

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinointi

Jenna Salo

Asiakkaan ja työntekijän kokemukset asiakaskoh- taamisessa, case: Etelä-Karjalan Osuuspankki

Opinnäytetyö 2017

Tiivistelmä

Jenna Salo

Asiakkaan ja työntekijän kokemukset asiakaskohtaamisessa, case: Etelä-Karjalan Osuuspankki, 61 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden koulutusohjelma

Markkinointi

Opinnäytetyö 2017

Ohjaaja: Ville Lehto, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Etelä-Karjalan Osuuspankin Lappeenrannan konttorin asiakkaan ja työntekijän kokemuksia asiakaskohtaamisissa. Asiakaskokemusta haluttiin tutkia sen kiinnostavuuden ja ajankohtaisuuden vuoksi. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin asiakaskokemusta, sen muodostumista, johtamista ja mittaamista sekä asiakaskohtaamista, sen monikanavaisuutta ja eri vaiheita. Lisäksi käsiteltiin Etelä-Karjalan Osuuspankin monikanavaisuutta ja yhtenäistä tapaa kohdata asiakas.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jossa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta. Asiakkaalle ja työntekijälle luotiin omat kyselylomakkeet ja ne toteutettiin Google Forms -työkalun avulla. Otantamenetelmäksi valittiin satunnaisotanta. Kyselytutkimus tehtiin Etelä-Karjalan Osuuspankin Lappeenrannan konttorissa kahtena eri päivänä viikoilla 16 ja 17. Tutkimuspäivät olivat 19.4.2017 ja 27.4.2017.

Tutkimuksen tuloksista selvisi, että sekä asiakkaiden että työntekijöiden kokemukset spontaaneissa asiakaskohtaamisissa ovat hyvät. Asiakkaiden mielestä asiakaspalvelija otti asiakkaan hyvin huomioon kohtaamisen alussa ja asiakkaalle jäi positiivinen olo asiakaskohtaamisesta. Asiakkaiden odotukset täyttyivät kohtaamisen aikana ja asiakaspalvelija koki saaneensa ratkaisun asiakkaan asiaan.

Etelä-Karjalan Osuuspankki sai opinnäytetyön avulla teoreettista tietoa asiakaskokemuksesta ja asiakaskohtaamisesta sekä käsityksen asiakkaan ja työntekijän kokemuksista asiakaskohtaamisissa.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaskokemuksen muodostuminen, asiakaskohtaaminen, kvantitatiivinen tutkimus.

Abstract

Jenna Salo

Customer's and employee's experiences in service encounter, case: Etelä-Karjalan Osuuspankki, 61 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Faculty of Business Administration Lappeenranta

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Marketing

Bachelor's Thesis 2017

Instructor: Mr. Ville Lehto, Senior Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences

The purpose of the study was to research what kind of experiences customers and employees of Etelä-Karjalan Osuuspankki have. The theoretical framework includes information about customer encounters, multiple channels, customer experience and how to measure and manage it. The information was gathered from literature, articles and the Internet.

The survey was conducted using a quantitative method, and the data were collected through questionnaires. The questionnaires were made by using Google Forms. A questionnaire consisted of both closed and open-ended questions. This study was carried out at the Osuuspankki in Lappeenranta by handing out a questionnaire to customers and employees. The research days were 17th of April and 27th of April, 2017.

The results of the study show that customers' and employees' experiences at the encounters were good. The customers felt that they had got professional, fluent and trustworthy service. Customers expectations were met during the meetings. The employees felt that they solved the problems quickly and efficiently.

The results of this thesis gave Etelä-Karjalan Osuuspankki theoretical knowledge of customer experiences. The knowledge gained will be contributed to the development of customer experiences at Osuuspankki.

Keywords: customer experience, accumulating customer experience, customer encounter, kvantitative research

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	6
1.2	Teoreettinen viitekehys.....	7
1.3	Etelä-Karjalan Osuuspankki.....	8
2	Asiakaskokemus.....	9
2.1	Asiakaskokemuksen määritelmä.....	10
2.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	11
2.3	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	14
2.4	Odotusten ylittäminen kokemusten avulla.....	16
2.5	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	18
3	Asiakaskohtaaminen.....	21
3.1	Monikanavainen asiakaskohtaaminen.....	22
3.2	Asiakaskohtaamisen eri vaiheet.....	24
3.3	Kohtaamiset finanssialalla.....	26
4	Tutkimuksen vaiheet.....	27
4.1	Tutkimuksen toteuttaminen.....	29
4.2	Kyselylomakkeen tekeminen.....	31
4.3	Luotettavan mittaustiedot elementit.....	34
4.4	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti.....	36
5	Kohtaamiset Lappeenrannan konttorilla.....	37
5.1	Asiakaskokemus asiakkaan näkökulmasta.....	37
5.2	Asiakaskokemus asiakaspalvelijan näkökulmasta.....	47
6	Asiakaskokemuksen kehittäminen tutkimuksen pohjalta.....	52
6.1	Asiakaskokemuksen muodostuminen ja odotukset.....	54
6.2	Net Promoter Score vs. Customer effort score.....	55
7	Yhteenveto ja pohdinta.....	56
	Kuviot.....	60
	Taulukot.....	61

Liitteet

- Liite 1 Kyselylomake asiakkaalle
- Liite 2 Kyselylomake työntekijälle

1 Johdanto

Suomessa asiakaskokemuksesta ja sen kehittämisestä on alettu keskustelemaan paljon vasta viime vuosina. Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) mukaan englanninkielinen termi customer experience on yleistynyt Yhdysvalloissa ja Euroopassa jo 2000-luvun alussa. Asiakaskokemuksen hyödyt on jo tiedostettu, mutta niitä ei juurikaan hyödynnetä yrityksissä vielä täysimääräisesti. Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan kokemuksista, joihin vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajuiset tulkinnat. Tämän vuoksi yritys ei voi täysin vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Tärkeintä kuitenkin on se, että yritys pyrkii vaikuttamaan asiakaskokemuksiin.

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakkaan ja työntekijän kokemuksia asiakaskohtamisessa. Opinnäytetyö tehdään asiakasyritykselle, Etelä-Karjalan Osuuspankille. Aiheen valinta lähti liikkeelle tutkijan aiemmista kontakteista Etelä-Karjalan Osuuspankkiin. Lopullinen aihe päätettiin yhdessä tutkijan ja asiakasyrityksen kanssa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa hyödyllistä ja konkreettista tietoa asiakasyritykselle asiakaskokemuksesta. Tutkimuksen aihe on molemmille osapuolille mieluisa ja konkreettinen sekä aidosti hyödyllinen.

Tutkimuksen tutkimusmenetelmänä käytetään määrällistä tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen aineisto kerätään kyselytutkimuksella, Lappeenrannan konttorissa. Kyselytutkimuslomakkeet tehdään erikseen sekä asiakkaalle että työntekijälle. Tutkimusaineisto käsitellään SPSS Analytics -ohjelmalla, joka on tilastollisen tutkimuksen analysointiohjelma. Saadut tulokset esitetään työn tuloksissa ja ne pyritään yleistämään koskemaan perusjoukkoa.

Pankkitoiminta on tällä hetkellä murroksessa digitaalisuuden myötä. Pankkiasiointi on siirtynyt yhä suuremmilta osin verkkoon. Asiakaskokemus onkin Etelä-Karjalan Osuuspankille tärkeä ja ajankohtainen asia, sillä Lappeenrannan konttori muutti alkuvuodesta 2017 uuteen toimitaloon, aivan Lappeenrannan ydinkeskustaan. Osuuspankin asiakaskokemuksen kehittäminen ja erityisesti spontaanin asiakaskohtaamisen tutkiminen sekä asiakkaan ja työntekijän näkökulmasta nousi esille yhteisten tapaamisten aikana. Aiemmissa opinnäytetöissä on keskitytty pääsään-

töisesti asiakkaan kokemukseen asiakaskohtaamisissa. Tutkimuksissa ei ole käsitelty molempien osapuolien, asiakkaan ja työntekijän kokemuksia kohtaamisista. Löytänän ja Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.

Luvussa 2 käydään läpi asiakaskokemusta, sen määritelmää, muodostumista, mitaamista ja johtamista. Luku 3 käsittelee asiakaskohtaamista ja asiakaskohtaamisen eri vaiheita sekä kohtaamisia finanssialalla. Luvussa perehdytään myös Etelä-Karjalan Osuuspankin monikanavaisuuteen. Luvussa 4 käydään läpi tutkimuksen toteuttamista, tutkimusmenetelmää ja -kysymystä sekä kyselylomakkeen luomista. Luku 5 keskittyy tutkimuksen tuloksiin ja niiden analysointiin sekä asiakkaan että työntekijän näkökulmasta. Luvussa 6 perehdytään siihen, miten Etelä-Karjalan Osuuspankin asiakaskokemusta ja asiakaskohtaamisia voitaisiin mahdollisesti kehittää tutkimuksen perusteella. Luku 7 päättää tutkimuksen pohdintaan ja yhteenvedoon.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakkaan ja työntekijän kokemusta spontaanissa asiakaskohtaamisessa ja se tehdään asiakasyritykselle, Etelä-Karjalan Osuuspankille. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää asiakkaan ja työntekijän kokemukset spontaanissa asiakaskohtaamisessa. Kyselylomakkeen avulla selvitetään, miten spontaanin asiakaspalvelutilanteen osapuolet, tässä tutkimuksessa asiakas ja Osuuspankin työntekijä, kokevat samat palvelutilanteet. Tutkimus keskittyy kuitenkin pääosin asiakkaan kokemukseen. Tutkimus tehdään Etelä-Karjalan Osuuspankin Lappeenrannan konttorissa.

Tämä opinnäytetyö keskittyy nimenomaan spontaanin asiakaskohtaamisen tunnepuoleen ja asiakkaan kokemaan fiilikseen. Työssä ei keskitytä niinkään asiakaspalvelijan taitoihin tai työkokemuksen pituuteen. Kuten Korhikoski ja Löytänä (2014, 97) kirjassaan toteavat, asiakaskokemus ei ole pelkästään kykyä tyydyttää asiakkaan tarve vaan luoda kokemus, joka muodostuu tunteista.

Selkeän ja ytimekkään tavoitteen ansiosta tutkimuskysymyksestä muotoutui yksiselitteiseksi mutta kuitenkin riittävän laajaksi opinnäytetyön pohjaksi. Lopullisesta

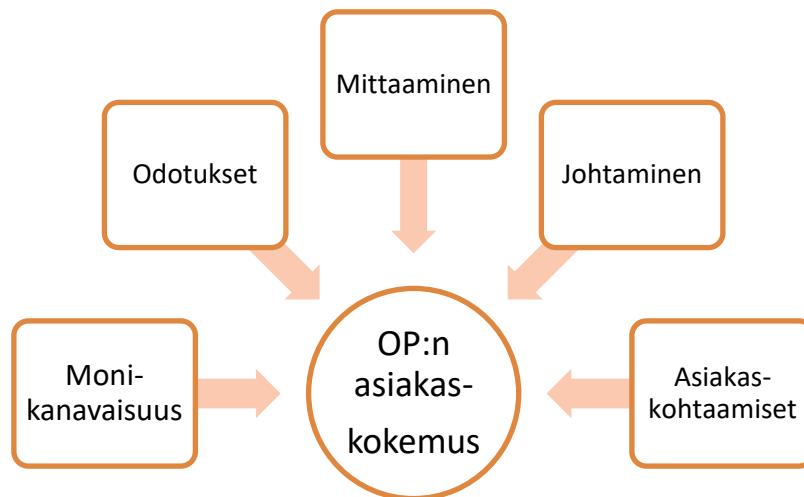
työstä rajautuivat pois asiakaspalvelijan palveluasennetta ja sen kehittämistä koskevat osuudet. Tämä opinnäytetyö tehdään Etelä-Karjalan Osuuspankille. Tutkimuksen tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää myös muissa konttoreissa tulevaisuudessa, mutta tämän työn tavoitteena on tuottaa tietoa juuri Lappeenrannan konttorin asiakaskohtaamisista.

Opinnäytetyössä keskitytään Lappeenrannan konttorin myyntitiimin kokemuksiin ja asiakaspalvelukohtaamisiin. Lappeenrannan konttorissa on käytössä pankkimaailmassa aivan uusi asiakaspalvelukonsepti, jossa työntekijä on aulassa asiakkaita varten. Spontaaneissa asiakaskohtaamisissa hoidetaan asiakkaiden päivittäisiä raha-asioita ja vakuutuspalveluita. Opinnäytetyössä keskitytään juuri näihin, spontaaneihin ja nopeisiin asiakaskohtaamisiin. Lappeenrannan konttorin muut osastot, esimerkiksi lainapalvelu ja yrityspuoli, jätetään tutkimuksesta kokonaan pois. Opinnäytetyöstä ja tutkimuksesta tulisi liian laaja, jos siinä käsiteltäisiin konttorin montaa osastoa. Työssä ei perehdytä konttorin muiden osastojen toimintaan eikä niiden palveluihin.

1.2 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys (Kuvio 1, sivu 8) koostuu asiakaskokemuksen, -kohtaamisen ja -palvelun kirjallisuudesta. Opinnäytetyön teoreettiseen osuuteen käytetään sekä suomenkielistä että englanninkielistä kirjallisuutta, asiantuntijoiden blogijulkaisuja sekä artikkeleita. Opinnäytetyön lähteinä käytetään myös Osuuspankin omia materiaaleja muun muassa spontaanista asiakaskohtaamisesta. Osuuspankilta saamia materiaaleja käytetään luottamuksellisesti koko prosessin ajan.

Tutkimuksen tieteenala on liiketaloustiede ja markkinointi. Opinnäytetyön aihe kuuluu markkinoinnissa asiakassuhdemarkkinointiin. Markkinoinnin tavoitteena on tietyn yrityksen oman tuotteen tai palvelun kysynnän kasvattaminen. Markkinointi tarkoittaa kaikkia niitä keinoja, joita yritys käyttää tavoitteen saavuttamiseksi (Varhela ja Virtanen 1999).



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

Kuviossa 1 esitetään tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään asiakaskokemusta, sen määritelmiä, johtamista ja mittaamista. Teoriaosuudessa käsitellään myös asiakkaiden odotuksia, palveluiden monikanavaisuutta ja asiakaskohtauksia sekä yleisesti että Osuuspankin näkökulmasta.

Aiheesta löytyy aiemmin tehtyjä opinnäytetöitä, joissa käsitellään asiakaskokemusta eri Osuuspankeissa. Opinnäytetyöt käsittelevät asiakaskokemusta kuitenkin pelkästään asiakkaan näkökulmasta, eikä niihin ole yhdistetty työntekijän kokemusta samoista kohtaamisista. Tutkimuksessa on siis uusia piirteitä asiakaskokemuksesta sekä asiakkaan että työntekijän kokemuksista asiakaskohtauksissa. Opinnäytetöiden avulla on kartoitettu sitä, mitä aiheesta on jo tutkittu. Aikaisempia opinnäytetöitä ei käytetä lähteinä tässä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa.

1.3 Etelä-Karjalan Osuuspankki

Osuuspankki on asiakkaidensa omistama finanssiryhmä. Osuuspankki edistää asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestävästä taloudellisesta menestyksestä, hyvinvointia ja turvallisuutta. Suomalaisuus, maan kattavin palveluverkko sekä aito asiakaslähtöisyys tekevät Osuuspankista monella tapaa ainutlaatuisen toimijan. Osuuspankin tavoitteena on rakentaa digitaalisuudesta uusi menestystekijä.

Osuuspankin asiakkaiden pääasiointikanavaksi onkin noussut mobiili. Maaliskuussa 2016 OP-mobiili ohitti OP.fi:n käyntien määrän. (Ruokonen 2017a.)

Etelä-Karjalan Osuuspankki on tarjonnut pankkipalveluja asiakkailleen jo yli sadan vuoden ajan. Etelä-Karjalan Osuuspankkiin kuuluu neljä konttoria: Lappeenrannassa, Imatralla, Joutsenossa ja Ruokolahdella. Etelä-Karjalan Osuuspankissa työskentelee yhteensä 162 pankkialan ammattilaista. Pankilla on yli 80 000 asiakasta, joista yli puolet on asiakasomistajia. Pankin tulos on vuosia ollut hyvä ja Osuuspankki kantaa yhteiskuntavastuuta olemalla yhteisönsä suurimpia veronmaksajia. Pankin vakavaraisuus on nelinkertainen lain edellyttämään tasoon nähden. (Pankin esittely, OP-ryhmä.)

Lappeenrannan konttori muutti alkuvuodesta 2017 uuteen toimitaloon aivan kaupungin ydinkeskustaan. Uusi toimitalo on suuri sekä näyttävä rakennus Marian aukion laidalla, Kirkkokatu 9:ssä. Uusi konttori palvelee entistä laajemmilla aukioloajoilla kello 8-20 ajanvarauksella. Uudessa konttorissa on käytössä niin sanottu nopea asiakaspalvelu, jossa asiakaspalvelija auttaa asiakkaita jo pankin aulassa. Näitä asiakaskohtaamisia kutsutaan spontaaneiksi asiakaskohtaamisiksi. Lappeenrannan konttorin aula toimii avarana asiakastilana, joka on asiakkaan ja pankin asiakasmestarin kohtauspaikka. Asiakkaiden joukkoon jalkautuneet asiakasmestarit ovat syrjäyttäneet perinteisen pankkitalon infotiskin. Asiaksmestarit auttavat ja opastavat asiakkaita päivittäisissä pankki- ja vakuutusasioissa. Työntekijöillä on kannettavat tietokoneet koko ajan mukana, joten nopeat pankkiasiat, kuten uuden pankkikortin tilaus, voidaan hoitaa siltä seisomalta. Asiaksmestari voi hoitaa asiakkaan sekä pankki- että vakuutusasiat kerralla kuntoon. (OP-lehti 2017, 12-13.)

2 Asiakaskokemus

Leinon (2016) mukaan asiakaskokemus on tämän päivän iso sana, kun ennen taas puhuttiin asiakastytyvyydestä ja -palvelusta. Asiakaskokemus -termillä tarkoitetaan enemmän kuin asiakastytyvyyttä, ja sen avulla yritys voi saavuttaa arvokasta kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Asiakaskokemus on asiakkaan muodostama kokonaisuus yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemus perustuu kohtaamisiin, mielikuviin, tunteisiin ja tietoon, joita asiakkaalla on yrityksen brändistä. Yrityksen

asiakaspalveluun ja sitä kautta asiakkaan kokemaan asiakaskokemukseen vaikuttaa merkittävästi se, miten innovatiivisia organisaation palvelut ja toimintatavat ovat. Kilpailussa pärjää paremmin sellainen organisaatio, joka pystyy uudistumaan ja reagoimaan muutoksiin nopeasti.

Tässä luvussa käsitellään eri teorioiden avulla asiakaskokemuksen määritelmää, muodostumista ja sen johtamista. Luvussa 2.1 käydään läpi erilaisia asiakaskokemuksen määritelmiä. Asiakaskokemuksen määritelmiä on etsitty eri lähteistä. Luvussa 2.2 käydään läpi asiakaskokemuksen muodostumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Luvussa 2.3 keskitytään asiakaskokemuksen johtamiseen ja sen kehittämiseen. Luku 2.4. keskittyy asiakkaan odotusten ylittämiseen asiakaskohtaamisissa kokemusten avulla. Viimeisessä luvussa 2.5 käsitellään asiakaskokemuksen mittaamista.

2.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemus on yksilön kokemus yrityksen palveluista, tuotteista ja toimintatavoista. Jokainen asiakas muodostaa oman kokemuksen ja siihen vaikuttavat esimerkiksi asiakkaan henkilökohtaiset tunteet, mieltymykset, odotukset ja edelliset kohtaamiset. (Löytänä ja Korteso 2011, 11.)

Löytänen ja Korhosen (2014, 13) mielestä yritykset ovat ottamassa vasta ensiaskeleitaan matkalla kohti uudenlaisten asiakaskokemusten luomista. Asiakaskokemusten kehittäminen voi avata yrityksille lukemattoman määrän mahdollisuuksia. Asiakaskokemus yrityksen kilpailuetuna on yrityksille niin laaja kokonaisuus, että sen hyödyntäminen vaatii rohkeutta yrityksen johdolta. Yrityksen johdolla tulisi olla tulevaisuuden asiakaskokemuksen kehittämiseen selkeä strategia, vaikka tulevaisuutta ja sen muutoksia voi olla vaikea ennustaa.

Andajanin (2015, 630) mielestä asiakaskokemukseen vaikuttaa koko asiakkaan kulkema polku. Asiakkaan kokemus muodostuu erilaisista tunteista, joita hän kokee asiakaskohtaamisissa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan aikaisemmat ja nykyiset toimet, mutta myös asiakkaan mahdolliset toimet tulevaisuudessa. Kuluttajat ovat emotionaalisesti sitoutuneita ostoprosessiin. Yritysten tehtävä on tuottaa asiakkaalle ainutlaatuisia kokemuksia.

Asiakaskokemus ja sen kehittäminen ovat kasvava trendi, jonka mukana jokaisen yrityksen pitäisi kulkea. Asiakaskokemus on asiakkaiden kokemus yrityksen toimintatavoista, asiakaspalvelusta ja tuotteista. Vaikka kokemus on jokaisen subjektiivinen käsitys, kaikkien asiakkaiden kokemusten tulisi olla samanarvoisia ja yhtä merkityksellisiä yritykselle. Yrityksen tulisi nähdä jokainen asiakaskohtaaminen mahdollisuutena vakuuttaa asiakas juuri tämän yrityksen toimintatavoista. Kuten Löytänä ja Korteso (2011, 16) toteavat, joka ikisen työntekijän palkka tulee asiakkaalta, ja se maksetaan asiakaskokemusten perusteella.

Tunnelmaan ja asiakaskokemukseen vaikuttavat vahvasti yksilön aistikokemukset, ympäristö, omat ja muiden tavat toimia sekä ihmisten välinen vuorovaikutus. Asiakaskokemus on kaikille yksilöllinen, mutta ymmärtämällä erilaisuutta, asiakaskokemusten hallitseminen on yrityksille helpompaa. Kokemuksiimme vaikuttaa kaikki mitä näemme, kuulemme ja tunnemme. Yksittäinen asia kuten tuoksu voi laukaista eri yksilöissä erilaisen kokemusten verkoston. Nämä verkostot ovat kaikille yksilöllisiä ja sen takia niiden vaikutusta yksilön kokemukseen voi olla vaikea määritellä etukäteen. *Kokemus syntyy aistikokemuksista, ajatuksista ja tunteista eli emootioista*. Näitä asioita yhdistelemällä ja sekoittamalla, syntyy ihmisen yksilöllinen, jokaisen oma kokemus. Kokemuksiin vaikuttaa se, missä suhteessa lisäämme mitään tekijää. (Rantanen 2016.)

Kaikki asiakaskokemuksen määritelmät ovat hieman erilaisia lähteestä riippuen, mutta niissä on myös paljon yhtenäisiä piirteitä. Kaikissa määritelmissä yhdistyy asiakaskokemuksen subjektiivisuus eli yksilöllisyys. Asiakaskokemus on yksilöllinen kokemus, johon vaikuttaa yksilön aikaisemmat kokemukset hyvin vahvasti. Myös ympäristön merkitys on asiakaskokemuksen muodostumisessa tärkeässä osassa. Asiakaskokemus on yrityksille tärkeä kilpailukeino, mutta yksilöiden kokemukseen vaikuttaminen voi olla hyvin haastavaa muttei mahdotonta.

2.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemuksen muodostuminen asiakkaalle alkaa Löytänen ja Korkiakosken (2014, 105) mukaan silloin, kun asiakas miettii ratkaisuita tiettyyn ongelmaansa. Asiakaskokemus ja sen muodostuminen alkavat yleensä aiemmin kuin jossain tie-

tyssä kohtaamisessa tai kohtaamispisteessä yrityksen kanssa. Jopa yrityksen uusilla asiakkailla on yleensä joitain välillisiä kohtaamisia ja mielikuvia yrityksestä. Tällaisia välillisiä kohtaamispisteitä saattavat olla esimerkiksi sosiaalinen media, yrityksen yhteystyökumppanit tai yrityksen nykyiset asiakkaat. Asiakkaat eivät välttämättä tiedosta näitä aiempia kosketuspisteitä, mutta ne voivat vaikuttaa tiedostamattomasti asiakkaan kokemuksen muodostumiseen.

Löytänän ja Kortesuon (2011, 19) mukaan yrityksen luodessa asiakkailleen kokemuksia palveluiden sijaan, se voi erilaistaa toimintansa uniikille tasolle. Kokemusten luominen edellyttää yritykseltä sitä, että yritys asettaa asiakkaansa toiminnan keskiöön ja pyrkii rakentamaan sekä sopeuttamaan oman toiminnan asiakkaan ympärille. Palveluiden ja kokemusten tarjoaminen asiakkaalle eroaa toisistaan merkittävästi. Jos yritys tarjoaa asiakkaalle palveluja, asiakas on passiivinen vastaanottaja eikä asiakassuhde rakennu välttämättä kovin arvokkaaksi. Jos taas yritys luo asiakkaalle kokemuksia, se pystyy kehittämään asiakassuhdetta arvokkaammaksi. Kokemusten avulla yrityksen ja asiakkaan välinen suhde on yleensä arvokkaampi ja pidempikestoisempi. Puustinen (2013, 42) toteaaakin, että nyky maailmassa yrityksen on helpompi menestyä vetoamalla asiakkaan tunteisiin kuin järkeen.

Löytänä ja Kortesus (2011, 43-49) ovat listanneet neljä näkökulmaa asiakaskokemuksen muodostumiseen:

1. *tukee asiakkaan minäkuvaa*
2. *yllättää ja luo elämyksiä*
3. *jää mieleen*
4. *saa asiakkaan haluamaan lisää.*

Hyvä asiakaskokemus ennen kaikkea tukee asiakkaan minäkuvaa ja kohottaa asiakkaan itsetuntemusta. Yrityksen työntekijöillä tulisi olla aito vastuu asiakaskokemusten luomisesta ja asiakkaan omakuvan vahvistamisesta. Asiakkaat muistavat huonot asiakaskohtaukset pitkään ja jopa yksittäinen huono asiakaskohtaus voi vaikuttaa yrityksen maineeseen pidemmällä aikavälillä. Asiakaskokemusten ja elämysten avulla yritys jää asiakkaan mieleen jopa hyvin pitkäksi aikaa. *Elämyk-*

sellä tarkoitetaan vahvaa positiivista kokemusta, johon sisältyy jokin tunne. Positiiviset tunteet, kuten ilo, oivallus, ilahtuminen, luovat asiakkaille positiivisia kokemuksia yrityksen palveluista. (Löytänä ja Korteso 2011, 43-45.)

DiJuluksen (2008, 137) mukaan asiakaskokemuksen muodostuminen koostuu kuu-desta eri tekijästä. Yrityksen olisi hyvä tarkastella näitä tekijöitä sekä yksittäisinä tekijöinä sekä yhdessä. Kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat fyysiset tekijät (physical), puitteet (settings), toiminnalliset tekijät (functional), tekniset tekijät (technical), operationaaliset tekijät (operational) ja kokemukselliset tekijät (experiential).

Kokemuksen fyysisiä tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen toimitalo ja rakennus. Nämä tekijät ovat usein pitkäaikaisia eikä niihin tehdä useinkaan muutoksia. Puitteet luodaan yleensä sisustuksen ja toimitalon ympäristön kautta. Ne luovat kokemuksen tunnelman ja yrityksen ainutlaatuisuuden. Jotta kokemus olisi asiakkaalle puitteiden puolesta hyvä, niiden täytyisi vedota asiakkaan kaikkiin aisteihin. Puitteet eivät ole vain visuaalisia vaan ne voivat vedota myös asiakkaan tunto-, haju- ja kuuloaisteihin. Kokemuksen toiminnalliset tekijät liittyvät ostamisen ja palveluiden saannin helppouteen. Esimerkiksi yrityksen aukioloajat vaikuttavat oleellisesti asiakkaan kokemukseen. Kokemukseen vaikuttavat tekniset tekijät liittyvät yrityksen työntekijöiden ammattitaitoon ja tuotetietämykseen. Teknisiä tekijöitä voidaan kehittää muun muassa työntekijöiden koulutuksilla. Operationaalsiin tekijöihin kuuluvat kaikki kohtaamisten taustalla tapahtuneet asiat. Kohtaamisten taustalla tapahtuu paljon erilaisia asioita. Asiakaskohtaamisiin on tärkeää valmistautua etukäteen ja tehdä mahdolliset sopimukset valmiiksi, jotta kokemus olisi asiakkaalle mahdollisimman positiivinen ja sujuva. Viimeisenä asiakkaan kokemuksen muodostumiseen vaikuttavat kokemukselliset tekijät. Nämä tekijät voivat olla pieniäkin asioita, jotka saavat asiakkaan ilahtumaan. Henkilökohtaisuus on yleensä asiakkaan odotukset ylittävät kokemuksellinen tekijä asiakaskohtaamisessa. (DiJulius 2008, 137-140.)

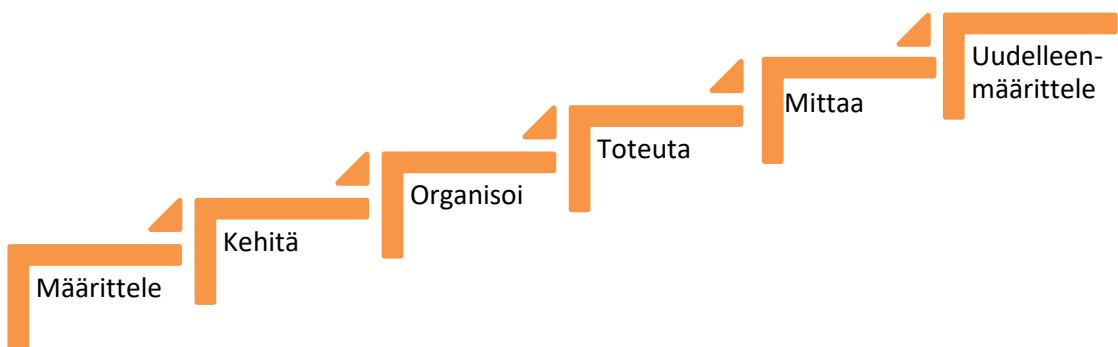
Rantasen (2016, 154-155) mukaan puitteet luovat asiakaskohtaamisille perustan ja ympäristön, jossa toimimme ja kohtaamme. Asiakaskohtaamisten ympäristö luo olosuhteet ja synnyttää asiakkaalle odotuksia sekä mielikuvia yrityksen toimintata-voista. Yrityksen puitteiden suunnittelussa pitäisi ottaa huomioon asiakkaan koko

palvelupolku ja suunnitella se alusta loppuun. Tarkoituksena on pohtia, miten asiakas toimii ympäristössä ja miten asiakas tiloissa etenee sekä mitä hän havaitsee. Väreillä, valoilla, materiaaleilla ja muodoilla voidaan vaikuttaa asiakkaan tunteisiin ja vireystilaan.

Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat siis hyvin monet tekijät. Finanssipalveluiden asiakaskokemus muodostuu myös vahvasti aiemmista kokemuksista. Koska finanssipalveluiden kohtaamiset perustuvat asiakkaan henkilökohtaisiin asioihin kuten lainoihin, raha- ja vakuutusasioihin, on asiakkaalla yleensä entistä suuremmat odotukset asiakaskohtaamisen suhteen.

2.3 Asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakaskokemusten johtamisen englannin kielinen vastine *customer experience management* eli CEM on yleistynyt nopeasti yritysmaailmassa. Asiakaskokemusten johtaminen on laaja näkökulma asiakkaan ja yrityksen välisistä suhteista. Asiakaskokemusten johtamisessa yritys ei voi toimia pelkästään niin, että johto neuvoo ja määrää, miten tilanteissa toimitaan. Jokaisen työntekijän vastuulla on oppia ymmärtämään asiakasta ja kyseistä liiketoimintaa, missä yritys on mukana. Työntekijöiden sitoutumisen kautta, myös asiakaskokemuksen johtaminen on helpompaa. (Löytänä ja Korkiakoski 2014.) Kuviossa 2 on esitetty asiakaskokemuksen johtamisen portaatt.



Kuvio 2. Asiakaskokemuksen johtamisen portaatt (mukaillen Löytänä ja Korteso 2011, 167)

Johtamisen portaikon mallissa kuusi osa-aluetta on asetettu porrasmalliin, joka kuvaa osa-alueiden rakentumista yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Portaikon ensimmäisellä tasolla yrityksen johdon täytyy määritellä asiakaskokemuksen tavoitteet, joita kohti kuljetaan ja joita tavoitellaan. Tavoitteen tarkoituksena on havainnollistaa, millaisia kokemuksia yritys haluaa luoda asiakkailleen ja olla realistinen. Yrityksen johdon sitoutuneisuus ja rohkeus investoida asiakaskokemuksen kehittämiseen on ensi arvoisen tärkeää. Johdon täytyy esimerkillään näyttää, että asiakaskokemuksen kehittäminen on pitkäaikainen prosessi eikä vain ohimenevä innostus. Toisessa vaiheessa yritys kehittää asiakaskokemusstrategian, jolla pyritään kuvamaan tavoitteen mukaisia kokemuksia yrityksen kaikissa kosketuspisteissä ja kanavissa. Kolmas vaihe on organisointi, jossa yrityksen johto organisoii henkilöstön toteuttamaan asiakaskokemusstrategiaa. Henkilöstön sitoutuminen on tärkeässä roolissa tavoitteiden saavuttamisessa. Sitoutunut henkilöstö onkin yrityksen tärkein resurssi pitkäkestoisessa asiakaskokemuksen kehittämisessä. Neljäs vaihe on asiakaskokemusstrategian toteuttaminen suunnitelman mukaisesti. Toteuttamisen jälkeen asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää mitata asiakkaiden kokemuksia. Mittaamisella pyritään selvittämään, saavutettiinkö asiakaskokemus tavoite ja miten sitä voidaan kehittää eteenpäin uudelleenmäärittelyn avulla. (Löytänä ja Korteso 2011, 165-178.)

Schmitt (2010, 205-207) on tiivistänyt asiakaskokemuksen johtamisen kolmeen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on määrittellä, kuinka paljon asiakaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen investoidaan. Investointien tarkoitus on saada pitkäkestoisia ja lojaaleja asiakassuhteita. Asiakaskokemuksen kehittämisen tarkoituksena on lisätä nykyisten asiakkaiden suositteluhalukkuutta ja saada sitä kautta uusia asiakkaita. Investointien tarkoituksena on sitouttaa asiakas. Toinen vaihe on määrittellä organisaation resurssit ja nimetä henkilöt vastaamaan asiakaskokemuksen kehittämisestä. Asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta on tärkeää, että koko yrityksen henkilöstö on sitoutunut. Kolmas vaihe on lisätä yritysten työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa. Henkilöstön avulla luodaan asiakkaille ainutlaatuisia kokemuksia.

Asiakaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen vaativat kovaa työtä. Ne vaativat johdolta hyvin pitkäjänteistä ja johdonmukaista työtä, innovatiivista ajattelua sekä uskallusta toteuttaa rohkeimmatkin visiot. Asiakaskokemusta on vaikeaa johtaa ilman, että tuntee asiakasta. Sitoutunut johto haluaa ottaa asiakkaan mukaan asiakaskokemuksen kehittämiseen. Asiakaskokemuksen kehittäminen on jatkuvaa uuden oppimista ja uusien toimintatapojen kehittämistä. Asiakkaita kohdataan läpi koko prosessin, jolloin toimintatapoja testataan, mallinnetaan ja mahdollisesti muutetaan. Muutosten jälkeenkin testaus on välttämätöntä, jotta nähdään, toimivatko muutokset niin kuin on suunniteltu. (Ylisassi 2015.)

2.4 Odotusten ylittäminen kokemusten avulla

Asiakkaiden odotusten ylittäminen lähtee siitä, että yrityksen ydinkokemus on kunnossa. Ydinkokemus on kaiken asiakaskokemuksen perusta. Ydinkokemus on asiakkaalle syntyvä hyöty, jonka takia asiakas ostaa tuotteen tai palvelun. Yrityksen olisi pystyttävä täyttämään ydinkokemuksen periaatteet jokaisessa asiakaskohtamisessa. Asiakas arvostaa tosiasiaa jo sitäkin, että yritys pystyy täyttämään hänen odotuksensa. Yritysten on tärkeä seurata odotusten täyttymistä ja pyrittävä minimoimaan tapaukset, jolloin odotukset eivät syystä tai toisesta täyty. Asiakkaiden odotusten ylittämiseen ei riitä vielä se, että ydinkokemus on kunnossa vaan seuraava askel on laajennettu kokemus. Laajennettu kokemus tarkoittaa sitä, että ydinkokemukseen tuodaan jotakin uutta omien tuotteiden rinnalle. Esimerkiksi pankkialalla yritys voi tarjota asiakkaalleen toisen tahon tuottamaa välityspalvelua. Näin yritys tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja mahdollistaa ydinkokemuksen laajentamisen. (Löytänä ja Korteso 2011, 60-63.)

Odotukset ylittävä kokemus voi syntyä laajentuneen ydinkokemuksen jälkeen, kun kokemukseen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä. Odotukset ylittävät elementit ovat pieniä asioita, jotka voidaan määritellä asiakkaan mukaan. Henkilökohtaisuus on yksi tärkeä elementti odotukset ylittävässä kokemuksessa. Henkilökohtaisuus on asiakkaalle tärkeää, sillä asiakas haluaa usein, että häntä kohdellaan yksilönä eikä osana suurta asiakassegmenttiä. Henkilökohtaisuus syntyy asiakkaalle pienistä teoista, joissa yritys huomioi asiakkaan omakohtaisen tilanteen. Aitous on myös odotusten ylittämisessä tärkeää. Varsinkin isojen yritysten voi olla hankalaa huolehtia siitä, että jokainen asiakas kokee olevansa yritykselle merkityksellinen.

Asiakkaalle aitous syntyy henkilökunnan kyvystä keskittyä yhteen tilanteeseen ja olla aito. Nykypäivänä myös oikea-aikaisuus vaikuttaa odotukset ylittävään asiakaskokemukseen hyvin paljon. Asiakkaat odottavat, että yritys hoitaa asiakkaan asian nopeasti ilman suurempia viivästyksiä. Asiakkaalle yllättävä, arvokas tai tunteisiin vetoava kokemus ylittää hänen odotuksensa. (Löytänä ja Korteso 2011, 64-73.)

Keskisen ja Lipiäisen (2013, 36) mukaan asiakaskokemusta ja asiakkaan odotusten ylittämistä voidaan arvioida yksinkertaisella kaavalla:

$$\frac{\text{Asiakaskokemus}}{\text{Lupaus (=odotukset)}} = X$$

Asiakas luo jo ennen asiakaskohtaamista odotukset kokemukselleen yrityksen markkinoinnin ja omien mielikuvien avulla. Asiakas suhteuttaa saadun kokemuksensa odotuksiin. Jos ylläolevasta yhtälöstä saadaan tulokseksi +1, asiakkaan odotukset on pystytty ylittämään. Jotta asiakkaan odotusten ylittäminen on mahdollista, on usein yrityksen tarjottava jokin yllätyselementti asiakaskohtaamisissa. (Keskinen ja Lipiäinen 2013.)

Loeffler ja Chuch (2015) jakavat asiakkaan odotusten ylittämisen kolmeen eri vaiheeseen. Kaikki nämä vaiheet eivät näy asiakkaan suuntaan, vaan ovat yrityksen sisäisiä prosesseja, jotka vaikuttavat asiakaskokemukseen merkittävästi. Ensimmäinen vaihe on niin sanottu ennakkonäytös. Tässä vaiheessa asiakaspalvelija valmistelee asiakaskohtaamista ja siihen tarvittavia asioita. Asiakas puolestaan etsii tietoa yrityksestä ja mahdollisesti yrityksen kilpailijoista. Toinen vaihe on asiakaskohtaaminen, jossa yrityksen työntekijä ja asiakas kohtaavat. Nämä kohtaamiset muodostavat asiakaskokemuksen ja mahdollisesti ylittävät asiakkaan odotukset. Pelkästään asiakaspalvelija ei voi vaikuttaa kohtaamisen onnistumiseen, vaan myös esimerkiksi ympäristö, tilat ja muut asiakkaat vaikuttavat kohtaamisessa. Hyvällä esivalmistelulla voidaan minimoida mahdolliset häiriötekijät ja keksittyä yhteen asiakkaaseen. Loeffler ja Chuch (2015) vertaavat asiakaskohtaamista näytöksiin, joissa pelkästään näyttelijä ei voi ylittää asiakkaan kokemuksia vaan muut tekijät vaikuttavat siihen myös radikaalisti. Kolmas vaihe on jälkityöt. Tähän vai-

heeseen kuuluvat asiakkaan ja asiakaspalvelijan väliset toimet, mutta myös yrityksen ilmapiiri, johtaminen ja palkitseminen. Organisaatiossa, jossa on hyvä ilmapiiri ja hyvät työolot, ylitetään asiakkaiden odotuksia systemaattisesti.

2.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Aiemmassa luvussa 2.4 jo todettiin, että asiakkaiden odotusten ylittäminen vaikuttaa paljon asiakaskokemukseen. Positiivisen kokemuksen myötä asiakkaat suosittelvat yritystä herkemmin tuttavilleen. Korkiakosken ja Ylikosken (2011, 2-4) mukaan yrityksen suosittelun taustalla on kokonaisvaltainen asiakaskokemus, josta asiakas haluaa kertoa eteenpäin tuttavilleen. Suosittelu kasvattaa asiakkaan ja yrityksen välistä lojaliteettia. Heidän mukaansa suosittelu voidaan myös liittää osaksi yrityksen menestymistä ja kasvua. Asiakkaiden suosittelukäyttäytymistä mitataan Net Promoter Score -mallilla. Mallin ydin on yksi kysymys: kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä X tuttavillesi? Yritystä suositellessaan asiakas menee takuuseen yrityksen hyvästä palvelusta. Reichheld (2011, 41) täsmentää, että sellainen asiakas, joka suosittelee yritystä, on valmis laittamaan jopa oman maineensa yrityksen edelle.

Asiakkaat vastaavat suosittelua mittaavan kysymykseen asteikolla 0-10. Asteikon ääripäissä luku 0 tarkoittaa, että suosittelu olisi erittäin epätodennäköistä ja luku 10 tarkoittaa, että suosittelu olisi erittäin todennäköistä. Arvosanan 0-6 antaneet asiakkaat luokitellaan ryhmään arvostelijat, arvosanan 7-8 ryhmään neutraalit ja arvosanan 9-10 antaneet luokitellaan yrityksen suosittelijoiksi. Yrityksen Net Promoter Score saadaan vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus suosittelijoiden prosentuaalisesta osuudesta.

$$\text{Net Promoter Score} = \% \text{ suosittelijat} - \% \text{ arvostelijat}$$

Tulevaisuudessa suosittelu tulee olemaan yrityksen menestyksen mittari. Asiakas voi olla tyytyväinen saamaansa palveluun ja asiakaskokemukseen, mutta jos kysyttäessä asiakas ei ole valmis suosittelemaan yritystä, niin asiakkaan arvo yritykselle ei ole niin merkittävä. Suosittelu mittaa asiakkaan lojaalisuutta ja ennustaa asiakkaan toimintaa paremmin kuin asiakastytyväisyys. Tällä hetkellä yrityksissä tiedostetaan, ettei asiakaskokemuksen mittaamiseen riitä pelkkä NPS-kysymys

vaan sen rinnalle on tuotava vähintään muutama muu kysymys, jotta saadaan tietoa, miksi asiakas antoi juuri tietyn arvosanan. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 57-59.)

Osuuspankilla asiakaskokemusta mitataan juuri NPS-luvun ja muutaman muun kysymyksen avulla asiakaskohtaamisten päätyttyä. Ruokosen (2017b) mukaan Etelä-Karjalan Osuuspankin Net Promoter Score -tavoite oli vuonna 2016 60, vuonna 2017 tavoite on 70 ja vuonna 2018 tavoite nousee 80. NPS-lukuja tarkastellaan viikoittaisissa jaksoissa. Suosittelemiseksi Osuuspankin kyselyssä kysytään asiakashyötyä eli sitä, tarjottiinko asiakkaalle hänen tarpeisiinsa sopivia ratkaisuja. Ruokonen (2017b) jatkaa, että asiakkaan kokema asiakashyöty vaikuttaa yrityksen NPS-lukuun kaikista eniten. Jos asiakas kokee saaneensa ratkaisun asiansa, suosittelee hän yritystä todennäköisemmin. Osuuspankin kyselyssä kysytään myös sitä, miten sujuvasti asiakkaan mielestä hän sai asian hoidettua konttorilla. Kolmas kysyttävä asia on asiakaspalvelijan palveluasenne. Kysymyksen avulla saadaan selville, miten hyvin asiakkaan mielestä asiakaspalvelija oli kiinnostunut asiasta ja ymmärsi asiakkaan tilanteen.

Asiakaskokemusta voidaan mitata erilaisten tunteiden ja tekojen kautta. Kokemusta voidaan mitata myös kognitiivisuuden tai asiakkaan omakohtaisuuden avulla. Myös ihmisen elämäntyyli voi vaikuttaa hänen asiakaskokemukseensa ja sitä kautta sen mittaamiseen. Näiden erilaisten mittaamisen keinojen avulla saadaan tietoa asiakkaiden sitoutuneisuudesta ja osallistumisesta. Sitoutuneisuus ja osallistuminen ovat sekä yritykselle että asiakkaalle tärkeitä, sillä ne auttavat molempia osapuolia kehittymään. Molemmat osapuolet saavat myös yleensä enemmän asiakassuhteesta, jos he ovat siihen sitoutuneita. (Andajani 2015.)

Asiakaskokemusta voidaan mitata kolmen eri kategorian kautta: asiakasmittareiden, taloudellisten mittareiden ja henkilöstömittareiden. Asiakkaiden kokemusta voidaan mitata joko epäsuorien tai suorien mittareiden avulla. Epäsuorat mittarit liittyvät tyypillisesti asiakassuhteeseen. Epäsuorilla mittareilla mitataan yrityksen tunnettuutta, markkinaosuutta, asiakasvaihtuvuutta, uskollisuutta, asiakkuuden elinkaaren arvoa sekä asiakkaiden määrää. Suorat mittarit perustuvat asiakaspalautteeseen, ja niiden avulla mitataan asiakastyytyväisyyttä sekä suosittelemiskokemusta. (Löytänä ja Korkiakoski 2014 52-56.)

Asiakaskokemuksen taloudellisia mittareita ovat asiakashankinta, asiakkaiden pysyvyys ja tehokkuus. Asiakashankinnassa on tärkeää uusien, potentiaalisten asiakkaiden kohtaaminen ja brändipääoman kasvattaminen. Asiakkaiden pysyvyys kertoo asiakkaiden lojaliteetista ja yrityksen suositteluhaluudesta asiakkaiden keskuudessa. Tehokkuudella pyritään lisäämään pääoman tuottavuutta ja toiminnan säästöjä. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 61-63.)

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara asiakaskokemuksen kehittämisessä. Yrityksen henkilöstö työskentelee asiakkaiden parissa päivittäin ja toimii yrityksen kasvoina. Tämän takia onkin tärkeää, että henkilöstö tietää yrityksen asiakaskokemuksen kehittämisen strategian ja on sitoutunut siihen. Henkilöstömittarit voidaan jakaa kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin mittareihin. Kvantitatiiviset mittarit mittaavat henkilöstön myyntikatetta ja työn tuottavuutta tehtyjen työtuntien mukaan. Kvalitatiivisten mittareiden avulla voidaan analysoida asiakaskokemus strategian läpimeenoa henkilöstössä. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 64-65.)

Asiakaskokemuksen mittaamiseen on olemassa paljon erilaisia tapoja ja keinoja. Keinot voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin. Jako tehdään sen mukaan, saadaanko tieto asiakkaalta kysymällä vai antaako asiakas palautteen oma-aloitteisesti. Erilaisia mittaamisen keinoja ovat muun muassa

- spontaani asiakaspalaute
- palautelomakkeet ja -laatikot
- reklamaatioiden käsittely
- asiakastyytyväisyystutkimukset
- asiakaspaneelit
- mystery shopping -tutkimukset.

Kaikissa asiakaskokemuksen mittaamisen keinoissa on sekä heikkouksia että vahvuuksia. Yleisesti passiiviset, asiakkaiden oma-aloitteisesti antamat palautteet ovat yritykselle arvokkaampia ja ne voidaan kohdistaa tiettyyn kohtaamiseen. On kuitenkin riski, että tällaiset passiiviset palautteet unohdetaan helposti tai niitä ei pidetä yhtä arvokkaina kuin aktiivisia asiakaskokemuksen mittaamisen keinoja.

Aktiivinen asiakaskokemusten mittaaminen tuottaa yritykselle jatkuvaa ja systemaattista dataa. Aktiivisiin mittauskeinoihin kuuluvat esimerkiksi jatkuvat palautekyselyt ja mystery shopping -tutkimukset. (Löytänä ja Kortesus 2011, 187-200.)

3 Asiakaskohtaaminen

Kun asiat toteutuvat tai ihmiset kohtaavat tietyssä paikassa, syntyy kohtaamiselle aina jotain arvoa. Ihmiset määrittelevät kohtaamiset ja niiden vaikutukset tietyn arvon perusteella. Jokaisen kohtaamisen tavoitteena on, että se synnyttäisi lisäarvoa. Kohtaamiset, jotka ovat olleet yksilön mielestä arvokkaita ja myötätuntoisia, herättävät positiivisia tunteita. (Rantanen 2016, 40.)

Yrityksen ja asiakkaan väliset totuuden hetket ovat kohtaamisia, joissa testataan yrityksen kykyä luoda asiakkaalle kokemus. Kohtaamisissa ei siis testata pelkästään kykyä tyydyttää asiakkaan tarve vaan kykyä luoda kokemus, joka muodostuu tunteista. Yrityksen ja asiakkaan väliset kohtaamiset ovat saaneet rinnalleen joukon erilaisia digitaalisia välineitä, joissa yritys ei välttämättä ole enää mukana kuin välillisesti. Näiden digitaalisten välineiden avulla asiakkaan ensikohtaaminen yrityksen kanssa ei enää välttämättä tapahdu kasvotusten vaan asiakas on tutustunut yritykseen jo eri lähteiden kautta. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 97.)

Palvelumuotoilun avulla yritykset pohtivat, mitä asiakkaan arjessa tapahtuu ennen ja jälkeen kyseisen palvelun. Näiden tekijöiden avulla yritys voi suunnitella kohtaamisia asiakkaiden näkökulmasta. Palvelumuotoilussa käytetään muotoilusta tunnettuja menetelmiä ja lähestymistapoja. Tämän tarkoituksena on kehittää asiakkaan ja henkilöstön kokemuksia asiakaskohtaamisissa. Palvelumuotoilussa keskitytään ihmisten väliseen vuorovaikutukseen asiakaskohtaamisissa ja palvelutilanteissa. Ne yritykset ja brändit, jotka pystyvät säilyttämään inhimillisen kosketuksen digitalisoituvassa maailmassa, selviytyvät. Palvelumuotoilussa asiakaskohtaamisia kehitetään havainnoinnin ja syvällisen pohdinnan avulla. (Brink 2016, 36-39.)

Tässä luvussa esitellään eri teorioiden avulla ja case-yrityksen kautta asiakaskohtaamisia. Luvussa 3.1 käydään läpi monikanavaisia palveluita, niin teorian muo-

dossa kuin case-yrityksen toimintojen kautta. Luvussa 3.2 käsitellään asiakaskohtaamisen eri vaiheita. Luvussa 3.3. käydään läpi finanssialan asiakaskohtaamisia ja case-yrityksen asiakaskohtaamisen mallia.

3.1 Monikanavainen asiakaskohtaaminen

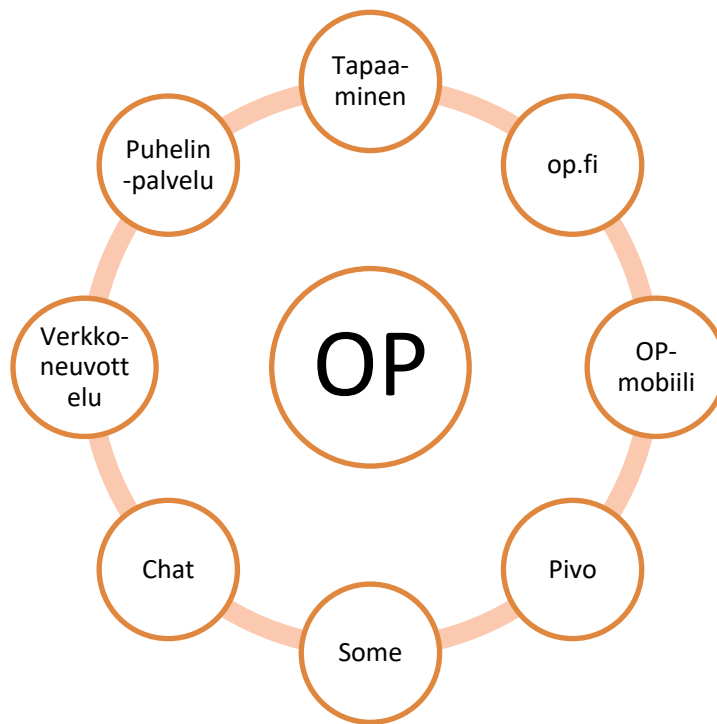
Löytänän ja Korkiakosken (2014, 100-102) mukaan yritykset ja asiakkaat ovat siirtyneet monikanavaisuuteen, jonka avulla asiakas voi itse valita kanavan, jossa haluaa asioida. Monikanavaisuudessa digitaalisista kanavista tulee tulevaisuuden tärkein asiakaskohtaamisen kanava. Monikanavaisuuden aikana yrityksen on pystyttävä kommunikoimaan asiakkaidensa kanssa niissä kanavissa, joissa asiakkaat haluavat asioida. Asiakkaat eivät käytä enää pelkästään perinteisiä kanavia vaan hoitavat useita arjen asioitaan myös esimerkiksi sosiaalisen median kautta.

Jotta yritys voisi ymmärtää asiakkaan monikanavaisuutta ja sen tarpeita, on hyvä ymmärtää asiakkaan eri kosketuspisteet yrityksen kanssa. Tämän ymmärtämiseksi, yritys voi määritellä asiakkaan palvelupolun vaiheet. Jokainen palvelupolku alkaa siitä, kun asiakas etsii tietoa mahdollisista yrityksistä, jotka voisivat ratkaista hänen ongelmansa. Monikanavaisuuden avulla yritys näkyy eri kanavissa. Asiakkaat voivat itse valita hänelle sopivimman kanavan ja tavan toimia. Yritykselle on ensiarvoisen tärkeää etsiä uusia, tulevaisuuden kanavia, joissa asiakas haluaa toimia. Uuden teknologian tuomat mahdollisuudet ovat monikanavaisuuden tulevaisuutta. (Hoberg ja Aliche 2016, 30.)

Monikanavaisuuden ytimessä on palveluiden vieminen asiakkaan luokse. Monikanavaisuuden avulla asiakas tuntee olonsa tärkeäksi ja halutuksi. Yrityksen tehtävä on palvella asiakasta siellä missä asiakaskin on, kellonajasta ja paikasta riippumatta. Monikanavaisuudessa yrityksen on tärkeää ymmärtää, että asiakas käyttäytyy eri kanavissa eri tavoin. Yrityksen on tiedettävä, miten asiakas käyttäytyy eri ympäristöissä ja mitä asiakas haluaa. Eri kanavat luovat asiakkaalle kokemuksen yrityksen palveluprosessista. (Omni Partners 2015.)

Kuviossa 3 esitellään Osuuspankin monikanavaiset palvelut. Kuvan monikanavaiset palvelut luokitellaan kolmeen eri luokkaan: henkilökohtaiseen palveluun, digitaaliseen asiakaspalveluun sekä verkko- ja mobiilipalveluun. Digitaaliseen asia-

kaspalveluun kuuluvat chat ja some eli sosiaalinen media. Verkko- ja mobiilipalveluihin kuuluvat Osuuspankin verkkosivut eli op.fi, OP-mobiili sekä Pivo. Tämä opinnäytetyö keskittyy nimenomaan henkilökohtaiseen palveluun eli tapaamisiin konttorilla. Muita henkilökohtaisen palvelun osioita ovat verkko-neuvottelu ja puhelinpalvelu.



Kuvio 3. Monikanavaiset palvelut (mukaillen OP Etelä-Karjalan yritysesittely)

Yrityksen monet asiakaspalvelukanavat luovat asiakkaalle mahdollisuuksia toimia valitsemisissaan kanavissa. Nykypäivänä nopeat pankkiasiat hoidetaan suuremilta osin itsenäisesti verkkopalvelussa, hieman syvemmät asiat puhelimitse ja neuvottelua vaativat asiat konttoreissa. Itsepalvelukanavat voivat aiheuttaa pankkeille aivan uudenlaisen ilmiön: useammin asiakas tulee pankkikonttoriin, koska hän ei ole pystynyt hoitamaan asiaansa itsenäisesti verkkopalvelussa. Tällöin asiakkaan kokemukseen vaikuttavat muut kosketuspisteet ja aiemmat kokemukset. Asiakas voi tuntea olonsa tällaisissa tapauksissa turhaantuneeksi ja hänen kokemuksensa konttorissa voi olla negatiivinen, nimenomaan aikaisempien kokemusten takia. (Löytänä ja Korteso 2011, 88.)

Jokaisella yrityksen kanavalla tulisi Puustisen (2013, 216) mukaan olla oma erityinen rooli kokonaispalvelussa asiakkaalle. Jokaisen kanavan kautta ei tarjota asiakkaalle samanlaisia palveluita vaan on tärkeää yksilöidä jokainen kanava ja miettiä kyseisen kanavan merkitys asiakkaalle. Finanssipalveluissa, jokaisella kanavalla on erilainen rooli kokonaispalvelussa. Esimerkiksi pankin mobiilisovelluksen rooli ei ole olla samanlainen myyntikanava kuin konttori. Puustinen (2013, 216) täsmentää, että asiakkaat käyttävät eri kanavia eri tarkoituksiin ja yrityksen tehtävänä on yksilöidä jokainen kanava asiakkaiden tarpeisiin sopivaksi.

3.2 Asiakaskohtaamisen eri vaiheet

Ennen varsinaisia asiakaskohtaamisia myyjän täytyy tehdä taustatyötä myyntiprosessin onnistumisen eteen. Myyjän on tunnettava tuotteet tai palvelut, joita hän asiakkaalle myy. Tuotetuntemus onkin yksi myyjän tärkeimmistä ominaisuuksista myyntityössä. Ojasen (2010, 21) mukaan myyjän olisi hyvä miettiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin ennen asiakaskohtaamisia:

- *Millaisia tuotteita tai palveluita asiakas haluaa ostaa juuri meidän yritykseltämme ja miksi?*
- *Onko yrityksellämme tarjota asiakkaalle lisäpalveluita?*
- *Osaammeko tarjota asiakkaille juuri hänen tarvitsemiaan palveluita, siten miten asiakas haluaa?*

Kuten aiemmin on jo mainittu, asiakkaan kohtaamiset muodostavat yksilöllisen asiakaskokemuksen. Kokemusten muodostuminen alkaa usein ennen kuin asiakas edes saapuu yritykseen. Asiakaskohtaamisen vaiheita voidaan Rantasen (2016, 52) mukaan kutsua palvelupolkuksi. Palvelupolku kuvastaa asiakkaan kulkemaa matkaa aina tarpeen heräämisestä palvelun päättämiseen asti. Palvelupolku muodostuu kuudesta eri vaiheesta.

Asiakkaan tarve aloittaa palvelupolun ja mahdollistaa asiakkaan sekä yrityksen suhteen luomisen. Asiakas itse havaitsee oman tarpeensa joko olosuhteiden saattelemana tai kiinnostuksen myötä. Seuraavassa palvelupolun vaiheessa asiakas etsii potentiaalista palvelun tuottajaa. Tässä palvelupolun vaiheessa on tärkeää, että yrityksen palvelut ovat helposti löydettävissä. Asiakas ottaa kontaktin häntä miellyttävään palvelun tuottajaan sellaisen löydettyään. Kolmannessa vaiheessa

asiakas saapuu yritykseen. Asiakkaan saapuessa on ensiarvoisen tärkeää, että hänet huomioidaan ja hänet toivotetaan tervetulleeksi. Palveluprosessin neljännessä vaiheessa kartoitetaan asiakkaan tarpeet, avataan keskustelu ja rakennetaan luottamusta asiakkaan sekä työntekijän välillä. Tämä vaihe usein ratkaisee sen, saako asiakas ratkaisun asiaansa. Tarvekartoituksen myötä yritetäänkin selvittää asiakkaan todelliset syyt, miksi hän saapui yrityksen luokse. Viidennessä vaiheessa asiakkaalle ehdotetaan ratkaisuja sekä mahdollisia lisäpalveluita. Lisäpalvelut voivat ylittää asiakkaan odotukset asiakaskohtamisessa. Palveluprosessin viimeisessä vaiheessa päätetään palvelu. Asiakaspalvelija voi kerrata sovitut asiat ja ehdottaa tarpeen vaatiessa uutta tapaamista. Asiakas hyvästellään ja häntä kiitetään siitä, että valitsi juuri kyseisen yrityksen. Palveluprosessin päätteeksi asiakkaalta voidaan myös kysyä palautetta yrityksen toimintatavoista. (Rantanen 2016, 52-53.)

Asiakaskohtamisissa asiakkaat arvioivat asiakaspalvelijan ulkoisen olemuksen heti kohtaamisen alussa. Useimmissa tilanteissa asiakaspalvelijan asianmukainen pukeutuminen ja siisti olemus luovat hyvät lähtökohdat asiakaskohtamiselle. Asiakaspalvelijan on tärkeää olla aktiivinen ja innostunut jokaisesta asiakaskohtamisesta. Jos asiakkaan tulkinnan mukaan myyjä ei ole aktiivinen, voi kaupan tekeminen olla hyvin vaikeaa. Asiakaspalvelija on yrityksen käyntikortti ja heijastaa yrityksen arvomaailmaa asiakkaalle kohtaamisen ensimmäisistä sekunneista lähtien. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen luottamus kertoo siitä, että asiakaspalvelija on onnistunut vakuuttamaan asiakkaan ensikohtamisessa ja on erottunut myönteisellä tavalla yrityksen henkilöstöstä. Luottamuksellisessa asiakassuhteessa myyjällä on suurempi todennäköisyys tehdä kauppaa asiakkaan kanssa. (Ojanen 2010, 61-63.)

Hyvä myyjä osaa luoda asiakaskohtamisesta asiakkaalle ainutlaatuisen ja merkittävän tapahtuman. Yrityksien tuotteet ovat kopioitavissa, mutta palvelu ja asiakkaalle syntyvä asiakaskokemus eivät. Asiakkaat arvostavat asiakaskohtamisen ainutlaatuisuutta ja sen synnyttämää hyvää tunnetta. Asiakaspalvelijan tehtävä on löytää asiakkaalle sopiva ja räätälöity ratkaisu juuri hänen tarpeeseensa. Asiakkaat palaavat usein yrityksiin, joissa muistavat saaneensa henkilökohtaista ja ainutlaatuista palvelua. (Ojanen 2010, 64-65.)

3.3 Kohtaamiset finanssialalla

Puustinen (2013, 22) toteaa, että nykypäivänä finanssialalla ei riitä, että asiakkaille välitetään tuotteita vaan asiakkaat haluavat palvelua. Vaativat ja osittain itseohjautuvat asiakkaat haluavat ratkaisuja tuotteiden sijaan. Finanssialalla asiakas on se, jolla on valta päättää ja myös vaatia juuri hänen tarpeisiinsa sopivia ratkaisuja. Kohtaamisissa asiakas määrittää kohtaamisen arvon itse. Finanssialan yritys voi tukea asiakkaan arvon muodostumista tuotteillaan ja palvelukonsepteillaan.

Pankeille digitalisaatio sekä monikanavaisuus tuovat tehokkuutta. Finanssialan uudet kilpailijat haastavat perinteisiä pankkeja uudistumaan ja kehittämään omia ratkaisujaan. Pankkien on kehitettävä uusia palveluita ja laajennettava toimintaansa jopa yli toimialarajojen. Pankit laajentuvat uusille toimialoille ja luovat asiakkailleen uusia palvelukokonaisuuksia. Osuuspankin strategia on alkaa muuttua monialaiseksi palveluyritykseksi. Tärkeää on kuitenkin säilyttää vahva osaaminen finanssialalla. (Koskinen 2016, 12.)

Osuuspankki on kehittänyt yhtenäisen ohjeistuksen asiakaskohtaamisiin, yhtenäisen tavan kohdata asiakas. Päämääränä on luoda yksi yhteinen tapa asiakaskohtaamisiin. Yhtenäisellä tavalla Osuuspankillä on mahdollisuus luoda asiakaskokemuksesta kilpailuetu, vahvistaa brändiä, saada aikaan muutos palvelukulttuurissa, kasvattaa myyntiä ja sitouttaa asiakas sekä lisätä henkilöstön hyvinvointia. Osuuspankin asiakaskohtaaminen on jaettu neljään eri vaiheeseen auttamaan työntekijää jokapäiväisessä työssään. (Ruokonen 2017c.) Nämä neljä kohtaa ovat:

1. *hurmaan*
2. *keskityn*
3. *ratkaisen*
4. *kiitän.*

Asiakaskohtaaminen Osuuspankillä alkaa hurmaan-vaiheesta, joka tarkoittaa sitä, että asiakaspalvelija aloittaa kohtaamisen avoimin mielin ja on hurmaava oma itsensä. Asiakaspalvelijan persoona saa näkyä asiakaskohtaamisissa. On tärkeää rakentaa luottamusta asiakkaan kanssa ensikohtaamisesta lähtien, tilannetajua hyödyntäen. Asiakaskohtaamisessa työntekijä on asiakastaan varten. Henkilökohtaisuus ja aito kiinnostus asiakasta kohtaan ovat onnistuneen asiakaskohtaamisen

elementtejä. Asiakas haluaa ratkaisun asiaansa ja onnistuneen ratkaisun löytäminen on työntekijän vastuulla. Työntekijän olisi hyvä käyttää luovuutta ja maalaisjärkeä asiakkaan tarpeiden ratkaisussa. Asiakasta olisi hyvä myös rohkaista päätöksentekoon. Asiakaskohtaamisen viimeisessä vaiheessa asiakaspalvelija kertaa sovitut asiat ja pyytää mahdollisesti palautetta asiakkaalta. Asiakaspalvelija kiittää asiakasta hyvästä päätöksestä ja tapaamisesta. Kaikkiin näihin elementteihin lisätään mahdollisuuksien mukaan yllättävyys joka ylittää asiakkaan odotukset. (Ruokonen 2017c.)

Nummela (2016) toteaa, että *parhaiten pärjää toimija, joka osaa yhdistää henkilökohtaisen vuorovaikutuksen, digitaalisen palvelumuotoilun ja datan* (Koskinen 2016, 12).

4 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimuksessa käytetään määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kanasen (2008, 10-12) mukaan kvantitatiivinen tutkimusmenetelmän päämäärä on reaali maailman tilan kuvaaminen, selittäminen, ennustaminen ja kontrolli. Määrällinen tutkimusmenetelmä pyrkii yleistämään ja sen tehtävänä on tuottaa perusteltua ja luotettavaa tietoa tutkittavasta asiasta. Määrällinen tutkimusmenetelmä nähdään prosessina, jonka tutkija vie läpi vaihe vaiheelta. Jokainen suoritettu vaihe vaikuttaa seuraavaan vaiheeseen. Esimerkiksi kysymystyyppien valinta vaikuttaa oleellisesti tutkimuksen toteutukseen.

Kuviossa 4 esitetään kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet. Kvantitatiivisen tutkimuksen kaikki vaiheet ovat tärkeitä ja vaikuttavat seuraavan vaiheen onnistumiseen sekä tutkimuksen etenemiseen. Tutkijan täytyy käsitellä jokainen vaihe tarkasti ja huolellisesti. Tutkimus alkaa siitä, että tutkija pohtii, mitä tietoa tutkimuksen tekemiseen tarvitaan ja miten kyseinen tieto kerätään. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on yhteensä 12 vaihetta ja tutkimus päättyy raportin kirjoittamiseen.



Kuvio 4. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet (Kananen 2008, 12)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys on, millaiset ovat asiakkaan ja työntekijän kokemukset spontaanissa asiakaskohtaamisessa. Tutkimuskysymyksen perusteella on päätetty opinnäytetyön tutkimusmenetelmä, ja se on ohjannut merkittävästi kyselylomakkeen luomista.

Kanasen (2008, 13-14) mukaan tutkimuskysymyksen pohjalta laadittu tutkimusongelma toimii pohjana kyselylomakkeen kysymyksille ja sitä kautta saaduille vastauksille. Kyselylomakkeen avulla kerätty aineisto antaa vastauksen tutkimuskysymykseen. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulokset pyritään aina yleistämään. Tutkimuksessa tutkitaan pieni joukko asianomaisia ja niistä tehdään yleistävät johtopäätökset. Tutkimukseen valittu otos pitäisi olla ominaisuuksiltaan verrattavissa perusjoukkoon. Mirola (2016) toteaa, että otoskoon tulee olla jokaisessa analysoitavassa ryhmässä vähintään 30. Otokokoon vaikuttavat muun muassa kyselyn ajankohta, aikataulu ja haluttu tarkkuus.

Asiakaskokemuksen tutkiminen kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä on harvinaisempaa kuin muita menetelmiä käyttämällä. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käytöstä tekee hankalaa oikeiden mittareiden löytämisen vaikeus, ei niinkään teorian puuttuminen tai sen vähyyks. Kvantitatiivinen tutkimus antaa eri näkökulmia tutkittavaan aiheeseen.

Seuraavaksi käsitellään tutkimuksen tekemistä käytännössä. Luvussa 4.1 kerrotaan, kuinka, miten ja milloin tutkimus toteutettiin. Luku 4.2 keskittyy kyselylomakkeen tekemiseen ja sen laatimiseen. Luvussa 4.3 käsitellään luotettavan mittaus-tiedon elementtejä ja niiden vaikutusta. Viimeinen luku 4.4. liittyy tutkimuksen re-liabiliteettiin ja validiteettiin.

4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kyselylomake. Kyselylomake tehtiin digitaaliselle alustalle. Digitaaliseksi alustaksi valikoitui Google Forms. Google Forms on ilmainen ja helppokäyttöinen ohjelma erilaisten digitaalisten kyselylomakkeiden tekemiseen. Kyseisen alustan kautta tiedon kerääminen on nopeaa ja helppoa. Formsin avulla tutkija pystyi luomaan kysymykset ja vastausvaihtoehdot haluamallaan tavalla. Alusta antoi mahdollisuuden luoda erilaisia kysymystyyppejä ja mitta-asteikoita. Digitaalisen alustan avulla kyselytutkimuksen tekeminen antoi ammattitaitoisen kuvan kyselyn toteutuksesta ja nopeutti kyselylomakkeen täyttöö. Kananen (2008, 12) mukaan lomakkeen ulkoasun tulee olla huoliteltu, vastaajajays-tävällinen ja houkutteleva.

Opinnäytetyön tutkimusaineiston kerääminen suoritettiin Lappeenrannan konttorin tiloissa ja kyselyyn vastaajat valittiin satunnaisesti. Tutkimuksen perusjoukko eli populaatio tarkoittaa kohderyhmää, jota tutkittava ilmiö koskettaa ja josta halutaan tehdä päätelmiä (Kananen 2008, 70). Tässä tutkimuksessa perusjoukko eli populaatio oli Lappeenrannan konttorin asiakkaat, jotka asioivat päivittäisten raha-asioiden tai vakuutusten parissa. Asiakkaiden asioiminen luokitellaan spontaaniksi asiakaskohtaamiseksi. Perusjoukkoon eivät kuuluneet ajanvarausasiakkaat. Tutkimuksessa käytettiin yksinkertaista satunnaisotantaa. Mirolan (2016) mukaan yksinkertaisessa satunnaisotannassa jokaisella perusjoukon jäsenellä on sama todennäköisyys tulla poimituksi otokseen. Yksinkertainen satunnaisotanta perustuu todennäköisyyteen, jonka tuloksen on otos. Otos on perusjoukon eli tutkimuskoh-teen osa, joka tutkitaan ja jonka saadut tulokset pyritään yleistämään.

Kyselytutkimus tehtiin Lappeenrannan konttorissa kahtena eri päivänä viikoilla 16 ja 17. Tutkimuspäivät olivat 19.4.2017 ja 27.4.2017. Kyselyn muoto oli informoitu

kysely, joka tarkoittaa sitä, että tutkija kohtaa jossakin tutkimuksen vaiheessa tutkimukseen vastaajat ja voi samalla selostaa kyselyn tarkoitusta (Vilka 2005, 73). Paikan päällä tehdyssä kyselyssä tutkija kysyi asiakkailta kysymykset ja kirjasi yhdessä tutkittavan kanssa lomakkeeseen vastaajan antamat tiedot. Kysymysten esittämisen yhteydessä oli hyvin tärkeää, että tutkija esitti kysymykset asiakkaille samalla tavalla ja siten, miten kysymykset oli kirjoitettu. Kyselylomakkeen tulee olla vakioitu eli kaikilta vastaavilta kysytään sama asiasisältö täsmälleen samalla tavalla (Vilka 2005, 73). Asiakkaat näkivät myös itse tutkimuksen kysymykset koko ajan, kun hän niihin vastasi. Tutkittava pystyi esittämään kysymyksistä tarkentavia kysymyksiä, jos hän ei jostakin syystä ymmärtänyt kysymystä. Kyselylomakkeen ongelmana voi joskus olla riski monitulkintaisuuteen. Paikan päällä tehdyssä kyselytutkimuksessa ei kyseistä ongelmaa ole. Asiakkailla oli myös mahdollisuus vastata täysin itsenäisesti kyselytutkimukseen. Paikan päällä tehty kysely toimii parhaiten, jos tutkimusongelma ei ole laaja ja tutkittava joukko on rajattu (Vilka 2005, 75).

Kyselylomakkeen täyttö suoritettiin heti asiakaskohtaamisen päätyttyä. Koska tutkimuksessa tutkittiin asiakkaan asiakaskokemusta, oli tärkeää, että kysely suoritettiin heti asiakaskohtaamisen päätyttyä. Vilkan (2005, 75) mukaan paikan päällä tehdyssä kyselytutkimuksessa on se hyvä puoli, että lomakkeet lähtevät heti tutkijan matkaan. Tutkija myös pystyy tarkkailemaan koko ajan vastausten karttumista ja niiden laatua. Vilka jatkaa, että paikan päällä tehtävissä tutkimuksissa saattaa olla anonymiteetin ongelma. Tutkijan vaitiolovelvollisuus on tässä suhteessa hyvin tärkeää.

Kvantitatiivisen tutkimuksen haasteena voidaan pitää kyselylomakkeella kerättyjen vastausten määrää. Vastausten määrä tulisi suhteuttaa tutkimuksen laajuuteen ja halutun tiedon määrään. (Kananen 2008.) Tutkimuksessa keskitytään nimenomaan asiakkaiden asiakaskokemukseen. Kahden haastattelupäivän aikana tutkija keräsi yhteensä 50 vastausta. Vastausten määrä oli odotettua alhaisempi, mutta kuitenkin riittävä analyysien tekemiselle. Tutkija olisi toivonut enemmän vastauksia, mutta ajan ollessa rajallinen, tutkija päätti, että nämä vastaukset ovat riittävät. Mirola (2016) on todennut, että otoskoon tulee olla jokaisessa analysoita-

vassa ryhmässä vähintään 30. Tämä kriittinen otoskoon määrä täyttyy tutkimuksessa, jossa oli vain yksi otosryhmä. Vaikka tutkimuksen kyselyitä tehtiin kahtena eri päivänä, tilastollisessa tutkimuksessa näitä käsitellään yhtenä ryhmänä. Tutkimuksessa kysyttiin myös työntekijöiden kokemuksia samoista asiakaskohtaamisista. Työntekijöiden vastauksia ei käsitellä kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoin vaan ne käsitellään sanallisesti ja havainnollisesti tutkimuksen tuloksissa. Spontaanien asiakaskohtaamisten parissa työskenteleviä työntekijöitä on suhteessa asiakkaiden vastauksiin vähän, joten työntekijöiden vastausten analysointi tilastollisin tutkimusmenetelmin ei olisi mahdollista. Tutkija, lukijat ja tutkimuksen case-yritys saavat työntekijöiden kokemuksista enemmän tietoa, kun tutkija käsittelee työntekijöiden kokemuksia sanallisesti opinnäytetyöraportissa.

4.2 Kyselylomakkeen tekeminen

Kyselylomakkeen laatiminen on kvantitatiivisessa tutkimuksessa haastavaa, sillä täysin varmaa ja luotettavaa kysymysten esittämistapaa ei ole. Kysymysten laatiminen on usein tutkimuksen haastavin osa, joka vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin merkittävästi. Kyselylomakkeen suunnittelun lähtökohtana on aina tutkimuskysymys. Tutkimuskysymys määrittelee pitkälti kyselylomakkeen kysymykset. Kyselylomakkeen kysymysten avulla saadaan vastauksia tutkimuskysymykseen. Tutkimukseen otetaan mukaan vain sellaiset kysymykset, jotka ovat olennaisia tutkimuskysymyksen kannalta. Kaikki turhat ja epäolennaiset kysymykset olisi hyvä jättää kyselystä pois. Tutkittavat eivät usein jaksaa vastata liian pitkiin kyselyihin tai epäolennaisiin kysymyksiin. Tutkijan täytyy arvioida jokaisen kysymyksen hyödyllisyyttä ja arvoa tutkimuksen kannalta. (Kananen 2008, 13-15.) Vilkka (2005, 81) tarkentaa, että ennen kyselylomakkeen laatimista tutkijalla tulee olla päätettynä teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen keskeiset käsitteet, jotta kysymykset ovat niiden kannalta oleellisia.

Kanasen (2008, 25) mukaan jokaiselle kysymystyypille on asetettu kolme edellytystä, jotka tulee täyttyä:

- *Vastaaja ymmärtää kysymykset oikein.*
- *Vastaajalla on kysymysten edellyttämä tieto.*
- *Vastaaja haluaa antaa kysymyksiin liittyvän tiedon.*

Nämä kolme yllämainittua seikkaa lisäävät kysymysten toimivuutta ja hyvyttä tiedonkeruun menetelmänä. Kyselylomakkeen kysymystyypit voivat olla joko avoimia kysymyksiä, strukturoituja kysymyksiä tai asteikkokysymyksiä. Avoimet kysymykset voivat olla täysin avoimia tai rajattuja kysymyksiä. Avoimet kysymykset voivat tuottaa arvokasta tietoa, jota ei muilla kysymystyypeillä voida saada. Strukturoidut kysymykset ovat sellaisia kysymyksiä, joissa on vastausvaihtoehdot valmiiksi valittu tutkijan toimesta. Tällaisten kysymystyyppien vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi numeroitu. Asteikkokysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat myös valittu tutkijan toimesta. (Kananen 2008, 25-29.)

Kyselylomakkeen strukturoiduissa kysymyksissä voidaan käyttää 5-, 7- tai 10-portaista asteikkoa, mutta pääsääntö on, että jokaisen portaan asteikon tulee olla yhtä pitkä eli jokaisen asteen eron tulee olla yhtä suuri (Kananen 2008, 28). Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeen strukturoidut kysymykset ovat pääosin mielipidekysymyksiä, joissa on käytetty 5 -portaista asteikkoa. Opinnäytetyön kyselyssä on käytetty mielipidemittauksen ääripäitä. Kuviossa 5 on esitetty 5-portainen asteikko, jossa luku 1 tarkoittaa erittäin negatiivista tai erittäin huonoa ja toisessa ääripäässä luku 5 tarkoittaa erittäin positiivista ja erittäin hyvää. Näiden ääripäiden välille sijoittuvat muut mielipiteet.

Erittäin huono	Huono	Siltä väliltä	Hyvä	Erittäin hyvä
1	2	3	4	5

Kuvio 5. 5-portainen asteikko

NPS-luvun mittaamiseen on käytetty 10-portaista asteikkoa. Suosittelemme mukana otetaan mukaan myös luku 0, sillä se kuuluu NPS-asteikkoon. NPS-luvun mittaaminen tehdään teoriaosuudessa esitetyn asteikon mukaisesti. Vastajat jaetaan vastauksien mukaan suosittelijoihin, passiivisesti tyytyväisiin eli neutraaleihin ja arvostelijoihin.

Lomakkeen kysymykset ryhmitellään aihepiireittäin. Kyselylomakkeen ensimmäisten kysymysten pitäisi olla helppoja. Ensimmäisten kysymysten avulla vastaaja

saadaan kiinnostumaan kyselystä. Henkilötietojen ja yksityiskohtaisten kysymysten paikka on kyselyn lopussa. Kyselyyn vastaaminen pitäisi olla tutkittavalle aina vapaaehtoista. (Kananen 2008, 30-31.)

Tämän tutkimuksen kyselylomake on suunniteltu teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymyksen pohjalta. Tutkimuksessa halutaan selvittää asiakkaan kokemuksia spontaanissa asiakaskohtaamisessa. Kyselylomake on suunniteltu niin, että tähän tutkimuskysymykseen saadaan mahdollisimman kattava vastaus. Opinnäytetyö raportin teoriaosuus on ohjannut kyselylomakkeen tekemistä.

Asiakkaiden kyselylomake (liite 1) on jaettu neljään ryhmään aihepiireittäin. Ensimmäinen aihepiiri on asiakaskokemuksen muodostuminen asiakaskohtaamisessa. Opinnäytetyön kyselylomake alkaa kysymyksellä, onko asiakas yrittänyt selvittää asiaansa jotakin muuta kautta itsenäisesti ennen kuin hän tuli konttoriin. Kuten teoriassa todettiin, asiakaskokemuksen muodostuminen alkaa yleensä jo ennen kuin asiakas saapuu konttorille. Asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta konttorilla asiointi on vain yksi kosketuspiste yrityksen ja asiakkaan välissä. Kysymyksen tarkoituksena on selvittää, ovatko asiakkaat yrittäneet ratkaista asiaansa jotakin muuta kautta. Toinen kysymys liittyy asiakaskohtaamisen alkuun. Teoriaosuudessa todettiin, että asiakaskohtaamisen alku on kohtaamisessa tärkeä vaihe. Asiakaspalvelija toimii yrityksen kasvona asiakkaan suuntaan. Asiakaspalvelijan on tärkeää olla avoimin mielin jokaisessa kohtaamisessa ja pyrkiä rakentamaan luottamusta.

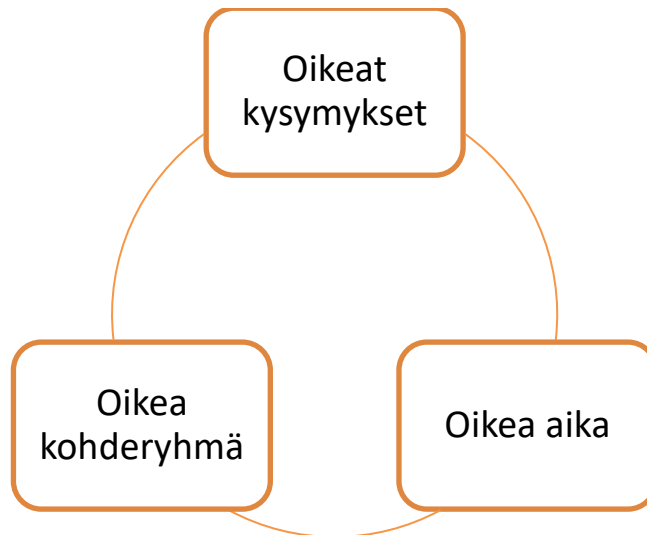
Toinen aihepiiri liittyy spontaaniin asiakaskohtaamiseen ja ympäristöön. Tämä aihepiiri alkaa kysymyksellä, minkälainen olo sinulle jäi asiakaskohtaamisesta. Kysymyksen tavoitteena on selvittää asiakkaan yleistä tunnetilaa asiakaskohtaamisen jälkeen. Tutkijalle oli tärkeää saada myös avoimia vastauksia asiakkailta, joten seuraavaksi asiakasta pyydettiin kuvaamaan kohtaamista kolmella sanalla. Avoimet kysymykset voivat tuottaa sellaista tietoa, jota suljetuilla kysymystyypeillä ei kysyttäisi. Seuraavassa kysymyksessä asiakkaat arvioivat, kuinka hyvin Osuuspankin tila palveli asiakaskohtaamisessa. Koska spontaani asiakaskohtaaminen on pankkialalla uusi konsepti, tutkija halusi kysyä asiakkailta mielipiteitä siitä, miten tila palveli tällaisessa kohtaamisessa.

Kyselylomakkeen kolmas aihepiiri oli suosittelu. Osuuspankki mittaa NPS-lukuaan säännöllisesti. Tutkijana halusin suosittelu kysymyksen myös osaksi tätä kyselytutkimusta. Teoriaosuuden mukaan, suosittelu onkin yksi tämän päivän tärkeimpiä asiakaskokemusta mittaavia lukuja. Neljänteen aihepiiriin kuului henkilökohtaisemmat tiedot kuten vastaajan sukupuoli ja ikä. Tällaiset henkilökohtaiset kysymykset on hyvä sijoittaa kyselyn loppuun. Näiden taustatietojen kautta vastauksia voidaan suodattaa ja rajata. Kyselyn lopussa tutkija laittoi myös lomakkeeseen tiedon siitä, kuka kyseistä asiakasta palveli kohtaamisessa.

Kyselylomake tulee aina testata ennen varsinaista mittausta. Testauksen avulla saadaan selville kyselylomakkeen mahdolliset puutokset, kyselylomakkeen selkeys ja yksiselitteisyys sekä vastausvaihtoehtojen toimivuus (Vilkkä 2005, 88). Kyselylomakkeen testaus suoritettiin ennen varsinaista mittausta opinnäytetyön tekijän tuttavilla ja lähisukulaisilla. Testauksen avulla kyselylomakkeen kysymyksiä tarkennettiin.

4.3 Luotettavan mittaustiedot elementit

Löytänän ja Korkiakosken (2014, 140-143) mukaan luotettava mittaustieto koostuu oikeista kysymyksistä, oikeasta kohderyhmästä ja oikeasta ajoituksesta. Luotettavan mittaustiedon ansiosta yritys saa tutkittavasta asiasta uutta tietoa, jota se voi käyttää päätöksenteon tukena. Asiakaskokemuksen mittaaminen tulisi nähdä kokonaisuutena, jossa eri lähteistä saatavat tiedot täydentävät toisiaan ja luovat kattavan kuvan yrityksen asiakaskokemuksesta ja sen tilanteesta sekä mahdollisesta kehittämisestä. Kuviossa 6 on esitetty luotettavan mittaustiedon elementit. Luotettavan mittaustiedon elementit jaetaan kolmeen eri ryhmään.



Kuvio 6. Luotettavan mittaustiedon elementit (Löytänä & Korkiakoski 2014, 141.)

Luotettavan mittaustiedon oikeat kysymykset ovat sellaisia, että ne oleellisesti liittyvät tutkittavaan asiaan. Tutkijan on itse määriteltävä sellaiset kysymykset, jotka ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä. Tutkimuslomake ei saa kasvaa liian laajaksi, joten oikeat kysymykset ovat hyvin tärkeitä. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 141.) Tässä tutkimuksessa kyselylomakkeen kysymykset on mietitty tarkkaan, jotta niiden avulla saadaan mahdollisimman paljon tietoa sekä asiakkaan että työntekijän kokemuksista asiakaskohtaamisissa.

Tutkimuksen kohderyhmä täytyy valita huolella, jotta otoksen tuloksia voidaan yleistää perusjoukkoon. Kun kohderyhmä on valittu, ei kysymyksiä kysytä kohderyhmän ulkopuolelta olevilta ihmisiltä, vaikka siihen olisi tilaisuus (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 142). Tässä tutkimuksessa kohderyhmä on Lappeenrannan konttorin asiakkaat, jotka asioivat päivittäisten raha-asioiden ja vakuutusten puolella, spontaanissa asiakaskohtaamisessa.

Tutkimuksen oikea ajoitus on myös tutkimuksen lopputuloksen kannalta tärkeää. Tutkimuksissa, joissa tutkitaan asiakaskohtaamista, kysely tulisi tehdä mahdollisimman pian kohtaamisen jälkeen. Näin varmistetaan, että asiakas muistaa kohtaamisen ja sen yksityiskohdat mahdollisimman hyvin. (Löytänä ja Korkiakoski 2014, 142-143.) Tässä tutkimuksessa vastauksia kerättiin kahtena eri päivänä, eri viikoilla. Tämän tutkimuksen aika oli rajattu, joten vastauksia ei kerätty säännöllisesti esimerkiksi useiden viikkojen aikana.

4.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen pääasiallisena tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteetti- ja reliabiliteetikäsitteitä. Molemmat käsitteet kuvaavat tutkimuksen luotettavuutta. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita tutkimuskysymyksen kannalta. Väärät mittarit mittaavat vääriä asioita, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen validiteetti on automaattisesti huono. Tutkimuksen validiteetin tarkastelussa keskitytään sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti liittyy tutkimusprosessin systemaattiseen luotettavuuteen. (Kananen 2008, 79-80.)

Reliabiliteetti mittaa tutkimustulosten pysyvyyttä eli toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Reliabiliteetti voidaan jakaa kahteen ryhmään, joita ovat stabiliteetti ja konsistenssi. Stabiliteetti kuvaa mittarin pysyvyyttä ajan kuluessa. Stabiliteetin mittaaminen opinnäytetyön aikana on kuitenkin mahdotonta. Konsistenssi tarkoittaa sitä, että mittareiden osatekijät mittaavat samaa asiaa. (Kananen 2008, 79-80.)

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty lisäämään siten, että kaikki tutkimuksen vaiheet on dokumentoitu tarkasti. Koska tutkimuksessa käytettiin satunnaisotantaa, tutkimuksen ulkoinen validiteetti ei välttämättä ole kovin hyvä, sillä tutkimuksessa on tutkittu vain tiettyä asiakasryhmää. Myös vastausten alhainen lukumäärä heikentää tämän tutkimuksen luotettavuutta. Vastaukset olivat myös pääosin vanhemmalta asiakaskunnalta, joten tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yhdistää Osuuspankin nuoriin asiakkaisiin. Nämä seikat on otettava huomioon tutkimustulosten tulkinnassa. Kyselylomakkeen testauksen avulla tutkimuksen luotettavuus pysyi kuitenkin hyvällä tasolla, sillä se mittasi oikeita asioita tutkimuskysymyksen kannalta. Tutkimuksen validiteetin voidaan todeta olevan hyvä, sillä mittarit mittaavat sitä mitä pitääkin.

5 Kohtaamiset Lappeenrannan konttorilla

Tutkimuksen kyselyyn vastasi yhteensä 50 Osuuspankin asiakasta Lappeenrannan konttorilla. Tutkimuksen vastauslomakkeet on analysoitu SPSS Analytics -ohjelmalla, joka on suunniteltu tilastollisen tutkimuksen analysointiin. Tutkija on analysoinut kaikki vastauslomakkeet ja niiden pohjalta on tehty frekvenssi- ja ristiintaulukointia, joita esitetään seuraavissa luvuissa 5.1-5.2. Frekvenssitaulukko kertoo eri muuttujien eli luokkien yleisyyden havaintoaineistossa (Valtari 2006, 24).

Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään Lappeenrannan konttorilla spontaanin asiakaskohtaamisen ja asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää myös henkilökunnan perehdytyksessä ja koulutuksissa. Tulevaisuudessa tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää mahdollisesti muissa Osuuspankin konttoreissa. Tämän tutkimuksen tuloksista voi olla hyötyä muille Osuuspankin konttoreille, jos niissä esimerkiksi suunnitellaan asiakaskohtaamisten kehittämistä tai spontaanin asiakaskohtaamisen mallia.

Seuraavissa luvuissa käsitellään erikseen sekä asiakkaan että työntekijän asiakaskokemusta kyselylomakkeen tulosten perusteella. Asiakkaiden ja työntekijöiden vastaukset käsitellään tuloksissa yhtenä joukkona, yksittäisten henkilöiden vastauksia ei voi yhdistää tiettyihin vastauksiin. Luvussa 5.1. käsitellään asiakaskokemusta asiakkaan näkökulmasta ja luvussa 5.2. työntekijän näkökulmasta.

5.1 Asiakaskokemus asiakkaan näkökulmasta

Tämän tutkimuksen tärkein tavoite oli saada selville, millainen on asiakkaan kokemus spontaanissa asiakaskohtaamisessa Osuuspankin Lappeenrannan konttorilla. Tutkimuksen tulokset osiossa vastaukset käydään läpi aihepiireittäin. Ensimmäisessä osiossa käydään läpi vastaajien perustiedot kuten sukupuoli- ja ikäkaumat. Perustiedoista saadaan selville tutkimuksen vastaajajoukon perusrakenne. Seuraavassa osiossa käsitellään asiakaskohtaamisia konttorilla. Asiakaskohtaamisissa käsitellään asiakkaiden mahdollisia toimia ennen konttorille tuleamista sekä asiakkaan huomiointia asiakaskohtaamisen alussa. Kolmannessa osiossa keskitytään asiakaskokemukseen ja Osuuspankin ympäristöön sekä toimitiloihin. Neljännessä osiossa käydään läpi asiakkaan odotuksia ja niiden tuloksia kyselytutkimuksen pohjalta. Viimeinen osio keskittyy suositteluhalukkuuteen ja

kohtaamisten NPS-lukuun. NPS-lukuja tarkastellaan kyselytutkimuksen suositteluhaluuden perusteella.

Perustiedot

Kyselyyn vastanneista asiakkaista naisia oli 25 (50 %) ja miehiä 25 (50 %). Sukupuolten jakautuneisuus tutkimuksessa oli siis hyvin tasaista. Sukupuolten jakautuneisuus tasaisesti kertoo myös siitä, että Osuuspankin asiakkaina on tasaisesti sekä naisia että miehiä.

Taulukosta 1 voidaan nähdä kyselyyn vastanneiden ikäjakauma. Eniten vastaajia oli ikäluokassa 56 tai vanhempi, vastaajista 46 % kuului tähän ikäluokkaan. Toiseksi eniten vastaajia oli ikäluokassa 46–55 vuotta, 34 % kaikista vastaajista. Vastaajista 20 % kuului keskimmäisiin ikäluokkiin eli 26–35- ja 36–45-vuotiaisiin. Tämä ikäryhmä oli jo selvästi pienempi. Kyselyssä oli myös vastausvaihtoehtoina ikäryhmät 18–25-vuotiaat sekä alle 18-vuotiaat. Tässä kyselyssä kumpaankaan näihin ikäluokkiin ei kuulunut yhtäkään vastaajaa, eivätkä ikäluokat sen takia näy frekvenssitaulukossa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ikä	26-35	2	4,0	4,0	4,0
	36-45	8	16,0	16,0	20,0
	46-55	17	34,0	34,0	54,0
	56 tai enemmän	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma

Perustiedoista voidaan päätellä, että Etelä-Karjalan Osuuspankin ja Lappeenrannan konttorin asiakkaat ovat vanhempaa ikäluokkaa. Naiset ja miehet ovat jakautuneet tutkimuksen mukaan hyvin tasaisesti. Tutkimuksen muissa kysymyksissä tulee huomioida, että kyselyyn vastaajat olivat vanhempaa asiakaskuntaa ja täten esimerkiksi digitaaliset palvelut tai monikanavaisuus eivät välttämättä korostu vastauksissa.

Asiakaskohtaaminen Lappeenrannan konttorissa

Ensimmäisenä kysymyksenä kyselylomakkeessa kysyttiin, oliko asiakas yrittänyt löytää ratkaisua asiaansa itse jotakin kautta ennen kuin hän tuli konttorille. Teoriaosuudessa mainittiin, että Osuuspankilla on hyvin kattavat monikanavaiset palvelut, jotka auttavat asiakasta löytämään ratkaisuja hänelle sopivista kanavista.

Taulukosta 2 nähdään, että kyselyyn vastanneista asiakkaista yli puolet (56 %) ei ollut yrittänyt selvittää asiaansa ennen konttorille tulemista. Koska kyselyssä keskityttiin nimenomaan päivittäisten raha-asioiden ja vakuutusten puoleen, ovat vastaukset loogisia. Jos tutkimuksessa oltaisiin keskitytty esimerkiksi lainaosastoon, olisi tulokset olleet varmasti erilaisia tämän kysymyksen kohdalla, sillä asiakkaat valmistautuvat erilaisiin pankkiasioihin eri tavoin. Asiakkaista 20 % oli yrittänyt selvittää asiaansa internetin välityksellä ennen konttorille tulemista. Useampi asiakas (12 %) oli käyttänyt OP-mobiili palvelua ennen konttorille tulemista. Muutama asiakas oli yrittänyt selvittää asiaansa joko puhelimen (8 %) tai chat-palvelun (4 %) kautta ennen konttorille tulemista.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Internet	10	20,0	20,0	20,0
	OP-mobiili	6	12,0	12,0	32,0
	Puhelin	4	8,0	8,0	40,0
	Chat	2	4,0	4,0	44,0
	Ei mitään	28	56,0	56,0	100,0
	Total		50	100,0	100,0

Taulukko 2. Asiakkaiden toimet ennen konttorille tulemista

Vastauksissa korostui se, että yleensä nuoremmat miesasiakkaat olivat yrittäneet löytää ratkaisuja asiaansa jotakin muuta kautta ennen konttorille tulemista. Tämä seikka olisi varmasti korostunut vastauksissa vielä enemmän, jos kyselyyn olisi vastannut enemmän nuorempia asiakkaita. Tästä voidaan toki myös päätellä se, että nuoret hoitavat asiansa varmasti enemmän itsenäisesti erilaisissa digitaalisissa palveluissa kuin konttorilla. Osuuspankin vanhemmat asiakkaat haluavat tulla konttorille selvittämään asiansa ja hoitamaan päivittäiset pankkiasiat.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin sitä, kuinka hyvin asiakaspalvelija otti asiakkaat huomioon asiakaskohtaamisen alussa (ks. taulukko 7). Asiakaskohtaamisen alussa asiakaspalvelija toimii yrityksen kasvona asiakkaan suuntaan. Kohtaamisen alussa asiakkaalle syntyy mielikuva koko kohtaamisen kulusta ja asiakaskokemuksesta. Osuuspankin spontaanissa asiakaskohtaamisessa asiakaspalvelijat ovat asiakkaitaan varten ja heitä on helppo lähestyä.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Neutraali	4	8,0	8,0	8,0
	Hyvä	20	40,0	40,0	48,0
	Erittäin hyvin	26	52,0	52,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Taulukko 3. Huomiointi asiakaskohtaamisen alussa.

Taulukosta 3 nähdään, että asiakkaiden mielestä asiakaspalvelija otti heidät huomioon kohtaamisen alussa erittäin hyvin tai hyvin. Yli puolet (52 %) kyselyyn vastanneista asiakkaista koki, että asiakaspalvelija oli ottanut hänet huomioon kohtaamisen alussa erittäin hyvin. Asiakkaista 40 % koki, että asiakaspalvelija otti hänet huomioon kohtaamisen alussa hyvin. Muutamalle asiakkaalle (8 %) jäi asiakaskohtaamisen alusta neutraali olotila. Kysymyksessä oli myös vaihtoehdot huono tai erittäin huono. Yksikään asiakas ei kokenut, että asiakaspalvelija olisi ottanut hänet huomioon huonosti kohtaamisen alussa, joten nämä vaihtoehdot eivät näy taulukossa.

Asiakaskohtaamisen alku määrittelee usein kohtaamisen suunnan ja näissä kohtaamisissa alku on ollut positiivinen. Teoriaosuudessa kerrottiin myös Osuuspankin tavasta kohdata asiakas ja siinä korostui kohtaamisen alku ja se, että asiakaspalvelija keskittyy yhteen asiakkaaseen kerrallaan. Ainakin näissä kohtaamisissa on noudatettu yhtenäistä tapaa kohdata asiakas konttorilla.

Asiakaskokemus ja ympäristö

Kyselyn seuraavassa kysymyksessä kysyttiin, millainen olo asiakkaalle jäi asiakaskohtamisesta (taulukko 4). Koska tutkimuksessa tutkittiin asiakkaan tunnepohjaa ja fiilistä, kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat luvusta 1 lukuun 5, erittäin negatiivinen – erittäin positiivinen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Negatiivinen	2	4,0	4,0	4,0
	Neutraali	6	12,0	12,0	16,0
	Positiivinen	20	40,0	40,0	56,0
	Erittäin positiivinen	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

Taulukko 4. Asiakkaiden kokemukset asiakaskohtamisen jälkeen.

Taulukosta 4 nähdään, että noin puolet (44 %) kyselyyn vastanneista asiakkaista koki olonsa asiakaskohtamisen jälkeen erittäin positiiviseksi. Positiivinen olo asiakaskohtamisen jälkeen oli 40 %:lla kyselyyn vastanneista asiakkaista. Nämä luvut ovat suhteellisen samoja kuin edellisen kysymyksen vastaukset siitä, miten hyvin asiakaspalvelija otti asiakkaat huomioon kohtaamisen alussa. Kyselyyn vastanneista asiakkaista 12 % koki olonsa neutraaliksi asiakaskohtamisen päätteeksi. Muutaman asiakkaan (4 %) olo oli negatiivinen asiakaskohtamisen jälkeen. Asiakkaiden negatiivisiin tuntemuksiin saattavat vaikuttaa esimerkiksi se, saivatko he ratkaisun asiaansa tai joutuivatko he jonottomaan ennen kohtaamista.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään tilastollisen testaamisen avulla muuttujien välisiä riippuvuuksia, syy-seurauksia ja määriä. Tilastollisen testaamisen avulla voidaan kertoa, onko tutkimuksen tulokset yleistettävissä perusjoukkoon tai onko muuttujien välillä korrelaatiota. (Kananen 2008, 51.) Tutkija halusi selvittää tilastollisen testaamisen avulla, onko sukupuolella vaikutusta siihen, millainen olo asiakkaalle jäi asiakaskohtamisen jälkeen. Vastauksen saamiseksi käytettiin muuttujien ristiintaulukointia. Tilastollisen testaamisen avulla saatiin selville muuttujien välinen mahdollinen korrelaatio. Ristiintaulukoinnin mukaan korrelaatiota ei

ole, koska testin riippuvuuden merkitsevyydestä eli $\text{sig } 0,944 > 0,05$. Tutkimuksen mukaan sukupuoli ei siis vaikuta siihen, millainen olo asiakkaalle jäi asiakaskohtaamisen jälkeen. Miehet ja naiset kokevat olonsa siis samankaltaiseksi kohtaamisen jälkeen. Ristiintaulukoinnista nähtiin, että molemmat sukupuolet kokevat olonsa asiakaskohtaamisen jälkeen positiiviseksi tai erittäin positiiviseksi.

Seuraavassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin kuvaamaan kohtaamista kolmella sanalla. Tämä kysymys on avoin kysymys, jonka avulla asiakkaat pystyivät kuvaamaan asiakaskohtaamista omin sanoin. Tähän kysymykseen vastasi yhteensä 32 asiakasta. Tutkijan näkemyksen mukaan tähän kysymykseen jättivät vastaamatta sellaiset asiakkaat, joilla oli kiire johonkin muualle. Asiakaskohtaamisen kuvaaminen omin sanoin oli joillekin asiakkaille helppoa ja joillekin se tuotti hieman hankaluuksia. Vastauksissa korostui palvelun nopeus, asiantuntevuus, ystävällisyys ja luotettavuus. Nämä vastauksissa korostuneet asiat ovat myös Osuuspankille tärkeitä asioita. Nämä asiat tekevät Osuuspankista asiakkaiden omistaman ja luotettavan toimijan pankkimaailmassa. Tutkija huomasi vastauksissa myös sen, että asiakkaat luottavat tuttuun asiakaspalvelijaan. Asiakkaat hoitavat pankkiasioita mielellään tutun asiakaspalvelijan kanssa ja heidän välilleen on syntynyt luottamus. Muutamissa vastauksissa oli selvästi nähtävissä myös pettymystä ja turhautumista. Pettyneet asiakkaat olivat sitä mieltä, että heidän asiaansa on turhaan pitkitetty ja asian hoitamisessa on kestänyt kauan.

”Asiallinen, kohtelias, nopea”

”Ihana ihminen, auttavainen, luotettava”

”Ystävällinen jutusteluhetki”

”Tarpeellinen, asiallinen, mukava”

”Yllättävä, tulos pettymys”

”Sujuva, onnistunut, hyvän mielen hetki”

”Ystävällinen, miellyttävä, asiakaslähtöinen”

”Negatiivinen, turha juoksuttaminen, kestää kauan”

”Miellyttävä, pätevä, ripeä”

Kyselyn seuraava kysymys liittyi Lappeenrannan konttorin uusiin tiloihin ja ympäristöön (ks. taulukko 5). Lappeenrannan konttori on muuttanut alkuvuodesta 2017 uusiin toimitiloihin ja tämän kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten asiakkaat kokevat uudet tilat ja uuden ympäristön. Yksi asiakas ei ole syystä tai toisesta halunnut vastata tähän kysymykseen, jonka takia frekvenssitaulukosta puuttuu yksi vastaus.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Neutraali	8	16,0	16,3	16,3
	Hyvin	25	50,0	51,0	67,3
	Erittäin hyvin	16	32,0	32,7	100,0
	Total	49	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		50	100,0		

Taulukko 5. Osuuspankin tilojen toimivuus palveluympäristönä.

Taulukosta 5 nähdään, että kyselyyn vastanneiden asiakkaiden mielestä Osuuspankin uudet tilat palvelijat asiakaskohtamisessa hyvin (50 %). Kolmasosa (32 %) kyselyyn vastanneista asiakkaista koki, että uudet tilat palvelivat asiakaskohtamisessa erittäin hyvin. Osa asiakkaista (16 %) suhtautui uusiin tiloihin neutraalisti.

Osuuspankin uudet tilat ovat nykyaikaiset, tilavat ja avarat. Asiakkaiden mielestä tiloissa on helppo toimia. Tutkijan näkemys asiakkaiden vastauksista on, että osalle asiakkaista uuden toimitalon sijainti ja moderni ulkoasu ovat kynnyskysymyksiä. Asiakkailla saattoi olla henkilökohtaisia mielipiteitä toimitalon sopivuudesta ympäristöön, jotka osaltaan vaikuttivat siihen, miten he kysymykseen vastasivat. Asiakkaiden mielestä uusi toimitalo palvelee kuitenkin hyvin tai erittäin hyvin pankin asiakaskohtamisissa.

Asiakkaan odotukset ja niiden täytyminen

Teoriaosuudessa todettiin, että asiakkaiden odotusten täyttyminen on asiakaskohtaamisten olettamus. Odotusten täyttyminen konttorilla on erityisen tärkeää, sillä asiakas on yleensä varta vasten saapunut konttorille hoitamaan pankkiasiaansa, jota hän ei ole itsenäisesti pystynyt selvittämään (ks. taulukko 6).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Huonosti	2	4,0	4,0	4,0
	Neutraali	4	8,0	8,0	12,0
	Hyvin	15	30,0	30,0	42,0
	Erittäin hyvin	29	58,0	58,0	100,0
	Total		50	100,0	100,0

Taulukko 6. Asiakkaan odotusten täyttyminen tällä asiointikerralla.

Taulukosta 6 nähdään, että suurin osa kyselyyn vastanneista koki, että heidän odotuksensa olivat täyttyneet ja he olivat saaneet ratkaisun asiaansa. Kyselyyn vastanneista asiakkaista yli puolet (58 %) koki, että heidän odotuksensa olivat täyttyneet erittäin hyvin tällä asiointikerralla. Asiakkaista kolmasosa (30 %) koki, että heidän odotukset olivat täyttyneet hyvin. Asiakkaista 8 % suhtautui odotusten täytymiseen neutraalisti. Osa asiakkaista (4 %) koki, että heidän odotuksensa olivat täyttyneet huonosti. Asiakkaan odotusten täyttyminen on selvästi kytköksissä asiakkaan oloon asiakaskohtaamiseen jälkeen. Aiemmassa kysymyksessä asiakkaan tuntemuksista kohtaamisen jälkeen oli melkein samat prosentit vastausvaihtoehtoissa neutraali ja huono. Asiakkaan odotusten täyttyminen vaikuttaa siis ratkaisevasti heidän oloonsa asiakaskohtaamisen jälkeen.

Tutkija halusi testata myös tilastollisen testaamisen keinoin, onko sillä, millainen olo asiakkaalle jäi kohtaamisen jälkeen vaikutusta suositteluhalukkuuteen. Muuttujien välistä riippuvuutta testattiin ristiintaulukoinnilla (ks. taulukko 7). Mirolan (2016) mukaan ristiintaulukoinnin avulla tutkitaan, ovatko kaksi muuttujaa riippumattomia toisistaan. Testin tulokseksi saatiin, että muuttujien välillä on korrelaatiota, koska riippuvuuden merkitsevyytestaus eli $\text{sig } 0,000 < 0,05$. Tutkimuksen mukaan asiakkaan suositteluhalukkuuteen siis vaikuttaa se, millainen olo hänelle jäi asiakaskohtaamisen jälkeen.

			Suosittelevat							Total	
			2	4	5	6	7	8	9	10	
Olo asiakas- kaskohtaa- misesta	2	Count	1	0	0	0	0	1	0	0	2
		Expected	,0	,0	,0	,2	,2	,4	,6	,5	2,0
	3	Count	0	0	1	3	1	0	1	0	6
		Expected	,1	,1	,1	,5	,7	1,3	1,7	1,4	6,0
	4	Count	0	1	0	0	3	8	6	2	20
		Expected	,4	,4	,4	1,6	2,4	4,4	5,6	4,8	20,0
	5	Count	0	0	0	1	2	2	7	10	22
		Expected	,4	,4	,4	1,8	2,6	4,8	6,2	5,3	22,0
	Total	Count	1	1	1	4	6	11	14	12	50
		Expected	1,0	1,0	1,0	4,0	6,0	11,0	14,0	12,0	50,0
		Count									

Taulukko 7. Ristiintaulukointi kahdesta eri muuttujasta.

Taulukko 7 kertoo, että ristiintaulukoinnin mukaan asiakkaan olo asiakaskohtaamisen jälkeen vaikuttaa hänen suosittelevuuteensa. Asiakkaat, jotka olivat kokeneet olonsa erittäin hyväksi asiakaskohtaamisen jälkeen, suosittelevat yritystä todennäköisesti. Heidän suosittelevuutensa jakautuvat enimmäkseen luvuille 10 ja 9. Asiakkaat, jotka olivat kokeneet olonsa hyväksi asiakaskohtaamisen jälkeen, eivät suosittele yritystä enää yhtä todennäköisesti kuin olonsa erittäin hyväksi kokeneet. Heidän vastaukset ja suosittelevuus jakautuvat enemmän neutraaliin välimaastoon, enimmäkseen luvuille 7, 8 ja 9. Asiakkaat, jotka olivat kokeneet olonsa neutraaliksi tai huonoksi kohtaamisen jälkeen, eivät todennäköisesti ole yrityksen suosittelevia. Tällaisten asiakkaiden suosittelevuus ei ole kovin suuri ja he ovat neutraaleita tai arvostelijoita. Heidän suosittelevuutensa jakautuu luvuille 6 ja 7.

Suosittelu ja Net Promoter Score -luku

Kyselylomakkeen lopussa kysyttiin asiakkaiden todennäköisyyttä suositella Osuuspankkia tämän kohtaamisen perusteella tuttaville tai sukulaisille. Suosittelevuus

halukkuutta mitataan ja tarkastellaan Osuuspankilla säännöllisesti. Tämän kyselytutkimuksen perusteella selvä enemmistö (74 %) kuului suosittelijoihin ja vähemmistö (14 %) arvostelijoihin. Vaikka arvostelijoita oli selvästi vähemmän kuin suosittelijoita, tutkijan näkemyksen mukaan niitä oli odotettua enemmän. Net Promoter Score -luku saadaan, kun suosittelijoista vähennetään arvostelijoiden osuus. Tässä tutkimuksessa NPS-luvuksi saadaan siis 60. Tämä luku on huomattavasti alhaisempi kuin Lappeenrannan konttorilla yleensä. Luvun alhaisuuteen vaikuttaa luultavasti vastaajien määrä ja se, että suositteluhalukkuutta kysyttiin päivittäisten pankkiasioiden hoitamisen yhteydessä. Kohtaamisten nopea ja rutiinomainen läpivieminen voi tutkijan näkemyksen mukaan vaikuttaa NPS-lukuun alentavasti.

Osuuspankki oli mitannut kahden tutkimusviikon aikana NPS-lukua omalla kyselyllä. Osuuspankin NPS-luku on myyntitiimin luku. Viikolla 16 NPS-luku oli ollut 82.1. Viikolla 17 luku oli ollut 76.5. Nämä luvut ovat siis huomattavasti korkeampia kuin tutkimuksessa saatu luku. Löytänän ja Korkiakosken (2014, 59-60) mielestä osa asiakaskohtaamisista ovat luonteeltaan arkisia ja rutiinomaisia, jolloin suositteluhalukkuutta ei välttämättä synny samalla tavalla kuin syvällisimmissä kohtaamisissa. Heidän mukaan jonkin perusasian hoitaminen ei aiheuta asiakkaalle suositteluhalukkuutta vaan asiakas olettaa, että asia hoituu mahdollisimman pienellä vaivalla ja mahdollisimman nopeasti.

Tutkija halusi testata tilastollisten tutkimusmenetelmien avulla, onko vastaajan sukupuoli vaikuttanut suositteluhalukkuuteen (ks. taulukko 8). Ristiintaulukoinnin avulla saadaan selville muuttujien välisiä suhteita. Sukupuolen ja suositteluhalukkuuden välillä ei ole korrelaatiota, koska riippuvuuden merkitsevyytestaus eli $\text{sig } 0,121 > 0,05$. Tutkimuksen mukaan sukupuoli ei siis vaikuta asiakkaan suositteluhalukkuuteen. Tilastollisen mittauksen perusteella miehet ja naiset kokevat suositteluhalukkuuden samalla tavalla. Mirolan (2016) mukaan ristiintaulukoinnin avulla tutkitaan, ovatko kaksi muuttujaa riippumattomia toisistaan.

		Suosittelevat								Total	
		2	4	5	6	7	8	9	10		
Sukupuoli	Nainen	Count	1	1	1	1	1	3	9	8	25
		Expected Count	0,5	0,5	0,5	2,0	3,0	5,5	7,0	6,0	25,0
Mies		Count	0	0	0	3	5	8	5	4	25
		Expected Count	0,5	0,5	0,5	2,0	3,0	5,5	7,0	6,0	25,0
Total		Count	1	1	1	4	6	11	14	12	50
		Expected Count	1,0	1,0	1,0	4,0	6,0	11,0	14,0	12,0	50,0

Taulukko 8. Ristiintaulukointi sukupuoli- ja suosittelevuusmuuttujista.

Taulukon 8 ristiintaulukoinnista nähdään, että naiset antavat kuitenkin keskimäärin korkeampia arvoja, kun kysytään suosittelevuutta eli he suosittelevat Osuuspankkia todennäköisemmin kyseisen asiakas kohtaamisen perusteella. Naisten vastaukset ovat kuitenkin jakautuneempia kuin miesten. Vaikka naiset suosittelevat Osuuspankkia testin mukaan todennäköisesti, heidän vastauksensa jakautuvat laajasti eri arvoille. Miehet antavat keskimäärin hyviä arvoja eli suosittelevat Osuuspankkia todennäköisesti. Miesten vastaukset ovat jakautuneet selvästi vain muutamaan arvoon. Miehet eivät esimerkiksi ole antaneet pienempiä arvoja ollenkaan toisin kuin naiset. Miesten vastaukset siis painottuvat suosittelevuudessa keskivaiheille eli neutraaleihin vastauksiin sekä korkeisiin arvoihin eli he ovat valmiita suosittelemaan yritystä tämän asiakas kohtaamisen perusteella.

5.2 Asiakaskokemus asiakaspalvelijan näkökulmasta

Tutkimuksessa tutkittiin myös asiakaspalvelijoiden näkökulmaa samoista asiakas kohtaamisista. Asiakaspalvelijan kokemuksia tutkittiin samoina haastattelupäivinä kuin asiakkaiden. Heille tehtiin oma kyselylomakepohja (liite 2), jonka avulla vastauksia kerättiin. Tutkimuspäivät olivat viikoilla 16 ja 17. Tutkimuspäivät olivat 19.4.2017 ja 27.4.2017. Osuuspankin aulassa ja myyntitehtävissä työskennelleet työntekijät vaihtelivat päivän mittaan työpisteitä eri asiakas kohtaamispisteiden välillä. Tässä tutkimuksessa on tutkittu vain spontaaneissa asiakas kohtaamisissa työskennelleitä. Kyselylomakkeessa käytettiin 5-portaista asteikkoa.

Koska työntekijöitä työskentelee spontaanissa asiakaskohtaamisessa vain muutama, oli mahdotonta saada tutkimukseen vähintään 30 vastauksen otos, jolloin vastauksien analysoiminen määrällisin tutkimusmenetelmin olisi mahdollista. Asiakaspalvelijat työskentelevät asiakkaiden parissa, joten heiltä ei voinut kysyä mielteitä koska vain, vaan kysely toteutettiin silloin, kun asiakkaita ei ollut odottamassa palvelua. Asiakaspalvelijoiden vastauksia avataan seuraavissa luvuissa Google Formsin työkalujen avulla sekä erilaisten kaavioiden ja sanallisten selitysten muodossa.

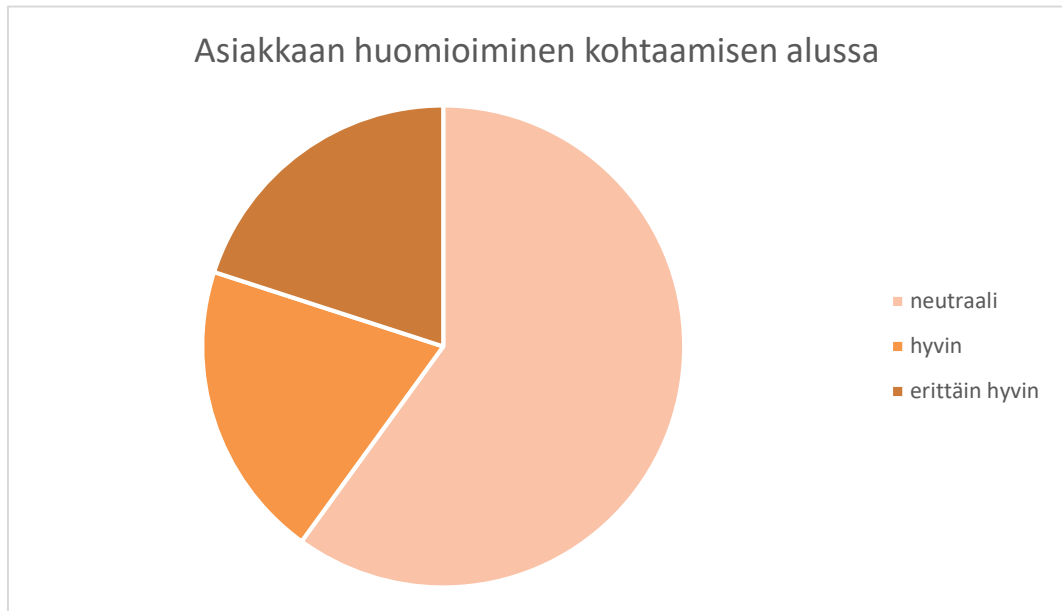
Asiakaspalvelijoille suoritetun kyselyn avulla oli tarkoitus saada myös Osuuspankin työntekijöiden mielteitä asiakaskohtaamisista. Kysymykset on laadittu sen jälkeen, kun asiakkaiden kyselylomake oli tehty valmiiksi. Asiakkaiden kyselylomake oli lähtökohta tutkimuksen tekemiseen. Kyselylomakkeen kysymykset on muodostettu niin, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin asiakkaille esitettyihin kysymyksiin. Kyselylomakkeessa on kolme aihepiiriä. Ensimmäinen aihepiiri keskittyy asiakaskohtaamiseen ja sen aloitukseen. Toinen aihepiiri liittyy työntekijän kokemuksiin ja oloon asiakaskohtaamisen jälkeen. Viimeinen aihepiiri keskittyy asiakaskohtaamisen ratkaisuun.

Asiakaskohtaaminen asiakaspalvelijan näkökulmasta

Kuten luvussa 3 kerrottiin, asiakaskohtaamisen aloitus on yksi tärkeimpiä asioita koko kohtaamisen aikana. Kohtaamisen alussa on tärkeää, että asiakaspalvelija ottaa asiakkaan huomioon ja pyrkii rakentamaan luottamusta alusta alkaen. Osuuspankin ohjeistuksessa tapa kohdata asiakas sanotaan, että asiakaspalvelija saa olla hurmaava oma itsensä ja keskittyä yhteen asiakkaaseen kerrallaan (Ruokonen M 2017c).

Kyselylomakkeen ensimmäinen kysymys työntekijälle on, kuinka hyvin keskimääräisesti otit asiakkaat huomioon asiakaskohtaamisen alussa (ks. kuvio 7). Tämä kysymys on melkein täsmälleen sama kuin asiakkaiden kyselyssä. Koska kyselylomaketta ei täytetty työntekijän kanssa jokaisen asiakaskohtaamisen jälkeen, kysymyksessä painotetaankin määrettä keskimäärin. Toki asiakaskohtaamistilanteet ovat aina erilaisia, mutta palvelun tasalaatuisuuden takaamiseksi jokainen asia-

kaskohtaamisen aloitus pitäisi olla yhtä hyvä ja positiivinen asiakkaalle. Tämän kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat luvusta 1 lukuun 5, erittäin huonosti – huonosti – neutraali – hyvin - erittäin hyvin.



Kuvio 7. Asiakkaan huomioiminen kohtaamisen alussa.

Kuviosta 7 nähdään, että asiakaspalvelijoista 60 % koki ottaneensa asiakkaat huomioon neutraalilla tavalla kohtaamisen alussa. Neutraali tarkoittaa tässä kysymyksessä sitä, että kohtaamisen aloitus ei ollut asiakaspalvelijan mielestä erityisen hyvä eikä myöskään erityisen huono. Asiakaspalvelijoista 20 % koki ottaneensa asiakkaan huomioon hyvin kohtaamisen alussa ja 20 % koki ottaneensa asiakkaan huomioon erittäin hyvin.

Tämän vastauksen vastauksia voidaan verrata suoraan asiakkaiden vastauksiin saman tyyppiseen kysymykseen. Asiakkaiden kysely osoitti, että yli puolet (52 %) koki asiakaspalvelijan ottaneen heidät huomioon erittäin hyvin kohtaamisen alussa. Asiakkaista 40 % koki, että asiakaspalvelija otti heidät hyvin huomioon kohtaamisen alussa ja vain 4 % koki huomioimisen olleen neutraalia.

Asiakkaat siis kokevat, että asiakaspalvelija ottaa heidät huomioon hyvin tai erittäin hyvin kohtaamisen alussa. Asiakaspalvelija taas kokee, että kohtaamisen alku sujuu neutraalisti ja rutiininomaisesti. Asiakkaat ilahtuvat asiakaskohtaamisten alusta

ja kokevat, että asiakaspalvelija on heitä varten. Toki asiakkaalle kokemus on usein ainutlaatuinen ja harvakseltaan tapahtuva kohtaaminen. Asiakkaille selvästi välittyy asiakaspalvelijoiden kyky huomioida asiakas. Asiakaspalvelijat kokevat ottavansa asiakkaat neutraalisti huomioon kohtaamisen alussa. Asiakaspalvelijoille kohtaamiset ovat heidän jokapäiväistä työtä, joten he eivät välttämättä kiinnitä huomiota omaan ammattitaitoonsa asiakaskohtaamisen alussa. Tutkijana uskon, että asiakaspalvelijat tiedostavat omat vahvuutensa, mutta asiakaskohtaamiset ovat heille rutiininomaista työtä. Työntekijöiden on usein myös hankala kehua itseään ja tunnistaa omat vahvuutensa. Tästä syystä tutkimuksen vastaukset asiakaspalvelijan näkökulmasta ovat heikompia kuin asiakkaiden mielestä.

Työntekijän kokemukset asiakaskohtaamisissa

Seuraavan kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, millainen olo työntekijällä oli asiakaskohtaamisten jälkeen. Tämä kysymys on myös samankaltainen kuin asiakkailta kysytty kysymys. Työntekijän kokemuksia mitattiin sekä strukturoidulla kysymyksellä että avoimella kysymyksellä. Tämän aihepiiriin ensimmäinen kysymys oli, millainen olo sinulla oli asiakaskohtaamisten jälkeen. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat luvusta 1 lukuun 5, erittäin negatiivinen – negatiivinen – neutraali – positiivinen - erittäin positiivinen.

Tämän kysymyksen vastaukset olivat hyvin samankaltaiset kuin edellisessä kysymyksessä. Asiakaspalvelijoista 60 % koki olonsa neutraaliksi asiakaskohtaamisten jälkeen. Asiakaspalvelijoista 20 % koki olonsa positiiviseksi ja toiset 20 % erittäin positiiviseksi. Asiakaspalvelijoiden olo kohtaamisten jälkeen oli neutraali tai positiivinen. Kysymykseen ei tullut asiakaspalvelijoiden suunnalta yhtäkään negatiiviseen oloon viittaavaa vastausta.

Tämän kysymyksen vastauksia voidaan verrata myös asiakkaiden vastauksiin. Asiakkaiden kysely ja sen tulokset osoittivat, että 44 % koki olonsa erittäin positiiviseksi ja 40 % positiiviseksi. Asiakkaista 12 % koki olonsa neutraaliksi ja 4 % negatiiviseksi. Asiakkaiden vastaukset ovat positiivisempia kuin asiakaspalvelijoiden vastaukset samaan kysymykseen. Tässäkin kysymyksessä asiakaspalvelijoiden neutraali suhtautuminen korostui, kun taas asiakkaiden suunnalta korostui po-

sitiivinen kokemus. Muutama asiakas oli kokenut olonsa negatiiviseksi kohtaamisen jälkeen. Asiakaspalvelijoiden suunnalta kyseistä negatiivisuutta ei näkynyt vastauksissa. Asiakaspalvelijoiden vastauksiin voi vaikuttaa työn rutiinomaisuus ja samankaltaiset tilanteet jokapäiväisessä työssä. Asiakaspalvelijoiden olo ei välttämättä ole erityisen positiivinen eikä negatiivinen kohtaamisen jälkeen.

Seuraava asiakaskohtaamisia kuvaava kysymys oli avoin kysymys. Kysymyksessä pyydettiin asiakaspalvelijaa kuvaamaan aikaisempia kohtaamisia kolmella sanalla. Vastauksissa korostui palvelun nopeus, mukavuus ja myös hieman epäileväinen olo omaa asiantuntijuutta kohtaan.

”Nopea, hidas, epäileväinen”

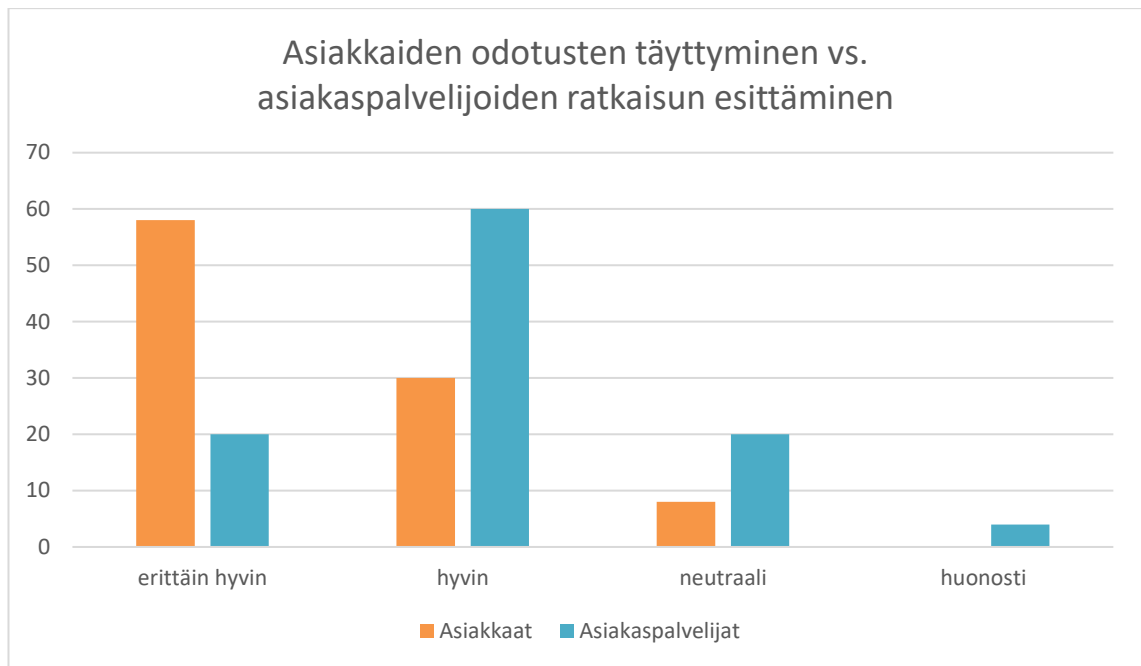
”Mukava, nopea, jouheva”

”Yhden kanssa jäi vähän hutera olo, koska en osannut palvella niin jouhevasti kuin olisin halunnut.”

Asiakaspalvelijoilta ei tullut kovin paljon vastauksia avoimiin kysymyksiin. Avoimen kysymyksen vastauksissa kuitenkin korostuivat samat asiat kuin asiakkaiden avoimissa vastauksissa. Palvelun nopeus on selvästi spontaanin asiakaskohtaamisen valtti ja hyvä puoli. Myös asiakaspalvelijat kokivat, että saivat asiakkaiden asiat hoidettua nopeasti ja jouhevasti.

Asiakaskohtaamisen ratkaisu

Teoriaosuudessa on mainittu, että asiakaspalvelijan tarjoamat ratkaisut ovat yksi tärkeimmistä asioista, joiden vuoksi asiakkaat tulevat pankkikonttoriin. Asiakkaat haluavat saada asiansa hoidetuksi ja ratkaisun asiaan, jonka takia he asioivat pankkikonttorissa. Asiakaspalvelijan työhön kuuluu olennaisena osana tarjota asiakkaille sopivia ratkaisuita. Kyselylomakkeessa asiakaspalvelijoilta kysyttiin, kuinka hyvin arvioit asiakkaiden saaneen ratkaisun asiaansa. Asiakkaat odottavat ratkaisua ja odotukset ylittäviä asiakaskohtaamisia. Ratkaisun saaminen on yksi tärkeimmistä asioista, joka vaikuttaa siihen, kuinka asiakkaan odotukset täyttyivät. Tämän kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat luvusta 1 lukuun 5, erittäin huonosti – huonosti – neutraali – hyvin - erittäin hyvin (ks. kuvio 8).



Kuvio 8. Asiakkaiden odotusten täytyminen vs. asiakaspalvelijoiden esittämät ratkaisut.

Kuviossa 8 esitetään vertailua siitä, kuinka asiakkaiden odotusten täytyminen ja asiakaspalvelijoiden ratkaisujen esittäminen ovat suhteessa toisiinsa. Asiakaspalvelijoista 20 % koki, että asiakkaat olivat saaneet asiaansa ratkaisun erittäin hyvin. Asiakaspalvelijoista 60 % koki asiakkaiden saaneen ratkaisun asiaan hyvin ja 20 % erittäin hyvin. Asiakaspalvelijat siis kokevat, että onnistuvat keskimäärin hyvin täyttämään asiakkaan odotukset ja esittämään sopivia ratkaisuita.

Asiakaspalvelijoiden kokemusta asiakkaiden ratkaisun saamisesta voidaan verrata siihen, kuinka hyvin asiakkaiden odotukset täyttyivät. Asiakkaiden kyselyn vastauksissa asiakkaat kokivat, että heidän odotuksensa täyttyivät tällä asiointikerralla erittäin hyvin (58 %), hyvin (30 %) ja neutraalisti (8 %). Muutama asiakas (4 %) ei kokenut, että heidän odotukset olisivat täyttyneet tällä asiointikerralla.

6 Asiakaskokemuksen kehittäminen tutkimuksen pohjalta

Tutkimuksen perusteella Lappeenrannan konttorin asiakaskokemus on jo nyt todella hyvällä tasolla. Tutkimustulosten perusteella Osuuspankin asiakkaat asioivat mieluusti konttorilla, jossa heitä palvelee asiantunteva ja auttavainen henkilökunta.

Kyselytutkimuksen perusteella Osuuspankin asiakkaita ovat vanhemman ikäluokan asiakkaat, jotka eivät käytä oikeastaan muita palvelukanavia kuin konttoria. Vanhemmalle ikäluokalle henkilökohtainen palvelu, asioiden sujuvuus ja helppous ovat asioita, joita he arvostavat.

Tutkimuksen mukaan Etelä-Karjalan Osuuspankin ja Lappeenrannan konttorin tärkeimpiä asiakaskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ovat palvelun helppous, sujuvuus, luotettavuus, tilojen toimivuus ja sijainti. Tekijät liittyvät sekä toiminnallisuuteen (sijainti, tilojen toimivuus) että emotionaalisiin (helppous, sujuvuus, luotettavuus) tekijöihin. Asiakkaiden asiakaskokemukseen vaikuttavat oleellisesti aikaisemmat kohtaamiset yrityksen eri kosketuspisteiden kautta. Kyselytutkimuksen mukaan Osuuspankin vanhemman ikäluokan asiakkaat eivät kuitenkaan käytä monikanavaisia palveluita. Vanhemman ikäluokan asiakkaat arvostavat sitä, että he saavat hoitaa asiansa tutun asiakaspalvelijan kanssa.

Osuuspankin asiakkaat arvostavat Lappeenrannan konttorin uusia tiloja ja heidän mielestään tilat toimivat asiakaskohtamisissa hyvin. Spontaanissa asiakaskohtamisessa on tärkeää, että asiakas saa nopeaa ja sujuvaa palvelua. Tutkijan näkemysten mukaan asiakkaille oli tärkeää, että he näkivät asiakaspalvelijoita aulassa, jossa spontaaneita asiakaskohtamisia hoidetaan. Spontaanissa asiakaskohtamisessa asiakas voi mennä myös asiakaspalvelijan kanssa erilliseen huoneeseen hoitamaan pankki- tai vakuutusasioitaan. Tutkimuspäivinä tutkija kiinnitti huomiota siihen, että jos kaikki asiakaspalvelijat olivat huoneessa asiakkaan kanssa, eivät uudet asiakkaat osanneet oikein toimia tilanteessa. Asiakkaat olivat hieman hämillään, jos he eivät nähneet pankin työntekijöitä päivittäisten raha-asioiden ja vakuutusten parissa. Asiakaskokemuksen ja sen muodostumisen kannalta olisikin tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että spontaanin asiakaskohtamisen aulassa olisi aina vähintään yksi asiakaspalvelija. Tämän avulla varmistettaisiin, että asiakasta on aina vastassa pankin työntekijä, vaikka hän hoitaisikin asiaa jonkun muun asiakkaan kanssa. Asiakaskokemuksen muodostumiseen vaikuttavat asiakkaan palvelupolun varrella kaikki asiat, joten yllä mainittu kehitysehdotus varmasti parantaisi asiakaskokemusta entisestään.

Osuuspankin asiakkaalle on tutkimuksen mukaan tärkeää asiakaskohtamisen sujuvuus ja nopeus. Tutkijana kiinnitin huomiota siihen, että asiakkaat saattoivat

odottaa aamulla kymmeniä minuutteja palvelua, vaikka päivittäisten raha-asioiden ja vakuutusten puoli olisi pitänyt olla jo auki. Koska asiakaskokemuksen tärkeä asia on juurikin sujuvuus, niin olisi tärkeää, että aulassa olisi heti aamusta asti henkilökuntaa palvelemissa asiakkaita.

Asiakaspalvelijat kokevat tutkimuksen mukaan, että he pystyvät löytämään asiakkaalle sopivan ratkaisun hyvin. Asiakaspalvelijan ammattitaito ja siihen luottaminen ovat tärkeitä asioita myös asiakkaalle. Osuuspankin asiakaspalvelijat ylittävät asiakkaiden odotuksia päivittäin. Jatkossa on tärkeää, että jokainen asiakaspalvelija huomioi asiakkaat hurmaavana omana itsenään ja yrittää löytää jokaiselle asiakkaalle sopivan ratkaisun.

Tutkimuksen pohjalta voidaan nimetä muutama päälöydös asiakaskokemuksesta Lappeenrannan konttorilla. Lappeenrannan konttorilla spontaani asiakaskohtaaminen tuottaa hyviä ja odotukset ylittäviä kokemuksia asiakkaille. Asiakkaat kokevat, että asiat hoidetaan nopeasti ja ammattitaitoisesti. Asiakkaat joutuvat kuitenkin välillä odottamaan palvelua, mikä saattaa vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen negatiivisella tavalla. Työntekijät sen sijaan kokevat, että he ratkaisevat asiakkaiden asiat ja toimivat ammattitaitoisesti. Työntekijät eivät kuitenkaan aina koe samanlaisia onnistumisen kokemuksia kuin asiakkaat.

Lappeenrannan konttorin asiakaskokemusta ja -kohtaamisia voidaan konkreettisesti edistää tutkimustulosten valossa. Työntekijöiden koulutus ja perehdytys ovat tärkeitä, jotta he osaavat hyödyntää Osuuspankin yhtenäistä tapaa kohdata asiakas. Asiakkaiden odotusten ylittäminen edistää tutkitusti asiakkaan kokemusta positiivisesti. Asiakkaiden palaute ja sen hyödyntäminen jokapäiväisessä työssä auttaa asiakaskokemuksen kehittämisessä nopeastikin.

6.1 Asiakaskokemuksen muodostuminen ja odotukset

Asiakaskokemuksen muodostuminen alkaa jo ennen asiakaskohtaamista ja kohtaamisen alku voi määritellä koko asiakaskohtaamisen suunnan. Asiakas havainnoi esimerkiksi tilaa, työntekijää ja työntekijän ulkoista olemusta ja tekee niistä johtopäätöksiä. Lappeenrannan konttorin asiakkaat kokivat yleisesti, että asiakaspalvelija otti heidät hyvin huomioon kohtaamisen alussa. Työntekijät taas kokivat, että

asiakkaiden huomioiminen kohtaamisen alussa oli keskinkertaista. Asiakaspalvelijan siisti ja huoliteltu olemus sekä läsnäolo ovat asiakaskohtaamisissa todella tärkeitä ja pienetkin asiat voivat vaikuttaa kohtaamisen kulkuun. Tutkimuksen tulosten perusteella asiakaspalvelijoiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota omaan tapansa huomioida asiakas kohtaamisen alussa. Vaikka kohtaamiset ovat asiakaspalvelijoille rutiininomaisia, on tärkeää, että he kokevat onnistuneensa asiakkaan huomioimisessa.

Tutkimuksen mukaan asiakkaiden odotukset täyttyivät kohtaamisissa pääosin erittäin hyvin tai hyvin. Osa asiakkaista kuitenkin koki, etteivät heidän odotukset täytyneet. Tuloksissa ilmeni selvää yhtenäisyyttä asiakkaan odotusten täyttymisessä ja siinä, millainen olo asiakkaalle jäi asiakaskohtaamisesta. Sellaiset asiakkaat, joiden odotukset eivät täytyneet asiakaskohtaamisen aikana, vastasivat, että heille jäi negatiivinen olo asiakaskohtaamisen jälkeen. Asiakkaat siis odottavat asiakaskohtaamisissa ratkaisuja. Ratkaisun saaminen vaikuttaa asiakaskokemukseen ja suositteluhalukkuuteen ratkaisevasti. Tutkimuksen perusteella olisi siis tärkeää, että asiakas pystyisi hoitamaan asiansa yhdessä paikassa, ilman, että hänen täytyisi hoitaa asioita eri yritysten tai toimipaikkojen kanssa.

6.2 Net Promoter Score vs. Customer effort score

Tässä tutkimuksessa käytettiin Net Promoter Score -mallia mittaamaan asiakkaiden suositteluhalukkuutta. NPS-malli ja sen mittaaminen ovat yleisesti käytössä Etelä-Karjalan Osuuspankilla ja sitä seurataan säännöllisesti. Tutkijana päätin kyselylomaketta tehdessä, että suosittelua mitataan NPS-mallin avulla, jotta sen vertaileminen Osuuspankin aikaisempiin ja nykyisiin lukuihin olisi helpompaa. Tutkimuksen NPS-luku oli 60. Tämä luku on paljon huonompi kuin Osuuspankilla yleensä. Tutkijana halusin tietää, miksi tämän tutkimuksen luku oli niin paljon alhaisempi kuin yleensä.

Löytänän ja Korkiakosken (2014, 59-62) mukaan joidenkin asiakaskohtaamisten luonne on enemmän arkinen ja rutiininomainen kuin toisten. Tällaiset arkiset asiakaskohtaamiset eivät välttämättä synnytä samalla tavalla suositteluhalukkuutta. Asiakkaat odottavat, että tällaisissa kohtaamisissa asia hoituu nopeasti, vaivatto-

masti ja helposti. Tämän ajatuksen perusteella tutkija koki, että NPS-malli ei kuitenkaan ollut ehkä paras juuri tähän tutkimukseen. Vuonna 2010 kehitetty Customer Effort Score perustuu ajatukseen, että on oleellisempaa helpottaa asiakkaiden arkea kuin jatkuvasti pyrkiä ilahduttamaan asiakasta. Uuden mallin lopputulos kerroo siitä, kuinka helppoa ja vaivatonta asiointi yrityksessä oli. CES-mallia käytetään pitkälti samalla tavalla kuin NPS-mallia. Malli kysyy, kuinka helppoa asiointi yrityksessä X oli tänään. Vastausvaihtoehdot ovat luvusta 1, todella helppoa, lukuun 7, todella hankalaa.

Tutkijana koen, että tämä Customer Effort Score -malli olisi voinut sopia jopa paremmin tähän tutkimukseen kuin NPS-malli. Koska tutkimuksessa tutkittiin spontaania asiakaskokemusta päivittäisten raha-asioiden ja vakuutusten parissa, olisi CES-malli voinut antaa erilaisen tuloksen. Tutkimuksessa NPS-lukuja pystyttiin kuitenkin vertailemaan Osuuspankin aikaisempiin lukuihin ja niiden avulla saatiin paljon tietoa. Tulevaisuudessa asiakaskokemuksen mittaamisessa voisi kuitenkin harkita käyttävänsä CES-mallia. Uusi malli antaa erilaisia vastauksia, jotka ovat yritykselle asiakaskokemuksen kehittämisen kannalta varmasti hyödyllisiä.

7 Yhteenveto ja pohdinta

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys oli: ”Millaiset ovat asiakkaan ja työntekijän kokemukset spontaanissa asiakaskohtamisessa?” Tutkimuksen tulosten perusteella Lappeenrannan konttorilla asiakaskokemus on hyvä. Sekä asiakkaiden että työntekijöiden kokemukset spontaaneissa asiakaskohtamisissa ovat hyvät. Asiakkaiden mielestä asiakaspalvelija ottaa asiakkaan hyvin huomioon kohtaamisen alussa ja asiakkaalle jää positiivinen olo asiakaskohtamisesta. Asiakkaiden odotukset täyttyvät kohtaamisen aikana ja asiakaspalvelija koee, saaneensa ratkaisun asiakkaan asiaan.

Tutkimuksen teoreettisessa osiossa tutustuttiin asiakaskokemukseen, sen määrittelyyn, muodostumiseen, johtamiseen ja mittaamiseen. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös asiakaskohtamista, sen eri vaiheita, monikanavaisuutta ja erityispiirteitä finanssialalla. Tutkimuksen teoreettisessa osassa avattiin myös case-yrityksen, Etelä-Karjalan Osuuspankin toimintoja ja monikanavaisuuden eri kanavia. Tutkimuksen tutkimuksellisessa osassa kuvattiin tutkimuksen prosessia käytännössä ja

analysoitiin tutkimuksen tuloksia muun muassa frekvenssitaulukoiden ja ristiintaulukoinnin avulla.

Opinnäytetyön tekijänä koen, että tutkimuksen aihe oli hyödyllinen molemmille osapuolille, minulle opinnäytetyön tekijänä sekä Etelä-Karjalan Osuuspankille. Aihe oli alusta asti mielenkiintoinen ja työ eteni sujuvasti. Yhteistyö Etelä-Karjalan Osuuspankin kanssa oli sujuvaa ja opettavaista. Opinnäytetyöprosessi oli pitkä ja aikataulu melko tiukka tutkimuksen tekemiselle. Opinnäytetyön tekijän innostuneisuus ja mielenkiinto aihetta kohtaan auttoivat kuitenkin työn teossa paljon.

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja tutkimuksessa onnistuttiin käsittelemään sekä asiakkaan että työntekijän kokemuksia samoista asiakaskohtaamisista. Uskon, että Etelä-Karjalan Osuuspankki saa konkreettista hyötyä tutkimuksen avulla ja pystyy kehittämään asiakaskohtaamisia ja sitä kautta asiakaskokemusta entistä paremmalle tasolle. Tutkimuksen tuloksia voidaan myös tulevaisuudessa mahdollisesti hyödyntää muissa Osuuspankin konttoreissa tai toimipisteissä. Spontaani asiakaskohtaaminen oli tutkijalle aivan uusi asia, joka varmasti yleistyy tulevaisuudessa pankkimaailman muuttuessa.

Aiheesta uskotaan löytyvän vielä paljon tutkittavaa lähivuosina. Pankkimaailma ja pankkien tarjoamat palvelut muuttuvat nopeasti, joten tulevaisuuden tutkimuksiin on varmasti vielä paljon erilaisia aiheita. Asiakaskokemus on yrityksille ja pankeille tärkeä aihe kilpailun kiristyessä ja uusien toimijoiden ilmaantuessa markkinoille. Aiheeseen löytyy paljon eri näkökulmia ja pankkimaailman jatkuva kehitys tuo mukanaan alati uutta pohdittavaa sekä tutkittavaa.

Tässä tutkimuksessa nuorten asiakkaiden ja vastaajien osuus oli todella vähäinen, melkein olematon. Etelä-Karjalan Osuuspankki voisi toteuttaa jatkotutkimuksen, jossa tutkittaisiin nimenomaan nuorten asiakkaiden pankkikäyttäytymistä tai nuorten asiakaskokemusta. Nuoret asiakkaat ovat tärkeä kohderyhmä nyt ja tulevaisuudessa, joten olisi tärkeää tietää, mitä nuoret arvostavat pankkipalveluissa ja miten he näkevät pankin palvelut. Myös nuorten monikanavaiset palvelut ja niiden käytön tutkiminen voisi olla hyvä aihe jatkotutkimukselle.

Lähteet

Andajani E. 2015. Understanding Customer Experience Management in Retailing. Verkkojulkaisu. ProQuest. http://ezproxy.saimia.fi:2314/S1877042815054221/1-s2.0-S1877042815054221-main.pdf?_tid=45d57f86-4097-11e7-b13a-00000aacb35d&acdnat=1495640591_a3e49f90c79a0cf02580e88e8641b123 Luettu 28.5.2017.

Brink, P. Palvelumuotoilu nyt. Ekonomi 12/2016, 36-39.

DiJulius, J. R. 2008. What's the Secret To Providing a World-Class Customer Experience. Verkkojulkaisu. Hoboken: Wiley. <https://ezproxy.saimia.fi:2481/lib/scp-ebooks/reader.action?docID=362045> Luettu 4.5.2017.

Hoberg K. & Alicke K. 2016. The Customer Experience. Verkkojulkaisu. ProQuest. <http://ezproxy.saimia.fi:2072/docview/1820549381/fulltextPDF/E2039D3A71854182PQ/1?accountid=27295> Luettu 28.5.2017.

Kananen, J. 2008. Kvantti, kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylän yliopistopaino.

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa, Tuotekeskeisyydestä symbioosikeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.

Korkiakoski K. & Ylikoski T. 2011. Suosittelun johtaminen ja Net Promoter Score – analyysistä toimenpiteisiin. Verkkojulkaisu. Asiakkuusmarkkinointiliitto. <https://www.asml.fi/wp-content/uploads/Suosittelun-johtaminen-ja-Net-Promoter-Score.pdf> Luettu 28.5.2017.

Koskinen M. 2016. Finanssiala luovii ristiaallokossa. Ekonomi 12/2016, 10-17.

Leino, S. 2014. Mistä muodostuu onnistunut asiakaskokemus? <https://aurinkolaiva.turkuamk.fi/fi/150/mista-muodostuu-onnistunut-asiakaskokemus/> Luettu 17.4.2017.

Loeffler, B & Church, B. 2015. The Experience. Verkkojulkaisu. Hoboken: Wiley. <http://ezproxy.saimia.fi:2480/lib/scp-ebooks/reader.action?docID=1895949> Luettu 28.5.2017.

Löytänä, J. & Korkiakoski K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Talentum media.

Löytänä J. & Korteso K. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum media

Mirola, T. 2016. Määrälliset tutkimusmenetelmät. Saimaan ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Luentomuistiinpanot.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Helsinki: Talentum.

Omni Partners, 2015, Millainen on asiakaskokemus monikanavaisessa ympäristössä? <https://omnipartners.fi/artikkelit/millainen-on-asiakaskokemus-monikanavaisessa-ymparistossa> / Luettu 2.5.2017.

OP-Lehti, Etelä-Karjala. 1/2017. Ylönen U. OP Etelä-Karjalassa puhaltavat raikkaat tuulet.

Pankin esittely. OP-ryhmä. <https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/osuuspankit/pankin-esittely?cid=151155446&srcpl=3> Luettu 12.3.2017.

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

Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Helsinki: Talentum Pro.

Reichheld F. 2011. Increasing customer loyal. Harvard Business School Publishing Corporation.

Ruokonen, M. 2017 (a). OP Etelä-Karjalan yritysesittely.

Ruokonen, M. 2017 (b). Myyntijohtaja. Etelä-Karjalan Osuuspankki. Lappeenranta. Haastattelu.

Ruokonen M. 2017 (c). Tapa tavata asiakas Osuuspankissa.

Schmitt, B. & H. 2010. Customer Experience Management. Verkkojulkaisu. Hoboken: Wiley. <http://ezproxy.saimia.fi:2480/lib/scp-ebooks/reader.action?docID=555034> Luettu 28.5.2017.

Valtari M. 2006, SPSS -perusteet. Verkkojulkaisu. Helsingin yliopisto. <http://www.helsinki.fi/~komulain/Tilastokirjat/04.%20Valtari-Spss-opas.pdf> Luettu 13.5.2017.

Varhela, M. Virtanen, P. 1999. Markkinoinnin pelisäännöt. Helsinki: Talentum media. Verkkojulkaisu [http://ezproxy.saimia.fi:2327/teos/CAD-BEXGTBF#kohta:MARKKINOINNIN\(\(20\)PELIS\(\(c4\)\(\(c4\)NN\(\(d6\)T\(\(20\) Luettu 25.4.2017.](http://ezproxy.saimia.fi:2327/teos/CAD-BEXGTBF#kohta:MARKKINOINNIN((20)PELIS((c4)((c4)NN((d6)T((20)

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Ylisassi P. 2015, Huippuunsa viritetty asiakaskokemus. <https://www.asml.fi/blogi/asiakaskokemus/> Luettu 2.5.2017.

Ylönen, U. 2017. OP Etelä-Karjalassa puhaltavat raikkaat tuulet. OP Lehti Etelä-Karjala 1/2017, 12-13.

Kuviot

Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys, s. 8

Kuvio 2. Asiakaskokemuksen johtamisen portaat, s. 14

Kuvio 3. Monikanavaiset palvelut, s. 23

Kuvio 4. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet, s. 28

Kuvio 5. 5-portainen asteikko, s. 32

Kuvio 6. Luotettavan mittaustiedon elementit, s. 35

Kuvio 7. Asiakkaan huomioiminen kohtaamisen alussa, s. 49

Kuvio 8. Asiakkaiden odotusten täytyminen vs. asiakaspalvelijoiden esittämät ratkaisut, s. 52

Taulukot

Taulukko 1. Vastaajien ikäjakauma, s. 38

Taulukko 2. Asiakkaiden toimet ennen konttorille tulemista, s. 39

Taulukko 3. Huomiointi asiakaskohtaamisen alussa, s. 40

Taulukko 4. Asiakkaiden kokemukset asiakaskohtaamisen jälkeen, s. 41

Taulukko 5. Osuuspankin tilojen toimivuus palveluympäristönä, s. 43

Taulukko 6. Asiakkaan odotusten täytyminen tällä asiointikerralla, s. 44

Taulukko 7. Ristiintaulukointi kahdesta eri muuttujasta, s. 45

Taulukko 8. Ristiintaulukointi sukupuoli- ja suositteluhaluusmuuttujista, s. 47

Osuuspankin asiakaskokemus

Kyselyn vastauksia käytetään Osuuspankin asiakaskokemuksen ja -kohtaamisen kehittämiseen. Jokainen vastaus on tärkeä ja auttaa kehittämään Etelä-Karjalan Osuuspankin asiakaskokemusta. Kyselyn vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Vastaaajan henkilöllisyyttä ei voida yhdistää yksittäisiin vastauksiin.

Tämä asiakaskokemuskysely on tehty opinnäytetyönä Etelä-Karjalan Osuuspankille.

*Pakollinen

Asiakaskohtaaminen

1. Mitä kautta olitte yrittänyt löytää asiaasi ratkaisua ennen kuin tulit konttoriin?

Merkitse vain yksi soikio.

- Internet
 OP-mobiili
 Puhelin
 Chat
 En mitään
 Muu: _____

2. Kuinka hyvin asiakaspalvelija otti teidät huomioon asiakaskohtaamisen alussa? *

Merkitse vain yksi soikio.

- 1 2 3 4 5
-
- Erittäin Huonosti Erittäin hyvin

Asiakaskokemus ja ympäristö

3. Minkälainen olo sinulle jäi asiakaskohtaamisesta?

Merkitse vain yksi soikio.

- 1 2 3 4 5
-
- Erittäin negatiivinen Erittäin positiivinen

4. Millä kolmella sanalla kuvailisit kohtaamista.

5. Miten Osuuspankin uudet tilat palvelivat mielestäsi asiakaskohtaamisessa?

Merkitse vain yksi soikio.

- 1 2 3 4 5
-
- Erittäin huonosti Erittäin hyvin

6. Miten odotuksesi täyttyivät saamastasi palvelusta tällä asiointikerralla?
 Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Erittäin huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Suosittelu

7. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Osuuspankkia tämän käynnin perusteella?
 Merkitse vain yksi soikio.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Erittäin epätodennäköisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin todennäköisesti

Taustatiedot

8. Sukupuoli

Merkitse vain yksi soikio.

- Nainen
 Mies

9. Ikä

Merkitse vain yksi soikio.

- alle 18
 18-25
 26-35
 36-45
 45-55
 56 tai vanhempi

10. Asiakaspalvelija

Merkitse vain yksi soikio.

- Asiakaspalvelija 1
 Asiakaspalvelija 2
 Asiakaspalvelija 3
 Asiakaspalvelija 4
 Asiakaspalvelija 5
 Asiakaspalvelija 6

Osuuspankin työntekijän kokemus

Kyselyn vastauksia käytetään Osuuspankin asiakaskokemuksen ja -kohtaamisen kehittämiseen. Jokainen on tärkeä ja auttaa kehittämään Etelä-Karjalan Osuuspankin asiakaskokemusta. Kyselyn vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Vastaajan henkilöllisyyttä ei voida yhdistää yksittäisiin vastauksiin. Asiakaspalvelijoiden nimiä ei yhdistetä suoraan tiettyihin asiakkaisiin vaan kyselyssä käytetään nimekkeitä "asiakaspalvelija 1", "asiakaspalvelija 2" jne.

Tämä asiakaskokemuskysely on tehty opinnäytetyönä Etelä-Karjalan Osuuspankille.

1. Asiakaspalvelija

Merkitse vain yksi soikio.

- Asiakaspalvelija 1
- Asiakaspalvelija 2
- Asiakaspalvelija 3
- Asiakaspalvelija 4
- Asiakaspalvelija 5
- Asiakaspalvelija 6

Asiakaskohtaaminen

2. Kuinka hyvin keskimääräisesti otit asiakkaat huomioon asiakaskohtaamisten alussa?

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Erittäin huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin

Työntekijän kokemukset

3. Minkälainen olo sinulla oli asiakaskohtaamisten jälkeen?

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Erittäin negatiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin positiivinen

4. Kuvaile aikaisempia asiakaskohtaamisia kolmella sanalla.

Ratkaisu

5. Kuinka hyvin arvioit asiakkaiden saaneen ratkaisun asiaan?

Merkitse vain yksi soikio.

	1	2	3	4	5	
Erittäin huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvin