mukset. Yhdessä tilanteessa illuusio toteutui, kun muutaman tunnin kuluttua vahingon ilmoittamisesta ovikello oli soinut ja työmiehet olivat sisällä hommissa. Toisen asiak-kaan osalta ravintolan tarjoilija oli iloinen ja asiallinen, hoiti oman työnsä ripeästi ja oli sympaattinen. Asiakaspalvelija huomioi asiakkaan ja hänen tarpeensa.

Kysymykset siirtyivät tämän jälkeen koskemaan pankkia ja sen toimintaa. Ensimmäi-senä pankkiaiheisena kysymyksenä oli, oliko asiakas kokenut pankissa ylivertaista asiakaspalvelua. Tässä kohdassa oli osa oli kokenut ja osa ei, vaikkakin palvelu oli aina ollut hyvää. Nämä asiakkaat jotka olivat kokeneet ylivertaista asiakaspalvelua pankissa kertoivat tutun asiakaspalvelijan hoitaneen asiat nopeasti alulle verkon ja pu-helimen välityksellä. Tämän jälkeen yhden palaverin aikana oli käyty muut asiat läpi ja allekirjoitettu laina. Asiakkaat myös mainitsivat että pankki on tarjonnut heille yli-vertaista asiakaspalvelua lopettamalla tuotteiden ”tuputuksen”.

Halusin seuraavaksi kuulla asiakkailta miten pankki voisi heidän mielestään palvella asiakasta ylivertaisesti. Tähän tuli asiakkailta todella maanläheisiä asioita. Asiakkaat haluavat että oma pankkitoimihenkilö soittaa pankista ja asioi hänen kanssaan. Siitä ei tule mitään jos joka kerta on eri ihminen, joka hoitaa asiat. Työt hoidetaan hyvällä fiiliksellä ja pyritään löytämään ratkaisu, vaikka se olisikin vaikeaa. Tämän lisäksi pankki voisi toimia nopeammin kuin on luvattu. Antaisi asiakkaalle hyvän kuvan siitä että juuri hänen asioitaan halutaan hoitaa. Asiakaspalveluiden toimimista koko päivän pidettiin ylivertaisena palveluna sekä sivukonttoreiden avaamista.

Kaikki lainapuolen haastatellut asiakkaat pitivät ehdottoman tärkeänä sitä että omaa pankkitoimihenkilöä, joka hoitaa asiakkaan pankkiasioita. Muiden kanssa ei välttä-mättä olla valmiita hoitamaan asiaa, vaan saatetaan hoitaa asia verkkopankin kautta. Jos tämä ei ole mahdollista niin saattaa unohtua myös koko hoitaminen. Tutun toimi-henkilön kanssa asioiminen myös nopeuttaa palvelua ja yleensä laatu on paljon parem-paa.

Asiakkaiden mielestä pankki voisi joka kerta tarjota asiakkaalle ylivertaista asiakas-palvelua, kun asiat hoituu yhdellä istumalla. Ei juoksutettaisiin asiakasta turhaan, vaan pyrittäisiin selkeisiin ratkaisuihin. Asiakaspalvelu olisi aina nopeaa asiantuntevaa ja

soittopyyntöihin reagoitaisiin saman päivän aikana. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä että asiakkaan asiat pitäisi siinä samassa hoitaa, vaan lähinnä yhteydenotto ja jatkosta sopiminen. Pankki voisi palvella asiakastaan ylivertaisesti laajentamalla tarjottavia palveluita. Näitä voisi olla erilaiset kilpailutukset esim. sähkön osalta.

Halusin myös tietää miten asiakkaat kokevat sähköiset järjestelmät ja käyttävätkö asiakkaat niitä. Sähköisiin järjestelmiin oli maininnut OP-mobiilin, verkkoneuvottelun ja facebook-sivut. Kaikki asiakkaat olivat sitä mieltä että palvelut tuovat lisäarvoa, vaikka niitä ei käytettäisi. OP-mobiili oli selvästi tunnetuin tuote. Tämän avulla pääsee helposti paikasta ja ajasta riippumatta hoitamaan omia pankkiasioita vaivattomasti. Tämän kysymyksen osalta näkyi myös ikäjakauma, sillä vanhemmat asiakkaat eivät olleet käyttäneet palveluita niin paljon kuin nuoret. Nuoret ovat omaksuneet paremmin nuo sosiaalisen median vahvuudet ja toivat ne myös esiin. Kaikkien näiden käyttö lisääntyy vuosittain ja myös ryhmän panostus tähän on suuri. Asiakkaiden kuultua palveluista hyvää ja sen miten helppo niitä on käyttää.

Viimeiseksi halusin vielä tietää onko asiakkaille jotain toivomuksia, mitä kehittämällä palvelut tuottaisivat ylivertaisen asiakaskokemuksen. Näissä vastauksissa huomasi että asiakkaat arvostavat nopeutta ja sitä että voivat itse tehdä valitsemiaan muutoksia verkkopankin kautta, sillä esim. kortin turvarajojen muutokset pitäisi nopeuttaa reaaliaikaiseksi. Tällä hetkellä verkkopankin kautta tehtävissä muutoksissa on muutaman tunnin viive. Ne asiakkaat jotka osaavat käyttää verkkopankkia ja hallitsevat sen mahdollisuudet varmasti kaipaavat reaaliaikaisia tapahtumia. Itse olen asiaa myös ihmetellyt, sillä aikaisemmin tuo on ollut mahdollista. Tämän lisäksi ehdotettiin että pankki voisi opettaa / informoida ikäasiakkaita uusien palveluiden mahdollisuudesta verkkopankin tai kirjeen muodossa. Asiakkaat saattaisivat olla halukkaita käyttämään uusia palveluita tai haluaisivat oppia käyttämään palveluita laaja-alaisesti. Pieni mainonta voisi olla asiakkaalle hyväkin innostuksen lähde ottaa itse enemmän selvää, kunhan tietäisi mitä kysynee. Viimeisessä kohdassa pohdittiin myös ajatuksena, voisiko pankki hyödyntää big dataa omassa markkinoinnissa ja toimissaan. Osa asiakkaista oli sitä mieltä että asiaa voisi ainakin testailla kunhan se pysyisi jonkun hyppysissä.

13.2 Haastattelujen analysointi private-asiakkaiden osalta

Sijoituspuolen asiakkaat pitivät tärkeänä asiakaspalvelussa luotettavuutta, aikatauluista ja sopimuksista kiinni pitämistä sekä avoimuutta ja viestintää. Tärkeänä pidettiin myös sitä että palvelu kohdistuu asiakkaaseen ja ollaan aina asiakkaan asialla. Keskusteluissa nousi esiin myös ensimmäisen kontaktin tärkeys ja sen antamat mahdollisuudet tai menetetyt mahdollisuudet. Myös ammattitaito nostettiin vastauksissa esille. Olisi hyvä jos asiakaspalvelija voisi olla omasta työstään ylpeä, sillä se näkyy myös asiakkaiden suuntaan helposti.

Hyvänä asiakaspalvelussa pidettiin sitä että myyjä osaa puhua asiakkaiden kieltä ja kuuntelee mitä asiakas sanoo. Asiakaspalvelijan ja myyjän on syytä olla samalla aaltopituudella, jotta ajatukset kohtaavat. Hyvässä asiakaspalvelussa asiakaspalvelija osaa kantaa myös omat vastuunsa. Asiakaspalvelija on tilanteessa aina yrityksen kasvot ulospäin ja yleensä huonot asiat muistetaan helpommin kuin ne hyvät. Hyvä asiakaspalvelu saattaa myös personoitua asiakaspalvelijaan eli ollaan valmiit asioimaan vain hänen kanssaan. Hyvä asiakaspalvelu on myös sellaista, jossa asiakaspalvelija on mahdollista saada kiinni. Hyvää asiakaspalvelua on myös virheen myöntäminen ja parhottelu. Kaikki tekevät virheitä, eikä niistä kuulu rankaista.

Ylivertainen asiakaspalvelu on taas näiden edellisten lisäksi vielä helppoa ja nopeaa. Yleensä tämä onnistuu vain tutun asiakaspalvelijan kanssa. Ylivertainen asiakaspalvelu on myös sitä että asiakas ja asiakaspalvelija haastavat toinen toisensa suoriutuun joka kerta paremmin ja paremmin. Siinä kohtaa kun asiakas tuntee saavansa yliveraista asiakaspalvelua, ei hän tuijota enää hintaa vaan silloin palvelun kokonaisuus ratkaisee. Tällöin asiakas tuntee saavansa sellaista palvelua mitä hän ei voi saada muualta. Ylivertainen asiakaspalvelu voi tulla myös yllätyksenä asiakkaalle. Asiakas ei välttämättä osaa odottaa sellaista palvelua tai hän kokee ylivertaisen tunteen vasta jälkikäteen. Asiakas voi tuntea saavansa yliveraista asiakaspalvelua niin helpon kuin vaikean asian suhteen.

Kaikki haastatellut olivat kokeneet yliveraista asiakaspalvelua jossakin tilanteessa. Yleisesti tilanteet olivat olleet sellaisia, jossa asiakaspalvelija oli ollut asiakkaaseen aktiivisesti yhteydessä. Asiakkaan puolesta oli mietitty jo valmiiksi asioita ja tehty

valmis ehdotus näiden pohjalta. Tämän lisäksi oltiin ratkaisuehdotuksen jälkeen oltu nopeita. Asiakaspalvelija pitää sen mitä on luvannut ja pyrkii tekemään asian mahdollistamiseksi kaikkensa. Ylivertaista asiakaspalvelua on ollut myös oman virheen myöntäminen ja anteeksi pyytäminen.

Kaikkien haastateltavien osalta oli koettu myös ylivertaista asiakaspalvelua pankissa. Asiakaspalvelija oli tehnyt kaikkien osalta jonkin asian odotettua paremmin. Yhden osalta asiakaspalvelija oli esittänyt luovan ratkaisun asiakkaan ongelmaan. Tämä ratkaisu oli ollut asiakkaan mieleen, jolloin pankkisuhde oli lujittunut ja asiakas on pitkään kiitollinen ratkaisusta. Toinen hyvä esimerkki ylivertaisesta asiakaskokemuksesta on asioiden sujuva käsittely, jossa asiakas ja asiakaspalvelija ymmärtävät toisiaan ilman sen suurempia selittelyjä. Nämä tilanteet syntyvät vain silloin kun asiakas ja asiakaspalvelija luottavat toisiinsa pitkän asiakassuhteen tuloksena ja heidän henkilökiemiat kohtaavat. Yhden asiakkaan mielestä ylivertainen asiakaskokemus muodostuu pienistä asioista. Asiakas saa joka kerta hyvää asiakaspalvelua niin pitkässä juoksussa se hyvä asiakaspalvelu muuttuu ylivertaiseksi asiakaspalveluksi.

Seuraavaksi käytiin läpi asiakkaiden mielestä miten pankki voisi palvella asiakas ylivertaisesti. Nämä kaikki asiat on noussut jo aikaisemminkin esille. Ylivertaisesti voisi palvella asiakasta olemalla yhteydessä säännöllisesti, asiakas saa aina henkilökohtaista palvelua ja asiakaspalvelijalla olisi tilannetajua. Myös ylivertaista on rutiinien ulkopuolelta tehdyt huomiot.

Kaikki haastateltavat pitivät ehdottoman tärkeänä tutun toimihenkilön kanssa asioimista. He ovat jopa valmiit odottamaan asiansa kanssa, jotta tuttu asiakaspalvelija voisi hoitaa hänen asiansa. Ensimmäinen kontakti otetaan tuttuun asiakaspalvelijaan jos tarvitaan apua. Jos oma asiakaspalvelija ei osaa tai voi hoitaa asiaa, hän hankkii asiakkaalle sopivan henkilön hoitamaan asia loppuun. Näitä tilanteita pankkimailmassa voisi olla esim. vakuutusten hankkiminen tai lakiasiat, joita sijoituspuolen asiakaspalvelija pysty hoitamaan itse.

Pankki ei voi tarjota asiakkaalle joka käyntikerta ylivertaista asiakaspalvelua. Se on käytännössä mahdotonta. Satunnaisesti tämä on mahdollista ja juuri asiakaspalvelijan oivallusten kautta.

Lähes kaikki haastatellut käyttivät op-mobiilia ja pivoa. Tämän lisäksi oltiin myös ko-keiltu verkkoneuvottelun mahdollisuutta. Verkkoneuvottelun osalta ei nähty kovin suurta potentiaalia siihen, että se nousisi vakituiseksi kontaktoimisen välineeksi, sillä kaikki istuivat mieluummin kasvokkain asiakaspalvelijan kanssa. Tämä nähtiin etuna siinä kohdin jos ollaan pidemmällä reissulla tai pankkiin ei muuten päästä. Facebookin kautta pankin tiedotteita seurattiin satunnaisesti ja tiedettiin asiasta, mutta ei kuulunut kenelläkään aktiiviseen seurantaan.

Asiakkaat olivat sitä mieltä että pankin on syytä panostaa sovelluksiin, sillä niiden käyttö lisääntyy ja niiltä odotetaan koko ajan enemmän. Yksi haastateltava ehdotti chat- mahdollisuutta suojatussa verkossa eli OP.fi-sivujen kautta tai OP-mobiilin kautta oman asiakaspalvelijan kanssa. Tämä mahdollistaisi nopeat kommentit markki-noista ja asiakas olisi paremmin ja nopeammin perillä mitä markkinoilla olisi tapahtu-nut. Tämän kautta voisi myös kysyä ongelmatilanteissa apua. Tähän viestittelyyn ei kuitenkaan haluttu että joku muu vastaisiin oman asiakaspalvelijan puolesta.

14 YLIVERTAISEN ASIAKASKOKEMUKSEN VERTAILU JA ANALYSOINTI

Kummatkin ryhmät pitävät asiakaspalvelussa tärkeänä samoja asioita. Selkeimmin esiin nousee tuo henkilökohtainen palvelu, jossa asiakaspalvelija keskittyy vain yhteen asiakkaaseen kerrallaan ja on rehellinen ja avoin. Ensimmäinen kontakti sanelee asi-akkaalle paljon ja vaikuttaa siihen tuleeko hän uudelleen vai ei. Myös perusasioista kuten tervehtimisestä ja hymystä haastateltavat mainitsivat. Asiakaspalvelijalta ei al-kutilanteessa odoteta paljota ja nämä perusasiat asiakas aistii äkkiä.

Hyvän asiakaspalvelun osalta tuli pieniä eroja haastateltavien kesken. Lainapuolen asi-akkaat pitivät hyvänä asiakaspalveluna osittain edellä mainittuja asioita mutta myös sitä että itse saa apua kaupassa kun sitä menee pyytämään. Samoin asiakaspalvelija ehtii neuvomaan ja pyrkii löytämään ratkaisuja asiakkaan ongelmaan. Private – puolen asiakkaat pitivät taas hyvänä asiakaspalveluna sitä että myyjä ja asiakas puhuvat samaa

kieltä, jossa kummatkin kuuntelevat toisiaan. Itselleni tuli heti alussa mieleen että lainapuolen asiakkaat ovat tottuneet siihen että palvelua ei välttämättä saa heti. Private – asiakkaat saavat taas heti palvelun joko automaattisesti tai vaatimalla, jolloin sen yhteisen kielen löytyminen on haaste. Tämän lisäksi hyvään asiakaspalveluun kuuluu tämän ryhmän osalta myös asiakaspalvelijan vastuunotto. Voidaan todeta että asiakaspalvelutilanteessa normaali suoritus riittää asiakaspalvelijalle, mutta private –asiakkaiden kohdalla suoritus täytyy olla hieman pitemmälle vietyä.

Ylivertainen asiakaspalvelu oli laina-asiakkaiden mielestä pelkistettynä lähes samaa kuin private - asiakkaiden hyvä asiakaspalvelu. Lainapuolen asiakkaat kokivat ylivertaiseksi nopeamman toiminnan kuin mitä oli luvattu. Ylivertaiseksi mainittiin myös myyjän rohkeus sanoa oma rehellinen mielipide asiaan kuin asiaan. Lainapuolen asiakkaat mainitsivat myös kaupan jälkeisen jälkihoidon, jonka kokevat huolehtimiseksi. Private –asiakkaat taas kokevat ylivertaisen asiakaspalvelun kiteytetysti niin että tuntee olevan spesiaali, jolloin osa palvelutilanteen asioista saattaa tulla yllätyksenä ja samaa palvelua voidaan verrata myös toisen yrityksen palveluun, jolloin itse saama palvelu on ollut paljon parempaa. Private-asiakkaat odottavat myös että ylivertaisessa asiakaspalvelussa asiakaspalvelija ja asiakas voivat haastaa toisiaan onnistumaan paremmin, eikä asiakaspalvelija jää tässä tilanteessa sanattomaksi. Osan mielestä ylivertaista asiakaspalvelua ei voi saada kuin tutun asiakaspalvelijan kanssa. Omasta mielestäni tässä kohdassa asiakasryhmän erot erottuvat kaikkein parhaimmin.

Mielestäni asiakkaiden kokemaa ylivertaista asiakaspalvelua ei voi verrata keskenään, koska kummallakin ryhmällä oli spesiaaleja tilanteita. Kummassakin ryhmässä nousi esiin yhteisiä asioita, kuten aktiivisuus, nopeus, asioiden läpikäyminen valmiiksi ja valmiin ratkaisuehdotuksen läpikäyminen sekä positiivinen asenne.

Lähes kaikki asiakkaat olivat kokeneet ylivertaista asiakaspalvelua pankissa asioidessa. Lainapuolen yksi haastateltava oli sitä mieltä että ei ole koskaan saanut ylivertaista asiakaspalvelua pankissa. Palvelu on aina ollut hyvää ja asiallista mutta ylivertaista se ei koskaan ole ollut. Muut lainapuolen asiakkaat kokivat että olivat saaneet ylivertaista asiakaspalvelua, juuri sen tapaisesti kuin aikaisemmin olivat kertoneet. Toimihenkilö oli nopeasti hoitanut asiat kuntoon, neuvonut pankkiasioissa asiakasta asiallisesti. Osa asioista oli voitu sopia jo verkon ja puhelimen kautta, joten pankissa

ei tarvinnut viettää paljoa aikaa. Asiakkaiden osalta voidaan todeta että nämä asiat pitäisi pystyä täyttämään joka asiakastapaamisessa, päivästä riippumatta. Näin pienellä panostuksella saa asiakkaan tyytyväiseksi, joten se ei ole koulutuksesta tai oppimisesta kiinni vaan työntekijän omasta asenteesta. Lainapuolen asiakkaat mainitsivat myös tuputtamisen, jonka vuoksi eivät mielellään asioi muun kuin tutun toimihenkilön kanssa. Private - asiakkaat taas olivat kaikki kokeneet pankissa ylivertaista asiakaspalvelua. Tämä oli mukava kuulla ja myös se miten he olivat kokeneet sitä. Kaikissa kommentteissa korostui asiakaspalvelijan merkitys. Asiakaspalvelija oli osannut hoitaa asioita ilman erillistä sanomista, asioiden sujuvuus oli ollut hyvää luokkaa, henkilökemiat kohtaavat todella hyvin ja niihin oli nähty vaivaa. Kaikkien haastateltavien osalta nousi esiin se että ylivertaisessa asiakaspalvelussa monet asiat koostuvat pienistä asioista. Private – asiakkaiden osalta näkyy selkeästi se että he myös odottavat saavansa haluaansa palvelua joka kerta ja jokin tapaaminen nousee ylitse muiden ylivertaiseksi.

Seuraavaksi tiedustelin haastateltavilta miten pankki voisi palvella asiakasta ylivertaisesti? Lainapuolen asiakkaista nousi esiin muutama mielenkiintoinen kommentti. Siellä haluttiin enemmän palvelua ja koettiin huonona palveluna konttoreiden sulkeminen ja se ettei pankissa voi käydä yhtäkkiä hoitamassa asioita. Samoin toivottiin pidempää sitouttamista henkilökunnalle, sillä oma asiakaspalvelija on vaihtunut jo liian usein. Lainapuolen asiakkaat myös odottivat edes joskus saavansa palvelua, joka ei heille kuuluisi. Tästä esimerkkinä vaikka valuutanvaihto, jossa rahat olisi valmiina kirjekuoressa odottamassa eikä jonotuksia tarvittaisi. Private – asiakkaat taas odottivat enemmän henkilökohtaisempaa palvelua ja asiakaspalvelijan huomaavan rutiineiden ulkopuolelta jokin epäkohta ja kertovan asiasta. Myös asiakaspalvelijan tilannetajua korostettiin, ettei aina mennä myynti edellä vaan kuunnellaan onko asiakkaalle mahdollisesti sattunut jotain.

Kaikki haastattelijat sanoivat heti kysytyäni että henkilökohtainen asiakaspalvelija on ehdoton. Oma asiakaspalvelija nähtiin etuoikeutena, jonka kautta hoidettiin kaikki asiat. Häneen luotetaan ja ollaan valmiita jopa odottamaan muutama päivä, mikäli asia voi odottaa. Kaikki haastateltavat olivat myös sitä mieltä että pankin tai toimihenkilön ole mahdollista tarjota asiakkaalle ylivertaista asiakaspalvelua joka kerta ja se myös hyväksyttiin. Lainapuolen asiakkaat toivoivat nopeutta ja asiantuntevaa palvelua joka

kerta ja näkivät näin että potentiaalia voisi olla ylivertaiseen asiakaspalveluun useamminkin.

Kaikki asiakkaat pitivät myös tärkeänä pankin kehittämiä sähköisiä järjestelmiä, joita asiakkaat käyttävät paljon. Osa oli sitä mieltä että niihin pitää panostaa entistä enemmän, koska asiakkaat siirtyvät enenevässä määrin sähköiseen maailmaan. Osa oli myös hieman pettynyt pankin tavasta hoitaa vanhusten opettaminen ja palveluista tiedottaminen. Hyvänä ehdotuksena tuli miksi pankki ei voisi suunnata mainontaa myös ikäihmisiin ja antaa ohjeita palvelujen käytölle. Nähtiin myös että opettaminen ei missään nimessä kuulu pankille. Osa sähköisistä järjestelmistä ei tavoittanut tätä asiakaskuntaa millään tavalla, mutta ymmärsivät kuitenkin pankin intressit.

14.1 Ylivertaisen asiakaskokemuksen analysointi

Haastateltavien ryhmien osalta huomaa selvästi että laina-asiakkaat ovat tottuneet odottamaan omaan vuoroaan eivätkä välttämättä vaadi niin paljoa asiakasvastaavalta kuin private-asiakkaat. Heille riittää hyvä ja asiantunteva palvelu, jota he saavat nopeasti. Tämä mielikuva luodaan asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisissä tapaamisissa. On tärkeää että asiakaspalvelija on uskottava ja panostaa asiakkaaseen myös etukäteen, jolloin hän on paremmin perillä asiakkaan asioissa. On hyvä muistaa että nämä lainapuolen asiakkaat eivät välttämättä käy kuin kerran vuodessa pankissa ja olisi hyvin suotavaa että sen kerran asiakaspalvelijalla olisi aikaa asiakkaalle. Yksi tärkeä ominaisuus mistä on puhuttu jo moneen kertaan on asiakkaasta välittäminen ja kuunteleminen, joka näyttelee tämän asiakasryhmän osalta merkittävää roolia. Kun asiakaspalvelija välittää ja nauttii työstään myös asiakas nauttii asiakkaana olostaan. Olisi tärkeä mieltää tapaamisessa että nämä asiat lujittavat asiakassuhdetta. Uskon että luottamuksen saavuttamisen jälkeen asiakaspalvelijan on helpompi myydä eri tuotteita pienissä erissä asiakkaalle. Tässä kohdassa pitää kuitenkin muistaa että tuputtaminen ja väärin lupausten antaminen syö luottamusta ja pankin uskottavuutta. Laina-asiakkaiden mielestä myös se oli tärkeää että asiakaspalvelija uskaltaa kertoa oman mielipiteensä asiaan kuin asiaan. Kaikille asiakkaille ei sovi kaikki tuotteet ja asiakaspalvelijan onkin syytä olla rehellinen, eikä tuijottaa pelkästään omia tulostavoitteita. Jokainen asiakas-

palvelija osaa tämän asiakasryhmän vaatimuksiin vastata, jos vain on halua tarttua toimeen ja uskaltaa nauttia tekemästään työstä ylpeydellä. Asiakaspalvelijan on syytä muistaa olevansa aina asiakasta varten.

Kun taas pohditaan asiaa private-asiakkaiden näkökulmasta, voidaan todeta että kaikki edellä mainitut asiat tulee ottaa huomioon myös tämän ryhmän tapaamisessa. Tämä asiakasryhmä vaatii paljon enemmän taustatöiden tekemistä ja asiakaspalvelijan omaa näkemystä asioiden hoidolle. Haastattelujen perusteella tuntuu siltä että valmistelut vievät enemmän aikaa kuin itse tapaaminen. Tämä asiakasryhmä odotti heille räätälöityjä palveluita ja haastavat tilanteessa kuin tilanteessa asiakaspalvelijan ylittämään itsensä. Tämän asiakasryhmän suhteen ei voi jättää ohjaksia vapaaksi, vaan on itse määrättävä tahti ja ohjattava kärry oikeaan suuntaan. Tämä asiakasryhmä vertailee varmasti enemmän palveluita keskenään ja huonoa tapaamista on vaikea korjata. Tällä ryhmälle myös kokonaisvaltainen hoito tärkeää, eli he odottavat saavansa kaikki palvelut saman henkilön kautta. Tässä ryhmässä myös henkilökemiat nousevat suureen rooliin. Tämä ryhmä ei myöskään tyydy jonottamaan tai odottamaan palveluitaan vaan ne on saatava heti. Uskon kuitenkin tämän ryhmän näyttävänä kiitollisuutensa selkeästi paremmin kuin lainapuolen asiakkaat.

15 YLIVERTAISEN ASIAKASKOKEMUSEN JALOSTAMINEN

Haastattelujen perusteella voidaan todeta ettei asiakkaat vaadi mahdottomia. Mielestäni vaatimuksiin yrityksen on mahdollista vastata, kun saa sitoutettua työntekijät yhteiseen tavoitteeseen. Kaikki perustuu asiakkaan ja asiakasvastaavan henkilökemioihin, joten olisi syytä pohtia ketä asiakas kenellekin sopii. Ihmiset ovat erilaisia ja pitävät erilaisista asioista, joten olisi tärkeä luoda asiakkaaseen mahdollisimman pitävä kontakti. Tässä asiassa ihmissuhteilla on suuri vaikutus asiaan. Olen pyrkinyt löytämään lainapuolen asiakasvastuullisten osalta muutaman kohdan mitä mielestäni pitäisi jalostaa, jotta saataisiin enemmän niitä ylivertaisia asiakaskokemuksia ja samoin private - asiakkaiden osalta.

Mielestäni pankin olisi hyvä selkeyttää roolitusta pankin sisällä. Ketä hoitaa asiakkaita ja miten niitä hoidetaan. Haastattelujen pohjalta tuli ilmi etteivät ihmiset välitä tuputtamisesta, joten sitä pitäisi välttää. Kaikki haastateltavat haluavat asiakasvastaavan olevan heihin yhteydessä omien pankkiasioiden tiimoilta. Tähän henkilöön luotetaan ja sen odotetaan olevan yhteydessä. Tästä olisi hyvä lähteä asiaa purkamaan. Jos asiakas ottaa yhteyden pankkiin ja tarvitsee pankin palveluita, olisi syytä katsoa kuinka pian asiakasvastaavalle onnistuu palaveriaika. Tämä tietysti riippuu paljon asiasta. Joskus helppo ja nopea asia on hyvä hoitaa samalta istumalta eikä vaivata asiakasvastaavaa kaikilla pienillä asioilla. Mielestäni näistä pitäisi ehdottomasti kirjata tieto järjestelmään, jolloin asiakasvastaava voi saada siitä myös tiedon. Asiakasvastaavan näkökulmasta hänen pitäisi kontrolloida asiakkaitaan koko ajan. Hänellä pitäisi olla ohjat ja visio asiakkaan asioiden hoitamisesta. Jos taas asiakas ei ole hetkeen käynyt pankissa ja tarvitsee lainaa, on hänet syytä ohjata omalle asiakasvastuulliselle. Näin on mahdollista saada lisämyyntiä ja hoitaa asiat asiakkaan toivomalla tavalla. Kun palvelu on liian paljon kasvotonta, asiakkaille ei tule mielikuvaa omasta pankista ja virkailijasta. Asiakkaisakin on varmasti eroavaisuuksia ja niitä on myös syytä tuoda esiin. Pelkään pahoin kun pankkimaailmasta on tullut myyntiorganisaatio ja kaikilla on tavoitteet myymiseen. Eteen voi tulla tilanteita jossa puhelinpalvelussa olisi yritetty myydä jo asiakkaalle tuotteita, eikä neuvottelu tämän vuoksi etene niin kuin asiakasvastaava on sen ajatellut. Kiristynvä kilpailu ei välttämättä ole asiakkaan etu eikä yrityksen etu.

Miten jokaisen asiakkaan voisi joskus yllättää ja tarjota hänelle jotain ylivertaista palvelua. Kun mietimme palvelua ja sen tuomia mahdollisuuksia tarjota asiakkaalle ylivertaista asiakaspalvelua on tähän vain taivas rajana. Pankilla on käsittääkseni jonkinlainen taso, joka pyritään pitämään tapaamisissa. Jos jostain syystä asiakaspalvelija ylittää sen ja palvelee asiakasta paremmin, on siitä syytä mainita asiakkaalle. Uskon että monet asiakasvastaavat tarjoavat asiakkailleen normaalin tason ylittävää palvelua, mutta se pitäisi myös tuoda asiakkaiden tietoisuuteen. Nämä pienet ekstrat ovat juuri sitä ylivertaista asiakaspalvelua. Voivat olla asiakaspalvelijalle pieni asia, mutta asiakkaalle suuri helpotus. Ilman mainintaa asiakas ei osaa mieltää mikä palvelu on normaalia ja mikä ei. Kun asiakkaalle ilmoitetaan, että näin ei muille tehdä mutta hänelle tehtiin nyt poikkeus asiaan. Tätä piirrettä harvoin satakuntalaisessa näkyy, että keuhutaisiin omaa osaamista ja annettua palvelua.

Kolmas kehittämisen kohde on palveluallttius. Asiakasvastaavien olisi syytä soittaa soittopyynnöt joka päivä läpi ja kontaktoida asiakkaita sen verran, että asia on otettu työn alle ja häneen ollaan myöhemmin yhteydessä. Näin asiakkaalle jää mielikuva että nopeasta käsittelyyn ottamisesta. Aina ei tarvitse olla heti kaikki valmiina. Palvelualltiuteen pitää nostaa kaikki asiakaskohtaukset. Näissä pitäisi muistaa palvella asiakasta aina huolella, vaikka hän ei välttämättä mitään ostaisi.

Private – asiakkaiden osalta haastatteluissa tuli ilmi tuo taustatyön tekeminen ja palveluhenkisyys sekä asiakkaan haastaminen. Kaikki nämä vievät asiakasvastaavalta paljon aikaa, eikä hän pysty mitenkään suoriutumaan niin monesta asiakkaasta kuin lainapuolen henkilöt. Private – asiakkaiden osalta pyrkisin nostamaan ja selkeyttämään tämän asiakasryhmän palvelun tasoa muihin asiakasryhmiin nähden. Tämä ryhmä halusi saada palvelua nopeasti ja laaja-alaisesti. Mielestäni eri asiakasvastuulisten pitäisi sopia tarkkaan miten ja kuka hoitaa asiakkaan asioita. Tämän lisäksi tällä ryhmällä pitäisi olla palvelutaso, johon kuuluu automaattisesti tiettyjä palveluita kuten esim. vakuutuspalvelut, lainapalvelut, verosuunnittelu ja lainopilliset asiat. Asiakkaat toki maksaisivat näistä palveluista, jos niitä käyttäisivät. Toki neuvonta ja ajatusten vaihto kuuluisi palvelun piiriin. Toinen kehittämisen idea syntyi siitä kun nämä asiakkaat puhuivat henkilökemioista ja niiden tärkeydestä. Mielestäni tätä pitäisi ruokkia ja luoda myös pankin ulkopuolelle erilaisia ja pieniä tapahtumia, joihin pyrittäisiin saamaan asiakkaita mukaan. Uskon että tapaamisissa oleva loistava ja asiantunteva palvelu saisi tämän kautta lisää pysyvyyttä asiakassuhteisiin.

LÄHTEET

Kuula, Arja (2006) Tutkimusetiikka (aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys). Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Lotti, Leila (2001) Tehokas markkina-analyysi. Juva: WSOY

Kananen, Jorma (2012) Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print,

Lencioni, Patrick (2011) Avoimeksi RIISUTTUNA. Latvia: Jelgava Printing House

Löytänä, Janne & Korkiakoski, Kari (2014) Asiakkaan aikakausi - Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum media Oy

Fischer, Merja & Vainio, Satu (2014) Potkua palvelubisnekseen (asiakaskokemus luodaan yhdessä). Helsinki: Talentum

Järvinen, Pentti & Järvinen, Annikki (2000) Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpaja

Vuori, Jukka-Pekka (2011) Kasvun paikka. Helsinki: Talentum

Hellman, Kalevi & Värilä, Satu (2009) Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum

Kannisto, Päivi & Kannisto, Santeri (2008) Asiakaspalvelu: Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä. Tampere: Gummerus Oy

Lundberg, Tom & Töytäri, Juhani (2010) Asiakaspalvelun pikku-jättiläinen: taitoa, tunnetta, intoa & intohimoa, osajan asenne ratkaisee, aina. Lahti: Positiivarit Oy

Pitkänen, Raimo (2006) Parasta palvelua; Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa? Helsinki: WSOYpro

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo, R. (1998) Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla, Helsinki: WSOY

Ylikoski, Tuire & Järvinen, Raija & Rosti, Pirre (2006) Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla, Helsinki: Finanssi – ja vakuutuskustannus

Pesonen, Hanna- Leena & Lehtonen, Jaakko & Toskala, Antero (2002) Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena; markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: PS-kustannus

Wellbe www-sivut. 2016, Viitattu 15.5.2016 www.wellbe.fi

Rastor www-sivut. 2016, Viitattu 15.5.2016 www.rastor.fi

Kontkanen, Erkki (2015), Pankkitoiminnan käsikirja. Helsinki: Hansaprint Oy

Puustinen, P. (2013) Vaihdamtavalankumous: Finanssipalvelun uusi logiikka. Helsinki: Talentum.

- Finanssivalvonnan www-sivut. 2016, Viitattu 15.5.2016 www.finanssivalvonta.fi
- Osuuspankin www-sivut. 2016, Viitattu 15.5.2016 www.op.fi
- Mikko Korholan www-sivut. 2016, Viitattu 11.9.2016 <https://mkorhola.wordpress.com/2013/11/04/asiakaspalvelu/>
- Asiakaspalvelukokemus.fi www-sivut. 2016, Viitattu 12.9.2016, <http://www.asiakaspalvelukokemus.fi/blog/asiakaskokemus-paljon-melua-tyhjasta-2/>
- Finanssialan Keskusliiton www-sivut. 2016, Viitattu 14.9.2016, <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/digitalisaatio>
- Dagmarin www-sivut. 2016. Viitattu 6.10.2016. <http://www.dagmar.fi/uutiset/asiakasyymmärryksestä-markkinoinnin-tärkein-menestystekijä>
- Salo, Immo (2014) Big Data & pilvipalvelut. Jyväskylä: Docendo Oy
- Harmaala, Minna-Maari & Jallinoja, Niina (2012) Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Filenius, Marko (2015) Digitaalinen asiakaskokemus – menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa, Jyväskylä: Docendo Oy
- Maister, David, H. & Green, Charles, H. & Galford, Robert, M. (2012) Luottamuksen arvoinen. Helsinki: Talentum
- Ruokonen, Mika (2016) Biteistä bisnestä! Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja, Jyväskylä: Docendo Oy
- Lepola, Reija & Pulkkinen, Irma & Raivio, Liisa & Selinheimo, Raili & Sulkanen, Linnea (1998) Asiakaspalvelu. Porvoo: WSOY
- Stone, Merlin & Bond, Alison & Foss, Bryan (2004) Consumer Insight – How to use Data and Market Research to get closer to your Customer. Kogan Page,
- Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina (2003) Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Vilka, Hanna (2005) Tutki ja Kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Wikipedia, vapaa tietosanakirja: Tapaustutkimus. Päivitetty 30.11.2015. Saatavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Tapaustutkimus>. Viittauspäivä 14.10.2016
- Jyväskylän Yliopisto KOPPA www-sivut. 2016. Viitattu 15.10.2016. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>

Haastattelu

Mitä pidät tärkeänä asiakaspalvelussa?

Minkälaista on mielestäsi hyvä asiakaspalvelu?

- entä ylivertainen asiakaspalvelu?

Oletko kokenut asiakaspalvelutilanteessa ylivertaista asiakaspalvelua ja jos olet niin minkälaista se on ollut?

Oletko kokenut asioidessa pankissa ylivertaista asiakaspalvelu?

Miten pankki voisi palvella asiakastaan ylivertaisesti?

Kuinka tärkeänä pidät tutun toimihenkilön kanssa omien pankkiasioiden asioiden läpikäyntiä?

Miten pankki tai toimihenkilö voisi tarjota Sinulle joka käyntikerta ylivertaista asiakaspalvelua?

Pankki on tuonut asiakaspalveluun uusia mahdollisuuksia asiakkailleen, kuten OP-mobiiliin, verkkoneuvottelun ja facebook-sivut. Kuinka tärkeänä pidät näitä oman asiointisi kannalta ja tuovatko ne lisäarvoa Sinulle?

Miten pankki voisi edelleen kehittää palveluitaan niin että se tuottaisi ylivertaisen asiakaskokemuksen?