

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous / Markkinointi

Tiina Auranen

HENKILÖSTÖN LAATUKÄSITYKSET, CASE NORDEA PANKKI SUOMI OYJ
KOUVOLAN KONTTORI

Opinnäytetyö 2011

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Markkinointi

AURANEN, TIINA

Henkilöstön laatukäsitykset, Case Nordea Pankki Suomi

Oyj Kouvolan konttori

Opinnäytetyö

74 sivua + 37 liitesivua

Toimeksiantaja

Nordea Pankki Suomi Oyj Kouvolan konttori

Huhtikuu 2011

Avainsanat

palvelu, laatu, henkilöstö, laadun osatekijät, laatukäsitykset

Työssä tutkittiin, miten henkilöstö Kouvolan konttorissa kokee palvelun laadun, ja mistä se heidän mielestä koostuu pankkialalla. Tutkimuksen aiheeksi valittiin palvelun laatu, sillä se on erinomainen keino erottautua kilpailijoista. Palvelun laatu on yksi keino erottautua kilpailijoista alalla, jossa palvelut ovat hyvin samankaltaisia.

Työn teoriaosa kertoo palvelun laadusta, ja siihen vaikuttavista seikoista. Teoriaosiossa mietitään muun muassa palvelun laadun toimivuutta ja kehittämistä sekä kerrotaan, mistä tekijöistä palvelun laatu muodostuu.

Vastausta kysymykseen, mistä henkilöstö palvelun laadun mieltää koostuvan, tutkittiin laatimalla kyselylomake henkilöstölle. Kyselylomake lähetettiin Kouvolan konttorin henkilöstölle sähköpostin välityksellä. Kyselylomakkeessa otettiin ensin kantaa palveluympäristön laatuun, jonka jälkeen tutkittiin sitä, millaisena henkilöstö laadun ymmärtää.

Tutkimuksen vastauksista ilmeni, että tärkeimpinä palvelun laatuun vaikuttavina tekijöinä henkilöstö koki asiakkaan odotusten ylittämisen, asiakkaan tarpeiden huomioimisen, henkilöstön ammattitaidon, jatkuvan uuden oppimisen ja luottamuksellisuuden.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business

AURANEN, TIINA

Quality perceptions of personnel, Case Nordea Bank
Finland Oyj Kouvola branch

Bachelor's Thesis

74 pages + 37 pages of appendices

Commissioned by

Nordea Pankki Suomi Oyj Kouvolan konttori

April 2011

Keywords

service, quality, personnel, elements of quality, quality
perceptions

The topic of this thesis was to find out, how the personnel in the Kouvola branch of Nordea experience quality of service. The question was: Does the personnel know everything that can affect quality of service. The purpose of this Bachelor's Thesis was to study quality of service. This topic was chosen, because quality of service is great solution to stand out from competitors.

In this research the theory was about quality of service, and all things which are related to quality. The theoretical section of a text is useful, when thinking of functionality and developing of quality.

In this work the personnel's understanding about quality of service is compared to that which Nordea has defined. This project is searching for an answer to the question, what quality of service factors are important in the banking sector. Answer to the question was researched with a simple questionnaire to the personnel. The questionnaire was given to all personnel in Kouvola branch of Nordea.

Survey responses revealed that the staff felt that the most important factors affecting the quality of the service was the customer's expectations to be exceeded, the customer's needs, the staff skills, ability to continuously learn and confidentiality.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	6
1.2	Avainkäsitteitä	7
1.2.1	Palvelu	7
1.2.2	Laatu	9
1.2.3	Henkilöstö	10
1.2.4	Laadun osatekijät	10
1.2.5	Laatukäsitykset	11
1.3	Viitekehys	11
1.4	Tutkimusmenetelmät	12
1.5	Työn rakenne	13
2	NORDEA	14
2.1	Tehtävä, visio ja arvot	15
2.2	Organisaatio	16
2.3	Nordean toimintatapasäännöt	17
3	PALVELUALA	18
4	PALVELUN LAATU	20
4.1	Palvelun laadun muodostuminen	22
4.2	Laadun merkitys finanssipalveluissa	24
4.3	Palvelukokemukset	25
4.4	Totuuden hetket	26
4.5	Palvelun laadun ulottuvuudet	27
5	PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN	28
5.1	Työyhteisö ja henkilöstö – asiakaspalvelun voimavara	31
5.2	Koulutus	32
5.3	Työkierto	33

5.4	Palkitseminen	34
5.5	Työtyytyväisyys	34
6	PALVELUN LAATUUN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	36
6.1	Henkilöstö markkinoijana	36
6.2	Palvelutarjooman analysointi	37
6.3	Palveluympäristö	38
6.4	Palvelun normalisointi	40
6.5	Palvelujen kokonaisvaltainen markkinointiviestintä	43
6.6	Yrityskuva ja differointi	44
6.7	Tuottavuus ja laatu	46
7	HENKILÖSTÖN LAATUKÄSITYKSET	47
7.1	Palvelun laatu pankissa	47
7.2	Tutkimuksen tuloksien analysointi	49
8	YHTEENVETO JA POHDINTA	65
8.1	Työn yhteenveto	65
8.2	Jatkotutkimusehdotuksia	73
	LÄHTEET	75
	LIITTEET	
	Liite 1. Sähköpostiviesti	
	Liite 2. Kysely	
	Liite 3. Kyselyn tulokset	

1 JOHDANTO

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työlläni haen vastausta kysymykseen siitä, mistä pankin henkilöstö Kouvolan Nordeassa kokee palvelun laadun muodostuvan pankkialalla. Työlläni selvennän sitä, mistä palvelun laatu koostuu, ja kuinka moni asia voi vaikuttaa laadun kokemiseen. Palvelun laatu on tärkeä kilpailuetu palvelualalla. Palvelun laatu ei tietenkään voi koskaan olla täydellistä, mutta koko henkilöstön ja yrityksen on hyvä pyrkiä siihen.

Toimeksiantajani on Kouvolan konttorin Nordea (Kouvolankatu 15, 45100 Kouvola), jonka henkilöstölle suoritan kyselyn laadukkaan pankkipalveluiden muodostumisesta. Tutkimuksellani selvitän, mitkä palvelun laatuun liittyvät käsitteet Kouvolan konttorin henkilöstö kokee tärkeiksi, jotta laadukasta pankkipalvelua voidaan tarjota pankkialalla. Tutkimuksessani olevat laadun käsitteet ovat kaikki tärkeitä, mutta tutkimuksella haen vastausta siihen, mitkä käsitteet ovat henkilöstön mielestä tärkeimpiä, ja mitkä taas vähemmän tärkeitä.

Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Mitkä asiat pankkihenkilöstö kokee tärkeimmiksi palvelun laadussa pankkialalla?
2. Mitä pankkihenkilöstö kokee sanan ”laatu” merkitsevän?

Nordeassa on tarkat ohjeet siitä, kuinka myyntiprosessin tulee edetä. Myyntiprosessi etenee kaikissa tilanteissa samalla tavalla ja saman kaavan mukaan. Tämä takaakin sen, että jokainen asiakas voi saada samanlaista laadukasta palvelua. Ihmiset ovat hyvin erilaisia, ja heillä on hyvin erilaiset tarpeet ja toiveet, joten ennen tapaamista onkin hyvä kartoittaa asiakkaan elämäntilannetta niin, että asiakas kokee tapaamisesta olevan hyötyä hänelle, ja näin palvelun laatu muodostuu hyväksi ja tarpeelliseksi asiakkaalle. (Nordea / Intranet 15.6.2010.)

Tehokkuusvaatimusten painaessa työntekijöitä, saattaa joskus unohtua, kuinka tärkeää olisi luoda hyvä keskusteluilmapiiri. Asiakaskin rentoutuu, kun ilmapiiri on rento, mikä taas edesauttaa hyvän asiakassuhteen syntymistä. Ensimmäiset minuutit ovat ratkaisevia, sillä silloin asiakas muodostaa käsityksen pankkitoimihenkilöstä, jonka kanssa hän asioi. Koko toimihenkilön olemus vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee palvelutilanteen. (Nordea / Intranet, 15.6.2010.)

Mielestäni on myös hyvin tärkeää, että asiakas kokee, että hänen asiansa ovat tärkeitä ja että häntä kuunnellaan. Pankkitoimihenkilö kuulee useita kertoja samoihin asioihin liittyviä kysymyksiä, esim. asunnon ostosta, mutta mielestäni olisi tärkeää, että toimihenkilö palvelee asiakasta niin kuin asia olisi aivan uusi, ja kertoo hyvin tarkasti asiakkaalle häntä askarruttavat kysymykset. Toimihenkilön tulee olla innostunut asiakkaan kanssa hänen asioistaan.

Pankkien samankaltaisten tuotteiden takia kilpailuetua on pyrittävä luomaan mm. toiminnan tehokkuudella, kannattavuudella ja henkilökunnan ammattitaidolla. Kilpailu osaavista työntekijöistä on kovaa. Myyntihenkilöstöllä on oltava laadukkaan asiakaspalvelun taidot ja kyky käyttää niitä kaikissa palvelutilanteessa sekä kykyä soveltaa niitä. (Nordea / Intranet 15.6.2010.)

1.2 Avainkäsitteitä

1.2.1 Palvelu

Palveluja on monenlaisia, ja siksi palvelun määrittely yksiselitteisesti on hankalaa. Palvelu -käsitettä on havainnollistettu eri tavara- ja palveluyhdistelmillä, kuten kuvassa 1 näkyy. Janan toisessa päässä on enimmäkseen aineellista osaa sisältävät tavarat, ja toisessa päässä enimmäkseen aineettomista osista koostuvat palvelut. Lyhyesti ilmaistuna palvelu on toiminto ja sitä on mahdotonta nähdä, maistaa, koskettaa tai kokeilla ennen ostopäätöstä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 17.)



Kuva 1. Tavara- ja palvelujana (Lämsä & Uusitalo 2002, 17)

Palvelun aineettomuuden takia jokainen asiointi kerta pankissa on yksilöllinen ja ainutlaatuinen tapahtuma. Ennalta ei voida tietenkään tietää, millaiseksi asiakkaan ja pankkitoimihenkilön välinen palvelutapahtuma tulee muodostumaan, mutta siihen voidaan vaikuttaa omalla käytöksellä ja ulkoisella olemuksella, kuten siistillä pukeutumisella.

Viestinnässäkin on haasteita palvelujen aineettomuuden vuoksi. Haastavaa on saada asiakas vakuuttuneeksi palvelun tuomasta hyödystä ja sen laadusta. Hinnoittelukin on aineettomassa palvelussa hankalampaa, sillä kustannusten määrittäminen ei ole niin yksinkertaista. (Lämsä & Uusitalo 2002, 18.)

Palvelut ovat vaihtelevia eli heterogeenisiä, ja palvelun tuottamiseen osallistuu niin henkilökunta kuin asiakas itsekin. Myös samanaikaisesti läsnä olevat asiakkaat tai toiset asiakaspalvelijat vaikuttavat palvelun onnistumiseen. Palvelutapahtuma on ainutlaatuinen, mutta sen laatuun voidaan aina vaikuttaa esimerkiksi panostamalla toimitusääntöihin, koulutukseen sekä kehittämällä henkilöstön ammatillista taitoa ja huolehtimalla työskentelyilmapiiristä. Palvelun laadun kehittäminen, ylläpito ja valvonta ovat haasteellista. Yhtenä päivänä asiakas voi kokea saavansa hyvää palvelua, mutta jo seuraavana päivänä hän voi olla tyytymätön saamaansa palveluun. (Lämsä & Uusitalo 2002, 18 - 19.)

Lämsä ja Uusitalo ovat määritelleet palvelutapahtuman ainutlaatuisiksi kokemuksiksi (Lämsä & Uusitalo 2002, 18 - 19.) Heidän mukaansa palveluja on monenlaisia, ja siksi palvelun määrittely yksiselitteisesti on hyvin hankalaa. Rissanenkin on kirjassaan määrittelyt palvelun hyvin samankaltaisella tavalla. Hän on määritellyt palvelun vuorovaikutukseksi. Rissanen mukaan palvelu on teko, tapahtuma, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena tai ajan ja materiaalin säästönä. Rissanen mukaan palvelun käyttäjä voi kokea palvelun tuhansilla eri tavoilla. (Rissanen 2005, 18.)

Harvoin tarkastellaan tai analysoidaan palveluiden yksityiskohtaista roolia elämässämme. Monet yritykset ovatkin huomanneet, että maailmanlaajuinen menestys riippuu palveluinnovaatioista. Palvelut usein liittyvät tavaroihin, mutta ne ovat myös itessään tärkeä osa taloudessamme niin kotimaassa kuin kansainvälisesti. Palvelut ovat aineettomia, persoonallisia ja käyttäjälle tehtyjä. Palveluja usein myös markkinoidaan eri tavalla kuin tuotteita. Palveluja voi toimittaa yli maan rajojen, ja palvelut ovat nopeimmin kasvava sektori maailman kaupankäynnissä. (Czinkota & Ronkainen 2010, 490.)

1.2.2 Laatu

Laatu on yhdistelmä piirteitä, jotka viehättävät asiakkaita ja tyydyttävät heidän tarpeensa. Nämä piirteet ovat niitä ominaisuuksia tai tuntomerkkejä, jotka yhdistyvät tuotteissa ja palveluissa. Tuote tai palvelu usein sisältää käsikosketeltavia elementtejä, kuten raportteja ja esimerkiksi käteistä rahaa. Palvelu sisältää usein myös aineettomia osia, kuten tunteen turvallisuudesta, tiedon nopeuden, virheettömyyden ja täsmällisyyden. Usein aineettomat ominaisuudet ovat asiakkaalle paljon tärkeämpiä kuin aineelliset. (Juran & Godfrey 1998.)

Laadun voidaan sanoa olevan hyvin vaikeasti määriteltävä käsite, sillä se on hyvin moniulotteinen. Yksiselitteistä määritelmää laadulle ei ole, vaikka laatu onkin tärkeä ja tavoiteltava asia. Laadun käsityksiä mutkistavat myös monet ulottuvuudet, kuten eri tieteenalat, palvelut ja perustehtävät. Laatua määriteltäessä tulee ottaa huomioon erilaiset kilpailevat laatuvaatimukset, ja laatu on nähtävä eräänlaisena valintojen ja toimintojen kenttänä. Laadun voidaan sanoa olevan sopimuksenvarainen, kulttuuriin ja kieleen sidonnainen, sosiaalisesti rakentunut käsite. (Kekäle & Lehikoinen 2000, 35.)

Juranin ja Godfreyn mukaan on olemassa kolme piirrettä, jotka ovat tärkeitä finanssialan palveluissa. Nämä kolme piirrettä ovat luottamus sekä vastuun kantaminen, sijoitetun pääoman tuotto, joka on lainaajan näkökulmasta maksettu korko lainalle, ja viimeisenä piirteenä on riski. Nämä kolme piirrettä ovat ominaisuuksia, joita asiakas vertailee muihin saman alan yrityksiin, kun hän valitsee yritystä. (Juran & Godfrey 1998.)

Kempin mukaan laatujohtaminen on välttämättömyys harjoitettaessa liiketoimintaa. Monesti yrityksillä on tavoitteena tehdä hyvää laatua, mutta heillä ei aina ole tietoutta siitä, miten hyvää laatua luodaan. Hakiessaan palvelua asiakkaat haluavat ratkaisun ongelmaansa, kyvykkyyttä, toimivuutta ja määrittelyn tuotteesta tai palvelusta. Luodakseen täydellisen määrittelyn on yrityksen lisättävä määritelmään osakkaiden vaatimukset, tekniset vaatimukset, ohjeet ja standardit. (Kemp 2005, 96.)

Vaatimusten määrittely on avain laatujohtamiseen. Vaatimusten määrittelyprosessissa kaikki vaatimukset eri lähteistä kootaan ja sovitetaan yhteen. Näin muodostettu dokumentti antaa jokaiselle sen, mitä heidän tarvitsee tietää vaatimuksista. Kemp 2005, 97.)

1.2.3 Henkilöstö

Inhimillisillä voimavaroilla tarkoitetaan koko yrityksen henkilöstöä. Avainasemassa asiakaspalvelussa ovat asiakaspalvelijat, mutta muu henkilöstö palvelee myös asiakkaita välillisesti. Ylikosken ja kumppaneiden mukaan asiakaspalveluhenkilöstö nousee keskeiseksi, kun finanssiyhtiö tavoittelee kilpailuetua asiakaspalvelussa. Jotta voidaan tarjota laadukasta asiakaspalvelua, on asiakaspalvelijoiden oltava osaavia. Osaamisen lisäksi asiakaspalvelijoiden tulee olla innostuneita, motivoituneita ja yhteystyökykyisiä. Useasti henkilöstön uskollisuus ja asiakasuskollisuus onkin vahvasti yhteydessä toisiinsa. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 143.)

Tärkeää henkilöstöstä on muistaa, että se on yrityksen tärkein voimavara. Monesti yrityksen menestys perustuukin henkilöstön ammattitaitoon ja motivaatioon työtä kohtaan. Riskienhallinnan kannaltakin henkilöstö on yrityksen voimavara, sillä yrityksen henkilöstöllä on tietoa ja kokemusta monista ongelmista, riskitilanteista sekä niiden hallinnasta. (Pk-yritysten riskienhallinta 2000 - 2009, 26.05.2010.)

1.2.4 Laadun osatekijät

Palvelut ovat prosesseja, joissa kulutus ja tuotanto tapahtuvat samanaikaisesti. Koetulla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen ja toiminnallinen. Asiakkaille on tärkeää se, mitä he saavat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Vuorovaikutuksen onnistuminen vaikuttaa asiakkaaseen hänen arvioidessaan palvelun laatua ja sen onnistumista. Kyseessä on tekninen laatu, joka jää asiakkaalle, kun tuotantoprosessi on ohi. Tätä ulottuvuutta asiakkaan on melko helppo arvioida, sillä kyseessä on ongelman tekninen ratkaisu. Laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavoin tekninen laatu ja prosessin lopputulos toimitetaan asiakkaalle. Asiakkaan palvelukokemukseen voivat vaikuttaa myös muut samaan aikaan palvelua kuluttavat asiakkaat. Toiset asiakkaat voivat esimerkiksi lisätä jonotusaikaa tai häiritä asiakasta. Muut asiakkaat voivat tietenkin vaikuttaa myös myönteisesti vuorovaikutustilanteeseen. (Grönroos 2009, 100.)

Toinen palvelun ulottuvuus on toiminnallinen laatu, joka vaikuttaa siihen, miten asiakas saa palvelun ja millaiseksi hän kokee tuotanto- ja kulutusprosessin. Toiminnallista laatua ei voida arvioida yhtä objektiivisesti kuin teknillistä laatua. Yrityksen imago vaikuttaa suuresti myös palvelun laadun kokemiseen. Jos imago on myönteinen, asiakkaat antavat helpommin pienet virheet anteeksi. Imago kuitenkin kärsii, jos virheitä

sattuu usein. Imagoa pidetään siis laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos 2009, 101 – 102.)

Toiminnalliseen laatuun vaikuttaa myös palvelua suorittavan henkilöstön osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen. Palveluhenkilöstön on siis kyettävä perehtymään asiakkaiden ongelmiin ja osoitettava kunnioitusta sekä huolenpitoa asiakasta kohtaan. Asiakkaat arvioivat palvelun laatua monesti henkilökunnan esiintymisen, kohteliaisuuden, täsmällisyyden ja yrityksen toimitilojen perusteella. (Lämsä & Uusitalo 2002, 59 – 60.)

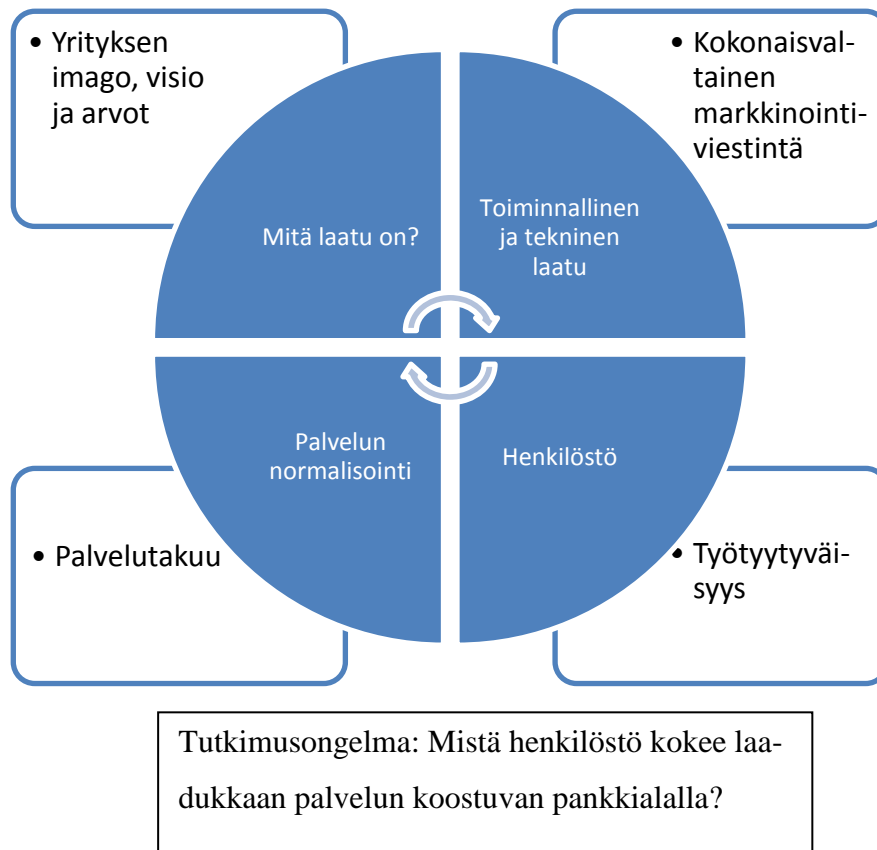
1.2.5 Laatuksäsitukset

Laatuksäsituksilla työssäni tarkoitetaan niitä käsityksiä, joita pankin henkilöstöllä on palvelun laadusta. Henkilöstöllä voi olla hyvin erilaisia käsityksiä siitä, mikä on tärkeää, jotta voi tarjota laadukasta palvelua asiakkaille. Toisten mielestä esimerkiksi henkilöstön riittävyys voi olla tärkeämpää, kuin itse toimitilojen viihtyisyys, jotta laatu pysyisi hyvänä.

Henkilöstöllä on varmasti jonkinlainen käsitys, millaista laadukkaan palvelun tulisi olla. Henkilöstöllä on kokemusta myös, millaista palvelua he itse ovat saaneet hoitaessaan omia pankkiasioitaan tai asioidessaan ruokakaupan kassalla. Sen pohjalta, miten heitä on palveltu, on muodostunut heille itselleen kuva, millaista laadukas palvelu on heidän mielestään. Odotusten ja kokemusten perusteella syntyy käsitys, millaista omasta mielestään laadukas palvelu on. Jokainen ihminen on erilainen, ja saattaa eri tilanteissa odottaa erilaisia asioita kuin toiset. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 65.)

1.3 Viitekehys

Kuvassa 2 näkyy tutkimukseni teoreettinen viitekehys. Keskeisenä aihealueena toimii laatu ja erityisesti palvelun laatu. Henkilöstö mahdollistaa asiakkaiden laatuksäsitukset, joten työilmapiirin ja työtyytyväisyyden tulee olla hyvä organisaation sisällä. Työtyytyväisyyteen tulee myös panostaa. Mahdolliset laatuongelmat organisaation olisi hyvä pyrkiä ennakoimaan, ja jos laatuongelmia syntyy, niin korjata ne. Markkinointiviestintä tulee olemaan myös merkittävä tekijä palvelujen laadun kokemisessa. Näihin kaikkiin edellä mainittuihin seikkoihin tullaan tutkimuksessa ottamaan kantaa.



Kuva 2. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmäksi tähän työhön olen valinnut kyselytutkimuksen. Kyselylomakkeen muodossa pyritään siis saamaan tietoa henkilöstön laatu käsityksistä. Verrattaessa kyselyn tuloksia Nordean yleisiin laatumääritelmiin ja tavoitteisiin saadaan tietoa siitä, kohtaavatko nämä henkilöstön omaksumat laatu käsitykset Nordean laatu käsityksien kanssa. Työni on kvalitatiivinen tutkimus, sillä tutkimusaineisto on verbaalista, ei numeerista.

Tämä projekti on kvalitatiivinen tutkimus eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus työ on siksi, että tutkimusaineisto perustuu verbaaliseen aineistoon. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa selittämään tutkimuskohteen käyttäytymistä ja päätösten syitä. Laadullinen tutkimus ylipäätään auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Laadullisessa tutkimuksessa on tyypillistä rajata tutkimuskohde pieneen määrään tapauksia, mutta ne analysoidaan hyvin tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä myöskään tilastollisiin yleistyksiin. (Heikkilä 2008, 16.)

Kvalitatiivinen tutkimus sopii mainiosti toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen sekä sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla on helppo antaa myös ehdotuksia jatkotutkimusehdotuksiksi. Kvalitatiiviseen tutkimukseen tietoja kerätään esimerkiksi lomakehaastatteluilla, avoimilla haastatteluilla, teemahaastatteluilla sekä ryhmäkeskusteluilla. (Heikkilä 2008, 16 – 17.)

Aineistonkeruumenetelminä ovat tutkimuksessa pääasiassa dokumentteihin ja kirjoihin perustuva tieto ja laatimani kyselylomakkeen tiedot. Kyselylomakkeen avulla haluaisin saada selville henkilöstön näkemyksiä palvelun laadusta. Perusjoukkona tässä tutkimuksessa voidaan pitää koko Nordea Pankki Suomi Oyj:n henkilöstöä. Perusjoukkoon kuuluvat kaikki havaittavat yksilöt, joita tutkimus koskee. Näytteenä perusjoukosta työssäni toimii Kouvolan konttorin henkilöstö, joille kyselylomakkeen toteutan. Näyte on siis harkitusti poimittu osajoukko perusjoukosta. (Lotti 2001, 164).

1.5 Työn rakenne

Työni koostuu kahdeksasta pääluvusta. Ensimmäinen luku käsittelee tutkimuksen johdannon, joka sisältää tutkimuksen tavoitteet, tutkimuskysymykset, avainkäsitteet, tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimusmenetelmät. Luvussa kaksi esitellään Nordeaa yrityksenä, sen toimintatapoja ja arvoja sekä Nordean organisaatio. Yritysesittelyn avulla päästään tutustumaan Nordeaan yrityksenä.

Luvussa kolme on yleisesti kerrottu palvelualasta, ja palvelukulttuurista. Luvussa neljä paneudutaan palvelun laatuun, ja siihen, mistä kaikesta se muodostuu. Luvussa neljä keskitytään myös siihen, mitä palvelun laatu finanssialalla merkitsee. Luvussa paneudutaan myös palvelukokemuksiin ja etenkin totuuden hetkiin, jotka syntyvät ostajan ja myyjän vuorovaikutuksessa. Luvussa keskitytään palvelun laadun moniin ulottuvuuksiin sekä laadun osatekijöihin, joita ovat toiminnallinen ja tekninen laatu.

Luvussa viisi keskitytään palvelun laadun kehittämiseen. Luku kuusi keskittyy palvelun laatuun vaikuttaviin tekijöihin, kuten palveluympäristöön ja henkilöstöön palvelun tarjoajana. Luvussa seitsemän on kyselytutkimuksen tuloksia henkilöstön laatuksittaisista. Luvussa kahdeksan on koko työn yhteenveto ja pohdintaa työn onnistumisesta. Luvussa mietitään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

2 NORDEA

Yksi uusimmista tulokkaista Pohjoismaiden pankkimarkkinoilla on Nordea pankki. Nordean juuret ulottuvat vuoteen 1820 asti. Tämän pitkän matkan aikana on yhdistynyt 250 pankkia. H. C. Andersenkin on ollut yksi Nordean ensimmäisistä asiakkaista. H. C. Andersen ei tietenkään tiennyt sitä, että oli Nordean ensimmäisiä asiakkaita, sillä Nordea-pankin nimi oli tuolloin vielä Sparekassen for Kjøbenhavn og Omegn. Nordea perheen vanhin jäsen on vuonna 1820 perustettu pankki. Tuolloin rahan säästäminen pankkiin oli melko uusi ilmiö. Ne harvat pankit, jotka oli perustettu Pohjoismaihin, keskittyivät setelien liikkeeseenlaskuun ja luotonantoon. Niitä ei ollut edes tarkoitettu tavalliselle kansalle. Säästämisestä oli kuitenkin alettu kampanjoida kaikkialla Euroopassa. Siihen inspiroivat valistusajan aatteet. Aatteiden mukaan köyhyyttä vastaan piti kamppailla ahkeruudella ja säästäväisyydellä. Tämän johdosta säästöpankkeja avattiin joka puolella. (Avaintietoa Nordeasta.)

1800-luvun alussa alettiin tarvita toisenlaisia pankkeja, jotka myönsivät lainoja, kun liike-elämä kehittyi. Norjan vanhin Nordean edeltäjäpankki Christiania Kreditkasse on esimerkki tällaisesta pankista. Pantit olivat tuohon aikaan hyvin konkreettisia, esimerkiksi Kreditkassen ensimmäiselle asiakkaalle myönnettiin laina 4 000 paloviinapulloa vastaan. Viina säilytettiin pankin varastossa, ja sitä luovutettiin takaisin sitä mukaa, kun lainaa lyhennettiin. Ensimmäisen maailmansodan jälkeen liike-elämä vilkastui entisestään, ja suuret rahamäärät vaihtoivat omistajia. Rahamäärien siirtämiseen tarvittiin yksinkertaisempia ja varmempia tapoja kuin käteinen raha. Ruotsalainen Postgirot oli yksi alan pioneereista, kun se aloitti maksujenvälityksen vuonna 1925. (Avaintietoa Nordeasta.)

Nordean vanhimmat edeltäjäpankit ovat Sparekassen for Kjøbenhavn og Omegn (1820), Wermlandsbanken (1832), Christiania Kreditkasse (1848), Suomen Yhdys-Pankki/Finska Föreningsbanken (1862). Ruotsissa vuonna 1925 perustetusta Postgirotista tuli osa Nordeaa vuonna 2001. Pankin nimeksi tuli PlusGiro vuonna 2005. Suomalais-ruotsalainen MeritaNordbanken, tanskalainen Unibank ja norjalainen Christiania Kreditkasse yhdistyivät vuonna 2001, ja siitä Nordea syntyi. (Avaintietoa Nordeasta.)

Nordealla on 1400 konttoria ja asiakkaita noin 10 miljoonaa, joista 5,9 miljoonaa on verkkopankkiasiakkaita. Nordealla on ollut hyvä markkina-asema markkinoilla. Nor-

dea on ollut lähes kaikilla pohjoismaisilla markkinoilla ensimmäisellä tai toisella sijalla. Henkilöstöä Nordealla on noin 33 347. Nordea noteerataan Helsingin, Kööpenhaminan ja Tukholman pörseissä. Kolme suurinta osakkeenomistajaa ovat Sampo – konserni, Ruotsin valtio sekä Nordea –fonden. Nordean hallituksen puheenjohtajana on toiminut vuodesta 2002 Hans Dalborg, ja konserninjohtajana vuodesta 2007 Christian Clausen. Taulukossa 1 näkyy tarkemmin Nordean avainlukuja ja liikevoitto vuonna 2009. (Avaintietoa Nordeasta.)

Taulukko1. Nordean avainlukuja ja liikevoitto vuonna 2009 (Avaintietoa Nordeasta)

Avainlukuja (miljardia euroa)

[31 joulukuu 2009]

Taseen loppusumma	507.5
Markkina-arvo	28
Hoidossa oleva varallisuus	158.1

Liikevoitto tammi-joulukuu (miljoonaa euroa)

[31 joulukuu 2009]

	2009	2008
Pohjoismainen pankkitoiminta	1 751	2 845
Yhteisöasiakkaat ja kansainvälinen pankkitoiminta	542	643
Muut	683	-70
Yhteensä	2 976	3 418

2.1 Tehtävä, visio ja arvot

”Teemme sen mahdolliseksi” on Nordean tehtävä ja tunnuslause, joka on varmasti monelle tuttu mainonnasta. Nordean visiona on olla vahva eurooppalainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen, ja on tunnettu osaavasta henkilöstöstään. Kaiken perustana Nordeassa toimiikin tulossuuntautuneisuus, eli kulut, riskit ja pääoma ovat huomion alla. (Visio ja arvot.)

Nordean arvoihin kuuluu tarjota erinomaisia asiakaskokemuksia. Nordean kotisivuilla sanotaan, että Nordeassa tavoitteena on ajatella ja toimia aina asiakaslähtöisesti. Sivuilla sanotaan Nordean ymmärtävän asiakkaan tarpeet, ja nämä tarpeet ja odotukset pyritään ylittämään, sekä asiakkaita palvellaan asiantuntevasti. Kotisivuilla mainitaan

lisäksi, että Nordeassa pyritään ymmärtämään, että tärkeintä ovat ihmiset, ja Nordean tavoitteena onkin pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen. Nordeassa pyritään antamaan henkilöstölle mahdollisuus tehdä tuloksellista työtä, ja heitä kannustetaan aloitteellisuuteen sekä oikea-aikaiseen toimintaan. Nordea pyrkii luomaan arvoa tiiminä, sillä työtä tehdään yhdessä yli organisaation rajojen, ja Nordea haluaa osoittaa luottamusta toiminnallaan. (Visio ja arvot.)

Nordean visiona on luoda uusia mahdollisuuksia, mikä on käytännössä sitä, että Nordea luo mahdollisuuksia tarjota parempia finanssituotteita ja -palveluja asiakkaille kuin kilpailijoiden ratkaisut. Nordean kotisivuilla kerrotaan, että Nordea tekee tämän kaiken pienin kustannuksin, mutta samalla pitäen laadun korkeana. Tämä tavoite on kirjattu myös konsernin tehtävään ja tunnuslauseeseen: ”Teemme sen mahdolliseksi”. Nordean tavoitteena on auttaa asiakkaitaan saavuttamaan tavoitteitaan ja unelmiaan. Tavoitteiden saavuttamisessa auttaa Nordean vankka asema Pohjoismaissa ja kyky luoda uutta. Nordean nimikin kuvaa näitä kyseisiä ajatuksia, sillä Nordea tulee sanoista ”Nordic” ja ”ideas” eli pohjoismaiset ideat. (Nordean historia.)

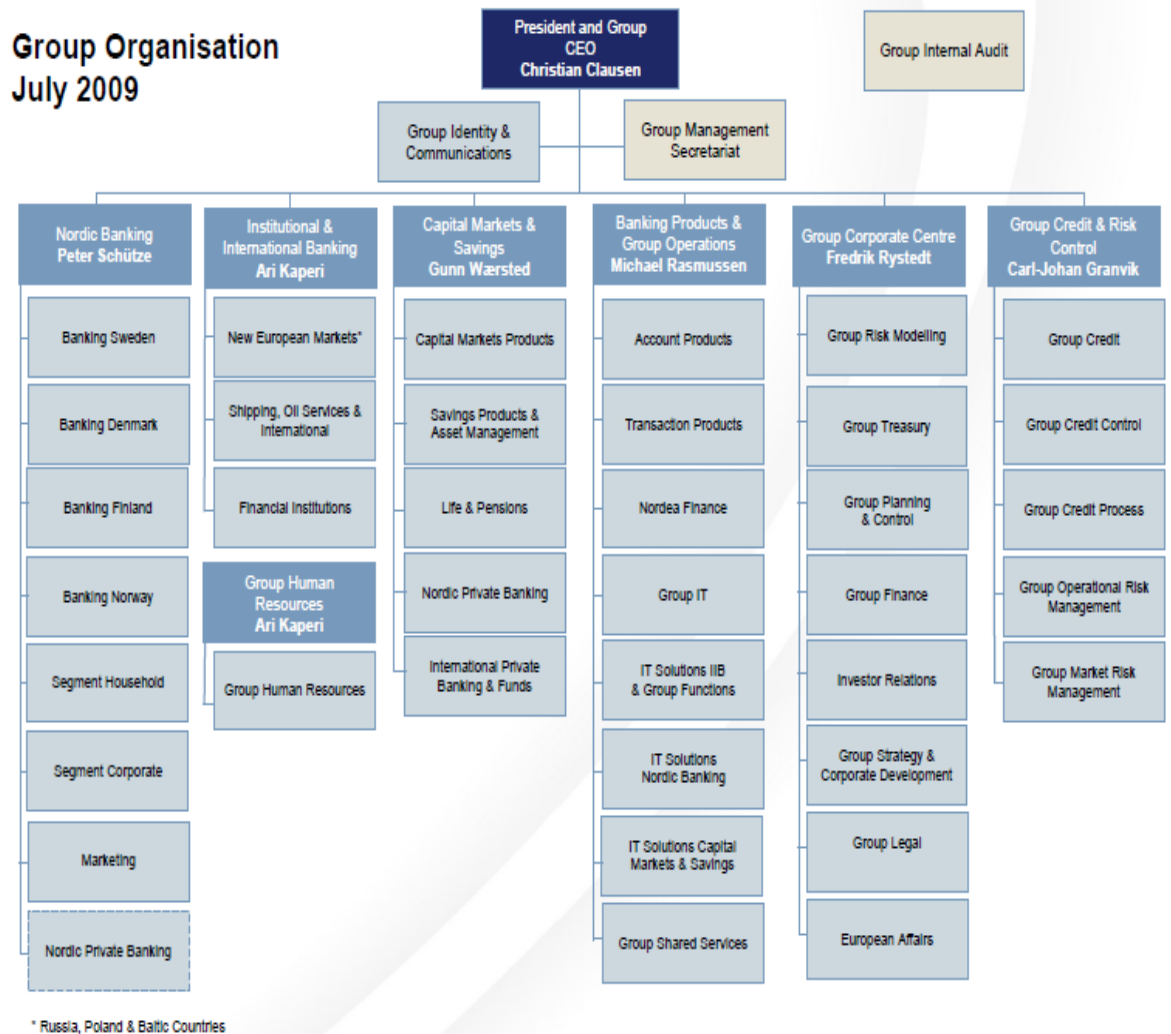
Nordean juuret ovat neljässä pohjoismaisessa pankissa. Nämä pankit ovat suomalainen Merita Pankki, ruotsalainen Nordbanken, tanskalainen Unibank ja norjalainen Christiania Bank og Kreditkasse. Nordea- nimellä konsernin kaikki osa-alueet ovat alkaneet toimia 2001 vuoden joulukuusta. Tällä hetkellä Nordea on Pohjoismaiden ja Itämeren alueen suurin finanssipalvelukonserni. Nordea on ollut kehityksen kärjessä, ja Nordea onkin päässyt kaikkein pisimmälle pankki- ja vakuutustoiminnan yhdistämisessä yli rajojen. (Nordean historia.)

2.2 Organisaatio

Nordean konsernilla on kolme liiketoiminta-alueita. Nämä kolme liiketoiminta-alueita ovat Pohjoismainen pankkitoiminta (Nordic Banking), Private Banking sekä Yhteisöasiakkaat ja kansainvälinen pankkitoiminta (Institutional and International Banking). Jokaisella liiketoiminta-alueella on vastuu omista asiakassuhteistaan. (Nordean organisaatio.)

Konsernilla on myös kaksi tuotealuetta. Toinen tuotealueista on pankkituotteet (Banking Products), joihin kuuluvat muun muassa tilituotteet. Toisena tuotealueena ovat sitten pääomamarkkinat ja säästäminen (Capital Markets Products), joihin kuuluvat

pääomamarkkinatuotteet, säästämisen tuotteet ja varallisuudenhoito sekä henki- ja eläkevakuutus. Tärkeitä tukitoimintoja konsernissa ovat konsernitoiminnot, konsernin tuki- ja palvelutoiminnot, konsernin luotonanto ja riskienhallinta sekä konsernin lakiasiat. (Nordean organisaatio.) Kuvassa 3 näkyy koko Nordea –konsernin organisaatiokaavio vuodelta 2009.



Kuva 3. Nordea -konsernin organisaatiokaavio vuodelta 2009 (Organisaatiokaavio saatavissa: www.nordea.com, 03.06.2010).

2.3 Nordean toimintatapasäännöt

Arvot Nordeassa perustuvat pohjoismaisen vapauden kunnioittamiseen, yhdenvertaisuuteen ja ympäristön huolehtimiseen. Nordea sanoo toimivansa eettisesti, rehellisesti ja vilpittömästi, ja pitkällä aikavälillä Nordean menestyksen sanotaan perustuvan puhtaasti luottamukseen. Nordean kotisivuilla sanotaan Nordean toimintatavan tukevan

Nordean arvoja, sillä näin Nordea varmistaa luottamuksen säilyttämisen toiminnassaan. Toimintatapasäännöissä kuvataan eettisiä periaatteita, jotka koskevat Nordean liiketoimintaa, asiakaspalvelua ja henkilöstön toimintatapaa. Näillä säännöillä halutaan tukea koko konsernia. Noudattamalla sääntöjä henkilöstö vahvistaa Nordean mainetta ja auttaa Nordeaa saavuttamaan tavoitteensa Eurooppalaisena johtavana finanssipalvelukonsernina. (Nordean toimintatapasäännöt.)

Esimiehen vastuulla on, että Nordean toimintatapasäännöt tunnetaan ja niitä noudatetaan esimiehen vastuualueella. Omalla toiminnallaan esimiehet voivat näyttää hyvää esimerkkiä koko henkilöstölle. Ominaista Nordean liiketoiminnalle Nordean kotisivujen mukaan on rehellisyys, ammattitaito sekä etiikka. Nordean kotisivuilla sanotaan Nordean henkilöstön olevan hyvin osaavaa ja koulutettua, ja palveluja tarjottaessa Nordea käyttää palveluehtoja, joissa on esitetty osapuolten oikeudet ja velvollisuudet. Neuvontaa antaessaan Nordean sanotaan kotisivuillaan toimivan aina vastuuntuntoisesti, eikä markkinointi- ja mainosmateriaali ole koskaan kotisivujen mukaan harhaanjohtavaa, vaan kertoo täsmällisesti tietoa tarjolla olevista palveluista. (Nordean toimintatapasäännöt.)

Nordean kotisivuilla sanotaan pankin tarjoavan asianmukaista asiakaspalvelua asiakkailleen, ja Nordean sanotaan perehtyvän huolellisesti asiakkaan taloudelliseen tilanteeseen, toimintatapoihin ja tavoitteisiin, jotta voidaan antaa parasta mahdollista asiantuntevaa palvelua. Kotisivuilla kerrotaan myös Nordean antavan asiakkailleen ymmärrettävää tietoa tarjottavista palveluista ja mahdollisista riskeistä, ja Nordean tavoitteena on aina varmistaa, että asiakas ymmärtää, millaisen ratkaisun hän on tekemässä, ja ymmärtää sen mahdolliset seuraukset. Kotisivuilla kerrotaan myös Nordean henkilöstön toimivan organisaatiossa hyvin eettisesti, sillä henkilöstö ei esimerkiksi hoida itse omia pankkiasioitaan. (Nordean toimintatapasäännöt.)

3 PALVELUALA

Yhä suurempi osuus ihmisten kuluttamista tuotteista on palveluja, ja Suomessa palveluala onkin kasvanut tehokkaasti viime vuosikymmeninä. Suurin osa palveluista on välttämätöntä kuluttamista sekä arjen pakollisia menoja, kuten lainojen korkomaksut tai vakuutusmaksut. Markkinoinnin osaaminen on tärkeää myös palvelujen myynnissä. Vapaata kilpailua korostava ympäristö asettaa aivan uudenlaisia vaatimuksia palvelun laadulle sekä näiden palvelujen tuottamisen kustannustehokkuudelle. Esimer-

kiksi uudet innovaatiot voivat muuttaa yrityksen toimintatapoja. (Lämsä & Uusitalo 2002, 7 – 9.)

Kun kanavat, joiden avulla asiakkaisiin pidetään yhteyttä muuttuvat, niin muuttuu myös suhde asiakkaisiin. Verkostoituva ympäristö vaikuttaa moniin erilaisiin palveluihin. Esimerkiksi tietopohjaiset palvelut, kuten pankki- ja rahoituspalvelut voidaan hoitaa sähköisesti, sillä tuote on sähköiseksi muunneltavaa tietoa, eli fyysisesti ei siirrellä mitään tavaroita. (Lämsä & Uusitalo 2002, 9.)

Viime aikoina on alettu kiinnittää erityistä huomiota palvelun laatuun. Viime vuosikymmeninä erilaiset laatuongelmat ovatkin olleet palvelutuotteiden haittana. 1980 -luvulta lähtien on Suomeenkin rantautunut kansainvälinen laatuliike ja laatujohtamisen oppi, joka nosti laadun kehittämisen tarkkailtavaksi. On alettu ymmärtää, että laatu on hyvän liiketoiminnan edellytys ja kilpailukeino. Markkinoinnin merkitystä laadun varmistamisessa on lisännyt asiakkaasta lähtevä laadun määrittelyn ajattelutapa, joka on samalla lisännyt kiinnostusta asiakastiedon keräämiseen, markkinatutkimuksiin ja asiakastyytyväisyyteen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 10.)

Laadun varmistaminen ja palvelun laatu ovat siis nousseet tärkeiksi tavoitteiksi yritystoiminnassa. Samalla palveluiden tuottavuuteen kohdistuu yhä enemmän vaatimuksia. Palvelusektori ei ole pystynyt lisäämään tuottavuuttaan suhteessa teollisuuteen. Kilpailu ja sijoittajien tuottovaatimukset luovat paineita kustannusten alentamiseen sekä tuottavuuden parantamiseen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 10.)

Ongelmana tuottavuuden lisäämisessä on, että asiakkaan kokeman laatu voi romahtaa, mikäli kustannuksia karsitaan ja palveluja tehostetaan välittämättä asiakkaiden tarpeista. Usein palveluista haetaan vaivattomuutta. Tämä vaivattomuus vähenee ja palvelu heikkenee asiakkaan kannalta, kun kustannuksia karsitaan palvelua riisumalla. Esimerkiksi itsepalvelun lisääminen on keino karsia kustannuksia. Se, kuinka motivoitunut asiakas on itsepalveluun, vaikuttaa laadun kokemiseen. Asiakaspalvelu, sen laatu ja toteuttamistapa tuottavat asiakkaalle arvoa ja on keino erottua kilpailijoista. (Lämsä & Uusitalo 2002, 10 – 11.)

Palvelukilpailu ei ole uusi asia, sillä palveluyritykset ovat joutuneet kilpailemaan aina palveluilla. Moni palveluyritys on tilanteessa, jossa ydintuote ei takaa kilpailuetua,

vaan muodostaa lähtökohdan sen parantamiselle. Palvelunäkökulma takaa uuden lähestymistavan yrityksen strategisen suunnan muuttamiseen. (Grönroos 2009, 33.)

4 PALVELUN LAATU

Palveluyrityksien päämääränä on hyvä laatu. Pyrkiminen hyvään laatuun vaatii jatkuvaa oppimista ja kehittämistä. Hyvä palvelun laatu ei siis ole koskaan valmis, vaan jatkuvassa muutoksessa oleva prosessi. Tämä laadun kehittäminen on työyhteisön yhteinen oppimisprosessi. Laatua on hyvä lähestyä eri näkökulmista. Yrityksen esimiehen vastuulle jää tehdä valittu näkökulma hyväksytyksi ja tunnetuksi henkilöstön keskuuteen sekä sitouttaa heidät siihen. Organisaation perustehtävä ja arvot ovat kuitenkin aina lähtökohta laadun määrittelylle. (Lämsä & Uusitalo 2002, 22 – 23.)

Palvelun laadun näkökulmat voidaan jakaa esimerkiksi kuvan 4 tavalla.



Kuva 4. Laatunäkökulmat (Lämsä & Uusitalo 2002, 24)

Elämyksellisen lohkon mukaan palvelun laatu voidaan määritellä intuitiivisesti eli sitä ei voida kokonaan mitata tai edes analysoida. Laadun voi määritellä kokemalla sen. Laatu on siis jonkun ihmisen kokemus, joka on enemmän kuin voi sanoin ilmaista. Tärkeitä hyvän palvelun laadun tekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutuksen ”henki”, ilmapiiri, palveluympäristön esteettisyys sekä palvelun synnyttämä tunnekokemus. (Lämsä & Uusitalo 2002, 24 – 25.)

Asiakaskeskeinen näkökulma korostaa asiakkaan tarpeita ja toiveita. Nämä tarpeet ja toiveet yritys omalla toiminnallaan pyrkii toteuttamaan. Laatu on asiakkaan tarpeisiin sidottu ja muuttuva henkilökohtainen kokemus. Palvelun ominaisuudet on suhteutettava asiakkaan mieltymyksiin ja odotuksiin, jotta saataisiin aikaiseksi hyvä laatu. Yrityksen tehtäväksi jää tunnistaa nuo mieltymykset ja tarpeet, joita asiakas ei välttämättä osaa edes ilmaista. Asiakaskeskeisestä näkökulmasta tarkasteltuna hyvän laadun kriteeri on asiakkaan tyytyväisyys. Asiakkaiden kanssa on pyrittävä selkeään vuoropuheluun ja selkeään tavoiteltavien asiakasryhmien määrittelyyn. (Lämsä & Uusitalo 2002, 25.)

Tuotekeskeisessä näkökulmassa korostuvat palvelun mitattavat ominaisuudet. Palveluita voidaan asettaa niiden laatuominaisuuksien mukaan paremmuusjärjestykseen. Laatuluokitusten käyttäminen on yleistä. Palveluille pyritään määrittelemään standardeja ja ohjeistuksia niiden laatuominaisuuksien osalta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 25.)

Tuotantokeskeinen näkökulma korostaa palvelun tuotantoprosessia. Tässä näkökulmassa hyvä laatu on tuotantoprosessin sujuvuutta ja virheettömyyttä. Tuotantokeskeinen näkökulma korostaa laaduntarkkailua ja valvontaa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 25.)

Kustannus-hyötykeskeinen näkökulma painottaa palvelun tuottamisen aiheuttamia kustannuksia suhteessa saatavaan taloudelliseen hyötyyn. Hyvä laatu tämän näkökulman mukaan on siis edullinen suhde palvelun tuottamisen kustannusten ja siitä saatavan hinnan välillä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 25 – 26.)

Eettisen näkökulman lähtökohtana taas on ajastus siitä, että hyvä laatu ei tarkoita pelkästään taloudellista ja aineellista hyötyä. Asiakkaalla on oikeus hyvään laatuun, ja hyvä laatu edistää laatua. Hyvään laatuun kuuluu myös lupauksen pitäminen, toisten ihmisten hyvinvoinnin edistäminen, oman ammattitaidon kehittäminen ja toiminta, joka ei vahingoita muita. (Lämsä & Uusitalo 2002, 26.)

Laatua ja palvelua on siis mahdollista tarkastella hyvinkin monesta näkökulmasta, ja juuri siksi vain yhtä määritelmää hyvälle laadulle on lähes mahdotonta antaa. Palveluorganisaatioissa työskentelevien on kuitenkin tärkeää jatkuvasti määritellä hyvää laatua, sillä on tärkeää olla yhteisymmärryksessä siitä, mitä palvelun laadulla juuri tässä

organisaatiossa tarkoitetaan. Esimiehen vastuulla on luoda mahdollisuus tälle avoimelle keskustelulle. (Lämsä & Uusitalo 2002, 26.)

Ylikosken, Järvisen ja Rostin mukaan laatu on sitä, miten hyvin palvelu vastaa asiakkaan odotuksiin ja vaatimuksiin. Heidän mukaansa asiakkaan käsitys palvelun onnistumisesta määrittää palveluyrityksen laadun. Laadun tulkitsijana toimii siis asiakas, ja siitä syystä laatua tulisi tarkastella asiakkaan näkökulmasta. (Ylikoski ym. 2006, 55.)

4.1 Palvelun laadun muodostuminen

Palvelun laatua olisi hyvä tarkastella asiakkaan kokeman laadun näkökulmasta. Palvelu on tällöin laadukas, mikäli asiakkaan kokemus palvelusta vastaa hänen odotuksiaan tai jopa ylittää ne. Palvelun laatu syntyy monen eri osapuolen toiminnan tuloksena. Tämän vuoksi yrityksen henkilöstön olisi tärkeää ymmärtää, mitkä kaikki seikat vaikuttavat asiakkaan kokemaan palveluun, ja mitä laatukokemusten parantamiseksi olisi tehtävissä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 49.)

Laadun parantaminen lähtee laadun määrittelystä, eli siitä, mitä laatu oikeastaan on. Todellisuudessa laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat sen kokevat olevan. Laatua ei pidä määritellä liian kapeasti. Koettu laatu rinnastetaan usein teknisiin tekijöihin. Todellisuudessa asiakkaat kokevat laadun laajemmin ja heidän laatukokemukset ulottuvat muihin tekijöihin kuin teknisiin ominaisuuksiin. Laatu olisikin hyvä määritellä samalla tavalla kuin asiakkaat sen tekevät. (Grönroos 2009, 100.)

Aina asiakkaan odotukset eivät vastaa asiakkaan koettua laatua, jolloin muodostuu laatukuilu. Palvelu ei siis vastaa asiakkaan odotuksia ja asiakas pettyy. Markkinointiviestintä voi luoda tällaisia liian suuria odotuksia, ja asiakas pettyy, kun niihin ei vastatakaan. Tämän vuoksi viestinnässä olisikin oltava hyvin tarkka, jottei mainonta lupaille liian suuria. (Grönroos 2009, 108.)

Markkinointiviestinnällä voidaan vaikuttaa asiakkaiden odotuksiin. Näitä lupauksia annetaan mainonnassa, esitteissä ja henkilökohtaisessa vuorovaikutustilanteessa asiakkaan kanssa. Lupausten on vastattava palvelutarjontaa. Jos lupauksia ei pystytä lunastamaan, se vaikuttaa myös yrityksen imagoon negatiivisesti. (Lämsä & Uusitalo 2002, 56.)

Jotta laadukasta palvelua voidaan tarjota, on tunnettava asiakkaiden odotukset ja ymmärrettävä niitä tarkasti. Organisaation voimavarat voidaan saada käyttöön tarkoituksenmukaisesti, kun tunnetaan odotusten taso. Asiakkaiden tyytyväisyys varmistetaan siis tarjoamalla odotusten mukaista palvelua. Taloudellisuuden kannalta on tärkeää tarjota palvelupaketti, jonka jokaista osaa asiakas arvostaa, ja joista asiakas on valmis maksamaan. (Lämsä & Uusitalo 2002, 51.)

Asiakkaiden palveluodotuksia selvittäessä kannattaa miettiä, mitä erilaisia odotuksia asiakkailta on palvelua kohtaan. Mitkä tekijät voisivat vaikuttaa asiakkaiden odotusten muodostumiseen, ja miten palveluyritys voisi vastata asiakkaiden odotuksiin? (Lämsä & Uusitalo 2002, 52).

Odotukset voivat ilmetä eri ihmisillä eri tavalla. Toiset asiakkaat ovat hyvin vaativia, toiset voivat reagoida herkästi ja asettavat odotuksensa korkealle. Odotuksiin voivat vaikuttaa monet tekijät. Tekijät voivat olla myös sellaisia, joita on mahdoton edes kontrolloida, mutta silti olisi hyvä edes ymmärtää odotusten muotoutumisen ja muuttumisen taustalla olevia syitä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 54).

Asiakkaiden odotuksiin ja ostokäyttäytymiseen vaikuttaa myös merkittävästi muiden ihmisten kertomukset, suositukset ja arvioinnit. Asiakkaiden keskinäinen viestintä on merkittävä tietolähde, ja se usein koetaankin luotettavana ja uskottavana. Jos asiakkaalla ei ole aiempaa kokemusta palvelusta, vaikuttavat muiden asiakkaiden kertomukset suuresti mielipiteen muodostumiseen. Yritys ei voi tietenkään vaikuttaa asiakkaiden keskusteluihin, se voi vain varmistaa myönteisten viestien leviämisen tarjoamalla asiakkailleen laadukasta ja odotukset ylittävää palvelua. Asiaan vaikuttaa suuresti myös se, miten henkilöstö puhuu omasta työpaikastaan. Asiakkaiden aikaisemmat kokemukset muokkaavat myös odotuksia palvelua kohtaan. (Lämsä & Uusitalo 2002, 57.)

Nordeassakin henkilöstön tulisi antaa asiakkailleen myönteistä kuvaa yrityksestään, jotta asiakkaiden odotukset ylittyisivät, ja he suosittelisivat Nordeaa myös ystävilleen. Jos palveluhenkilöstö ei ole avuliasta ja motivoitunutta, ei asiakaskaan viihdy palvelutilanteessa, ja kertoo negatiivista viestiä ystävilleen ja tuttavilleen Nordeasta.

4.2 Laadun merkitys finanssipalveluissa

Hyvä ja erinomainen laatu tekee asiakkaan tyytyväiseksi. Tosiasiassa asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat monet muutkin tekijät laadun lisäksi. Finanssipalveluiden helppo saatavuus ja edulliset lainaehdot voivat olla myös tyytyväisyyttä aikaansaava tekijä. Palveluja arvioidaan myös sen perusteella, mikä niiden arvo ja hyödyllisyys asiakkaalle on. Tällaiset asiakkaat vertailevat sitä, mitä he saavat palvelun tuloksena verrattuna omaan panostukseensa. Alentamalla esimerkiksi palvelumaksuja alennetaan asiakkaalle aiheutuvia kustannuksia, millä voidaan saada kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. (Ylikoski ym. 2006, 55.)

Nordeassa on erilaisia asiakkuuden tasoja, joissa on erilaisia hyötyjä asiakkaalle. Nordea myös kannustaa asiakkaitaan keskittämään palvelunsa Nordeaan, sillä silloin saa suurimman hyödyn Nordean palveluista ja hinnoista. Hyvät neuvot ja hyvät hinnat kannustavat asiakasta Nordean asiakkaaksi.

Finanssipalveluiden ominaisuudet, asiakaspalvelutilanteen onnistuminen ja asiakassuhteen lisäedut vaikuttavat siihen, kuinka tyytyväinen asiakas on finanssiyhtiöön. Vaikka jokin yksittäinen tapahtuma palveluprosessi ei sujuisi, saattaa asiakas silti olla tyytyväinen esimerkiksi häntä palvelleeseen asiakaspalvelijaan. Asiakkaan palvelukokemuksiin vaikuttavat suuresti myös muun muassa asiakaspalvelutilat ja itsepalveluautomaatit. Asiakkaan tyytyväisyys asiakaspalvelutilanteessa muodostuu tyytyväisyydestä finanssipalveluun, jota asiakas on käyttämässä, tyytyväisyydestä lisäpalveluihin ja asiakassuhteen etuihin, tyytyväisyydestä palveluympäristöön sekä tyytyväisyydestä siihen, miten asiakkaasta pidetään huolta. (Ylikoski ym. 2006, 55 – 56.)

Ylikosken, Järvisen ja Rostin mukaan tulevaisuudessa tullaan yhä enemmän käyttämään teknologiaa palvelujen kehittämisessä. Parempi teknologia on usein parempaa laadullista palvelua. Finanssialalla kuitenkin tarvitaan myös henkilökohtaisia kontakteja asiakkaisiin. Ylikosken ja kumppaneiden mukaan haasteeksi onkin muodostumassa tekniikan ja palveluiden inhimillinen yhdistäminen. (Ylikoski ym. 2006, 57.)

Hyvällä laadulla on myönteisiä vaikutuksia finanssiyhtiön toimintaan. Hyvä laatu pitää asiakkaan tyytyväisenä. Kun asiakas on tyytyväinen, hän sitä suuremmalla todennäköisyydellä pysyy yrityksen asiakkaana. Joskus kyseessä saattaa tietenkin olla myös laiskuus vaihtaa palveluntarjoajaa. Uskollisuus finanssiyhtiötä kohtaan näkyy muun

muassa myönteisenä asenteena yritystä kohtaan. Ylikosken, Järvisen ja Rostin mukaan asiakkaan ja yrityksen välille muodostuu tunneside sekä luottamus siihen, että yritys tarjoaa hyvät ratkaisut. Asiakkaan luottamuksesta yritystä kohtaan kertoo se, että asiakas keskittää asiointinsa yhteen yhtiöön. Tyytyväinen asiakas tosin saattaa hajauttaa asiointiaan myös muihin finanssialan yhtiöihin esimerkiksi parempien hintojen ja tarjousten vuoksi. (Ylikoski ym. 2006, 58.)

Kun asiakkaan yritykseen tuomat tuotot ylittävät asiakassuhteen aikaansaamisesta ja hoitamisesta aiheutuvat kustannukset, on asiakas kannattava. Kannattavuuteen vaikuttaa muun muassa asiakassuhteen pituus ja asiakkaan keskittämissuhde eli asiakkaan palvelukäytön kohdistuminen tietyn yhtiön palveluihin. Asiakassuhteelle voidaan myös määrittää taloudellinen arvo, ja näin voidaan kannattavimmat asiakkaat tunnistaa. Taloudellinen arvo saadaan, kun kirjataan ylös asiakassuhteen kustannuspuoli ja tuottopuoli. Arvon määrittämiseksi olisi arvioitava myös se, kuinka kauan asiakas tulee pysymään yrityksessä. Kun asiakas oppii positiivisten palvelukokemusten kautta tuntemaan yrityksen, myös luottamus yritystä kohtaan kasvaa. Asiakastakin pystytään palvelemaan paremmin, kun yritys oppii tuntemaan asiakkaansa. Tyytyväiset asiakkaat myös usein kertovat tuttavilleen kokemastaan hyvästä palvelusta, sekä suosittelevat yritystä muillekin. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 58 – 59.)

Ylikosken, Järvisen ja Rostin mukaan tyytyväiset asiakkaat motivoivat usein myös työntekijöitä hyvään palveluun. Henkilöstö kokee tyytyväisyyttä työhön ja henkilöstön vaihtuvuuskin vähenee tyytyväisten asiakkaiden seurauksesta. Kun yrityksen henkilöstö on tyytyväinen, se myös tuottaa parempaa laatua. Asiakkaat kokevat turvallisuutta pitkäaikaisesta asiakassuhteesta, ja useasti saa myös kanta-asiakkuudesta raharvoisia etuja. Tärkeää on se, että asiakas voi luottaa siihen, että häntä palvellaan hyvin. Asiakas myös tietää, että ongelmatilanteetkin hoidetaan viipymättä. Pysyvä asiakassuhde vähentää useasti myös asiakkaan stressiä. (Ylikoski ym. 2006, 59 – 60.)

4.3 Palvelukokemukset

Asiakkaan ja palvelun tuottajan kohtaamisessa asiakas on aina vuorovaikutuksessa palveluorganisaation kanssa. Kokemukset palvelusta perustuvat erilaisiin todistusaineistoihin, koska palvelut ovat aineettomia. Asiakkaat saattavat etsiä monesti konkreettisia vihjeitä, joiden mukaan he voisivat luoda jonkinlaisen kuvan palvelusta. Näitä vihjeitä voi löytyä ihmisistä, prosesseista ja fyysisistä todisteista. Asiakkaat arvioivat

monesti muiden asiakkaiden käytöstä ja toimintaa sekä omaa käyttäytymistään. Asiakas kiinnittää huomiota siihen, miten asiat sujuvat, mitä eri vaiheita palvelutapahtumassa on, onko palvelu joustava tai standardoitu. Huomiota kiinnitetään myös yrityksen toimitiloihin, painettuun viestintään, takuisiin ja käytössä oleviin laitteisiin. (Lämsä & Uusitalo 2002, 58.)

Yrityksen imago koostuu havainnoista, joita asiakas tekee yrityksestä ja sen toiminnasta. Positiivinen imago pehmentää asiakkaan mahdollisen kielteisen kokemuksen vaikutusta, ja siksi myönteinen imago on kallisarvoinen asia organisaatiolle. Vahva positiivinen mielikuva organisaatiosta ei vaikuta arvioon koko organisaatiosta, jos yksittäisessä palvelussa tapahtuisi virhe. Imago kuitenkin heikkenee ja muuttuu lopulta kielteiseksi, jos virheet toistuvat yhä uudelleen. Jos mielikuva organisaatiosta on jo negatiivinen, pienetkin virheet palvelussa voivat aiheuttaa närkästystä ja vihan purkauksia. Negatiivinen imago on siis aina haastava tehtävä muuttaa positiiviseksi. (Lämsä & Uusitalo 2002, 58 – 59.)

Nordeassakin kannattaa yrityskuvaan panostaa, sillä henkilöstö on koko yrityksen kasvot. Asiakaspalvelijat ovat ensimmäinen asia, jonka asiakkaat näkevät tullessaan sisään yritykseen. Yrityksen tulee pitää positiivista mielikuvaa yllä olemalla kohtelias ja tervehtimällä asiakasta sekä olemalla avulias. Pienet asiat, kuten kassaneidin hymy, voivat pelastaa asiakkaan huonosti alkaneen päivän.

Palvelun laadun arviointiin vaikuttaa myös palvelusta maksettava hinta. Hinta myös määrittää sen, millaiseksi asiakkaan tyytyväisyys palvelusta muodostuu. Hinta on usein osoitus palvelun laadusta, sellaiseksi se ainakin mielletään, sillä palveluiden laatua on muutoin vaikea arvioida. Jos hinta on korkea, asiakas odottaa korkeaa laatua. Jos palvelun hinta taas on alhainen, asiakkaat voivat epäillä yrityksen kykyä tuottaa laadukkaita palveluita. (Lämsä & Uusitalo 2002, 59.)

4.4 Totuuden hetket

Pankissa tärkeitä totuuden hetkiä ovat asiakkaan saapuminen pankkiin ja oikeaan paikkaan ohjaaminen, asioiminen tiskillä ja lähteminen. Näiden hetkien aikana asiakkaalle muodostuu kuva yrityksen palvelun laatua kuvastavista tekijöistä. Valtakunnallinen asiakaspalvelunumero on totuuden hetkien kannalta hieman heikko lenkki, sillä palveluun soitettaessa jonotusajat ovat pitkät. Jokainen kohtaaminen vaikuttaa siihen,

millainen palvelukokemus asiakkaalle syntyy tilanteesta, kuinka tyytyväinen asiakas on ja aikooko hän vielä palata yritykseen. Jokainen kohtaaminen on mahdollisuus. Henkilöstöllä on tilaisuus näyttää asiantuntemuksensa ja tahtonsa tarjota laadukasta palvelua. (Lämsä & Uusitalo 2002, 58.)

Totuuden hetki tarkoittaa käytännössä sitä, että palveluntarjoajalla on mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu tässä ja nyt. Seuraavassa hetkessä tämä tilaisuus voi olla jo menetetty, joten palveluntarjoajan on oltava tilanteessa mukana ja valppaana. Asiakas kokee joukon totuuden hetkiä ollessaan vuorovaikutuksessa palveluorganisaation kanssa, ja siksi palvelutuotantoprosessi on suunniteltava hyvin, jottei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä pääse syntymään. (Grönroos 2009, 111.)

4.5 Palvelun laadun ulottuvuudet

Palvelun laadusta asiakkaat muodostavat usein kokonaisarvion, joka ilmaistaan yksinkertaisesti termeillä ”laadukas”, ”hyvä” tai ”tydyttävä”. Tällainen kokonaisarvio antaa yleiskuvan asiakkaiden mielipiteistä. Laatuarvioita on kuitenkin hyvä tarkastella syvemmälläkin tasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että laadun eli ulottuvuuksiin perehdytään ja syvennytään tarkasti. Nämä laadun eri ulottuvuudet antavat vihjettä siitä, miten palvelun laatua voitaisiin parantaa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 60.)

Palvelun laatuun liittyy seuraavat viisi tekijää, joita asiakkaat usein käyttävät palvelun laatua arvioitaessa. Ensimmäinen tekijä on varmuus, jolla tässä yhteydessä tarkoitetaan lupauksen täyttämistä ja hyvän toiminnan jatkuvuutta. Toisena tekijänä on palveluvalmius, joka tarkoittaa sitä, että henkilöstö on halukas palvelemaan ja palvelu on nopeaa eli sujuvaa ongelmitta. Kolmantena tekijänä on luottamus. Henkilöstöllä pitää olla siis kyky saavuttaa luottamuksellinen suhde asiakkaaseen. Henkilökohtainen huomioiminen on neljäntenä tekijänä. Tämä tarkoittaa asiakkaan kunnioittamista, huolenpitoa ja asiakkaan yksilöllisten tarpeiden huomioimista. Viimeisenä tekijänä ovat fyysiset puitteet eli palvelun ulkoiset puitteet, toimitilat, laitteet, henkilöstö ja kirjallinen materiaali. (Lämsä & Uusitalo 2002, 60.)

Lämsä ja Uusitalo määrittivät palvelun laadun ulottuvuudet viiden käsitteen mukaan. Rissanen on sen sijaan kirjassaan määritellyt palvelun laadun ulottuvuudet kymmenen käsitteen mukaan. Ensimmäisenä ulottuvuutena Rissasella on pätevyys ja ammattitaito. Tämä tarkoitetaan sitä, että palvelun tuottajalla on tarvittava ammattitaito, jotta hän

voi luoda kattavan palvelukokonaisuuden. Toisena ulottuvuutena on luotettavuus, joka Lämsällä ja Uusitalolla on kolmantena ulottuvuutena. Palvelu siis tuotetaan virheettömästi, joka synnyttää luottamusta asiakkaan ja palveluntuottajan välillä. Pankissa tähän voidaan läheisesti katsoa liittyvän myös sen, että tarvittavat raportit ja sopimukset ovat selkeitä, yksilöityjä ja sopimuksen mukaisia. (Rissanen 2005, 215.)

Kolmantena ulottuvuutena Rissasella on uskottavuus. Käytännössä tämä on sitä, että asiakas pystyy luottamaan siihen, että palvelun tarjoaja toimii asiakkaan eduksi ja asiakkaan toiveiden mukaan. Neljäs ulottuvuus on saavutettavuus. Asiakkaan on siis helppo saavuttaa palvelu. Asiakkaan esimerkiksi soittaessa puhelinpalveluun, hänen ei tarvitse odottaa useita tunteja saadakseen apua. Saavutettavuus on myös sitä, että yrityksen toimipiste on helppo löytää. Viidentenä ulottuvuutena Rissanen on nimennyt turvallisuuden. Asiakkaan tulee siis kokea turvallisuutta etenkin näiden neljän edellisen ulottuvuuden osalta, eli pätevyyden ja ammattitaidon, luotettavuuden, uskottavuuden ja saavutettavuuden osalta. (Rissanen 2005, 215.)

Kuudentena ulottuvuutena Rissanen on nimennyt kohteliaisuuden. Asiakkaalle on tärkeää viestiä arvostusta ja kunnioitusta. Sitä voidaan viestiä esimerkiksi pukeutumiselä, käytöksellä ja koko persoonallisuudella. Palvelualttius on seitsemäntenä ulottuvuutena. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että palvelutilanteessa syntyneiden viestien tulee olla selkeitä, jotta asiakas ne ymmärtää. Henkilöstöllä tulee olla myös halukkuutta auttaa asiakasta ymmärtämään. Kahdeksantena ulottuvuutena on viestintä. Tässä ulottuvuudessa tärkeintä on lähinnä se, että viestintä on selkeää ja molemmat osapuolet ymmärtävät toisiaan. Yhdeksäntenä ulottuvuutena on asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen. Tämä ulottuvuus sivuaa hieman Lämsän ja Uusitalon neljättä ulottuvuutta eli henkilökohtaista huomioimista. Rissanen yhdeksännessä ulottuvuudessa on kyse siitä, että palveluntarjoajalla on ammattitaitoa syventää asiakkaan palvelutarvetta. Palveluntarjoaja osaa siis porautua ongelman ytimeen. Viimeisenä eli kymmenentenä ulottuvuutena on palveluympäristö. Tärkeää palveluympäristössä on esimerkiksi viihtyisyys, hyvä ilmapiiri ja visuaalisuus. (Rissanen 2005, 215 – 216.)

5 PALVELUN LAADUN KEHITTÄMINEN

Pääsääntöisesti laadun parantaminen on asiakastytyväisyyden tai työtytyväisyyden lisäämistä sekä laatukustannusten pienentämistä. Laatukustannusten pienentäminen vähentää virheitä ja turhaa työtä ja näin välillisesti parantaa asiakastytyväisyyttä.

Laadun parantaminen ei siis ole jo syntyneiden virheiden korjaamista. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1992, 87 – 89.)

Hyvän palvelun tuottaminen edellyttää yhteistyötä palveluntuottajien ja asiakkaiden kanssa. Hyvää yhteistyötä on palveluiden jatkuva ja hallittu kehittäminen. Asiakkaiden ongelmien ja kriisien kautta on tilaisuus oppia uutta, ja näin parantaa palveluja. Oppiva organisaatio pystyy hyvin vastaamaan palvelun kehittämisen haasteisiin. Työyhteisössä on siis omaksuttava arvot ja toimintatavat, joiden avulla voidaan reagoida itse asiakkaan vaatimaan muutoshaasteeseen ja jatkuvasti oppia uutta omasta ja asiakkaiden toiminnasta. Tällainen oppiva organisaatio pystyy reagoimaan nopeasti toimintaympäristönsä muutoksiin. (Rissanen 2005, 96.)

Mielestäni tärkeää on muistaa, että monesti yritykset yrittävät vähentää kustannuksia laadun kustannuksella, mikä ei ole koskaan laadun parantamisen ja asiakastyytyväisyyden kannalta hyvä asia. Turhia kustannuksia ja menoeriä on hyvä karsia pois, mutta ei koskaan laatuun vaikuttavien tekijöiden kustannuksella.

Tärkein tavoite laadun parantamisessa on asiakastyytyväisyyden lisääminen. Jotta asiakastyytyväisyyttä voitaisiin lisätä, tulisi tarkastella henkilökunnan tyytyväisyyttä ja palveluasennetta, ja puuttua tarvittaessa ongelmakohtiin. Palveluhenkilöstön asenne ja palvelualttius heijastuu asiakkaisiin, ja siksi on erityisen tärkeää, että palveluhenkilöstö osaa toimia oikein palvelutilanteissa. Jatkuvan ulkoisen ja sisäisen asiakastyytyväisyysmittauksen aloittaminen on myös mahdollisesti hyödyllinen päätös yritykselle asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi. Laadun parantamista voidaan lähestyä kahdella lähestymistavalla. Ensimmäiseksi voidaan parantaa palvelun prosessien toimintaa. Toiseksi laatua voidaan parantaa ja kehittää tuotekehityksen avulla. (Järvelin ym. 1992, 88 – 89.)

Asiakastyytyväisyyttä voitaisiin mitata esimerkiksi kyselyillä, jotka järjestettäisiin kerran vuodessa. Asiakaspalaute on myös erinomainen kanava saada tietoa mahdollisista puutteista palvelun laadussa ja asiakastyytyväisyydessä. Henkilöstö, joka yrityksessä työskentelee päivästä toiseen, ei aina välttämättä huomaa kaikkia puutteita palveluissa, sillä henkilöstö on jo rutinoitunut työhönsä. Vain ulkopuolinen voi nähdä pieniä epäkohtia, joita on mahdollista parantaa yrityksen toiminnassa.

Palvelun laatuun on entistä enemmän alettu ottaa huomiota, sillä sekä julkinen että yksityinen palveluliiketoiminta on kasvanut valtavasti muutaman vuosikymmenen aikana. Palvelu on tuotteena myös usein joustava ja muotoutuu lopulliseen muotoonsa vasta käyttötilanteessa. Asiakkaat usein odottavat hyvää palvelua, mutta hyvin harvoin ovat valmiita maksamaan siitä käyvän hinnan. Palvelut usein differoidaan asiakas- ja tapauskohtaisesti. Laatuajattelussa lähtökohtana on rakentaa palvelu asiakkaan odotusten ja hänen saamansa palvelukokemuksen pohjalle. (Rissanen 2005, 213 – 214.)

Asiakas odottaa palvelun ydinosalta vähintään hyväksyttävää laadun tasoa. Asiakas ei useinkaan murehdi lievealueiden pienistä laatuongelmista, jos asiakkuus kokonaisuudessaan toimii hyvin. Asiakasta voidaankin tästä syystä pitää hyvänä palvelun laadun anturina liiketoiminnassa. (Rissanen 2005, 215.)

Projektit ovat palvelujen laadun kehittämisessä tehokas ja turvallinen tapa toimia. Projekti usein motivoi ja kannustaa koko henkilökuntaa, kun päämäärät ovat selvillä. Tällaisilla kehityshankkeilla usein pyritään saamaan uusia palvelutuotteita ja uutta lisäarvoa asiakkaalle. Parhaimmassa tapauksessa projekti toteutetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Hyvään tulokseen päästään, kun ymmärretään asiakkaan tarpeita ja odotuksia syvällisemmin. Uusien asiakkaiden hankkiminen on aina työlästä ja kallista, joten vanhojen asiakassuhteiden syventäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta asiakas pysyisi yrityksen asiakkaana. (Rissanen 2005, 217.)

Palvelustrategialla tarkoitetaan asiakassuhteen lujittamista palveluja luomalla. Grönroosin mukaan asiakassuhdetta kannattaa pyrkiä syventämään kehittämällä erilaisia palveluja sekä palvelun kaltaisia aineksia. Yrityksen koko osaaminen näkyy henkilöstön kyvyssä ja taidoissa palvella asiakkaita kilpailukykyisesti. Yritys pystyy näin differoimaan tarjontaansa ja luomaan lisäarvoa asiakkailleen. (Grönroos 1998, 43.)

Palvelustrategian avulla yritys voi päästä markkinoille, ja se voi olla hyvinkin tehokas esimerkiksi markkinoilla, joilla on vaikea saada uusia asiakkaita. Strategisessa ajattelussa ja päätöksenteossa keskitytään palveluun, ja kilpailuetu saavutetaan tarjoamalla arvoja ja hyötyjä, joiden pohjana ovat asiakkaille tarjottavat palvelut. Keskittymällä palveluun voidaan saavuttaa differointi. (Grönroos 1998, 44.)

5.1 Työyhteisö ja henkilöstö – asiakaspalvelun voimavara

Nordean henkilöstö tekee Nordeasta Nordean. Tavoitteena Nordealla onkin olla suosituin työnantaja finanssialalla Pohjoismaissa ja johtava eurooppalainen pankki. Nordea haluaa palvelukseensa motivoituneita, asiantuntevia ja tulossuuntautuneita henkilöitä, joilla luodaan hyvät mahdollisuudet kehittyä omassa työssään. Nordealla oli henkilökuntaa töissä vuoden 2010 tammikuussa noin 36 500. Vuoden 2009 aikana Nordeaan tuli yli 1800 uutta työntekijää, joista 830 palkattiin Puolaan ja Baltian maihin. Vuoden 2008 aikana konsernin sisällä tehtävää vaihtoi 3 250 työntekijää. Naisia nordealaisista on 62 % ja miehiä on 38 %. Esimiehistä naisia on 42 % ja miehiä 58 %. Korkeakoulutasteen koulutuksen omaa 11,3 % henkilöstöstä ja 23,3 % esimiehistä. (Avaintietoa Nordeasta.)

Nordealla on perehdyttämisohjelma, johon osallistuvat kaikki uudet nordealaiset. Nordealla on laaja valikoima korkeatasoisia johtamisvalmennusohjelmia. Nämä johtamisvalmennusohjelmat ovat suunnattu eri kohderyhmille aina potentiaalisista johtajista ylimpiin johtajiin. Trainee –valmennettavien kehittäminen on Nordeassa erityisenä painopisteenä, ja lisäksi Nordea on sitoutunut lisäämään johtotehtävissä toimivien naisten määrää. Vuonna 2009 Nordean Trainee -valmennusohjelmaan osallistui 30 vastavalmistunutta nuorta. (Avaintietoa Nordeasta.)

Henkilöstö nousee keskeiseksi tekijäksi, kun yritys tavoittelee kilpailuetua asiakaspalvelussa. Laadukkaaseen asiakaspalveluun tarvitaan osaavia työntekijöitä. Heillä on tiedollisen osaamisen lisäksi oltava innostusta ja motivaatiota sekä yhteistyötaitoa. Ylikosken, Järvisen ja Rostin mukaan vakaa työsuhde tuo mukanaan myös vakaita asiakassuhteita. Tämän vuoksi henkilöstöön kannattaa luoda pitkäaikaisia suhteita, koska henkilöstön sitouttaminen sitouttaa myös asiakkaita. Henkilöstön vaihtuvuus voi viedä osaamista yhtiöstä pois. Tärkeää olisi siis henkilöstön motivointi, avoin viestintä ja työssä viihtyminen. (Ylikoski ym. 2006, 143.)

Henkilöstön on myös tiedettävä, kuinka käyttäytyä asiakaspalvelutilanteissa. Harjun, Rähän ja Soinisen mukaan vuorovaikutusta säätelevien tapojen taustalla on pyrkimys kanssakäymisen helpottamiseen, turvallisuuden lisäämiseen ja ystävällisen ilmapiirin luomiseen. Hyvien tapojen ei tarvitse merkitä jäykkien sääntöjen noudattamista. Hyvät tavat ovat esimerkiksi sitä, että muistamme aina hymyillä ja ojennamme aina auttavan käden sitä tarvitseville. Ärtynyt ja väsynyt asiakas saattaa helposti heltyä näh-

dessään iloiset kasvot edessään. Henkilöstön on myös hyvä käyttää yrityksessä ennalta sovittuja puhuttelutapoja. Turvallista olisi teitellä itseään vanhempia, ja sinutella lapsia ja nuoria. (Harju, Rähä & Soininen 1998, 21 – 22.)

Puhutellessa asiakasta on hyvä käyttää yleiskieltä, ei niin sanottua nuorisoslangia. Sanatonta viestintää on myös hyvä seurata, sillä ilmeet, eleet, äänensävy, vartalon asento ja liikkeet viestivät paljon ihmisestä. Palvelutilanteet on hyvä pyrkiä näkemään asiakkaan silmin ja hänen näkökulmasta. Asiakastoimihenkilön tulisi olla innostunut yhdessä asiakkaan kanssa hänen asioistaan ja pyrkiä antamaan laadukasta ja kattavaa palvelua. Tee toisille, mitä haluaisit itsellesi tehtävän. (Harju ym. 1998, 21 – 22.)

Esimies johtaa niin yksilöitä kuin tiimejäkin. Tiimin johtaminen on hyvin erilaista kuin yksittäisen henkilön, sillä ryhmä on enemmän kuin osiensa summa. Järvisen mukaan ryhmässä on tekijöitä, jotka vaikuttavat jäsenien käyttäytymiseen monella eri tavalla. Kun ryhmä toimii tehokkaimmillaan ja luovimmillaan, se saa yksilöt ylittämään itsensä ja luomaan nerokkaita ratkaisuja. Tiimeillä on suuri vaikutus jäsentensä toimintaan, joten on tärkeää, että esimies tuntee tiimensä käyttäytymisen. Järvisen mukaan esimiehen on näin helpompi pitää tiimi toimivana ja oikeaan suuntaan kehittyvänä. (Järvinen 2001, 51.)

Henkilöstö vaikuttaa yrityksen menestykseen keskeisesti, ja asiakassuhteen kehittäminen luottamukselliseksi ja henkilökohtaiseksi korostaa henkilöstön merkitystä suhteen tärkeänä rakentajana. Hyvä palvelun laatu edellyttää sen, että henkilöstö osaa puhalttaa yhteen hiileen. Esimiehen kyvykyys johtajana perustuu sujuvuuteen, sillä palveluyritysten toiminta perustuu viime kädessä ihmisiin ja heidän tekemisiinsä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 139.)

5.2 Koulutus

Aarnikoivun mielestä asiakaspalvelun haasteisiin vastaaminen edellyttää muun muassa asiakaspalvelun profiilin nostamista. Asiakaspalvelijat ovat tässäkin avainasemassa. Kouluttautumisen mahdollistaminen on yksi profiilin nostamisen keinoista. Aarnikoivu korostaa, etteivät itse koulutus ja tutkinto tee palvelusta hyvää, mutta koulutus vaikuttaa henkilöstön asenteeseen ja lisää ammattitaitoa. (Aarnikoivu 2005, 170.)

Aarnikoivun mukaan asiakaspalvelijan tutkinto vähentäisi asiakaspalvelun toimimista välivaiheena matkalla johonkin parempaan. Kun asiakaspalvelun maine kasvaa, asiakaspalvelutehtävät nähdään tavoitteena ja asiakaspalvelijan ammatti työnä. Tämän perusteella ammattitaitoisen henkilöstön saatavuuden ja vaihtuvuuden ongelma tulisi helpottumaan. Todellisuudessa asiakaspalveluhenkilöstön koulutustausta on usein hyvinkin erilainen. Tulevaisuutta ajatellen koko yrityksen henkilöstön asiakaspalveluosaaminen tulee nousemaan menestystekijäksi ja kilpailueduksi. Aarnikoivun mukaan henkilöstön osaamisen tasomääritykset ja tavoitteellisuus toimivat myös ulkoisena myynti- ja markkinointikeinona. Monet yritykset mainostavat sitä, kuinka ovat AAA -tason yrityksiä luottokelpoisuudeltaan. Aarnikoivun mukaan henkilöstön ammattitaitoa ja osaamista voisi yhtä hyvin mainostaa vastaavin yleisesti määritellyin termein. (Aarnikoivu 2005, 170 – 171.)

Yritys ei välttämättä tarvitse suuria rahasummia kouluttaakseen henkilöstöään, sillä tahtotila ja verkostoituminen joissain tapauksissa riittävät. Tulevaisuudessa tullaan kilpailemaan yhä enemmän hyvistä asiakaspalvelijoista, jotka ovat niin sanotusti ehtyvä luonnonvara. (Aarnikoivu 2005, 172.)

Nordeassa panostetaan henkilökunnan koulutukseen ja oppimiseen. Uuden työntekijän pankkiin tultua, hänelle laaditaan perehdyttämishjelma. Ohjelman mukaan uutta työntekijää koulutetaan tehtäviinsä. Perehdyttämishjelman lisäksi Nordealla on työntekijöille kursseja, joiden avulla työntekijä pääsee sisälle omaan työnkuvaansa ja tehtäviinsä. Kaikille uusille työntekijöille on yhteiset kurssit, mutta kurssit tulevat vaihtelemaan sen mukaan, mistä työntekijä on kiinnostunut, eli tuleeko työntekijä suuntautumaan esimerkiksi sijoitusasiantuntijaksi. (Nordea / Intranet.)

5.3 Työkierto

Asiakaspalvelijoiden osaamista parantavat täydentävät koulutukset ja työkierto. Työssä oppiminen finanssialalla on oikeastaan välttämätöntä. Näin vaativatkin tehtävät opitaan työtä tekemällä. Kokeneilla asiakaspalvelujoilla on myös paljon niin sanottua hiljaista tietoa, joka muodostuu työntekijöiden osaamisista ja taidoista. Asiakaspalvelijoista kasvaa monen taidon osaajia, kun työpaikalla harrastetaan työkiertoa, eli siirytään tehtävästä toiseen joko pysyvästi tai määräaikaaisesti. Nämä uudet tehtävät voivat olla esimerkiksi omassa yksikössä. Osaamista korostetaan monilla aloilla, ja käytännössä se tarkoittakin elinikäistä uuden oppimista ja jatkuvaa kouluttautumista. Ylikos-

ken ja kumppaneiden mukaan juuri tämä osaaminen mahdollistaa yrityksen säilymisen markkinoilla. (Ylikoski ym. 2006, 145.)

5.4 Palkitseminen

Henkilöstön toimintaa voidaan ohjata laatua edistävään suuntaan laatuun perustuvalla palkitsemisjärjestelmällä. Palkitseminen voi perustua esimerkiksi esimiesten subjektiivisiin arvioihin tai mittaustuloksiin, esimerkiksi asiakastytyväisyystutkimusten tuloksiin. Kun laadun mittaamiseen on kehitetty mittareita ja seurantavälineitä, voidaan niitä käyttää palkitsemisen perusteena. Mittareiden tulee olla oikeudenmukaisia, ja niiden tulee ohjata toimintaa yrityksen johdon haluamaan suuntaan. (Järvelin ym. 1992, 124.)

Palkitsemisen tulee olla myös motivoivaa. Taloudellisen korvauksen lisäksi kannattaa käyttää muitakin palkintoja kannustimena hyvästä työstä. Kuukauden työntekijän valitseminen ja tavaralahjat ovat hyviä esimerkkejä muista palkinnoista. Suullinen kiitoskin on usein riittävä palkinto hyvästä suorituksesta. (Järvelin ym. 1992, 124 – 125.)

Ylikosken ja kumppaneiden mukaan hyvä palkitsemisjärjestelmä ottaa huomioon niin asiakkaan edut kuin yrityksen tavoitteiden saavuttamisen. Erinomaisista tuloksista tulee palkita. Osaava asiakaspalvelija saa tunnustusta myyntiin johtaneiden totuuden hetkien ansiosta. Totuuden hetkien tulosvaikutuksesta saavat nauttia kaikki palveluksessa olevat esimerkiksi työpaikan säilymisen muodossa. Yrityksen asiakaspalvelijat myös parantavat yrityksen yrityskuvaa hyvällä asiakaspalvelulla. (Ylikoski ym. 2006, 146.)

5.5 Työtyytyväisyys

Asiakastytyväisyyttä voi heikentää henkilöstön heikko työtyytyväisyys. Tämä voi vaikuttaa myös laatukustannuksiin. Kun työtyytyväisyys on kunnossa, on myös asiakastytyväisyys hyvä ja laatukustannukset pienet. (Järvelin ym. 1992, 91.)

Palveluyritykselle työtyytyväisyys on tärkeää, sillä henkilökunnan osuus palvelutuotannossa on merkittävä. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat monet tekijät, kuten yksilön tarpeet, työarvot ja työasenteet, motiivit ja tavoitteet työssä, työtä koskevat odotukset, yksilön kyvyt ja roolit sekä työn piirteet. Henkilöstöstä jokaisella työntekijällä on

omat odotuksensa ja vaatimuksensa työltään. Näiden odotusten ja vaatimusten perusteella muodostetaan tavoitteita. Työhön liittyvät tavoitteet ovat sopusoinnussa työntekijän todellisten perustarpeiden ja elämän päämäärien kanssa. Työtyytyväisyyttä syntyy, kun näitä tavoitteita saavutetaan. (Järvelin ym. 1992, 56 – 58.)

Yritys voi vaikuttaa rekrytoinnin avulla muun muassa työarvoihin ja työasenteisiin, motiiveihin ja tavoitteisiin työssä sekä yksilön tarpeisiin ja sitä kautta koko työtyytyväisyyteen. Työtä koskeviin odotuksiin, yksilön kykyihin ja voimavaroihin, työsuorituksiin ja työn piirteisiin yritysjohto voi vaikuttaa johtamisellaan. Esimies-alainen - keskusteluilla voidaan hyvin vaikuttaa työtä koskeviin odotuksiin. Työntekijöiden välistä vuorovaikutusta kehittämällä voidaan parantaa työsuorituksia, ja koulutuksella voidaan kehittää yksilön kykyjä. Työtyytyväisyyttä voidaan parantaa myös tekemällä työympäristöstä viihtyisämpi ja lisäämällä työturvallisuutta. Suuri vaikuttava tekijä työtyytyväisyyteen on henkilökohtainen kiinnostus työtä kohtaan. Tärkeää on, että viihtyy työssään. (Järvelin ym. 1992, 58.)

Ihmiset tulevat toimeen keskenään, työt sujuvat ja ilmapiiri pysyy kunnossa, kun työpaikalla toimitaan ensisijaisesti työrooleista käsin. Jokaisen on hyvä harjoitella ammatillista käyttäytymistä, sillä se ei ole aina helppoa. Jos työyhteisössä kadotetaan ammatillisuus, siitä seuraa ihmissuhdeongelmia. Nämä ihmissuhdeongelmat voivat vaarantaa yhteistyön ja luottamuksellisen ilmapiirin. Henkilöstön on hyvä kyseenalaistaa asioita sekä osata antaa ja vastaanottaa palautetta. (Järvinen 2008, 79.)

Henkilöstön on myös hyvä työpaikalla ymmärtää, että työyhteisö ei ole perhe. Töissä ollaan ensisijaisesti tekemässä töitä ja palvelemissa asiakkaita. Jokaisella toimihenkilöllä on omat tehtävänsä, tavoitteensa ja toimenkuvansa. Työyhteisöön muodostuu näin työroolien verkosto. Verkoston tehtävänä on ohjata henkilöstön keskinäistä yhteistyötä. Työyhteisössä ollaan siis tekemässä työtä, ei olemassa toisia ihmisiä varten. Henkilö- ja tunnesuhteet ovat toissijaisessa asemassa suhteessa ammatillisiin rooleihin. (Järvinen 2008, 80.)

6 PALVELUN LAATUUN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

6.1 Henkilöstö markkinoijana

Yritystä edustavat ihmiset tuottavat asiakkaille arvoa monissa palveluprosesseissa. Asiakaspalvelutehtävissä työskenteleviä työntekijöitä kutsutaankin osa-aikaisiksi markkinoijiksi. Osa-aikaisia markkinoijia voi olla palveluyrityksessä monesti enemmän kuin kokopäiväisiä markkinoijia. Osa-aikaisilla markkinoijilla on usein asiakas-kohtaamisen aikana monenlaisia totuuden hetkiä, jolloin palvelu tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa. Näitä totuuden hetkiä kokopäiväisillä markkinoijilla on huomattavasti harvemmin. (Grönroos 2009, 92.)

Nordeassa osa-aikaisina työntekijöinä toimivat niin päivittäispalvelun työntekijät kuin kesätyöläiset ja harjoittelijatkin. Päivittäispalvelun työntekijät ovat Nordean kasvot, sillä asiakas näkee heidät ensimmäiseksi sisään astuessaan. Päivittäispalvelun työntekijät eivät tietenkään vastaa varsinaisesta markkinoinnista, sillä siihen työhön on alan ammattilaiset. Koska päivittäispalvelut kuitenkin ovat Nordean kasvot, on tärkeää, että työntekijät sisäistävät sen, kuinka tärkeitä he ovat positiivisen viestin välittämisessä yrityksestä. Kunnollinen perehdytys on siis tärkeää, jotta ymmärretään, kuinka tärkeää on viestittää oikeanlaista imagoa.

Se, miten yrityksen palveluprosessi toimii, riippuu yrityksen ulkoisesta tehokkuudesta. Palvelujen toimivuus on tärkeää palvelujen markkinoinnissa. Vuorovaikutteisen markkinointiprosessin muodostaa asiakaslähtöisyys ja asiakaspalvelijoiden suoritukset osa-aikaisina markkinoijina, sekä järjestelmien toiminta palvelutapaamisissa. (Grönroos 2009, 296.)

Osa-aikaisten markkinoijien on opittava tehtävänsä niin, että asiakkaat haluavat ostaa yritykseltä toistamiseen, mikä tietenkin lujittaa asiakassuhdetta entisestään. Osa-aikaisten markkinoijien on siis opittava toiminaan markkinointikeskeisesti. Osa-aikaisten markkinoijien esimiehen on myös opittava ajattelemaan markkinoinnin ja asiakkaisiin kohdistuvan vaikutuksen kannalta. Osa-aikaisten markkinoijien mittaus- ja palkitsemisjärjestelmiin kannattaa kiinnittää huomiota, sillä yrityksen oma markkinointiosasto ei ole syy muulle organisaatiolle lakata kantamasta vastuuta asiakkaista. (Grönroos 2009, 335 – 409.)

6.2 Palvelutarjooman analysointi

Laajennetun palvelutarjooman prosessi koostuu johtamisen kannalta palvelun saavutettavuudesta, vuorovaikutuksesta palveluorganisaation kanssa ja asiakkaan osallistumisesta. Nämä tekijät muodostavat yhdessä peruspaketin (ydinpalvelu, mahdollistavat palvelut ja tukituotteet) käsitteiden kanssa laajennetun palvelutarjooman. (Grönroos 2009, 225 – 226.)

Nordea on palveluyritys, ja sen ydinpalveluna toimivat tietenkin pankkipalvelut ja tuotteet, esimerkiksi tilit, kortit ja vakuutukset. Asiantunteva henkilöstö toimii mahdollistavana palveluna, sillä ilman henkilöstöä ei ole ketään, joka asiakkaita palvelisi ja neuvoisi. Mahdollisia tukipalveluita voisi Nordeassa olla esimerkiksi jonkinlaiset eri asiakasryhmille järjestettävät asiakastilaisuudet, kuten sijoittajaillat.

Laajennettu palvelutarjooma vasta kertoo, miten asiakas palvelut kokee. Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat henkilöstön määrä ja taidot, aukioloajat, aikataulut sekä eri tehtävien suoritukseen käytetty aika. Saavutettavuutta on myös yrityksen sijainti, palvelupisteiden ulkonäkö ja sisustus. Prosessiin samanaikaisesti osallistuvien asiakkaiden määrä ja osaaminen vaikuttaa myös saavutettavuuteen. (Grönroos 2009, 226.)

Yrityksen ja palvelun saavutettavuus on siis edellytys sille, että asiakas voi käyttää palvelua. Asiakas usein näkeekin, että jo palvelun saavutettavuus on palvelua. Palvelun saavutettavuus on lyhyesti sanottuna palveluntuottajan ja asiakkaan välillä tehtyjä ratkaisuja, joilla palvelun käyttö mahdollistetaan ja tehdään vaivattomaksi asiakkaalle. (Ylikoski 1997, 134.)

Vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa käsittää vuorovaikutuksen työntekijöiden ja asiakkaiden kesken. Tämä vuorovaikutus riippuu tietenkin työntekijöiden käyttäytymisestä ja heidän sanomisistaan ja tekemisistään sekä heidän asennoitumisestaan työhönsä. Vuorovaikutus palveluorganisaation kanssa käsittää myös vuorovaikutuksen fyysisten ja teknisten resurssien kanssa sekä vuorovaikutuksen erilaisten järjestelmien kanssa. Kaikki vuorovaikutustilanteet ovat osa palvelun kokemista. Jos vuorovaikutustilanteet koetaan monimutkaisiksi, vaikeiksi tai epämiellyttäviksi, palvelun koettu laatu jää heikoksi. (Grönroos 2009, 228 – 229.)

Asiakkaan osallistumisella tarkoitetaan sitä, että asiakkaalla on vaikutusta saamaansa palveluun. Asiakas on siis palvelun kanssatuottaja, ja hän osallistuu itse saamaansa arvon luomiseen. Asiakas voi parantaa tai heikentää palvelua sen mukaan, kuinka hyvin asiakas valmistautuu ja on halukas toimimaan. Asiakkailla on aktiivisempi osallistujan rooli silloin, kun on kyseessä itsepalvelu. Tällöin asiakas käyttää palveluyrityksen tarjoamia resursseja. (Grönroos 2009, 229 – 230.)

6.3 Palveluympäristö

Jotta asiakaspalveluja voidaan tuottaa, tarvitaan siihen tilat sekä teknisiä apuvälineitä, kuten puhelimia, työasemaa, tietojärjestelmiä ja muita toimistolaitteita. Näiden tehtävänä on mahdollistaa hyvä ja laadukas palvelu sekä tehdä palvelu sujuvaksi ja miellyttäväksi. Palvelutilojen suunnittelussa otetaan huomioon asiakkaan ja työntekijöiden tarpeet. Tilan on oltava työskentelyn kannalta asianmukainen. (Ylikoski ym. 2006, 147 – 148.)

Tärkeää pankin palvelutiloissa on muun muassa se, että asiakas voi luottavaisin mielin asioida pankin tiskillä ilman pelkoa siitä, että viereisestä asiointikopista kuullaan hänen asioitaan. Nordeassa asian suhteen on vielä haastetta, sillä kassapalveluissa kaikki asiakkaat eivät ymmärrä odottaa ”Odota tässä” – viivan takana, jotta tiskillä asioiva asiakas saisi olla rauhassa tiskillä. Asiakaspalvelussa työskenteleviä henkilöiden mielipiteitä palveluympäristöstä on myös tärkeää kuunnella, sillä he ovat asiantuntijoita tällaisissa asioissa, koska työskentelevät siellä päivästä toiseen. Tilojen suunnittelussa ja siisteydessä kannattaa siis kuunnella myös asiakaspalvelijoiden mielipiteitä. Asiakaspalvelijat ovat myös ensimmäisiä, jotka kuulevat asiakkaiden mielipiteet, risut ja ruusut palvelutilojen toimivuudesta ja muista palvelun laatuun liittyvistä seikoista.

Nykyaikana tärkein tiedonlähde asiakaspalvelijoille on yrityksen oma intranet. Intranet on yrityksen oma sisäinen tiedon jakelu- ja hallintapaikka. Intranetissä olevat ohjeet ovat aina ajan tasalla, mikä onkin etu verrattuna paperisiin ohjeisiin. Jotta ohjeet intranetissä olisivat aina ajan tasalla, olisi pidettävä huolta, että ohjeita päivitetään säännöllisesti. Intranet myös mahdollistaa arkistoinnista luopumisen tai ainakin sen vähentämisen. Intranetissä olevaan tietoon perehtyminen vaatii omatoimisuutta ja omaa aktiivisuutta intranetissä olevien asioiden oppimiseen. (Ylikoski ym. 2006, 148 – 149.)

Asiakaspalvelutila on yrityksen yrityskuvan vahvistaja. Palveluympäristö on tila, jossa mainostetaan, jaetaan esitteitä ja palvellaan asiakkaita. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että monet asiakkaat arvostavat enemmän palveluhenkilöstön riittävyyttä kuin konttorin ilmettä. Palvelutilan on kuitenkin oltava toimiva, ja tilan tulee ohjata asiakasta toimimaan. Jos jonottamaan joudutaan, asiakas tarvitsee viihtymistä lisääviä palveluja. Tämä on käytännössä sitä, että on tarpeeksi istuimia, lapsille leikkipaikka, lehtiä, finanssiyhtiön materiaalia on jaossa sekä juotavaksi on esimerkiksi vettä. (Ylikoski ym. 2006, 148.)

Kouvolan Nordean konttorissa on asiakasneuvoja heti oven suussa vastaanottamassa asiakkaita, jotta asiakkaat löytävät juuri oikeaan paikkaan. Näin vältetään siltä, että asiakas esimerkiksi turhaan jonottaa paikkaan, jossa ei edes hoideta hänen esittämiään asioita.

Kouvolan Nordean konttorissa oli aiemmin käytössä päivittäispalveluissa vuoronumerosysteemi palveluiden jonottamiseen. Tästä systeemistä on kuitenkin nyt luovuttu kassapuolen asioinnissa. Tämä muutos onkin huomattavasti nopeuttanut kassapuolella asiointia, sillä nykyisin kassassa ei tehdä kuin otot, panot, laskun maksut ja valuuttavaihdot. Ennen napin alta saattoi tulla minkäläistä asiaa tahansa, joka olisi kuulunut neuvonnan puolelle. Neuvonnan puolella on kuitenkin vuoronumerosysteemi jätetty voimaan. Konttorin päivittäispalveluissa oli myös ennen uudistusta iso, punainen sohva, mutta se poistettiin myös tämän uudistuksen seurauksena. Palvelutilassa on tällä hetkellä sohva korvattu lukuisilla tuoleilla.

Monilla aloilla palveluympäristö on kilpailutekijä. Palveluympäristöllä tarkoitetaan sekä tilaa että sen sisustusta, laitteita ja välineitä, joita asiakas käyttää. Sähköisessäkin kaupassa palveluympäristöllä on suuri merkitys, kuten miten helppoa Internet -sivuilla on liikkua. Palveluympäristö tulee suunnitella asiakkaiden tarpeiden mukaan asiointia helpottamaan. Palveluympäristön tulisi tarjota asiakkailleen elämyksiä, jotta asiointi yrityksessä koetaan miellyttäväksi. Elämykset voivat olla pieniä arkisia kokemuksia tai suuria tunteita, koskettavia tapahtumia ja kokemuksia. Palveluympäristössä asiakkaalle tuotetaan hyvää mieltä ja pieniä elämyksiä. Palveluympäristön suunnittelussa tulisikin miettiä, mitä asiakas näkee astuessaan yritykseen sisään. Miltä tilat asiakkaan mielestä näyttävät? Värit, muodot, materiaalit ja ihmiset voivat vaikuttaa tähän koke-

mukseen. Olennainen asia palveluympäristössä on siisteys ja hyvä järjestys. (Bergström & Leppänen 2007, 160.)

6.4 Palvelun normalisointi

Palveluprosessin laadussa pyritään virheettömyyteen, mutta työntekijät kuitenkin tekevät virheitä ja järjestelmät voivat kaatua. Tällöin pyrittiin laatutasoon ei päästä, eikä asiakas saa hyvää tulosta. Tällaiset tilanteet ovat kuitenkin palveluntarjoajalla tilaisuus näyttää, kuinka sitoutunut hän on palveluun ja työhönsä. Ongelmaan on vastattava niin, että asiakas on tyytyväinen. Asiakkaan menettämisen riski kasvaa, jos asiakas kokee saavansa huonoa palvelua. Tästä syystä esimerkiksi asiakasvalituksiin on syytä vastata riittävän nopeasti ja empaattisesti. Kun normalisointi hallitaan hyvin, se edistää luottamuksellisen suhteen syntymistä asiakkaan ja organisaation välille. (Grönroos 2009, 158.)

Perinteisin tapa käsitellä virheitä on pyytää asiakkaita tekemään reklamaatio. Palveluiden normalisointi on kuitenkin palvelukeskeisempi tapa hoitaa valitukset ja epäkohdat palveluissa. Näiden reklamaatioiden käsittelyn avulla saadaan tietää, mitä mieltä asiakas on yrityksen palvelukeskeisyydestä. Perinteisessä valitusten käsittelyssä varmistetaan sisäinen tehokkuus ja pidetään kustannukset mahdollisimman pieninä. Tuloksena on kuitenkin asiakkaiden tyytymättömyyttä, kun hyvityksiä myönnetään vain pakon edessä. Palveluiden normalisoinnissa keskitytäänkin ulkoiseen tehokkuuteen. Tavoitteena tällaisessa normalisoinnissa on saada asiakkaat tyytyväisiksi epäonnistumisesta huolimatta, parantaa suhteen laatua ja säilyttää suhteet. Asiakkaat ovat usein turhautuneita, ja heillä on normaalia kapeampi sietoalue silloin, kun palveluprosessissa ilmenee ongelmia. Normalisointiin liittyy tästä syystä riskejä. Jos työntekijät ovat sitoutuneita yrityksen visioihin ja strategioihin, normalisointi sujuu hyvin. Normalisoinnista selvittää sitä paremmin, mitä enemmän työntekijöillä on toimintavaltuuksia. Tällöin työntekijät toimivat nopeasti ja tehokkaasti. (Grönroos 2009, 159 – 160.)

Asiakkaat saattavat vaihtaa yritystä, jos ovat tyytymättömiä. Tässä tapauksessa näiden menetettyjen asiakkaiden tilalle pitäisi saada uusia asiakkaita. Uusien asiakkaiden etsiminen on kuitenkin monta kertaa kalliimpaa kuin entisten asiakassuhteiden säilyttäminen, joten siksi jo olemassa olevia asiakassuhteita tulisi vaalia. Menetettyt asiakkaat saattavat monesti myös harrastaa kielteistä suusanallista viestintää yritystä kohtaan.

Tämä negatiivinen suusanallinen viestintä on haitallista yrityksen imagolle, ja tekee asiakashankinnasta kallista. Yritys hyötyisikin eniten normalisoinnista, jos normalisoinnille olisi kehitetty normalisointijärjestelmä, jonka mukaan edetään yksittäisissä tapauksissa. Näin valitustapauksissa edettäisiin aina tietyn kaavan mukaan. palvelun normalisointijärjestelmä on helppo perustella, kun lasketaan asiakkaiden menettämisestä koituneet kustannukset. (Grönroos 2009, 163.)

Yrityksen on tärkeää tietää palvelujen puutteita, ongelmista ja toimimattomista järjestelmistä, joten siksi asiakasta kannattaa aina pyytää valittamaan. Useasti asiakkaat, joilla on ongelmia palvelujen kanssa, vain häipyvät ja siirtyvät toisen yrityksen asiakkaiksi. Yritys ei saa koskaan tietoonsa palvelujensa puutteitaan, ellei asiakas niistä kerro. Sitä enemmän kielteistä sanaa asiakas myös ehtii levittää, mitä myöhemmin ongelmaan puututaan. (Grönroos 2009, 163 – 164.)

Normalisointia vaativia toimenpiteitä Kouvolan Nordeassa ovat esimerkiksi jonotusajat neuvontapalveluiden puolelle. Asiat neuvontapalveluiden puolella ovat pitkiä, minkä vuoksi jonotusajat pääsevät kasvamaan. Pankkiasioita voi hoitaa myös valtakunnalliseen puhelinpalveluun soittamalla, mutta jonotusajat sinne pääsevät aika-ajoin kasvamaan. Puhelinpalvelua tehostamalla saataisiin palveltua asiakkaita nopeammin ja tehokkaammin.

Toinen mahdollinen normalisointi vaativa asia on se, että asiakas ei osaa mennä oikeaan paikkaan, jossa hänen ongelmiaan ratkottaisiin. Nordeassa onkin nyt pyritty siihen, että saatavilla olisi jatkuvasti asiakasneuvoja, joka ohjaisi asiakkaat oikeaan paikkaan, jotta asiakaan asiat saataisiin kerralla hyvin ja oikein hoidettua. Tähän liittyy läheisesti myös se normalisointia vaativa ongelma, jos asiakas ei saa vastauksia kysymyksiinsä. Asiakkaalle jää käytännössä epäselvä olo asioista, ja hän haluaisi tietää vielä lisää. Tätä ongelmaa voidaan minimoida henkilöstöä kouluttamalla.

Koulutus lisää työntekijöiden ymmärrystä siitä, miksi normalisointi on tärkeää. Työntekijät tarvitsevat myös valtaa tehdä päätöksiä, jotta he voivat palvella tyytymättömiä ja turhautuneita asiakkaita. Työntekijöiden on myös ymmärrettävä, milloin normalisointi tulee siirtää jonkun muun käsiteltäväksi ja milloin on syytä tehdä virallinen rek-lamaatio. Työntekijöille on siis hyvä antaa mahdollisuuksia hyödyntää erilaisia hyvitysjärjestelmiä, kuten etukuponkeja. Asiakkaalle on myös hyvä aina kertoa, että normalisointiprosessi on käynnissä, ja kertoa prosessin etenemisestä. Kun ongelma on

ratkaistu, asiakkaalle on hyvä ilmoittaa, mitä yritys on oppinut virheestä ja mitä korjaustoimenpiteitä yrityksessä on tehty, jotta palveluprosessi paranisi. Yrityksen kannattaa miettiä ongelman perussyitä, ja pyrkiä korjaamaan ne, jotta seuraavalla kerralla asiat voidaan hoitaa paremmin ja viisaammin. (Grönroos 2009, 165.)

Ylikosken, Järvisen ja Rostin mukaan finanssipalvelussa syntyneet virheet ovat helppompia korjata kuin virheet asiakaspalvelussa, sillä asiakaspalvelua ei voi esimerkiksi vaihtaa uuteen. Finanssipalvelussa tehty virhe, kuten väärä tiliveloitus, on sen sijaan helposti korjattavissa. Kaikkiin virheisiin on kuitenkin reagoitava nopeasti ja korjattava tilanne. Ylikosken ja kumppaneiden mukaan pankkipalveluissa asiakas kokee pahimmiksi virheiksi asiakaspalvelijan negatiivisen käyttäytymisen sekä väärät tiliveloitukset. Virheiden korjaaminen on välttämätöntä, jotta asiakkaan luottamus yritystä kohtaan säilyy. Palvelun pelastamiseksi on hyvä löytää uusi hyväksyttävä ratkaisu tilanteen korjaamiseksi. Koko asiakassuhde voidaan pelastaa pelastamalla palvelu. Kun virhe palvelussa korjataan asiakasta tyydyttävällä tavalla, hän on monesti tyytyväisempi kuin asiakkaat, joiden kanssa ei ole sattunut minkäänlaista palveluvirhettä. Useasti pitkäaikaiset asiakkaat odottavat henkilökohtaisempaa palvelua ja osaavat olla vaativampia. (Ylikoski ym. 2006, 71.)

Pankissa henkilökohtaisempaa palvelua vaativat useasti kanta- ja avainasiakkaat sekä tietenkin asiakkaat, jotka ovat olleet pitkään pankin asiakkaina. Uusien työntekijöiden, jotka ovat vasta tulleet taloon, on kysyttävä asiakkailta aina henkilöllisyystodistus, mikäli eivät asiakasta tunnista. Näille pitkäaikaisille asiakkaille se tuntuu olevan epämiellyttävä asia, sillä he ovat hyvin pahoillaan siitä, että heitä ei pankissa tunneta, vaikka he ovat olleet alusta saakka pankin asiakkaina. Etenkin vanhemmat asiakkaat ihmettelevät kovasti, kun henkilöllisyystodistus on esitettävä tiskillä. Heille on vain tällaisissa tilanteissa ystävällisesti selitettävä, että nuoret ja uudet työntekijät eivät voimillään tuntea vanhoja pitkäaikaisasiakkaita puhumattakaan muista pankin asiakkaista. Henkilöllisyyspaperihan kysytään kuitenkin asiakkaan oman turvallisuuden vuoksi.

Ylikosken, Järvisen ja Rostin mukaan pienet yritysasiakkaat voivat olla hyvinkin riippuvaisia pankista rahoittajana. Nämä pienet yritysasiakkaat saattavat harkita tarkkaan palveluvirheen sattuessa, pysyvätkö asiakkaina vain lähtevätkö. Asiakkaalle aiheutuisi ylimääräistä vaivannäköä ja paperisotaa pankin vaihtamisesta. Nämä tekijät voivat olla esteenä pankin vaihtamiselle. Asiakas saattaa myös monesti miettiä, että ovatko

muidenkaan pankkien palvelut ja tarjooma sen parempia. Tärkeää on muistaa, että virheitä ei voi korjata, jos niistä ei saada tietoa. Virheet tulee huomata, korjata ja niistä pitää oppia. Seuraavalla kerralla palvelu suoritetaan oikein tai ei ainakaan tehdä enää samoja virheitä. (Ylikoski ym. 2006, 72.)

6.5 Palvelujen kokonaisvaltainen markkinointiviestintä

Grönroos on määritellyt kokonaisvaltaisen markkinointiviestinnän strategiaksi, jossa yhdistyvät perinteinen media, suoramarkkinointi, suhdetoiminta ja muut markkinointiviestintämediat sekä palvelujen toimitukseen ja kulutukseen, asiakaspalveluun ja muihin asiakastapaamisiin sisältyvät viestinnälliset näkökohdat. Viestit voivat olla peräisin siis monista lähteistä. (Grönroos 2009, 359.)

Markkinointiviestintäkampanjan tuloksena syntyy suunniteltuja viestejä. Tällaisen viestin lähettämisessä käytetään medioita, kuten televisiota, lehtiä, suoramarkkinointia ja Internetiä. Myyjät lähettävät myös suunniteltuja viestejä. Näihin suunniteltuihin viesteihin luotetaan vähiten, koska kuluttajat tietävät, että ne on suunniteltu houkuttelemaan asiakkaita ostamaan. Yrityksen tarjoomasta kertovia viestejä kutsutaan tuoteviesteiksi, ja ne kertovat esimerkiksi sen, miten palvelu toimii. Palveluviestit taas ovat palveluprosessien tuloksina muodostuvia viestejä. Palveluviestejä lähettävät esimerkiksi palvelutyöntekijöiden olemus ja asenne sekä ympäristö. Palveluviestit ovat luotettavampia viestejä kuin suunnitellut viestit, sillä asiakas tietää, että näitä resursseja on vaikeampi hallita kuin esimerkiksi suunniteltujen viestien takana vaikuttavia resursseja. Suunnittelemattomia viestejä pidetään kuitenkin kaikkein uskottavimpina. Suunnittelemattomiksi viesteiksi luetaan kuuluvan esimerkiksi lehtiartikkelit, aikakauslehdet ja televisio-ohjelmat, joissa tulee joka myönteistä ja kielteistä lausuntoa yrityksestä. Se mitä yritys sanoo, mitä yritys tekee ja mitä muut sanovat ja tekevät, vaikuttavat kaikki asiakkaan mielipiteeseen yrityksestä. (Grönroos 2009, 359 – 361.)

Viestinnän puuttuminenkin viestii. Viestinnän puute voi olla yhtä tehokas kuin suunnitellut viestit. Viestinnän puuttuminen on usein kuitenkin kielteistä viestintää, sillä asiakas voi kokea, ettei yritys välitä asiakkaasta. Ongelmista tiedottaminen on hyvä tapa osoittaa kunnioitusta asiakkaita kohtaan, ja epäonnistumisen tunnustaminen onkin palvelun normalisoinnin ensimmäinen askel. (Grönroos 2009, 362).

Jos virheitä tapahtuu, ne Nordeassa korvataan ja pahoitellaan virheen syntymistä. Virheestä koituneet vahingot korvataan asiakkaalle. Nordean kotisivuillakin painotetaan, että ”anteeksi” ja ”kiitos” ovat tärkeimmät sanat asiakaspalvelutyössä.

6.6 Yrityskuva ja differointi

Yrityskuva on ihmisten muodostama käsitys yrityksestä. Tämä yrityskuva muodostuu tunteiden, mielikuvien ja kokemusten kautta. Se on siis yleisvaikutelma yrityksestä. Asiakkaiden yrityskuva ei aina välttämättä vastaa todellisuutta. Ylikosken, Järvisen ja Rostin mukaan mielikuva voi syntyä konkreettisista asioista, mutta mielikuvaan vaikuttavat myös tunteet, esimerkiksi luottamus yritystä kohtaan. Ylikosken ja kumppaneiden mukaan finanssiyhtiön yrityskuvaan vaikuttavat käsitykset finanssipalveluiden ominaisuuksista, palvelusta saadut hyödyt, palvelun laatu, innovatiivisuus, henkilöstö, asiakaskeskeisyys, asiakassuhteiden hoitaminen, yhtiön arvot ja yhteiskunnallinen vastuu, yhtiön uskottavuus ja luotettavuus, yhtiön kiinnostavuus asiointipaikkana sekä asiakaskunta. (Ylikoski ym. 2006, 61.)

Aulan ja Mantereen mukaan hyvä yritys elää maineestaan, eli maine on hyvän yrityksen välttämätön ehto. Maine on yleisöjen kokemusten ja mielikuvien rakentama. Yleisö rakentaa siis maineen, ei organisaatio. Mielikuviin vaikuttaminen on hyvin haasteellista ja välillistä. Mainetta, yrityksestä liikkuvia tarinoita, mielikuvia ja huhuja ei voi paimentaa. Hyvän yrityksen on tehtävä jatkuvasti työtä, jotta sidosryhmät olisivat tyytyväisiä. Hyvät suhteet rakentuvat yrityksen ja yleisön kommunikaatiosta. Mainehallinnan kannalta onkin tärkeää tunnistaa yrityksen ja yleisön väliset kohtaamiset. Johtamisen kannalta tämä tarkoittaa sitä, että tehdään oikeanlaisia päätöksiä oikealla hetkellä. Hyvien tekojen johtamisessa on kysymys yrityksen suhteesta omaan henkilöstöönsä. Yrityksen keskeisimmät hyväntekijät ovatkin lähellä asiakasrajapintaa, sillä he ovat läsnä kohtaamisessa, joissa hyvän yrityksen maine tuotetaan tarinoina ja muina viestinnällisinä ilmiöinä. Tärkeää on siis ymmärtää, että jokaisen yrityksen tärkein sidosryhmä on sen oma henkilöstö. (Aula & Mantere 2005, 214 – 216.)

Mainestrategioiden ydin on hyvien tekojen johtaminen. Aulan ja Mantereen mukaan hyvä strateginen johtaminen syntyy kommunikaatioista yrityksen jäsenten välillä, nousee yrityksen jäsenten osaamisesta ja halusta tehdä hyvää. Mainetarinat siis syntyvät viestintätilanteissa, jotka ovat usein monenlaisten yrityksen henkilöstön kohtaamisia asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Aulan ja Mantereen mukaan hyvän

yrityksen mainetta voi hallita välillisesti hyvää tekemällä, hyvästä viestimällä ja hyvänä pitämällä. (Aula & Mantere 2005, 214 – 216.)

Yrityksen tulee pyrkiä siihen, että yrityskuva on mahdollisimman positiivinen, sillä se on voimavara, joka vaikuttaa asiakkaiden käsityksiin yrityksen toiminnasta. Yrityskuva vaikuttaa palvelun laadun käsityksiin, ja se myös vaikuttaa asiakkaan odotuksiin palvelusta. Positiivinen yrityskuva viestii asiakkaalle hyvästä palvelusta. Hyvät palvelukokemukset vahvistavat myönteistä yrityskuvaa. Jos yrityskuva on hyvä, asiakas antaa pienet virheet helpommin anteeksi. Jos kuva sen sijaan on huono, voi pienikin virhe olla asiakkaalle todellista suurempi. (Ylikoski ym. 2006, 61.)

Jos asiakkaalle ei ole omia kokemuksia yrityksen palveluista, muiden ihmisten mielipiteet ja yrityksestä kerrotut tarinat vaikuttava asiakkaan mielipiteeseen yrityksestä. Yrityskuva voi myös usein poiketa siitä, millainen yritys itse haluaisi asiakkaiden silmissä olla. Yritys voi vaikuttaa vain omalla toiminnallaan siihen, millaisen kuvan asiakkaat yrityksestä saavat. Yrityksen on hyvä määrittää itselleen tavoitekuva, eli se, millaisena yritys haluaa näkyä asiakkailleen. Yrityksellä on oltava tieto siitä, millaisena asiakkaat näkevät yrityksen, jotta yrityskuvaa voidaan muokata haluamaan suuntaan. Finanssiyhtiön yrityskuvaa kehitettäessä huomiota tulee kiinnittää yhtiön maineeseen, asiakaskuntaan, henkilöstön ominaisuuksiin ja käyttäytymiseen asiakaspalvelussa, toimitiloihin ja niiden sisustukseen, palvelutarjontaan sekä yhtiön ominaisuuksiin. (Ylikoski ym. 2006, 61 – 62.)

Yhtiön ominaisuuksilla tarkoitetaan esimerkiksi yhtiön nimeä, logoa, palveluista perittäviä hintoja, mainonnan määrää ja muita identifioivia tekijöitä. Yhtiön maineeseen kuuluu toiminnan johdonmukaisuus sekä tavoiteltu asiakaskunta. Palvelutarjontaan liittyy lähinnä sen monipuolisuus, palvelujen saatavuus, palveluprosessit, toimitilat ja asiakaspalveluhenkilöstön ominaisuudet. Näitä tekijöitä muokkaamalla voidaan kehittää yrityskuvaa. Markkinointiviestintäkin tukee tavoiteltua yrityskuvaa yrityskuvan kehittämisessä, sillä tavoitteenahan on erottautua kilpailijoista. (Ylikoski ym. 2006, 62 – 63.)

Finanssiyhtiöllä on useita toimipisteitä, joten yrityskuva on sekä yleinen että paikallinen. Paikallinen yrityskuva muodostuu toimipisteistä, kun taas yleinen yrityskuva on koko yritystä koskeva. (Ylikoski ym. 2006, 63.)

6.7 Tuottavuus ja laatu

Yrityksen tuottavuuteen vaikuttaa suuresti se, kuinka tuloshakuista organisaation henkilöstö on ja kuinka hyvin henkilöstö osaa myydä palveluita asiakkaille. Henkilöstön on palvelutilanteessa kartoitettava asiakkaan elämäntilannetta ja siinä samalla miettiä, mitä tuotteita juuri tämä asiakas voisi tarvita, ja ehdottaa sitä sekä lopulta myydä se asiakkaalle.

Laadun seuranta voi parantaa tuottavuutta, ja lisätä asiakkaiden tyytyväisyyttä. Yrityksellä täytyisi olla ymmärrys asiakkaiden hyväksi kokeman palvelun laadun osatekijöistä, jos tuottavuutta halutaan parantaa. Yrityksen täytyisi olla myös tietoinen siitä, kuinka tällä hetkellä toimitaan laatua tuottaessa, mitä fyysisiä ja inhimillisiä resursseja tarvitaan sekä kuinka tehokkaita tai tehottomia tämän hetkiset järjestelmät ovat. (Grönroos 2009, 297.)

Laadukas palvelu on monen muun seikan lisäksi sitä, että työntekijät tekevät kerralla kaiken oikein. Tekninen laatu palveluprosessissa kärsii, mikäli taidot ovat riittämättömät. Taitojen puuttuessa asiakkaatkin joutuvat odottamaan kauemmin, ja saattavat huomata työntekijöiden taitojen puuttumisen ja siitä seuraavan sähläyksen. Nämä vuorovaikutukseen liittyvät osa tekijät heikentävät toiminnallisen laadun kokemista. Tuottavuusongelmia saattaa myös syntyä, jos jokaisen asiakkaan palvelemiseen käytetään tarpeettoman pitkä aika. (Grönroos 2009, 297 – 298.)

Palvelujen tuottavuutta voidaan parantaa kehittämällä sisäisiä arvoja. Nämä sisäiset arvot edistävät hyvää palvelua, ja niiden avulla työntekijät ovat tietoisia resurssien järkevän käytön tarpeesta. Työntekijöiden ja asiakkaan osallistumista tukevat järjestelmät eivät saisi olla monimutkaisia ja vaikeita käyttää, sillä se hidastaa palveluprosessin etenemistä. Tuottavuutta voidaan parantaa ottamalla käyttöön itsepalvelu, mutta sitä ei saa tehdä pelkästään sisäisistä tehokkuussyistä. Asiakkaiden on koettava itsepalveluun osallistuminen hyödylliseksi. Jos hyötyjä ei nähdä, laatu kärsii. Asiakkaita on hyvä myös palkita osallistumisesta itsepalveluun. Asiakkaan osallistumistaitoja voidaan myös parantaa, sillä asiakkaat eivät välttämättä tiedä, miten esimerkiksi asiakirjat ja lomakkeet tulisi täyttää. (Grönroos 2009, 298 – 300.)

Joillakin yritysjohtajilla saattaa olla laatuun panostamisessa sellainen ajastus, että kannattaako laadun parantaminen loppujen lopuksi. Laadun parantamisesta luopumis-

ta saatetaan perustella niin, että laadun parantaminen maksaa liikaa, ja laadun parantaminen merkitsisi tuottavuuden laskua. Ajatellaan, että laadun kasvattaminen vie liikaa resursseja ja lisäkustannuksia, mikä johtaa tuottavuuden laskuun. Tällaisessa tapauksessa ei ole ymmärretty oikein laadun ja tuottavuuden suhdetta, sillä lähes aina laadunparannuspyrkimykset johtavat tuottavuuden kasvuun sekä tuottavuudennostopyrkimykset johtavat laadun paranemiseen. On siis opittava ymmärtämään laadun ja kustannusten välinen suhde. Kun tämä suhde ymmärretään, pystytään parantamaan tuotannon tehokkuutta, lisäämään työntekijöiden tyytyväisyyttä ja yrityksen kannattavuutta. (Grönroos 1998. 77 – 78.)

7 HENKILÖSTÖN LAATUKÄSITYKSET

7.1 Palvelun laatu pankissa

Pankissa ei myydä fyysisiä tuotteita, vaan sen sijaan palveluita. Pankin yrityskulttuuri syntyy henkilöstöstä itsestään ja siitä, miten asiat tehdään. Vahva yrityskulttuuri on ensisijaisen tärkeää, jotta menestys säilyy. Nordea panostaa tarjoomassaan myös oikeaan palveluvalikoimaan, sillä asiakkaat usein odottavat saavansa ratkaisun eikä vain pelkkää tuotetta. Nordea pyrkii kehittämään jatkuvasti asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä ratkaisuja, ja näin asiakastytyväisyys säilyy. Tärkeää on myös huomata, etteivät asiakkaat välttämättä tiedä sitä, että asioinnin lisääminen tuo mukanaan etuja ja edullisempia hintoja. Tästä on siis tärkeää informoida asiakkaalle. (Nordea / Intranet.)

Asiakaspalveluhenkilöstön on tunnettava asiakkaan tarpeet ja ymmärrettävä niitä, jotta asiakas tuntee saavansa henkilökohtaista, hyvää ja laadukasta palvelua. Oikeanlainen palveluvalikoima helpottaa niin henkilöstön kuin asiakkaiden toimintaa. Oikeanlainen palveluvalikoima on esimerkiksi sitä, että tuote täyttää asiakkaan tarpeet niin tällä hetkellä kuin tulevaisuudessakin. Asiakasohjelmilla ja tarjoomalla voidaan parantaa asiakastytyväisyyttä, ja se on paras tapa saada asiakas keskittämään asiointinsa yhteen paikkaan. Hyvä tarjooma ja asiakasohjelmat myös houkuttelevat uusia potentiaalisia asiakkaita yritykseen. Oikea palveluvalikoima täyttää parhaimmassa tapauksessa asiakkaan useammat tarpeet vain yhden tarpeen sijaan. Asiakaskeskeinen palvelu perustuu siis kolmeen tekijään, joita ovat oikea asiakas, oikea toimintatapa ja oikea palveluvalikoima. (Nordea / Intranet.)

Palvelun laatu on erinomainen kilpailuetu kilpailijoihin nähden. Mistä sitten erottaa menestyjän? Menestyjällä on kilpailijoita paremmat tulokset, menestyjä panostaa jatkuvaan toimintaan ja menestyjä saa muilta arvostusta. Menestys voidaan nähdä pohjautuvan yrityksen kykyyn analysoida tulevaisuuden kehityssuuntia ja kykyyn reagoida markkinoiden muutoksiin. Mitä nopeammin uusia toimintatapoja omaksutaan, sitä paremmin markkinoilla menestytään. Menestyksen myös tunnistaa parhaiten ulkopuolisten tahojen antamasta tunnustuksesta ja palkinnoista. (Nordea / Intranet.)

Erinomaisille asiakaskokemuksille pohjaa luo Nordean intranetin mukaan hyvä työntekijöiden perehdytys. Perehdytyksen tulisi olla kokonaisvaltaista sekä kaikille tasalaatuisia. Perehdytysjakso on myös hyvin tärkeä uuden työntekijän sitoutumisen kannalta. Perehdyttämisessä hyvin tärkeää on työntekijän asenne ja motivaatio. Työntekijällä on oltava halua oppia ja kiinnostusta. Paras keino oppimiseen on tekemällä oppiminen. Työyhteisössä on myös oltava tekemiseen kannustava ilmapiiri, ja osaavaa apua lähellä, jotta asiat opitaan kerralla oikein. Työtä opitaan siis kokeneempien työkavereiden opastuksella. Hyvä verkosto on myös ensisijaisen tärkeä, jotta asiakkaille voidaan antaa parasta mahdollista palvelua. Hyvä viestintä ja yhteistyö voi parantaa huomattavasti laatua ja asiakastyytyväisyyttä. (Nordea / Intranet.)

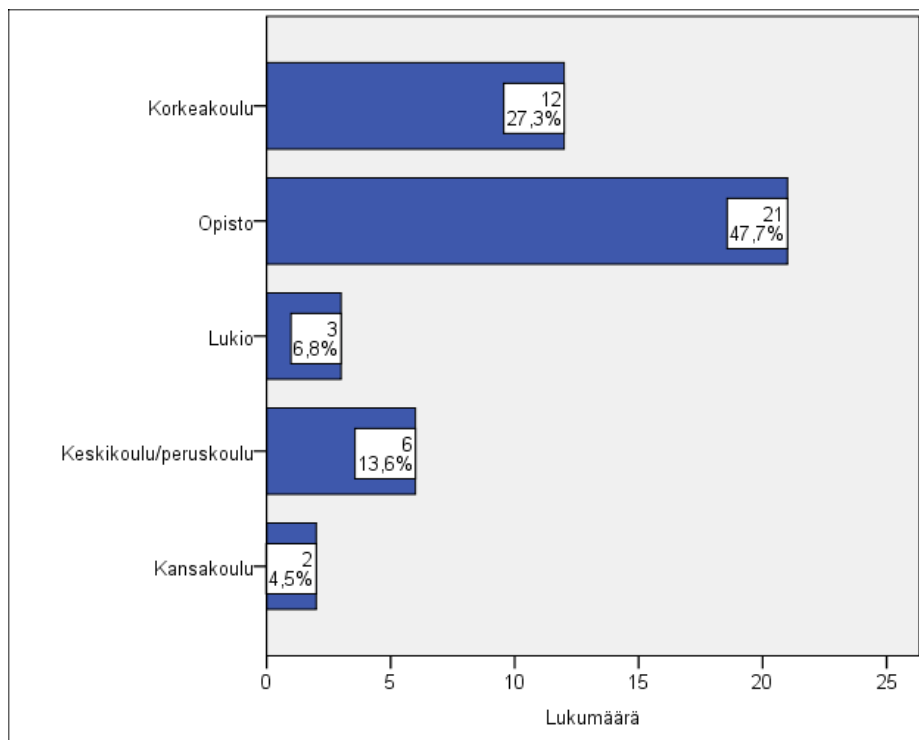
Nordean palvelukulttuurin tavoitteena on varmistaa laadukas ja asiakaslähtöinen palvelu, ja hyvän palvelukulttuurin ylläpitäminen vaatiikin jatkuvaa työtä. Nordean tavoitteena on huomioida asiakkaansa jokaisessa palvelutilanteessa, joka lähtee liikkeelle ystävällisestä tervehtimisestä. Konttoritiloissa kulkiessaankin asiakkaat voi huomioida esimerkiksi ystävällisellä hymyllä. Se, mitä sanotaan ja tehdään, luovat kuvaa asiakaspalvelusta, esimerkiksi kättely, oven avaus ja auttaminen luovat hyvää kuvaa palvelusta. Asiakaspalvelun tulee perustua asiakkaan tarpeisiin, ja näiden tarpeiden ratkaisemiseen. Henkilöstön tehtävänä on tarjota asiakkaille ratkaisuja, ottaa vastuuta asiakkaasta. (Nordea / Intranet.)

Asiakkaita tavataan usein myös puhelimitse. Puhelin on hyvin haasteellinen väline asiakaspalvelussa, sillä vaikutuksen asiakkaaseen voi tehdä vain äänellä. Asiakasta on kuitenkin pystyttävä palvelemaan laadukkaasti myös puhelimen kautta. Tärkeää on muistaa puhua rauhallisesti, selkeästi ja muistaa, että tunnetila kuuluu myös äänestä. (Nordea / Intranet.)

7.2 Tutkimuksen tulosten analysointi

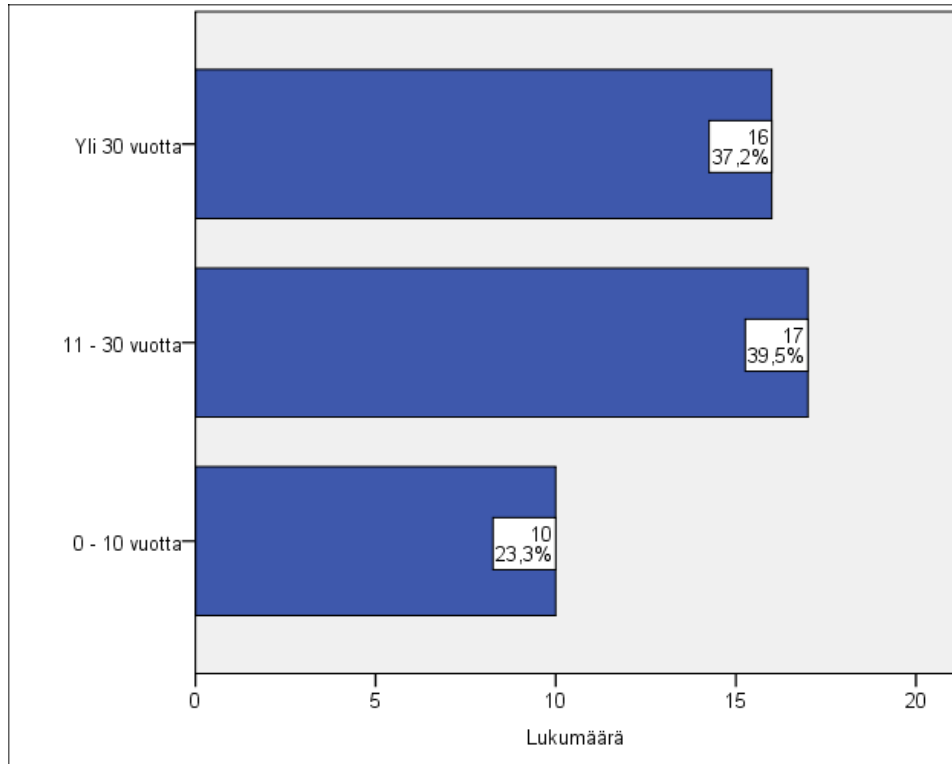
Pankkihenkilökunnasta suurin osa 84,6 % (44 työntekijää 52 työntekijästä) vastasi laatimaani kyselyyn. Kysely toteutettiin lokakuussa 2010 sähköpostin välityksellä. Henkilökunnalla oli viikko aikaa vastata kyselyyn, jonka jälkeen lähetin kyselyn uudelleen vielä niille, jotka eivät siihen olleet vastanneet.

Kyselystä ilmeni, että pankkihenkilökunnan koulutus jakaantui vaihtelevasti. Suurimmalla osalla kyselyyn vastanneista pankkityöntekijöistä oli opistotasoinen koulutus. Kaksikymmentäyksi pankkityöntekijää eli 47,7 % oli käynyt opistotasoisena koulutuksen. Korkeakoulun oli käynyt kaksitoista pankkityöntekijää. Loppujen pankkityöntekijöiden koulutus jakaantui lukioon, keskikouluun tai peruskouluun ja kansakouluun. Kuudella pankkityöntekijällä on keskikoulu tai peruskoulu koulutuksena. Kolmella pankkityöntekijällä oli koulutuksena lukio ja kahdella oli kansakoulu. (Kuva 5.)



Kuva 5. Kyselyyn vastanneiden koulutustaso

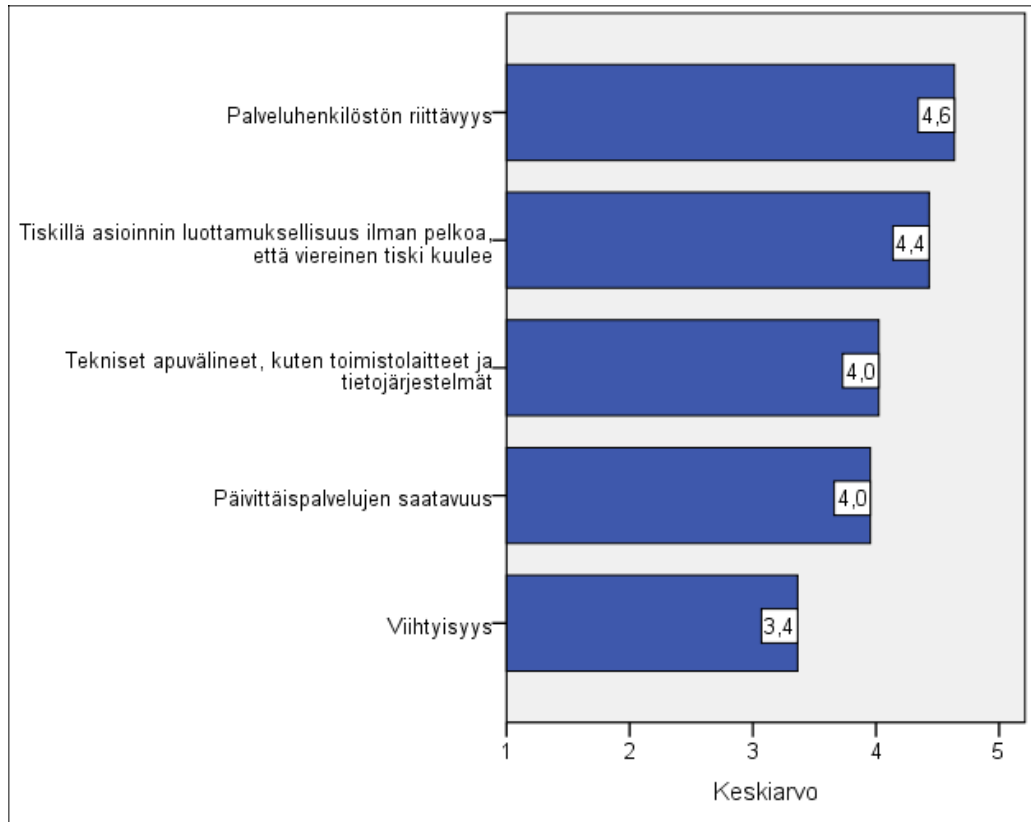
Pankkihenkilökunnan palveluksessa oloaika jakaantui melko tasaisesti. Seitsemäntoista pankkityöntekijää eli 39,5 % oli työskennellyt pankissa 11-30 vuotta. Yli 30 vuotta pankissa oli työskennellyt 16 pankkityöntekijää eli 37,2 %. Loput kymmenen pankkityöntekijää olivat olleet pankissa 0-10 vuotta. Yksi pankkityöntekijä ei vastannut palveluksessa oloajan kysymykseen. (Kuva 6.)



Kuva 6. Palveluksessa oloaika

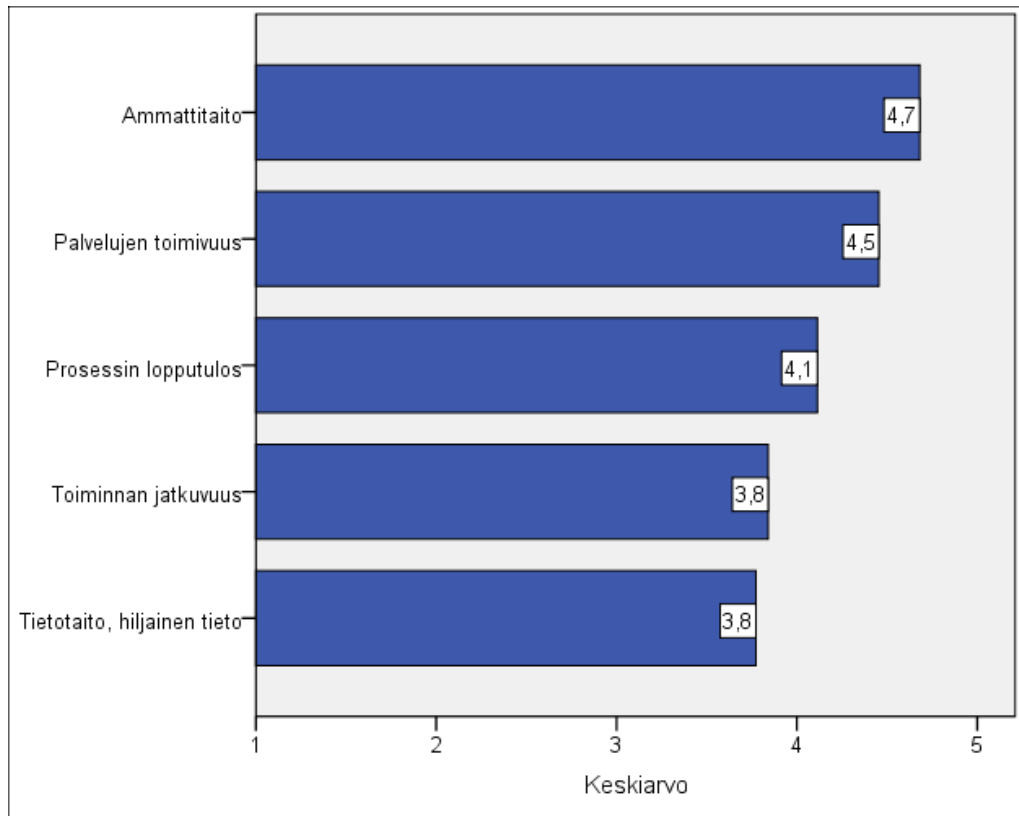
Kyselyn toimitiloihin liittyvä kysymys mittasi sitä, miten tärkeänä henkilöstö pitää palvelun laatuominaisuuksia, kun kyse on pankkipalveluista. Vaihtoehtoina olivat viihtyvyys, päivittäispalvelujen saatavuus, tekniset apuvälineet, kuten toimistolaitteet ja tietojärjestelmät, tiskillä asiointin luottamuksellisuus ilman palkoa, että viereinen tiski kuulee ja palveluhenkilöstön riittävyys. Asteikkona 1= vähiten tärkeä - 5=tärkein.

Keskiarvot jakaantuivat tasaisesti. Suurimmaksi keskiarvoksi tuli 4,6 palveluhenkilöstön riittävyys. Toiseksi suurimman keskiarvon (4,4) sai tiskillä asiointin luottamuksellisuus ilman pelkoa että viereinen tiski kuulee. Tekniset apuvälineet ja päivittäispalvelujen saatavuus koettiin kummatkin keskiarvolla 4,0. Pankkityöntekijät pitivät vähiten tärkeänä viihtyvyyttä palvelun laatuominaisuutena keskiarvolla 3,4. (Kuva 7.)



Kuva 7. Toimitilojen vaikutus pankkipalveluiden laadun kokemiseen

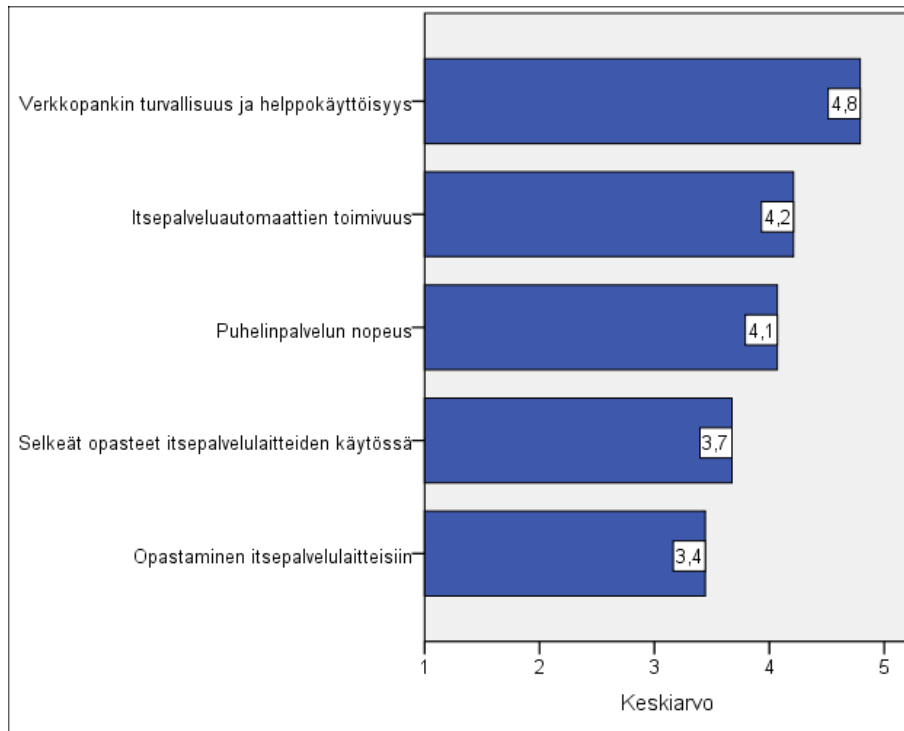
Teknistä ja toiminnallista laatua kuvaillaan kuvassa 8. Teknistä ja toiminnallista laatua mittamaan otin seuraavat käsitteet: palvelujen toimivuus, ammattitaito, prosessin lopputulos, tietotaito, hiljainen tieto ja toiminnan jatkuvuus. Asteikkona 1=vähiten tärkeä - 5=tärkein. Suurimmaksi keskiarvoksi tuli 4,7: ammattitaito tärkeimpänä laatuominaisuutena. Toiseksi tärkeimmäksi laatuominaisuudeksi pankkityöntekijät kokivat palvelujen toimivuuden, jonka keskiarvo oli 4,5. Prosessin lopputulos sai keskiarvon 4,1. Toiminnan jatkuvuus sekä tietotaito tai hiljainen tieto saivat molemmat keskiarvon 3,8. (Kuva 8.)



Kuva 8. Tekniseen ja toiminnalliseen laatuun vaikuttavat tekijät

Kuvassa 9 kuvataan automaattien ja laitteiden tärkeyttä palvelujen laadun muodostumisessa. Automaattien vaikutusta laadun muodostumiseen tutkin seuraavilla käsitteillä: itsepalveluautomaattien toimivuus, puhelinpalvelun nopeus, verkkopankin turvallisuus ja helppokäyttöisyys, selkeät opasteet itsepalvelulaitteiden käytössä ja opastaminen itsepalvelulaitteisiin. Asteikkona 1=vähiten tärkeä - 5=tärkein.

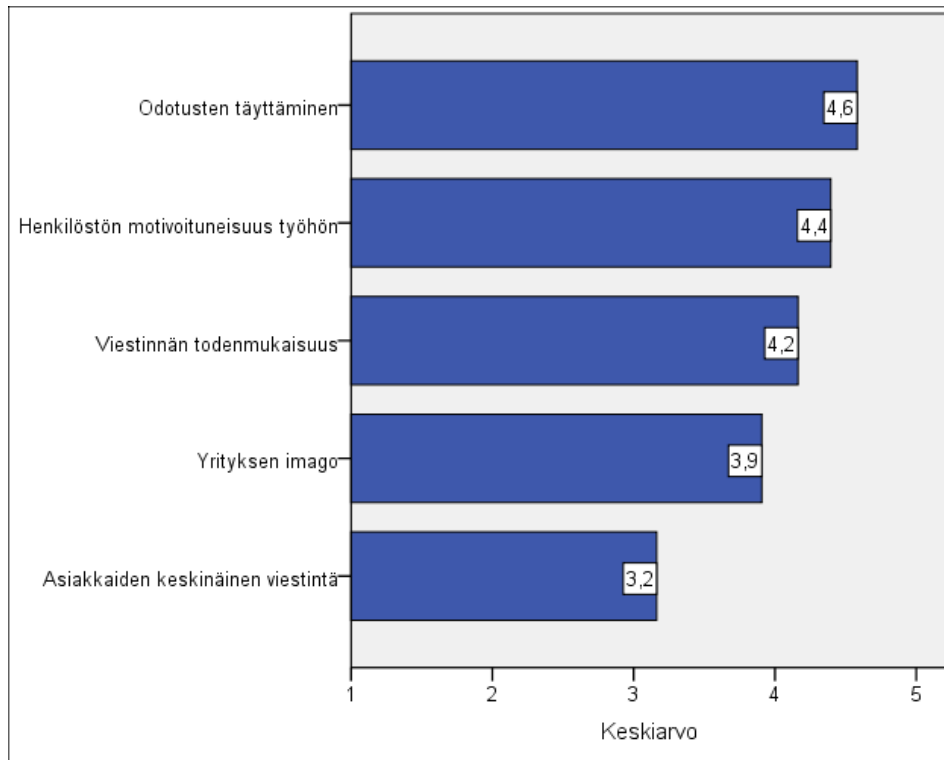
Pankkityöntekijät pitivät tärkeimpänä verkkopankin turvallisuutta ja helppokäyttöisyyttä, jonka keskiarvoksi tuli 4,8. Seuraavaksi tärkeimmäksi laatuominaisuudeksi pankkityöntekijät kokivat itsepalveluautomaattien toimivuuden (ka 4,2). Puhelinpalvelun nopeus oli pankkityöntekijöiden mielestä kolmanneksi tärkein laatuominaisuus (ka 4,1). Vähiten tärkeimpinä pankkityöntekijät pitivät selkeitä opasteita itsepalvelulaitteiden käytössä ja opastamista itsepalvelulaitteissa. (Kuva 9.)



Kuva 9. Automaattien ja laitteiden vaikutus hyvän palvelun muodostumiseen

Kuvassa 10 kuvataan yrityskuvan vaikuttamista palvelun laadun muodostumiseen. Yrityskuvan vaikutusta laadun muodostumiseen tutkin käsitteillä: odotusten täyttyminen, viestinnän todenmukaisuus, asiakkaiden keskinäinen viestintä, henkilöstön motivoituneisuus työhön ja yrityksen imago. Asteikkona 1=vähiten tärkeä - 5= tärkein.

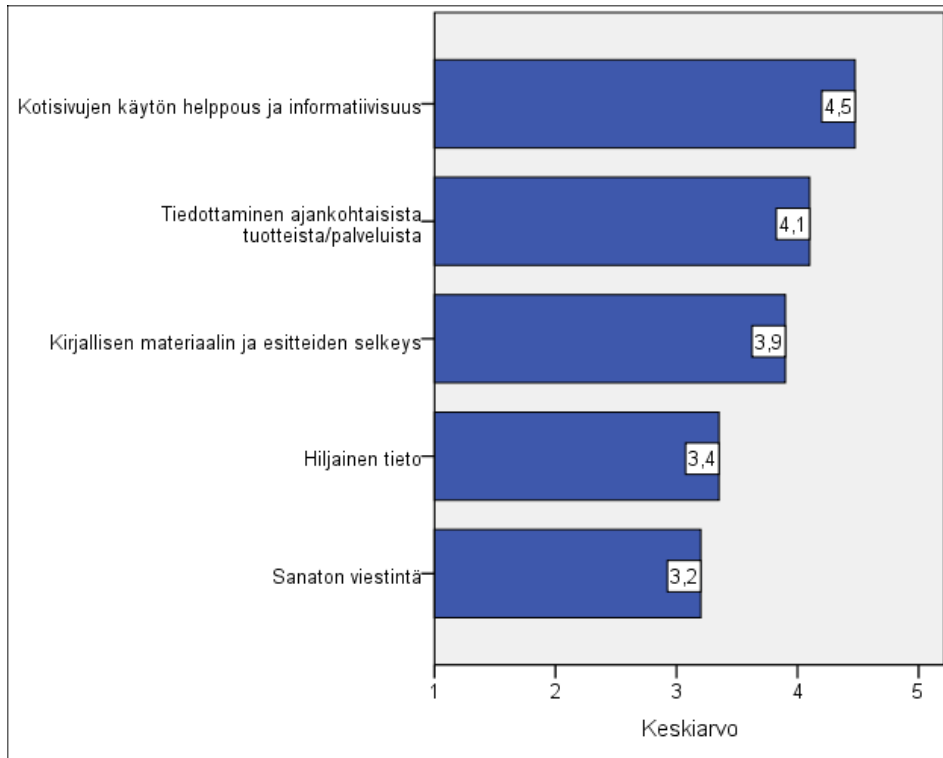
Tärkeimmäksi ominaisuudeksi pankkityöntekijät kokivat odotusten täyttämisen (ka 4,6). Seuraavaksi tärkein ominaisuus pankkityöntekijöiden mielestä oli henkilöstön motivoituneisuus työhön (ka 4,4). Kolmanneksi tärkein ominaisuus yrityskuvassa pankkityöntekijöiden mielestä oli viestinnän todenmukaisuus (ka 4,2). Vähiten pankkityöntekijät pitivät tärkeinä yrityskuvassa yrityksen imagoa ja asiakkaiden keskinäistä viestintää. (Kuva 10.)



Kuva 10 Yrityskuvan vaikutus palvelun laadun muodostumiseen

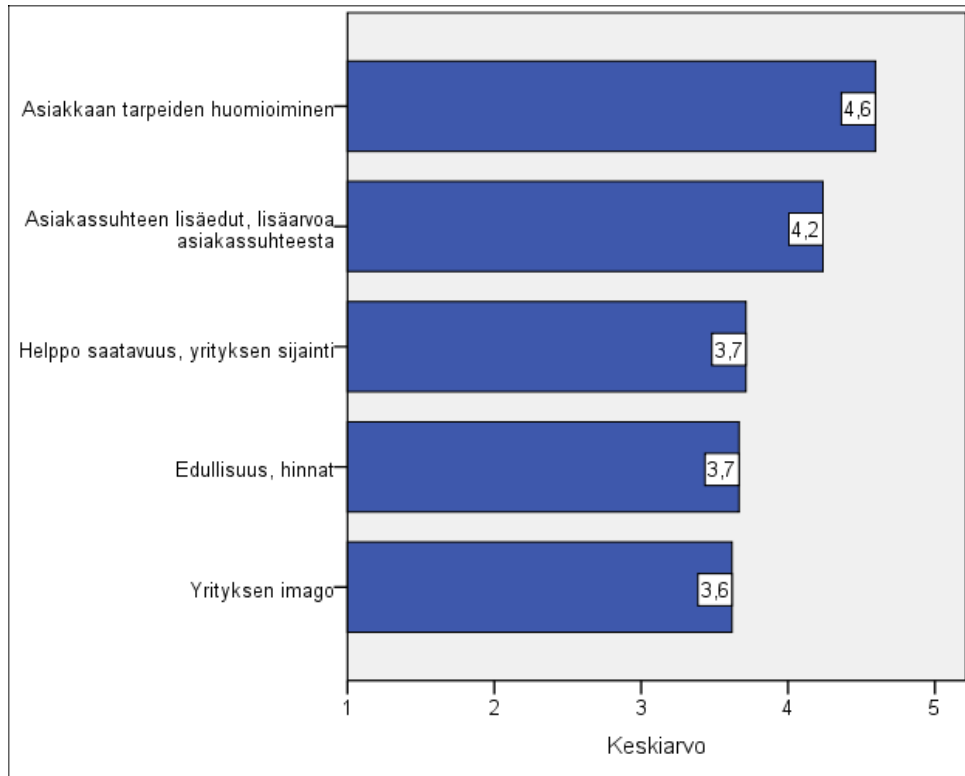
Kuvassa 11 kuvataan viestinnän vaikutusta palvelun laadun muodostumiseen. Viestinnän tärkeyden merkitystä tutkin käsitteillä: kirjallisen materiaalin ja esitteiden selkeys, tiedottaminen ajankohtaisista tuotteista/palveluista, kotisivujen käytön helppous ja informatiivisuus, sanaton viestintä ja hiljainen tieto. Asteikkona 1=vähiten tärkeä - 5=tärkein.

Viestinnässä pankkityöntekijät pitivät tärkeimpänä laatuasiana pankkialalla kotisivujen käytön helppoutta ja informatiivisuutta (ka 4,5). Toiseksi tärkeimmäksi laatuasiaksi viestinnässä he kokivat tiedottamisen ajankohtaisista tuotteista tai palveluista (ka 4,1). Kolmantena tärkeimpänä laatuasiana viestinnässä pankkityöntekijät pankkialalla pitivät kirjallisen materiaalin ja esitteiden selkeyttä (ka 3,9). Vähiten tärkeimpinä laatuasioina viestinnän osalta he pitivät hiljaista tietoa ja sanatonta viestintä. (Kuva 11.)



Kuva 11. Viestinnän merkitys palvelun laadun muodostumisessa

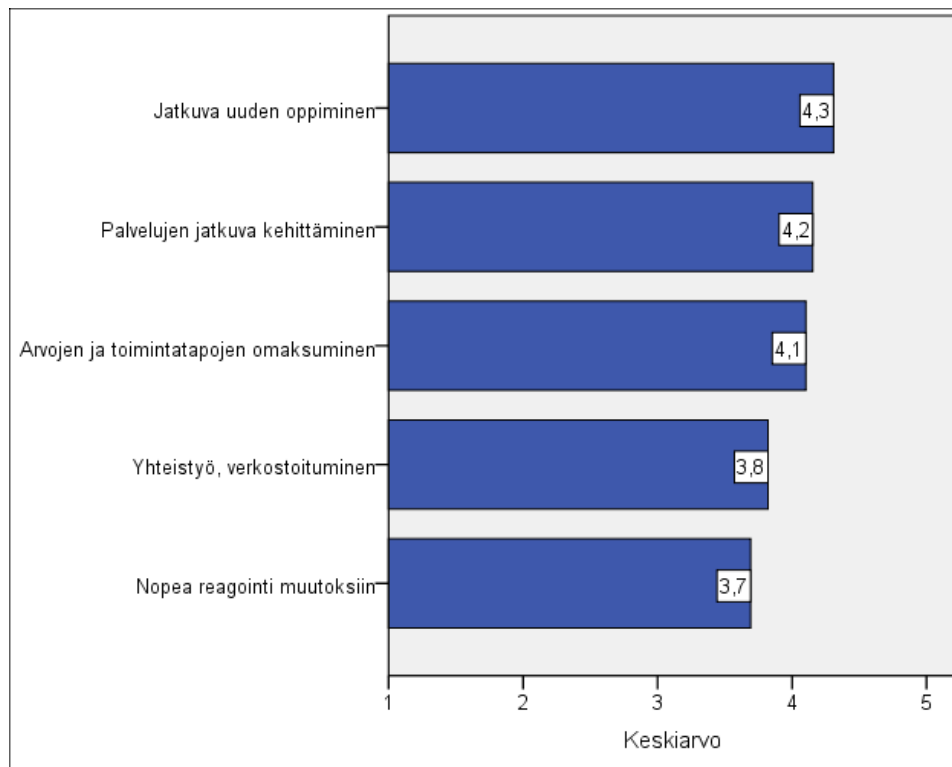
Kuvassa 12 on kuvattu sitä, mistä henkilöstö koki laadun finanssialalla muodostuvan. Kuvasta ilmenee, mitkä ominaisuudet ovat tärkeitä henkilöstön mielestä, kun valitaan palveluntarjoajaa. Pankkityöntekijät pitivät tärkeimpänä asiakkaan tarpeiden huomiointia, kun valitaan palveluntarjoajaa (ka 4,6). Seuraavaksi tärkeimmäksi muodostuivat asiakassuhteen lisäedut ja lisäarvoa asiakassuhteesta (ka 4,2). Helppo saatavuus tai yrityksen sijainti ja edullisuus tai hinnat oli molemmat kolmanneksi tärkeimmät ominaisuudet valittaessa palveluntarjoajaa (ka 3,7). Vähiten tärkeänä pankkityöntekijät pitivät yrityksen imagoa, kun valitaan palveluntarjoajaa. (Kuva 12.)



Kuva 12. Palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat tekijät

Kuvassa 13 on kuvattu sitä, mitkä henkilöstön mielestä olivat asiakaspalvelussa ne ominaisuudet, jotta henkilöstön on mahdollista tarjota laadukasta palvelua. Käsitteinä hyvän palvelun rakentumisessa on: yhteistyö, palvelujen jatkuva kehittyminen, jatkuvan uuden oppiminen, arvojen ja toimintatapojen omaksuminen ja nopea reagointi muutoksiin. Asteikkona 1= vähiten tärkeä - 5=tärkein.

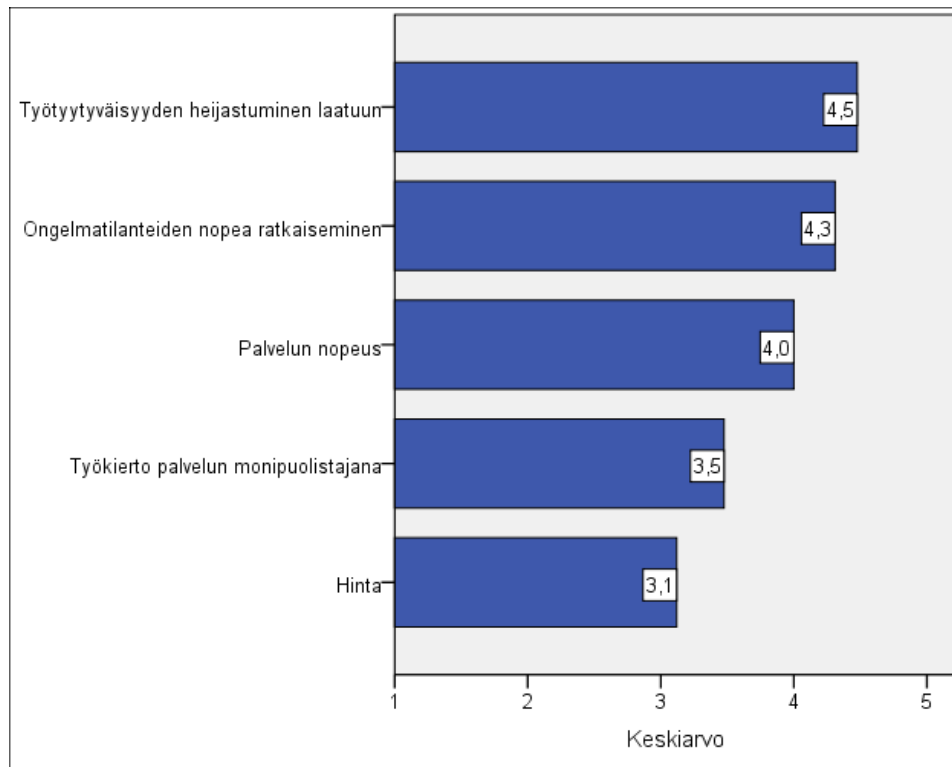
Pankkityöntekijät kokivat tärkeimmäksi ominaisuudeksi asiakaspalvelussa pankkialalla jatkuvan uuden oppimisen laadukkaan palvelun tarjoamiseksi. Keskiarvoksi tuli 4,3. Toiseksi tärkeimmäksi asiaksi hyvän palvelun rakentumisessa koettiin sekä palvelujen jatkuva kehittyminen että arvojen tai toimintatapojen omaksuminen. Vähiten tärkeimpinä asioina pankkityöntekijät kokivat yhteistyön tai verkostoitumisen ja nopean reagoinnin muutoksiin. (Kuva 13.)



Kuva 13. Hyvän palvelun rakentuminen

Kuvassa 14 kuvataan sitä, mistä henkilöstö kokee ylipäätään hyvän palvelun muodostuvan. Mittasin asiaa seuraavien käsitteiden avulla: hinta, palvelun nopeus, ongelmatilanteiden nopea ratkaiseminen, työkierto palvelun monipuolistajana ja työtyytyväisyyden heijastuminen laatuun. Asteikkona 1=vähiten tärkeä - 5= tärkein.

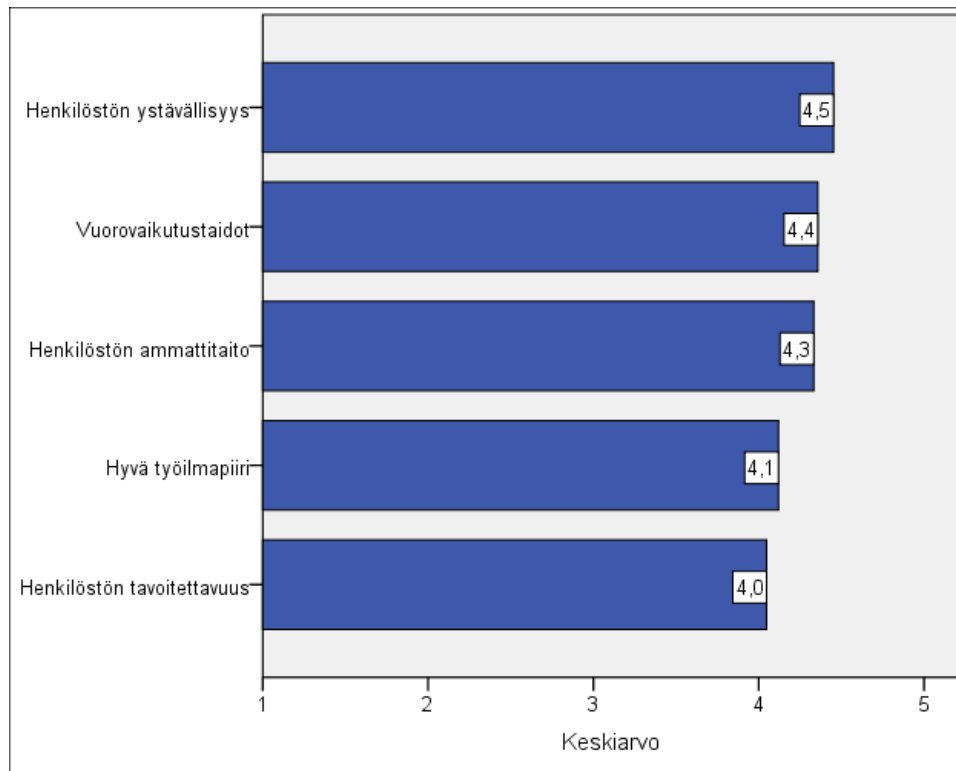
Pankkityöntekijät pitivät tärkeimpänä ominaisuutena työtyytyväisyyden heijastumista laatuun hyvän palvelun muodostumisessa (ka 4,5). Toiseksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi koettiin ongelmatilanteiden nopea ratkaiseminen (ka 4,3). Kolmanneksi tärkein ominaisuus oli palvelun nopeus (ka 4,0). Vähiten tärkeinä ominaisuuksina pankkityöntekijät pitivät työkiertoa palvelun monipuolistajana ja hintaa hyvän palvelun muodostumisessa. (Kuva 14.)



Kuva 14. Hyvä palvelu

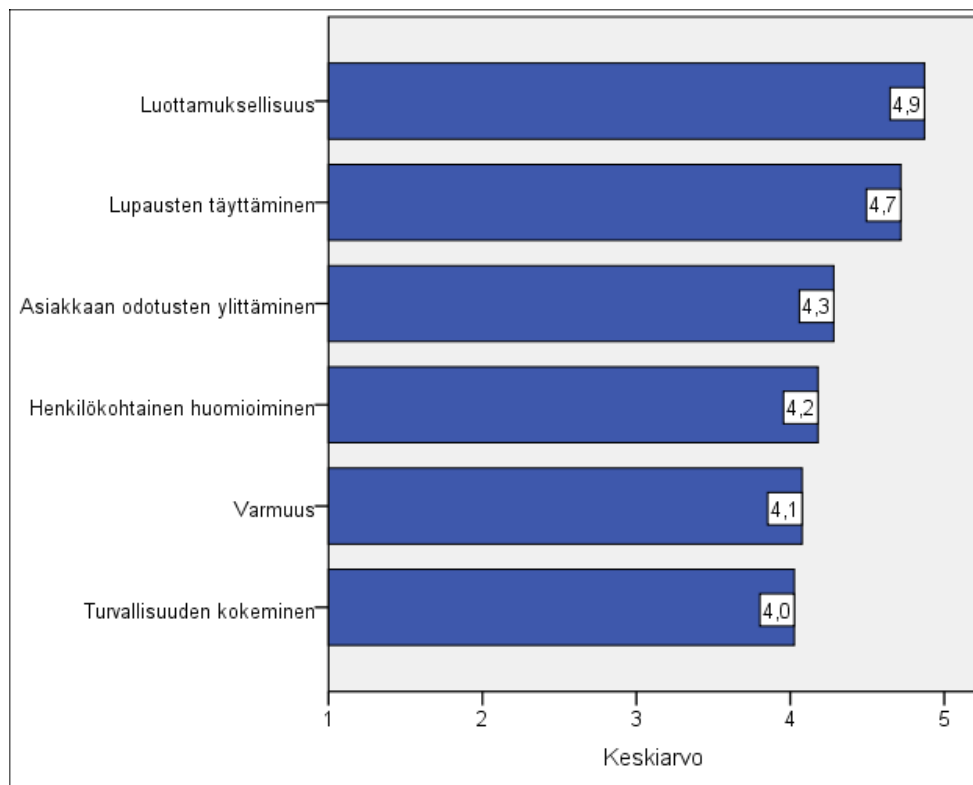
Kuvassa 15 kuvataan sitä, mitkä asiat ovat henkilöstön mielestä tärkeää hallita, jotta palvelu pysyy pankkialalla laadukkaana. Seuraavien käsitteiden avulla mittasin asiaa: henkilöstön ammattitaito, henkilöstön ystävällisyys, henkilöstön tavoittavuus, vuorovaikutustaidot ja hyvä työilmapiiri. Asteikkona 1=vähiten tärkeä - 5 tärkein.

Henkilöstön ystävällisyys ja vuorovaikutustaidot nousivat tärkeimmiksi ominaisuuksiksi pankkityöntekijöiden mielestä, jotta palvelu pysyi laadukkaana (ka 4,5 ja 4,4). Toiseksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi koettiin henkilöstön ammattitaito (ka 4,3). Vähiten tärkeimmiksi ominaisuuksiksi jäi hyvä työilmapiiri ja henkilöstön tavoitettavuus. (Kuva15.)



Kuva 15. Henkilöstö asiakaspalvelun voimavarana

Kuvassa 16 on kuvattuna asioita, jotka henkilöstö oli asettanut tärkeysjärjestykseen mukaan, mitkä ominaisuudet ovat tärkeitä, jotta asiakas kokee palvelun laadukkaana. Pankkityöntekijät pitivät tärkeimpänä ominaisuutena luottamuksellisuutta, jotta asiakas kokisi palvelun laadukkaana (ka 4,9). Toiseksi tärkeimmäksi asiaksi muodostui lupauksen täyttyminen (ka 4,7). Kolmanneksi tärkeimmiksi ominaisuuksiksi koettiin asiakkaan odotusten ylittäminen ja henkilökohtainen huomioiminen. Vähiten tärkeimpinä pidettiin varmuutta ja turvallisuuden kokemista. (Kuva 16.)



Kuva 16. Laadun kokeminen

Kyselylomakkeen viimeisinä kysymyksinä oli kaksi avointa kysymystä. Ensimmäisenä kysymyksenä oli: ”Miten Sinä kuvailisit sanaa laatu?” Taulukossa 2 on kuvattuna henkilöstön vastaukset. Vastaukset jakaantuivat palveluksessaoloajan mukaan 0 - 10 vuotta palveluksessa olevat, 11 - 30 vuotta palveluksessa olevat ja yli 30 vuotta palveluksessa olevat. Kahdeksan pankkityöntekijää 0 - 10 vuotta palveluksessa olleista vastasi kysymykseen. Heidän mukaan ”laatu” tarkoitti osaamista, ammattitaitoa, asiakkaan odotusten täyttämistä, asiantuntevaa palvelua, asiakkaan tarpeiden huomioimista, palvelun saamista tarvittaessa, hyviä kokemuksia, vuorovaikutusta, työtovereiden arvostamista ja sitä, että odotukset ylittyvät.

12 pankkityöntekijää 11 - 30 vuotta palveluksessa olleista vastasi kysymykseen. Heidän mukaan laatu tarkoitti hyvää, luottamuksellista, ystävällistä ammattitaitoa tai virheetöntä asiakaspalvelua, oikeanlaista tilanteeseen sopivaa toimintaa ja asiakkaan tarpeet huomioidaan, asiakkaan odotusten täyttämistä, ammattitaitoa, asiakkaan itsensä tuntemista tärkeäksi, kommunikaatiotaitoja, asiakkaan tarpeiden herättämistä ja ennakkointia asiakaskohtaamisissa, luottamuksellista ja tyylikkäästi hoidettuja asiakastapaamisia ja asiakkaan ylittävää palvelua.

13 pankkityöntekijää yli 30 vuotta palveluksessa olleista vastasi kysymykseen. Heidän mukaansa laatu tarkoittaa asiantuntevaa, osaavaa ja joustavaa palvelua, asiakkaan tarpeiden huomioimista, lisäarvoa asiakkaalle, kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä, luottamusta, saatavuutta, ammattitaitoa, tyylikästä pitkään kestävästä, käyntikorttia, hyviä vuorovaikutustaitoja, yksinkertaista selkeyttä, hyvää asiakaspalvelua, ystävällistä palvelua, asiakkaan tarpeisiin sopivia palveluja ja asiakkaan kokemusta palvelusta.

Toisena avokysymyksenä oli: ”Onko edellä mainittujen laadun käsitteiden lisäksi mielestäsi jotain, joka vaikuttaa hyvän pankkipalvelun laadun muodostumiseen olennaisesti?” Taulukossa 3 on kuvattuna viimeisen avoimen kysymyksen vastaukset.

Seitsemän pankkityöntekijää 0 - 10 vuotta palveluksessa olleista vastasi kysymykseen. Heidän mukaan laadukkaan pankkipalvelun muodostumiseen vaikuttaa henkilökunnan koulutus ja osaamisen, asiakkaalle tarjottava tieto olemassa olevista ja ajankohtaisista tuotteista, palvelu on saatavilla, positiivinen asenne, oikeat resurssit, ammattitaitoiset ja ystävälliset henkilöt asiakaspalvelutehtävissä sekä asiakkaan huomioiminen.

Kuusi pankkityöntekijää 11 - 30 vuotta palveluksessa olleista vastasi kysymykseen. Heidän mukaan laadukkaan pankkipalvelun muodostumiseen vaikuttaa asioiden toimivuus, henkilökunnan jaksaminen työssä, työilmapiiri, henkilöstön riittävyys, motivaatio, joustavuus ja yleinen siisteys.

Seitsemän pankkityöntekijää yli 30 vuotta palveluksessa olleista vastasi kysymykseen. Heidän mukaan laadukkaan pankkipalvelun muodostumiseen vaikuttaa henkilöstön asenne, ystävällisyys, luotettavuus, asiakas on aina oikeassa, pankkineuvoja ei saa nostaa itseään ylemmäs asiakasta, tilat, viihtyvyys, asiakkaan ystävällinen huomioiminen joka tilanteessa, riittävä henkilökunnan määrä ja yleinen mielipide, kuten lehti-kirjoittelut.

Taulukko 2. Kyselyn avoinkysymys: Miten sinä kuvailisit sanaa ”laatu”?

		Miten sinä kuvailisit sanaa "laatu" / Mitä laatu mielestäsi on?
Palveluksessa olo- aika	0 - 10 vuot- ta	<p>Osaaminen, tuotetuntemus, ammattitaito</p> <p>Asiakaspalvelussa asiakkaan odotusten/ tarpeiden täyttäminen ja mielummin ylittäminen.</p> <p>Asiantuntevaa palvelua, asiakkaan tarpeiden huomioiminen ja kuunteleminen.</p> <p>Palvelun saaminen tarvittaessa.</p> <p>Hyviä kokemuksia jotka jää mieleen.</p> <p>Laatu on korkeaa tasoa (ammattitaitoa, palvelu, tuote tms.)</p> <p>ammattitaitoa, vuorovaikutusta, asiakkaan tarpeiden huomioimista, työtovereiden arvostamista</p> <p>Odotukset ylittävää, jotenkin yllättävää.</p> <p>Odotusten täyttäminen</p> <p>laatu on sitä, että jokin asia tai tapahtuma vastaa odotuksia tai ylittää ne</p>
	11 - 30 vuotta	<p>Hyvää ammattitaitoa, virheetöntä asiakaspalvelua</p> <p>Oikeanlaista tilanteeseen sopivaa toimintaa, asiakkaan tarpeet huomioiden.</p> <p>laatu kuvastaa kuinka hyvin olen onnistunut täyttämään asiakkaan odotukset palvelutilanteessa. erinomainen laatu = asiakkaan odotusten ylittäminen, huono laatu = asiakas ei saanut mitä haki</p> <p>Ammattitaito.</p> <p>Asiakas tuntee olevansa tärkeä pankille.</p> <p>asiakaspalvelua ilman virheitä ja palvelu ylittää asiakkaan odotukset</p> <p>Hyvää, luottamuksellista, ammattitaitoista, ystävällistä</p> <p>Laatu yksi kriteeri palvelun tai tuotteen ominaisuuden kuvaamisessa. Laatu voi olla hyvää, huonoa tai kohtalaista. Palveluista puhuttaessa hyvää laatua kuvaa ammattitaito, luotettavuus ja sopivuus.</p>

	<p>Laadulla kuvaisin tuotteen tai palvelun hyvyyttä</p> <p>Asiantuntemusta, ammattitaitoa, kommunikointitaidot</p> <p>Asiakkaan tarpeet huomioon ottava sekä ennakointi tai tarpeen herättäminen asiakaskohtaamisissa. Luottamuksellisesti ja tyylikkäästi hoidetut asiakastapaamiset.</p> <p>Asiakkaan odotukset vähintäänkin täyttävä ja mieluiten ylittävä tuote tai palvelu</p>	12
Yli 30 vuotta	<p>palvelukokonaisuus</p> <p>Asiantuntevaa, osaavaa ja joustavaa palvelua, asiakkaan tarpeet huomioiden.</p> <p>Lisäarvoa asiakkaalle.</p> <p>Ei moitteen sijaa, vaan kokonaisvaltainen tyytyväisyys tuotteeseen.</p> <p>Luottamus, saatavuus, ammattitaito</p> <p>tyylikästä, luotettavaa, pitkään kestävää..</p> <p>Käyntikortti</p> <p>Ammattitaitoa, hyviä vuorovaikutustaitoja, yksinkertaista selkeyttä, luotettavuutta</p> <p>Laatu kuvastaa esim. millaista palvelua on saanut.</p> <p>Hyvää asiakaspalvelua.</p> <p>Hyvä ja ystävällinen palvelu ja asiakkaan tarpeisiin sopivat palvelut.</p> <p>Palvelun laatu on sitä, miten asiakas kokee saamansa palvelun. Hyvä palvelu-hyvä laatu, huono palvelu-huono laatu.</p> <p>Luottamus</p>	13
Total		33

Taulukko 3. Kyselyn toinen avoin kysymys

		Onko edellä mainittujen laadun käsitteiden lisäksi mielestäsi jotain, joka vaikuttaa hyvän pankkipalvelun laadun muodostumiseen olennaisesti?
Palveluksessa oloaika	0 - 10 vuotta	<p>Henkilökunnan koulutus ja osaaminen</p> <p>asiakkaille tarjotaan tarpeeksi tietoa olemassa olevista tuotteista ja ajankohtaisista tuotteista. Palvelua on tarpeeksi saatavilla.</p> <p>Positiivinen asenne</p> <p>Oikeat resurssit ja ammattitaitoiset, ystävälliset henkilöt asiakaspalvelutehtävissä</p> <p>ei</p> <p>Henkilöstö</p> <p>paljonkin ja kaikki lähtee ensisijaisesti ystävällisyydestä ja asiakkaan huomioimisesta</p> <p style="text-align: right;">Total 7</p>
	11 - 30 vuotta	<p>Asioiden toimivuus</p> <p>Henkilökunnan jaksaminen työssä.</p> <p>työilmapiiri</p> <p>henkilöstön riittävyys</p> <p>jaksaminen</p> <p>motivaatio</p> <p>Joustavuus.</p> <p>Oli aika kattavasti kaikki esillä, ei tule mieleen</p> <p>Yleinen siisteys</p> <p style="text-align: right;">Total 6</p>
	Yli30 vuotta	Henkilöstön asenne

	ystävällisyys, luotettavuus	
	Asiakas on aina oikeassa eikä koskaan saa nostaa itseään yhtään porrasta ylemmäs asiakasta, asiakas vaistoa sen	
	Tilat, viihtyvyys, kuitenkin asiakkaan ystävällinen huomioiminen on hyvin tärkeää	
	Riittävä henkilökunnan määrä.	
	Asiakkaan huomioiminen joka tilanteessa.	
	Yleinen mielipide esim. lehtikirjoittelu.	
	Total	7
Total		20

8 YHTEENVETO JA POHDINTA

8.1 Työn yhteenveto

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa, mitä asioita pankkihenkilöstö pitää tärkeinä palvelun laadun muodostumisessa. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada monipuolisesti tietoa ja kokemuksia tutkimukseen osallistuneilta pankkihenkilöstöltä pankkipalvelun laadusta, mitä voitaisiin hyödyntää jatkossa Kouvolan Nordean toiminnan kehittämiseen.

Tutkimukseni toteutui kokonaisuudessaan hyvin, sillä vuorovaikutus toimeksiantajayrityksen kanssa toimi hyvin. Pieniä mutkia matkaan toi tutkimuksen tietojen liikesalaisuus. Alun perin tutkimus oli tarkoitus toteuttaa kyselynä palvelun laadun todellisesta tilanteesta Kouvolan konttorissa Nordeassa. Tutkimuksen tulokset olisivat olleet salaista tietoa, minkä vuoksi niitä ei olisi voinut julkistaa. Tästä syystä päädyin tekemään tutkimuksen, joka mittaa yleisesti sitä, mistä Kouvolan konttorin henkilöstö kokee laadukkaan pankkipalvelun muodostuvan. Tutkimukseni mittaa siis sitä, mitkä asiat ovat tärkeitä, kun mietitään, mistä laadukas pankkipalvelu muodostuu. Kyselyssä oli käsitteitä palvelun laadusta, ja henkilöstön piti miettiä, mitkä käsitteet ovat tärkeämpiä kuin toiset.

Tutkimukseni rajasin koskemaan Kouvolan konttorin henkilöstöä. Kyselyyn vastasivat niin henkilöasiakaspuolesta vastaavat kuin yrityspuolikin sekä johtajat. Kyselylomakkeet jaettiin sähköpostin välityksellä jokaiselle. Kyselyyn vastasi yhteensä 44 henkilöä, ja kyselyyn vastanneiden koulutustaso oli vaihteleva. Kysely lähetettiin 52 työntekijälle, eli henkilöstöstä vastasi kyselyyn noin 84,6 %.

Tutkimuksen vastauksista ilmenee, että vastaukset ovat olleet hyvin tasaisia. Palvelun laadun käsitteet ovat saaneet keskenään hyvin tasaisia keskiarvoja. Henkilöstö on kokenut palvelun laatuun vaikuttavat käsitteet hyvin tärkeiksi. Keskiarvoltaan palvelun laatuun liittyvät käsitteet ovat kyselyssä sijoittuneet arvojen 3 ja 4 välille. Kysellystä on havaittavissa, että henkilöstö ymmärtää Nordean tavoitteen pyrkiä kehittämään jatkuvasti asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä ratkaisuja ja ylittää asiakkaiden odotukset. Tämä ilmenee kyselyn viimeisistä avoimista kysymyksistä, sillä monet olivat vastanneet, että laatua on, kun asiakkaan odotukset vähintään täytetään ja mieluiten ylitetään.

Kyselystä ilmeni se, kuinka hyvin henkilöstö on sisäistänyt Nordean arvon pyrkiä ylittämään asiakkaan odotukset, jolloin asiakas saa enemmän, mitä tuli hakemaan. Asiakkaan tarpeiden huomioimisen tärkeys nousi esille tutkimuksesta. Kyselystä ilmeni, että myös ammattitaitoa henkilöstö arvosti ja piti tärkeänä laadukkaan palvelun tarjoamisessa. Henkilöstö oli myös asettanut jatkuvan uuden oppimisen tärkeäksi tekijäksi hyvän palvelun rakentumisessa. Luottamuksellisuus koettiin myös hyvin tärkeänä, jotta asiakas voisi kokea palvelun pankkialalla laadukkaana.

Tutkimuksesta ilmeni, että henkilöstö koki hyvän pankkipalvelun muodostuvan ylipäättään tyytyväisyydestä. Kun asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun, se heijastuu laatuun saakka. Henkilöstö koki myös ongelmien nopean ratkaisemisen tärkeänä hyvän palvelun muodostumisessa pankkialalla. Tärkeäksi koettiin myös henkilöstön ystävällisyys ja vuorovaikutustaidot, jotta henkilöstö voisi tarjota pankkialalla laadukasta palvelua. Ammattitaito tuli vasta kolmanneksi tärkeimpänä asiana. Henkilöstö näyttää ymmärtäneen laadun koostuvan asiakkaan omista kokemuksista palvelutilanteessa. Tästä syystä ammattitaito ei ole aina kaikessa tärkeintä, sillä se teknisen osaamisen tuki voidaan saada esimerkiksi toiselta toimihenkilöltä. Tärkeintä on itse palvelutilanteen sujuvuus.

Pankkihenkilöstö koki toimitiloja arvioidessa tärkeimmäksi asiaksi palveluhenkilöstön riittävyyden. Asiakkaat eivät saisi tarpeeksi nopeasti palvelua, jos henkilöstöä ei ole riittävästi. Mielestäni toimihenkilöiden riittävyys määrittää sen, kuinka asiakas kokee palvelun laadun toimivan toimitiloissa. Kun henkilöstöä on riittävästi, jonot palveluisissa eivät ehdi kerääntyä liian suuriksi, ja palvelu pelaa nopeasti. Viihtyvyys koettiin vähiten tärkeäksi asiaksi. Viihtyvyys ei siis riitä laadukkaaseen palveluun, jos esimerkiksi henkilöstömitoitus on liian pieni. Liian pienellä henkilöstömitoituksella ei toteutuisi asiakastytyväisyys. Toiseksi tärkeimpänä asiana koettiin tiskillä asioinnin luottamuksellisuus ilman pelkoa, että viereinen tiski kuulee. Tämän asian tärkeys johtunee siitä, että asiakas tuskin kokee palvelua laadukkaana ja asiointia miellyttävänä pankissa, jos hän pelkää omien raha-asioidensa kantautuvan muiden korviin. Tekniset apuvälineet ja päivittäispalvelujen saatavuus oli kolmanneksi tärkeimpänä käsitteenä. Tämä voi johtua siitä, että nykyään monet pankin asiakkaat eivät enää asioi kaikissa asioissa pankin sisällä, vaan käyttävät kotonaan verkkopankkia tai maksuautomaattia, joten näiden itsepalvelukanavien toiminnallisuus nousee tärkeäksi tekniikassa. Pankki-toimihenkilöiden teknisten apuvälineiden on toimittava palveluympäristössä moitteettomasti sillä, jos esimerkiksi tietokoneet eivät toimi, on henkilöstön vaikea tehdä työtään. Mielestäni on myös tärkeää, että palveluntarjoaja sijaitsee paikalla, jonne on helppo päästä ja löytää, jotta palvelujen saatavuus säilyy hyvänä. Selkeät opasteet ja parkkipaikat yrityksen läheisyydessä mielestäni turvaavat yrityksen saavutettavuutta.

Teknisen ja toiminnallisen laadun arvioinnissa ammattitaito nousi tärkeimmäksi arvoksi laadun mittaamisessa verrattuna palvelujen toimivuuteen, prosessin lopputulokseen, toiminnan jatkuvuuteen ja tietotaito tai hiljaiseen tietoon. Tämä johtunee siitä, että ammattitaitoisella henkilökunnalla pankki voi taata pitkäaikaiset asiakassuhteet ja palvelee asiakasta asiantuntevasti. Mielestäni asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttyminen edellyttää ammattitaitoista henkilökuntaa ja palvelujen toimivuutta. Palvelun toimivuus koettiin tutkimuksessa toiseksi tärkeimpänä asiana, mikä selittynee sillä, että tekninen ja toiminnallinen laatu on hankalaa toteuttaa, jos palvelutilanne ei suju toimivasti ja moitteettomasti. Mielestäni palvelutilanne asiakkaan ja toimihenkilön välillä määrittää sen, millaiseksi asiakas palvelun kokee, ja mitä hänelle jää käteen palvelutilanteesta. Prosessin lopputuloksen henkilöstö koki kolmanneksi tärkeimmäksi. Tämä johtunee siitä, että henkilöstö luultavasti kokee itse prosessin tärkeämmäksi, sillä asiakkaan ja palveluntarjoajan on ymmärrettävä toisiaan ja pystyttävä kommunikoimaan, jotta ymmärretään, mitä asiakas oikeasti tarvitsee. Jos lopputulos ei asiakas-

ta kuitenkin miellyttä, on aina mahdollista reklamoida ja korjata sattunut virhe. Toiminnan jatkuvuus ja hiljainen tieto koettiin vähiten tärkeimpinä teknisessä ja toiminnallisessa laadussa. Kokeneimmilla henkilöillä on useasti hiljaista tietoa, jonka avulla he selviytyvät ongelmatilanteista, joihin ei välttämättä löydy vastauksia edes työohjeista. Hiljainen tieto kertyy vain kokemuksen kautta. Luultavasti tämä on sijoittunut viimeiselle sijalle siksi, että kokemattomampi henkilöstö voi aina kysyä apua kokeneemmalta, ja näin hiljainen tieto pikku hiljaa leviää koko henkilöstön tietoisuuteen.

Automaattien ja laitteiden tärkeyttä hyvän palvelun muodostumisessa koettiin tärkeimmäksi verkkopankin turvallisuus ja helppokäyttöisyys. Tämä johtunee siitä, että nuoret ja keski-ikäiset asiakkaat käyttävät esimerkiksi maksujen maksamiseen verkkopankkia kotona. Verkkopankissa monet pankkipalvelut pystyy tekemään kotona. Itsepalveluautomaattien toimivuus nousi toiselle sijalle, mikä johtuneen juuri siitä, että osa asiakkaista asioi pankin ulkopuolella jonottamatta pankin sisällä. Puhelinpalvelun nopeutta ei pidetty niin tärkeänä kuin verkkopankin helppokäyttöisyyttä ja itsepalveluautomaattien toimivuutta, joka johtunee siitä, että verkkopankista löytyy selkeät ohjeet eri pankkipalveluihin. Selkeät opasteet itsepalvelulaitteiden käyttöön ja opastaminen itsepalvelulaitteisiin koettiin vähiten tärkeinä. Tämä selittyneen sillä, että itsepalveluautomaatit ovat olleet jo niin kauan käytössä ja niiden käytön opastukseen ei luultavasti koeta enää tarvetta. Lisäksi itsepalvelulaitteiden yhteyteen on sijoitettu kirjalliset ohjeet pankissa niiden käyttöön.

Yrityskuvan vaikuttamisessa palvelun laadun muodostumiseen koettiin tärkeimmäksi odotusten täyttyminen verrattuna henkilöstön motivoituneisuuteen, viestinnän todentumaisuuteen, yrityksen imagoon ja asiakkaiden keskinäiseen viestintään. Tämä selittyneen sillä, että henkilökunnan tärkein tehtävä on ymmärtää asiakkaan tarpeet ja ylittää asiakkaan toiveet. Mielestäni pankkipalvelussa on tärkeintä ihmiset ja asiakaslähtöisyys. Ilman asiakkaita, ei palveluihin perustuva yritys voi toimia. Mielestäni asiakkaan odotukset voivat täytyä, vaikka asiakkaiden keskinäinen viestintä olisikin yrityksestä vähäistä. Mielestäni yrityskuva on sitä, millaiseksi asiakas yrityksen on mieltänyt. Kirjoittelu lehdissä ja mainonta vaikuttavat kaikki yrityskuvan muodostumiseen asiakkaan mielessä. Henkilöstön motivoituneisuus työhön nousee myös vahvasti esille yrityskuvassa. Henkilöstön motivoituneisuus työhön vaikuttaa yrityskuvan muodostumiseen. Pankin päivittäispalvelut ovat pankin kasvot, joten hymy toimihenkilön kasvoilla ja iloinen mieli vaikuttaa paljon siihen, miten asiakas vierailun yrityksessä kokee.

Kotisivujen käytön helppous ja informatiivisuus koettiin tärkeimmäksi arvioidessa viestinnän merkitystä palvelun laadun muodostumisessa. Henkilöstö näyttää sisäistäneen sen, että pankin kotisivut ovat yksi kanavaratkaisuista, joista pankin asiakkaat etsivät itselleen tietoa ja vastauksia. Tiedottaminen ajankohtaisista tuotteista tai palveluista koettiin tärkeämpänä kuin kirjallisen materiaalin ja esitteiden selkeys, hiljainen tieto tai sanaton viestintä. Tämä johtunee siitä, että asiakkaat käyttävät paljon verkkopankkia, jossa on tarjolla paljon informaatiota eri pankkipalveluista. Mikäli asiakkaat ovat itsenäisiä raha-asioidensa kanssa ja hoitavat lähes kaiken verkkopankin kautta, on tärkeää tiedottaa ajankohtaisista tuotteista esimerkiksi median eri välineiden välityksellä ja verkkopankin kautta. Kirjallisen materiaalin ja esitteiden selkeys koettiin vasta kolmanneksi tärkeimpänä, mikä selittynee sillä, että sanasto esitteissä voi olla vaikeaa tai vierasta asiakkaalle, joten pankkihenkilöstön velvollisuus on käydä läpi tarvittavat asiat asiakkaan kanssa, ja pitää huolen siitä, että asiakas on ymmärtänyt, mitä on tekemässä. Sanaton viestintä koettiin vähiten tärkeimpänä tutkimuksessa, mikä selittynee sillä, että ensin asiakkaat reagoivat median viestintään, joka heille välittyy esimerkiksi television ja sanomalehtien kautta. Sanatonta viestintää on mahdollista toteuttaa vasta, kun asiakas on reagoinut median uutiseen, kiinnostunut siitä ja tullut yritykseen.

Asiakkaan tarpeiden huomioiminen palvelutarjoajan valintaan vaikuttavista tekijöistä koettiin tärkeimmäksi arvoksi kuin asiakassuhteen lisäedut tai lisäarvoa asiakassuhteesta, helppo saatavuus tai yrityksen sijainti, edullisuus tai hinnat ja yrityksen imago. Tämä selittynee sillä, että asiakas odottaa asiakaslähtöistä ja hänen tarpeensa täyttävää palvelua. Pankin on palveltava asiakkaita asiantuntevasti ja parhaalla mahdollisella osaamisellaan. Olen sitä mieltä, että asiakas on varmasti valmis vaihtamaan pankkia yrityksen sijainnista huolimatta, jos hän kokee, ettei saa asiantuntevaa palvelua. Tietenkin asiakas valitsee itse sen yrityksen, joka parhaiten palvelee hänen tarpeitaan, joten senkin vuoksi asiakkaiden tarpeiden huomioiminen on tärkeintä. Mielestäni edullisemmat hinnatkaan harvemmin saavat asiakasta lähtemään toiseen yritykseen, kun asiakassuhde on hyvä nykyisen palveluntarjoajan kanssa.

Jatkuva uuden oppiminen ja palvelujen jatkuva kehittyminen koettiin tärkeimmiksi arvoiksi verrattuna arvojen tai toimintatapojen omaksumiseen, yhteistyöhön ja verkostoitumiseen sekä nopeaan muutosten reagointiin. Tämä selittynee sillä, että pankkialalla tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja jatkuvasti tulee uutta tietoa, joten on tärkeää pysyä ajan tasalla muutoksista. Vain jatkuvalla uuden oppimisella, positiivisella asen-

teella ja motivaatiolla taataan tuloksellinen työ. Palvelujen jatkuva kehittyminen koettiin toiseksi tärkeimpänä johtuen siitä, että pankkialalla tulee jatkuvasti muutoksia ja uutta tietoa, joten palveluja on kehitettävä samassa tahdissa. Arvojen ja toimintatapojen omaksuminen sijoittui tutkimuksessa kolmannelle sijalle. Tämä johtunee siitä, että henkilöstön on kyettävä toimimaan yrityksen arvojen mukaan, jotta yrityksen imago säilyy ja pysyy sellaisena kuin sen halutaan asiakkaalle viestittyvän. Neljänneksi tärkeimpänä koettiin verkostoituminen. Olenkin sitä mieltä, että verkostoituminen ja yhteistyö yli organisaation rajojen ovat tärkeää, jotta asiakkaalle voidaan tarjota parasta mahdollista palvelua. Jos pankkityöntekijän omat taidot eivät riitä palvelemaan asiakasta, niin hänen on kuitenkin tärkeää tietää keneltä apua voi saada tai kenelle asiakkaan voi ohjata, jotta asiakas saisi ammattitaitoista palvelua. Muutoksiin pankkialalla on mielestäni myös tärkeää reagoida nopeasti, jotta pysytään kilpailukykyisenä markkinoilla. Nopea muutoksiin reagoiminen tutkimuksessa sijoittui vähiten tärkeimmälle sijalle.

Työtyytyväisyyden heijastuminen laatuun ja ongelmatilanteiden nopea ratkaiseminen koettiin tärkeimmiksi asioiksi arvioitaessa hyvää palvelua verrattuna palvelun nopeuteen, työkiertoon ja hintaan. Mielestäni työtyytyväisyys takaa erinomaiset asiakaskokemukset ja tyytyväinen henkilökunta palvelee asiakasta hymyillen. Ongelmatilanteiden nopea ratkaisu on tärkeää, jottei asiakkaan usko yritykseen järky. Palvelun nopeus koettiin kolmanneksi tärkeimpänä. Nopeudesta voi siis tinkiä, jos asiat tehdään kerralla oikein. Työkierto ja hinta olivat viimeisillä sijoilla tutkimuksessa. Työkierron tärkeyden vähäisyys selittynee sillä, että työkierto rikastuttaa itse henkilöstön työtä, kun työnkuva on laajempi. Työkiertoa toteutettaessa ei kuitenkaan välttämättä olla töistä niin perillä kuin oltaisi niistä töistä, jota tehdään päivästä toiseen, jolloin henkilöstöllä on syventävää tietoa omasta toiminnastaan ja työstään. Hinta koettiin vähiten tärkeänä, joka selittynee sillä, että hinta ei vaikuta suuresti hyvän palvelun muodostumiseen. Mielestäni asiakas voi olla valmis maksamaan hyvästä palvelusta ja laadusta enemmän.

Henkilöstön ystävällisyys ja vuorovaikutustaidot koettiin tärkeimmiksi arvioitaessa henkilöstöä asiakaspalvelun voimavarana. Vahvasti myös henkilöstön ammattitaito korostui. Vähemmän tärkeinä pidettiin hyvää ilmapiiriä ja henkilöstön tavoitettavuutta. Näiden arvojärjestys voinee johtua siitä, että Nordean visiossa ja arvoissa on määritelty tärkeimmäksi asiakkaat ja osaava henkilöstö. Pitkäaikaiset asiakassuhteet luodaan ystävällisyydellä, huomaavaisuudella ja ammattitaidolla. Mielestäni asiakaspal-

velu on työtä, jossa työskentelevillä on oltava hyvät vuorovaikutustaidot, sillä työskentely on kahdenkeskistä kommunikointia. Olen sitä mieltä, että pankkitoimihenkilön on hyvin vaikea kartoittaa asiakkaan elämäntilannetta, jos hänellä ei ole vuorovaikutustaitoja. Luultavimmin asiakas ei välttämättä halua edes keskustella omista henkilökohtaisista asioistaan, jos henkilöstö ei ole ystävällistä. Tästä syystä johtunee se, että tutkimuksessa koettiin henkilöstön ystävällisyys ja vuorovaikutustaidot tärkeimpinä asiakaspalvelussa. Henkilöstön ammattitaito oli kolmanneksi tärkeimpänä, joka johtunee siitä, että ilman ammattitaitoa, ei asiakaspalvelu voi pelata sujuvasti. Jos pankkitoimihenkilöt joutuvat jatkuvasti pyytämään apua tietojensa puutteiden vuoksi, jonot ehtivät kerääntyä pitkiksi. Tämän vuoksi mielestäni henkilöstön asianmukainen perehdytys omiin tehtäviinsä on tärkeää, ja etenkin uusien työntekijöiden kohdalla. Hyvä työilmapiiri koettiin tutkimuksessa neljänneksi tärkeimpänä asiana, joka johtunee siitä, että työpaikan ilmapiiri heijastuu asiakkaisiin asti pankkitoimihenkilöiden sanattoman viestinnän sekä ilmeiden ja eleiden kautta.

Luottamuksellisuus nousi vahvasti tärkeimmäksi arvoksi, jotta asiakas kokisi palvelun laadukkaana. Lupausten täyttäminen tuli asiakkaan odotusten ylittämisen, henkilökohtaisen huomioimisen, varmuuden ja turvallisuuden kokemisen edelle. Näiden asioiden arvojärjestystä voitaneen selittää sillä, että laadukas asiakaslähtöisyys syntyy siitä, että henkilökunta osoittaa luottamusta ja vastuunottoa. Henkilökunnan pitää toimia ja ajatella asiakaslähtöisesti. Henkilöstön mielestä luottamuksellisuus on tärkeintä laadun kokemisessa pankkipalveluissa, mikä johtunee siitä, että ei asiakas halua asioida pankissa, jossa pelkää omien henkilökohtaisten asioidensa leviävän muiden korviin. Lupausten täyttäminen koettiin toiseksi tärkeimmäksi asiaksi. Lupausten täyttäminen on tärkeää, sillä asiakas odottaa saavansa sitä, mitä hänelle on esimerkiksi viestinnässä luvattu palvelun suhteen. Asiakkaan odotusten ylittäminen koettiin kolmanneksi tärkeimmäksi, joka selittynee sillä, että Nordean arvoissa on määritelty, että asiakkaalle tulisi tarjota enemmän kuin se, mitä hän tulee hakemaan. Neljänneksi tärkeimpänä koettiin henkilökohtainen huomioiminen. Tämä selittynee sillä, että jokainen asiakas on yksilö ja jokaisella on omanlaisensa tarpeet, jotka pankkitoimihenkilön tulee huomioida. Varmuus ja turvallisuuden kokeminen tutkimuksessa koettiin viidenneksi ja kuudenneksi tärkeimmiksi. Nämä käsitteet luultavasti sijoittuvat viimeisille sijoille sen vuoksi, että muut käsitteet tukevat näiden käsitteiden kokemista. Tällä tarkoitan sitä, että esimerkiksi ilman luottamuksellisuuden kokemista palvelussa, ei voi syntyä turvallisuuden tunnetta.

Hyvän tutkimuksen perusvaatimus on, että tutkimus on pätevä eli validiteetti ja luotettava eli reliabiliteetti. Tutkimuksen pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa sitä, mitä oli tarkoituskin selvittää. Tutkimuslomakkeen kysymysten on mitattava oikeita asioita yksiselitteisesti. Validin tutkimuksen toteutumista edesauttaa edustavan otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tutkimuksen on siis oltava toistettavissa samanlaisilla tuloksilla. Tulokset ovat sattumanvaraisia, jos otoskoko on kovin pieni tai jos poistuma eli kato on suuri, jos osa on jättänyt vastaamatta. (Heikkilä 2008, 29 – 30.)

Poistuma tutkimuksessa oli noin 15,4 prosentin luokkaa, eli kahdeksan ihmistä jätti vastaamatta kyselyyn ($52 - 44 = 8$). Syynä poistuman kokoon voi olla esimerkiksi sairaus-, vuosi- ja äitiyslomat, jolloin kaikki eivät ole voineet olla töissä vastaamassa kyselyyn. Tutkimuksen kysymykset oli laadittu yksiselitteisiksi, jolloin validiteetti tutkimuksessa säilyy. Kysymyksissä kysyttiin vain yhtä asiaa kerrallaan. Suurin osa kyselyn kysymyksistä oli valmiit vastausvaihtoehdot sisältäviä. Tämä saattaa houkutella vastaajia antamaan vastaukset harkitsematta. Vaihtoehdot saattavat myös johdatella vastaajaa. Jos vastaukset on annettu harkitsematta, voi olla, että tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus kärsii.

Uskon tutkimuksen olevan hyödyllinen toimeksiantaja pankille, sillä tutkimuksesta selviää, mitkä palvelun laadun käsitteet henkilöstö kokee tärkeämpinä kuin toiset. Kyselystä saadaan kokonaiskuva siitä, millaisia asioita henkilöstö arvostaa eniten palvelun laadussa. Ilman tutkimusta palvelun laadusta, ei johdolle asti menisi tietoa siitä, mitä henkilöstö palveluiden laadussa arvostaa. Mielestäni pankin toiminnan kannalta on tärkeää tietää, mitä sen henkilöstö ajattelee. Tutkimuksessa esitetyissä palvelun laadun käsitteillä on tärkeä merkitys päivittäisessä pankkityössä.

Tutkimuksellani toivon, että pankin johtokin innostuisi ajatuksesta, että on tärkeää kouluttaa myös henkilöstöä palvelun laadun tärkeydestä. Johdossa palvelun laatuun kiinnitetään huomiota, mutta tärkeää on ymmärtää myös, että henkilöstölle asti on hyvä informoida laatuasioista. Asiakasrajapinnassa työskentelevät toimihenkilöt ovat pankin kasvot, ja asiakkaat muodostavat kuvan pankista juuri heidän toimintansa ja asenteidensa perusteella. Työstäni toivon olevan hyötyä koko pankin henkilöstölle ja

johdolle, sillä työn teoriaosa sisältää paljon hyvää tietoa siitä, mitä kaikkea palvelun laadussa on hyvä ottaa huomioon.

Työn lopussa liitteessä 2 on koko laatimani kysely henkilöstölle ja liitteessä 3 kyselyn tulokset. Liitteenä 1 on sähköpostiviesti, joka lähetettiin henkilöstölle kyselyn yhteydessä.

8.2 Jatkotutkimusehdotuksia

Osa laatujohtamista on asiakastyytyväisyyden mittaaminen. Mittauksen avulla ymmärretään paremmin asiakkaan vaatimuksia, ja paljastetaan suurimpia korjausta vaativia asioita. Asiakas on laadun lopullinen tuomari, joten on oltava keinot mitata asiakkaan tyytyväisyyttä ja tehdä laadukasta työtä, tuotteita ja palveluja. Laatu toteutuu, kun koko organisaatio on sen takana. (Lotti 2001, 67).

Pitkän aikavälin taloudellinen tulos, kannattavuus, määräytyy sen mukaan, miten hyvin yritys kykenee hoitamaan asiakassuhteitaan, säilyttämään vanhat asiakassuhteet ja luomaan uusia. Hyvä asiakassuhde vaatii kokonaisvaltaista laatuimagoa. Se, miten hyvin yritys hoitaa keskeiset toimintoprosessit asiakkaan kannalta, vaikuttaa laatuimagon syntymiseen. Sisäisen laadun perusta on yrityksen missiossa ja visiossa eli yrityksen toiminnan tavoitteissa. Johto asettaa nämä tavoitteet, mutta ne eivät toteudu itsestään, niiden pitää olla henkilöstönkin tiedossa. (Lotti 2001, 67).

Nordea -konsernissa toteutetaankin asiakastyytyväisyysmittauksia säännöllisesti, mikä on hyvä tapa mitata palvelun laadun konkreettista tasoa Nordea pankeissa. Kyselyjen ja tutkimuksien saadaan helposti selville asiakkaiden mielipiteitä, mitkä asiat vaativat panostamista ja korjaamista sekä mitkä asiat ovat jo hyvällä mallilla. Ainoa oikea henkilö arvioimaan palvelun laatua, on asiakas itse.

Nordean henkilöstölle Kouvolassa voisi järjestää koulutusta palvelun laadusta pankkialalla. Konttorissa voisi olla esimerkiksi joka viikko kahden viikon välein aamukokouksessa koulutusta laadukkaasta palvelusta ja sen muodostumisesta. Kun aiheesta on tarpeeksi puhuttu, voisi kyselyn palvelun laadusta toteuttaa uudelleen. Uudesta kyselystä voisi tutkia sitä, että onko tulokset erilaiset verrattuna aikaisemman kyselyn tuloksiin ennen koulutusta palvelun laadusta. Kyselystä ilmenisi, muuttuuko eri laatukä-

sitteiden painotus verrattuna edelliseen tutkimukseen, kun henkilöstö on saanut koulutusta, mitkä asiat ovat tärkeitä palveluiden laadussa ottaa huomioon.

Kouvolan konttorissa voisi tehdä myös kyselyn laadusta, joka konkreettisesti mittaisi Kouvolan konttorin tilannetta, mistä ilmenisi, millä tasolla laatu henkilöstön mielestä konttorissa on. Kun kysely mittaa todellista laadun tasoa konttorissa, saadaan selville, mitkä asiat henkilöstön mielestä vaatisivat kehittämistä ja mitkä asiat ovat jo hyvin. Asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät tietävät parhaiten, missä asioissa olisi kehittämistä, sillä he ovat ensimmäisiä ihmisiä, joille asiakkaat antavat suullista palautetta palvelusta tiskillä asioidessaan.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Aula, P., Mantere, S. 2005. Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta. WSOYpro. Saatavissa:

<http://www.wsoypro.fi.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/wsoypro.aspx?navi=Omat-sisallot§ion=books> [Viitattu 10.7.2010]

Bergström, S., Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Czinkota, M-R., & Ronkainen, I-A. 2010. Principles of International Marketing. Ninth Edition. Cengage Learning.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Harju, S., Räihä, P., Soininen, L. 1998. Hyvään palveluun. Porvoo: WSOY.

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

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. 12. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Juran, J-M., & Godfrey, A-B. 1998. Quality in the financial services industries. Juran's quality Handbook 5e. Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Companies. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/lib/kyam/docDetail.action?docID=5003211&p00=services%20quality> [Viitattu 10.7.2010]

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Järvelin, K., Kvist, H-H., Kähäri, P., Räikkönen, J. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kekäle, J., & Lehikoinen, M. 2000. Laatu ja laadun arviointi eri tieteenaloilla. 1.painos. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.

Kemp, S. 2005. Quality management Demystified. Blacklick, OH, USA: McGraw-Hill Professional Publishing. Saatavissa: <http://site.ebrary.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/lib/kyam/docDetail.action?docID=10131963&p00=kemp%20sid> [Viitattu 10.7.2010]

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.

Lämsä, A-M., Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Nordean historia. Nordean Internet-sivut. Saatavissa: <http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Nordean+historia/Nordean+synty/60062.html> [Viitattu 12.6.2010]

Nordea / Intranet

Nordean Internet -sivut. Saatavissa: www.nordea.fi

Avaintietoa Nordeasta. Nordean Internet -sivut. Saatavissa: <http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Nordean+historia/59732.html> [Viitattu 15.6.2010]

Nordean organisaatio. Nordean Internet -sivut. Saatavissa: <http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Organisaatio/59662.html> [Viitattu 14.6.2010]

Nordeasta tietoa. Visio ja arvot. Nordean Internet -sivut. Saatavissa: <http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Teht%C3%A4v%C3%A4+visio+ja+arvot/59652.html> [Viitattu 12.6.2010]

Nordean toimintatapasäännöt. Nordean Internet -sivut. Pdf –tiedosto. Saatavissa:
http://www.nordea.com/sitemod/upload/Root/www.nordea.com%20-%20fi/Tietoa%20Nordeasta/Nordea_Code_of_Conduct_FI.pdf [Viitattu 12.7.2010]

Nordean toimintatapasäännöt. Nordean Internet -sivut. Päivitetty 2010. Saatavissa:
<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Yrityksen+yhteiskunnallinen+vastuu/Asiointi+Nordeassa/Toimintatapa-s%C3%A4%C3%A4nn%C3%B6t/59892.html> [Viitattu 12.7.2010]

Pk-yrityksen riskienhallinta. 2000–2009. PK-RH:n Internet -sivut. Saatavissa:
<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/henkiloriskit/henkilosto-voimavarana> [Viitattu 12.7.2010]

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti.

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas? Perustietoa palvelujen markkinoinnista. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Ylikoski, T., Järvinen, R., & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. 2. uudistettu painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Arvoisa pankkilainen!

Opiskelen Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa ja teen tutkimusta palvelun laadun käsityksistä. Tutkin sitä, mistä henkilöstö uskoo hyvän pankkipalvelun koostuvan.

Toivon, että vastaisitte tähän palvelun laadun käsityksiä koskevaan kyselyyn. Kysely liittyy Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa tehtävään liiketalouden opinnäytetyöhön. Toivoisin jokaisen vastaavan kyselyyn, jolloin kyselyn tulokset olisivat mahdollisimman todenmukaiset.

Saadut vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Tarkoituksena kyselyssä on vastata, kuinka tärkeiksi SINÄ itse koet palvelun laatuominaisuudet pankkipalveluissa. Älä siis vastaa niin kuin oletat, että asioiden pitäisi olla. Sinun mielipiteelläsi on väliä.

Muistuttaisin vielä, että kyselyssä tutkitaan yleisesti pankkipalveluihin vaikuttavia ominaisuuksia. Kysely ei siis kohdistu Nordeaan, vaan yleisesti pankkimaailmaan.

Tutkimukseen pääset alla olevan linkin kautta. Kyselyssä olevilla nuolilla pääset liikkumaan eteenpäin.

”linkki”

Ystävällisin terveisin,

Tiina Auranen

- 1. Peruskoulutus**
- 1) Kansakoulu
- 2) Keskikoulu/peruskoulu
- 3) Lukio
- 4) Opisto
- 5) Korkeakoulu

- 2. Palveluksessa oloaika**
- 0 – 5 v.
- 6 – 10 v.
- 11 – 20 v.
- 21 – 30 v.
- Yli 30 vuotta

3. Toimitilat

Miten tärkeinä pidät seuraavia palvelun laatuominaisuuksia, kun kyse on pankkipalveluista?

1 = Vähiten tärkeä – 5 = Tärkein

Viihtyisyys	1 2 3 4 5
Päivittäispalvelujen saatavuus	1 2 3 4 5
Tekniset apuvälineet, kuten toimistolaitteet ja tietojärjestelmät	1 2 3 4 5
Tiskillä asiointiin luottamuksellisuus ilman pelkoa, että viereinen tiski kuulee	1 2 3 4 5
Palveluhenkilöstön riittävyys	1 2 3 4 5

4. Tekninen ja toiminnallinen laatu

Miten tärkeinä pidät seuraavia palvelun laatuominaisuuksia, kun kyse on pankkipalveluista?

1 = Vähiten tärkeä – 5 = Tärkein

Palvelujen toimivuus	1 2 3 4 5
Ammattitaito	1 2 3 4 5
Prosessin lopputulos	1 2 3 4 5
Tietotaito, hiljainen tieto	1 2 3 4 5
Toiminnan jatkuvuus	1 2 3 4 5

5. Automaatit, laitteet

Miten tärkeinä pidät seuraavia palvelun laatuominaisuuksia, kun kyse on pankkipalveluista?

1 = Vähiten tärkeä – 5 = Tärkein

Itsepalveluautomaattien toimivuus	1 2 3 4 5
Puhelinpalvelun nopeus	1 2 3 4 5
Verkkopankin turvallisuus ja helppokäyttöisyys	1 2 3 4 5
Selkeät opasteet itsepalvelulaitteiden käytössä	1 2 3 4 5
Opastaminen itsepalvelulaitteisiin	1 2 3 4 5

6. Yrityskuva

Miten tärkeinä pidät seuraavia palvelun laatuominaisuuksia, kun kyse on pankkipalveluista?

1 = Vähiten tärkeä – 5 = Tärkein

Odotusten täyttäminen	1 2 3 4 5
Viestinnän todenmukaisuus	1 2 3 4 5
Asiakkaiden keskinäinen viestintä	1 2 3 4 5

Liite2/3

Henkilöstön motivoituneisuus työhön	1 2 3 4 5
Yrityksen imago	1 2 3 4 5

7. Viestintä

Miten tärkeinä pidät seuraavia palvelun laatuominaisuuksia, kun kyse on pankkipalveluista?

1 = Vähiten tärkeä – 5 = Tärkein

Kirjallisen materiaalin ja esitteiden selkeys	1 2 3 4 5
Tiedottaminen ajankohtaisista tuotteista/palveluista	1 2 3 4 5
Kotisivujen käytön helppous ja informatiivisuus	1 2 3 4 5
Sanaton viestintä	1 2 3 4 5
Hiljainen tieto	1 2 3 4 5

8. Laatu finanssialalla

Ovatko seuraavat ominaisuudet tärkeitä, kun valitaan palveluntarjoajaa?

1 = Vähiten tärkeä – 5 = Tärkein

Helppo saatavuus, yrityksen sijainti	1 2 3 4 5
Edullisuus, hinnat	1 2 3 4 5
Asiakassuhteen lisäedut, lisäarvoa asiakassuhteesta	1 2 3 4 5
Yrityksen imago	1 2 3 4 5
Asiakkaan tarpeiden huomioiminen	1 2 3 4 5

9. Hyvän palvelun rakentuminen

Kuinka tärkeitä ovat seuraavat ominaisuudet asiakaspalvelussa, jotta henkilöstö voi tarjota laadukasta palvelua?

1 = Vähiten tärkeä – 5 = Tärkein

Yhteistyö, verkostoituminen	1	2	3	4	5
Palvelujen jatkuva kehittäminen	1	2	3	4	5
Jatkuva uuden oppiminen	1	2	3	4	5
Arvojen ja toimintatapojen omaksuminen	1	2	3	4	5
Nopea reagointi muutoksiin	1	2	3	4	5

10. Hyvä palvelu

Mitkä seuraavista ominaisuuksista ovat tärkeitä hyvän palvelun muodostumisessa?

1 = Vähiten tärkeä – 5 = Tärkein

Hinta	1	2	3	4	5
Palvelun nopeus	1	2	3	4	5
Ongelmatilanteiden nopea ratkaiseminen	1	2	3	4	5
Työkierto palvelun monipuolistajana	1	2	3	4	5
Työtyytyväisyyden heijastuminen laatuun	1	2	3	4	5

11. Henkilöstö asiakaspalvelujen voimavarana

Mitkä ominaisuudet on tärkeä henkilöstön hallita, jotta palvelu pysyy laadukkaana?

1 = Vähiten tärkeä – 5 = Tärkein

Henkilöstön ammattitaito	1	2	3	4	5
--------------------------	---	---	---	---	---

Liite2/5

Henkilöstön ystävällisyys	1 2 3 4 5
Henkilöstön tavoitettavuus	1 2 3 4 5
Vuorovaikutustaidot	1 2 3 4 5
Hyvä työilmapiiri	1 2 3 4 5

12. Laadun kokeminen

Mitkä ominaisuudet ovat tärkeitä, jotta asiakas kokisi palvelun laadukkaana?

1 = Vähiten tärkeä – 5 = Tärkein

Varmuus	1 2 3 4 5
Lupausten täyttäminen	1 2 3 4 5
Luottamuksellisuus	1 2 3 4 5
Henkilökohtainen huomioiminen	1 2 3 4 5
Turvallisuuden kokeminen	1 2 3 4 5
Asiakkaan odotusten ylittäminen	1 2 3 4 5

13. Miten sinä kuvailisit sanaa ”laatu” / Mitä laatu mielestäsi on?

14. Onko edellä mainittujen laadun käsitteiden lisäksi mielestäsi jotain, joka vaikuttaa palvelun laadun muodostumiseen olennaisesti?

Peruskoulutus

	Frekvenssi	%
Kansakoulu	<i>2</i>	<i>4,5</i>
Keskikoulu/peruskoulu	<i>6</i>	<i>13,6</i>
Lukio	<i>3</i>	<i>6,8</i>
Opisto	<i>21</i>	<i>47,7</i>
Korkeakoulu	<i>12</i>	<i>27,3</i>
Yhteensä	<i>44</i>	<i>100,0</i>

Palveluksessa oloaika

	Frekvenssi	%
0 - 5 vuotta	<i>9</i>	<i>20,9</i>
6 - 10 vuotta	<i>1</i>	<i>2,3</i>
11 - 20 vuotta	<i>2</i>	<i>4,7</i>
21 - 30 vuotta	<i>15</i>	<i>34,9</i>
Yli 30 vuotta	<i>16</i>	<i>37,2</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Viihtyisyys

	Frekvenssi	%
1	<i>6</i>	<i>13,6</i>
2	<i>3</i>	<i>6,8</i>
3	<i>10</i>	<i>22,7</i>
4	<i>19</i>	<i>43,2</i>
5	<i>6</i>	<i>13,6</i>
Yhteensä	<i>44</i>	<i>100,0</i>

Päivittäispalvelujen saatavuus

	Frekvenssi	%
1	<i>2</i>	<i>4,5</i>
2	<i>5</i>	<i>11,4</i>
3	<i>5</i>	<i>11,4</i>
4	<i>13</i>	<i>29,5</i>
5	<i>19</i>	<i>43,2</i>
Yhteensä	<i>44</i>	<i>100,0</i>

Tekniset apuvälineet, kuten toimistolaitteet ja tietojärjestelmät

	Frekvenssi	%
1	3	6,8
2	2	4,5
3	6	13,6
4	13	29,5
5	20	45,5
Yhteensä	44	100,0

Tiskillä asioinnin luottamuksellisuus ilman pelkoa, että viereinen tiski kuulee

	Frekvenssi	%
1	1	2,3
2	2	4,5
3	3	6,8
4	9	20,5
5	29	65,9
Yhteensä	44	100,0

Palveluhenkilöstön riittävyys

	Frekvenssi	%
3	<i>2</i>	<i>4,5</i>
4	<i>12</i>	<i>27,3</i>
5	<i>30</i>	<i>68,2</i>
Yhteensä	<i>44</i>	<i>100,0</i>

Palvelujen toimivuus

	Frekvenssi	%
2	<i>1</i>	<i>2,3</i>
3	<i>3</i>	<i>6,8</i>
4	<i>15</i>	<i>34,1</i>
5	<i>25</i>	<i>56,8</i>
Yhteensä	<i>44</i>	<i>100,0</i>

Ammattitaito

	Frekvenssi	%
2	<i>1</i>	<i>2,3</i>
3	<i>1</i>	<i>2,3</i>
4	<i>9</i>	<i>20,5</i>
5	<i>33</i>	<i>75,0</i>
Yhteensä	<i>44</i>	<i>100,0</i>

Prosessin lopputulos

	Frekvenssi	%
1	<i>1</i>	<i>2,3</i>
2	<i>3</i>	<i>6,8</i>
3	<i>6</i>	<i>13,6</i>
4	<i>14</i>	<i>31,8</i>
5	<i>20</i>	<i>45,5</i>
Yhteensä	<i>44</i>	<i>100,0</i>

Tietotaito, hiljainen tieto

	Frekvenssi	%
1	<i>5</i>	<i>11,4</i>
2	<i>3</i>	<i>6,8</i>
3	<i>1</i>	<i>2,3</i>
4	<i>23</i>	<i>52,3</i>
5	<i>12</i>	<i>27,3</i>
Yhteensä	<i>44</i>	<i>100,0</i>

Toiminnan jatkuvuus

	Frekvenssi	%
1	<i>5</i>	<i>11,4</i>
2	<i>3</i>	<i>6,8</i>
3	<i>6</i>	<i>13,6</i>
4	<i>10</i>	<i>22,7</i>
5	<i>20</i>	<i>45,5</i>
Yhteensä	<i>44</i>	<i>100,0</i>

Itsepalveluautomaattien toimivuus

	Frekvenssi	%
1	<i>1</i>	<i>2,3</i>
2	<i>1</i>	<i>2,3</i>
3	<i>5</i>	<i>11,4</i>
4	<i>18</i>	<i>40,9</i>
5	<i>19</i>	<i>43,2</i>
Yhteensä	<i>44</i>	<i>100,0</i>

Puhelinpalvelun nopeus

	Frekvenssi	%
1	<i>1</i>	<i>2,3</i>
2	<i>3</i>	<i>6,8</i>
3	<i>8</i>	<i>18,2</i>
4	<i>11</i>	<i>25,0</i>
5	<i>21</i>	<i>47,7</i>
Yhteensä	<i>44</i>	<i>100,0</i>

Verkkopankin turvallisuus ja helpokäyttöisyys

	Frekvenssi	%
3	<i>1</i>	<i>2,3</i>
4	<i>7</i>	<i>15,9</i>
5	<i>36</i>	<i>81,8</i>
Yhteensä	<i>44</i>	<i>100,0</i>

Selkeät opasteet itsepalvelulaitteiden käytössä

	Frekvenssi	%
1	<i>4</i>	<i>9,3</i>
2	<i>6</i>	<i>14,0</i>
3	<i>6</i>	<i>14,0</i>
4	<i>11</i>	<i>25,6</i>
5	<i>16</i>	<i>37,2</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Opastaminen itsepalvelulaitteisiin

	Frekvenssi	%
1	<i>7</i>	<i>16,3</i>
2	<i>4</i>	<i>9,3</i>
3	<i>6</i>	<i>14,0</i>
4	<i>15</i>	<i>34,9</i>
5	<i>11</i>	<i>25,6</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Odotusten täyttäminen

	Frekvenssi	%
2	<i>1</i>	<i>2,3</i>
3	<i>1</i>	<i>2,3</i>
4	<i>13</i>	<i>30,2</i>
5	<i>28</i>	<i>65,1</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Viestinnän todenmukaisuus

	Frekvenssi	%
1	<i>3</i>	<i>7,0</i>
2	<i>1</i>	<i>2,3</i>
3	<i>5</i>	<i>11,6</i>
4	<i>11</i>	<i>25,6</i>
5	<i>23</i>	<i>53,5</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Asiakkaiden keskinäinen viestintä

	Frekvenssi	%
1	5	11,6
2	8	18,6
3	12	27,9
4	11	25,6
5	7	16,3
Yhteensä	43	100,0

Henkilöstön motivoituneisuus työhön

	Frekvenssi	%
2	2	4,7
3	4	9,3
4	12	27,9
5	25	58,1
Yhteensä	43	100,0

Yrityksen imago

	Frekvenssi	%
1	3	7,0
2	3	7,0
3	4	9,3
4	18	41,9
5	15	34,9
Yhteensä	43	100,0

Kirjallisen materiaalin ja esitteiden selkeys

	Frekvenssi	%
1	1	2,3
2	2	4,7
3	10	23,3
4	15	34,9
5	15	34,9
Yhteensä	43	100,0

Tiedottaminen ajankohtaisista tuotteista/palveluista

	Frekvenssi	%
1	<i>1</i>	<i>2,3</i>
2	<i>2</i>	<i>4,7</i>
3	<i>5</i>	<i>11,6</i>
4	<i>21</i>	<i>48,8</i>
5	<i>14</i>	<i>32,6</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Kotisivujen käytön helppous ja informatiivisuus

	Frekvenssi	%
3	<i>6</i>	<i>14,3</i>
4	<i>9</i>	<i>21,4</i>
5	<i>27</i>	<i>64,3</i>
Yhteensä	<i>42</i>	<i>100,0</i>

Sanaton viestintä

	Frekvenssi	%
1	<i>6</i>	<i>14,3</i>
2	<i>6</i>	<i>14,3</i>
3	<i>9</i>	<i>21,4</i>
4	<i>14</i>	<i>33,3</i>
5	<i>7</i>	<i>16,7</i>
Yhteensä	<i>42</i>	<i>100,0</i>

Hiljainen tieto

	Frekvenssi	%
1	<i>3</i>	<i>7,1</i>
2	<i>9</i>	<i>21,4</i>
3	<i>8</i>	<i>19,0</i>
4	<i>15</i>	<i>35,7</i>
5	<i>7</i>	<i>16,7</i>
Yhteensä	<i>42</i>	<i>100,0</i>

Helppo saatavuus, yrityksen sijainti

	Frekvenssi	%
1	<i>5</i>	<i>11,6</i>
2	<i>2</i>	<i>4,7</i>
3	<i>7</i>	<i>16,3</i>
4	<i>15</i>	<i>34,9</i>
5	<i>14</i>	<i>32,6</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Edullisuus, hinnat

	Frekvenssi	%
1	<i>2</i>	<i>4,7</i>
2	<i>3</i>	<i>7,0</i>
3	<i>12</i>	<i>27,9</i>
4	<i>19</i>	<i>44,2</i>
5	<i>7</i>	<i>16,3</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

**Asiakassuhteen lisäedut, lisäarvoa
asiakassuhteesta**

	Frekvenssi	%
1	<i>1</i>	<i>2,3</i>
2	<i>1</i>	<i>2,3</i>
3	<i>4</i>	<i>9,3</i>
4	<i>19</i>	<i>44,2</i>
5	<i>18</i>	<i>41,9</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Yrityksen imago

	Frekvenssi	%
1	<i>4</i>	<i>9,5</i>
2	<i>4</i>	<i>9,5</i>
3	<i>7</i>	<i>16,7</i>
4	<i>16</i>	<i>38,1</i>
5	<i>11</i>	<i>26,2</i>
Yhteensä	<i>42</i>	<i>100,0</i>

Asiakkaan tarpeiden huomioiminen

	Frekvenssi	%
2	<i>1</i>	<i>2,3</i>
3	<i>3</i>	<i>7,0</i>
4	<i>11</i>	<i>25,6</i>
5	<i>28</i>	<i>65,1</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Yhteistyö, verkostoituminen

	Frekvenssi	%
1	<i>3</i>	<i>7,0</i>
2	<i>4</i>	<i>9,3</i>
3	<i>6</i>	<i>14,0</i>
4	<i>16</i>	<i>37,2</i>
5	<i>14</i>	<i>32,6</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Palvelujen jatkuva kehittäminen

	Frekvenssi	%
1	<i>2</i>	<i>4,7</i>
2	<i>1</i>	<i>2,3</i>
3	<i>6</i>	<i>14,0</i>
4	<i>13</i>	<i>30,2</i>
5	<i>21</i>	<i>48,8</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Jatkuva uuden oppiminen

	Frekvenssi	%
1	<i>1</i>	<i>2,4</i>
3	<i>2</i>	<i>4,8</i>
4	<i>20</i>	<i>47,6</i>
5	<i>19</i>	<i>45,2</i>
Yhteensä	<i>42</i>	<i>100,0</i>

Arvojen ja toimintatapojen omaksuminen

	Frekvenssi	%
2	<i>2</i>	<i>4,8</i>
3	<i>7</i>	<i>16,7</i>
4	<i>18</i>	<i>42,9</i>
5	<i>15</i>	<i>35,7</i>
Yhteensä	<i>42</i>	<i>100,0</i>

Nopea reagointi muutoksiin

	Frekvenssi	%
1	<i>5</i>	<i>12,2</i>
2	<i>4</i>	<i>9,8</i>
3	<i>2</i>	<i>4,9</i>
4	<i>19</i>	<i>46,3</i>
5	<i>11</i>	<i>26,8</i>
Yhteensä	<i>41</i>	<i>100,0</i>

Hinta

	Frekvenssi	%
1	<i>6</i>	<i>14,0</i>
2	<i>5</i>	<i>11,6</i>
3	<i>13</i>	<i>30,2</i>
4	<i>16</i>	<i>37,2</i>
5	<i>3</i>	<i>7,0</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Palvelun nopeus

	Frekvenssi	%
2	<i>4</i>	<i>9,3</i>
3	<i>8</i>	<i>18,6</i>
4	<i>17</i>	<i>39,5</i>
5	<i>14</i>	<i>32,6</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Ongelmatilanteiden nopea ratkaiseminen

	Frekvenssi	%
2	<i>1</i>	<i>2,3</i>
3	<i>5</i>	<i>11,6</i>
4	<i>18</i>	<i>41,9</i>
5	<i>19</i>	<i>44,2</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Työkierto palvelun monipuolistajana

	Frekvenssi	%
1	<i>4</i>	<i>9,3</i>
2	<i>4</i>	<i>9,3</i>
3	<i>11</i>	<i>25,6</i>
4	<i>16</i>	<i>37,2</i>
5	<i>8</i>	<i>18,6</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Työtyytyväisyyden heijastuminen laatuun

	Frekvenssi	%
2	<i>2</i>	<i>4,8</i>
3	<i>1</i>	<i>2,4</i>
4	<i>14</i>	<i>33,3</i>
5	<i>25</i>	<i>59,5</i>
Yhteensä	<i>42</i>	<i>100,0</i>

Henkilöstön ammattitaito

	Frekvenssi	%
2	<i>4</i>	<i>9,3</i>
3	<i>2</i>	<i>4,7</i>
4	<i>12</i>	<i>27,9</i>
5	<i>25</i>	<i>58,1</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Henkilöstön ystävällisyys

	Frekvenssi	%
2	<i>2</i>	<i>4,7</i>
3	<i>3</i>	<i>7,0</i>
4	<i>11</i>	<i>25,6</i>
5	<i>27</i>	<i>62,8</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Henkilöstön tavoitettavuus

	Frekvenssi	%
1	<i>4</i>	<i>9,5</i>
2	<i>1</i>	<i>2,4</i>
3	<i>3</i>	<i>7,1</i>
4	<i>15</i>	<i>35,7</i>
5	<i>19</i>	<i>45,2</i>
Yhteensä	<i>42</i>	<i>100,0</i>

Vuorovaikutustaidot

	Frekvenssi	%
1	<i>1</i>	<i>2,3</i>
2	<i>2</i>	<i>4,7</i>
3	<i>2</i>	<i>4,7</i>
4	<i>13</i>	<i>30,2</i>
5	<i>25</i>	<i>58,1</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Hyvä työilmapiiri

	Frekvenssi	%
1	<i>5</i>	<i>11,6</i>
2	<i>1</i>	<i>2,3</i>
3	<i>1</i>	<i>2,3</i>
4	<i>12</i>	<i>27,9</i>
5	<i>24</i>	<i>55,8</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Varmuus

	Frekvenssi	%
1	<i>2</i>	<i>4,9</i>
2	<i>1</i>	<i>2,4</i>
3	<i>3</i>	<i>7,3</i>
4	<i>20</i>	<i>48,8</i>
5	<i>15</i>	<i>36,6</i>
Yhteensä	<i>41</i>	<i>100,0</i>

Lupausten täyttäminen

	Frekvenssi	%
2	<i>1</i>	<i>2,3</i>
4	<i>12</i>	<i>27,9</i>
5	<i>30</i>	<i>69,8</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Luottamuksellisuus

	Frekvenssi	%
3	<i>2</i>	<i>4,7</i>
4	<i>3</i>	<i>7,0</i>
5	<i>38</i>	<i>88,4</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Henkilökohtainen huomioiminen

	Frekvenssi	%
1	<i>2</i>	<i>4,8</i>
2	<i>1</i>	<i>2,4</i>
3	<i>3</i>	<i>7,1</i>
4	<i>20</i>	<i>47,6</i>
5	<i>16</i>	<i>38,1</i>
Yhteensä	<i>42</i>	<i>100,0</i>

Turvallisuuden kokeminen

	Frekvenssi	%
1	<i>3</i>	<i>7,0</i>
2	<i>4</i>	<i>9,3</i>
3	<i>2</i>	<i>4,7</i>
4	<i>19</i>	<i>44,2</i>
5	<i>15</i>	<i>34,9</i>
Yhteensä	<i>43</i>	<i>100,0</i>

Asiakkaan odotusten ylittäminen

	Frekvenssi	%
1	<i>1</i>	<i>2,4</i>
2	<i>4</i>	<i>9,5</i>
3	<i>3</i>	<i>7,1</i>
4	<i>15</i>	<i>35,7</i>
5	<i>19</i>	<i>45,2</i>
Yhteensä	<i>42</i>	<i>100,0</i>

Miten sinä kuvailisit sanaa "laatu" / Mitä laatu mielestäsi on?

	Frekvenssi	%
	10	22,7
hyvää, luottamuksellista, ammattitaitoista, ystävällistä	1	2,3
palvelukokonaisuus	1	2,3
Ammattitaito.	1	2,3
Ammattitaitoa, hyviä vuorovaikutustaitoja, yksinkertaista selkeyttä, luotettavuutta	1	2,3
ammattitaitoa, vuorovaikutusta, asiakkaan tarpeiden huomioimista, työtovereiden arvostamista	1	2,3
Asiakas tuntee olevansa tärkeä pankille.	1	2,3
asiakaspalvelua ilman virheitä ja palvelu ylittää asiakkaan odotukset	1	2,3
Asiakaspalvelussa asiakkaan odotusten/ tarpeiden täyttäminen ja mieluummin ylittäminen.	1	2,3
Asiakkaan odotukset vähintäänkin täyttävä ja mieluiten ylittävä tuote tai palvelu	1	2,3

Asiakkaan tarpeet huomioon ottava sekä ennakointi tai tarpeen herättäminen asiakaskohtaamisissa. Luottamuksellisesti ja tyylikkäästi hoidetut asiakastapaamiset.	1	2,3
Asiantuntemusta, ammattitaitoa, kommunikointitaidot	1	2,3
Asiantuntevaa palvelua, asiakkaan tarpeiden huomioiminen ja kuunteleminen. Palvelun saaminen tarvittaessa. Hyviä kokemuksia jotka jää mieleen.	1	2,3
Asiantuntevaa, osaavaa ja joustavaa palvelua, asiakkaan tarpeet huomioiden.	1	2,3
Ei moitteen sijaa, vaan kokonaisvaltainen tyytyväisyys tuotteeseen.	1	2,3
Erinomainen asiakaskokemus -> on sitä, mitä mainontamme ja viestintämme lupaa	1	2,3

	Hyvä ja ystävällinen palvelu ja asiakkaan tarpeisiin sopivat palvelut.	<i>1</i>	<i>2,3</i>
	Hyvää ammattitaitoa, virheetöntä asiakaspalvelua	<i>1</i>	<i>2,3</i>
	Hyvää asiakaspalvelua.	<i>1</i>	<i>2,3</i>
	Käyntikortti	<i>1</i>	<i>2,3</i>
	Laadulla kuvaisin tuotteen tai palvelun hyvyttä	<i>1</i>	<i>2,3</i>
	Laatu kuvastaa esim. millaista palvelua on saanut.	<i>1</i>	<i>2,3</i>
	laatu kuvastaa kuinka hyvin olen onnistunut täyttämään asiakkaan odotukset palvelutilanteessa. erinomainen laatu = asiakkaan odotusten ylittäminen, huono laatu = asiakas ei saanut mitä haki	<i>1</i>	<i>2,3</i>
	Laatu on korkeaa tasoa (ammattitaitoa, palvelu, tuote tms.)	<i>1</i>	<i>2,3</i>
	laatu on sitä, että jokin asia tai tapahtuma vastaa odotuksia tai ylittää ne	<i>1</i>	<i>2,3</i>

Laatu yksi kriteeri palvelun tai tuotteen ominaisuuden kuvaamisessa. Laatu voi olla hyvää, huonoa tai kohtalaista. Palveluista puhuttaessa hyvää laatua kuvaa ammattitaito, luotettavuus ja sopivuus.	1	2,3
Lisäarvoa asiakkaalle.	1	2,3
Luottamus	1	2,3
Luottamus, saatavuus, ammattitaito	1	2,3
Odotukset ylittävää, jotenkin yllättävää.	1	2,3
Odotusten täyttäminen	1	2,3

Oikeanlaista tilanteeseen sopivaa toimintaa, asiakkaan tarpeet huomioiden.	1	2,3
Osaaminen, tuotetuntemus, ammattitaito	1	2,3
Palvelun laatu on sitä, miten asiakas kokee saamansa palvelun. Hyvä palvelu-hyvä laatu, huono palvelu-huono laatu.	1	2,3
tyylikästä, luotettavaa, pitkään kestävä..	1	2,3
Yhteensä	44	100,0

Onko edellä mainittujen laadun käsitteiden lisäksi mielestäsi jotain, joka vaikuttaa hyvän pankkipalvelun laadun muodostumiseen olennaisesti?

	Frekvenssi	%
	23	52,3
- työilmapiiri - henkilöstön riittävyys - jaksaminen - motivaatio	1	2,3
Asiakas on aina oikeassa eikä koskaan saa nostaa itseään yhtään porrasta ylemmäs asiakasta, asiakas vaistoa sen	1	2,3
Asiakkaan huomioiminen joka tilanteessa.	1	2,3
asiakkaille tarjotaan tarpeeksi tietoa olemassa olevista tuotteista ja ajankohtaisista tuotteista. Palvelua on tarpeeksi saatavilla.	1	2,3
Asioiden toimivuus	1	2,3
ei	1	2,3
Henkilökunnan jaksaminen työssä.	1	2,3
Henkilökunnan koulutus ja osaaminen	1	2,3
Henkilöstö	1	2,3

Henkilöstön asenne	1	2,3
Joustavuus.	1	2,3
Oikeat resurssit ja ammattitaitoiset, ystävälliset henkilöt asiakaspalvelutehtävissä	1	2,3
Oli aika kattavasti kaikki esillä, ei tule mieleen	1	2,3
paljonkin ja kaikki lähtee ensisijaisesti ystävällisyydestä ja asiakkaan huomioimisesta	1	2,3
Positiivinen asenne	1	2,3
Proaktiivisuus	1	2,3
Riittävä henkilökunnan määrä.	1	2,3
Tilat, viihtyvyys, kuitenkin asiakkaan ystävällinen huomioiminen on hyvin tärkeää	1	2,3
Yleinen mielipide esim. lehtikirjoittelu.	1	2,3
Yleinen siisteys	1	2,3
ystävällisyys, luotettavuus	1	2,3
Yhteensä	44	100,0