



# Palvelun laadun arviointi ja parantaminen

## Case: Pankki X:n kulutusluotot



Kumlin, Linda

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

**Palvelun laadun arviointi ja parantaminen**  
**Case: Pankki X:n kulutusluotot**

Linda Kumlin  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Lokakuu, 2010

Laurea-ammattikorkeakoulu  
 Laurea Kerava  
 Liiketalouden koulutusohjelma  
 Talouden ohjaus ja kehitys

## Tiivistelmä

Linda Kumlin

### Palvelun laadun arviointi ja parantaminen Case: Pankki X:n kulutusluotot

Vuosi	2010	Sivumäärä	54
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia palvelun laatua ja sen kehittämistä Pankki X:n sellaisissa asiakastapaamisissa, joiden aiheena olivat kulutusluotot. Kyseinen aihe valittiin, koska laatua pidetään nykyään yhtenä pankkien menestyksen avaintekijöistä. Kilpailu asiakkaista kiristyy pankkimaaailmassa jatkuvasti, eikä tuote- ja palvelutarjonnassa tai hinnoittelussa ole eri pankkien välillä merkittäviä eroja. Tämän vuoksi palvelun laatu määrittää nykypäivänä pankin kilpailuedun. Palvelun laadun tutkimus rajattiin koskemaan juuri kulutusluottoja sen vuoksi, että tutkimuksen aikana vallinneen talouden tilanteen myötä rahoitustoiminnan tarkastelu oli ajankohtaista ja erityisesti pienempien lainojen kysyntä oli kasvussa. Tutkimuksen teoriapohjana toimii pääasiassa palvelun laatuun ja sen kehittämiseen sekä asiakaspalveluprosessiin liittyvä teoria.

Finanssialalla toimivien yhtiöiden laadukas asiakaspalvelutilanne etenee vaiheittain prosessina. Prosessi sisältää viisi vaihetta ja sen oikea läpivienti on hyvän laadun tuottamisen edellytys. Palvelun laadun nykytilan kartoituksella haettiin vastauksia kysymykseen: ”Kuinka asiakkaat kokevat palvelun laadun tällä hetkellä Pankki X:ssä?”. Tutkimuskysymykset oltiin muotoiltu siten, että ne mukailivat ja etenivät laadukkaan asiakastapaamisen pohjana olevan prosessin mukaisesti. Nykytilan kartoitus toteutettiin haastattelemalla asiakkaita. Lisäksi samoihin haastattelukysymyksiin haettiin vastauksia myös kyselyn avulla.

Nykytilan kartoituksen tulokset osoittivat asiakkaiden olevan tyytyväisiä Pankki X:ssä siihen, että palvelu on ystävällistä, rauhallista, ammattitaitoista, miellyttävää ja ymmärrettävää. Palvelun laadun kannalta nousi kuitenkin esiin myös parantamisen varaa. Pankki X:n luoman asiakaspalveluprosessin mukainen eteneminen neuvotteluissa osoittautui toteutuvan joiltain osin hyvin, mutta erityisesti viisivaiheisen prosessin toinen porras vaatii kehittämistä. Tulokset osoittivat, että yllättävän suuressa osassa asiakastapaamisista oltiin hypätty prosessin toinen porras lähes kokonaan yli, vaikka juuri tämä porras on prosessissa onnistumisen kannalta erittäin tärkeä.

Palvelun laadun nykytilakartoituksen tulosten perusteella palvelun laatua päätettiin lähteä kehittämään henkilöstön osaamista kehittämällä. Tutkija valitsi koulutuksen ja säännölliset yhteistapaamiset konkreettisiksi menetelmiksi, joilla palvelun laatua voidaan parantaa. Koulutusten ja yhteistapaamisten käyttöönotto suunniteltiin opinnäytteessä siten, että ne tukisivat mahdollisimman hyvin palvelun laadun kasvamista Pankki X:n asiakaspalvelijoiden toiminnassa. Suunnitelman käytäntöön vienti jää Pankki X:n toteutettavaksi.

Asiasanat: palvelu, laatu, asiakaspalvelu, laadukas asiakaspalveluprosessi

Laurea University of Applied Sciences  
 Laurea Kerava  
 Business Management Programme  
 Control and Development of Financial Management

Abstract

Linda Kumlin

**Quality of Service Evaluation and Development  
 Case: Bank X's Consumer Credits**

Year	2010	Pages	54
------	------	-------	----

The purpose of this Bachelor's thesis was to study quality of service and its development in Bank X's customer meetings in which the subject was consumer credits. This theme was chosen because nowadays quality is considered one of the banks' key factors for success. Competition for customers is constantly intensifying in the banking world and there are no significant differences in the supply or pricing between different banks. Therefore, the quality of service determines today the competitive advantage of a bank. Service quality research was limited to concern just consumer credits, because the topic was timely by reason of the prevailing economic situation. The theory of this research is mainly based on the theory of quality of service and its development together with the theory of customer service process.

Financial companies' high-quality customer service situation is progressing step by step as a process. The process includes five steps and its correct following is the condition of good quality production. The current status of the quality of service was studied in order to find out what customers think of the quality of service currently in Bank X. The research questions were formulated in such a way that they adapted and proceeded such as a frame of high-quality customer service process. The charting of the current status was conducted by interviewing bank customers. In addition to the same interview to questions were also sought answers in query form.

The results of the charting indicated that customers are satisfied to Bank X's friendly, calm, professional, pleasant and understandable service. However, in terms of quality of service there was also room for improvement. Compliance with the customer service process was successful in some stages of the process, but particularly the second stage of the five-stepped process requires development. The results indicated that in surprisingly large part of customer meetings stage two was jumped over almost completely. However, it is just this particular stage, which is very important to the success of the process.

Based on the results from current status of quality of service, training and regular joint meetings were chosen as a concrete method for improving the quality of service. The introduction of training sessions and joint meetings was planned in this thesis in such way that they would support as well as possible the increase of the quality of service in Bank X. Implementation for the use of this plan remains on the shoulders of the Bank X.

Key Words: service, quality, customer service, high-quality customer service process

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Taustat opinnäytteelle ja sen aihevalinnalle .....	7
1.2	Opinnäytteen tavoitteet .....	9
2	Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät .....	10
2.1	Tutkimusmuoto .....	10
2.2	Haastattelu.....	11
2.3	Kysely .....	13
2.4	Tutkimusetiikka ja tutkimukseen liittyvät haasteet .....	14
3	Palvelun laatu .....	16
3.1	Keskeiset käsitteet.....	16
3.2	Laadun kaksi ulottuvuutta - mitä ja miten .....	18
3.3	Odotettu ja koettu palvelun laatu .....	19
3.4	Miksi palvelun laadusta kannattaa välittää - miksi laatu kannattaa? .....	21
3.5	Laadukkaaksi koetun palvelun kriteerit.....	21
4	Asiakaspalvelun laadun merkitys finanssipalveluissa .....	23
4.1	Finanssipalvelujen määrittely.....	23
4.2	Asiakkaan tyytyväisyyden osatekijät finanssipalveluissa.....	24
4.3	Laatu johtaa asiakasuskollisuuteen .....	25
4.4	Asiakaspalvelutilanne - palveluprosessi .....	26
5	Tulokset ja niiden analysointi .....	29
5.1	Analysointitekniikat.....	29
5.2	Tutkimuksen tulokset.....	30
5.2.1	Vastaukset kysymyksiin 1, 7 ja 8.....	31
5.2.2	Porras 1 - ensivaikutelma .....	33
5.2.3	Portaat 2 ja 3 - Tarvekartoitus ja yhteinen näkemys tarpeista .....	34
5.2.4	Porras 4 - Ratkaisuvaihtoehtojen läpikäynti .....	36
5.2.5	Porras 5 - Kaupan päättäminen ja jälkihoito .....	37
5.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	38
6	Palvelun laadun kehittäminen Pankki X:ssä .....	39
6.1	Laadun parantaminen .....	39
6.2	Laadun parantamisella kohti parempaa asiakastyytyväisyyttä.....	40
6.3	Toteutus Pankki X:ssä .....	41
6.3.1	Koulutus .....	42
6.3.2	Yhteistapaamiset .....	43
7	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	45

Lähteet .....	48
Kuvat .....	50
Liitteet.....	51

## 1 Johdanto

### 1.1 Taustat opinnäytteelle ja sen aihevalinnalle

Pankkimaailmassa kilpailu asiakkaista kiristyy jatkuvasti. Pankkien asiakkaille tarjoamat tuotteet ovat päivä päivältä enemmän ja enemmän samanlaisia, joten pelkät tuoteominaisuudet eivät monesti enää riitä pitämään asiakkaita tietyn pankin asiakkaina. Kiristyvän kilpailun vuoksi tuotteiden hinnoittelussakaan ei monesti ole sellaisia eroja, että asiakas valitsisi pankin pelkästään tuotteiden hintojen perusteella. Tämän vuoksi pankeilla on oltava jokin muu ase selviytyäkseen markkinoilla yhä kiristyvässä kilpailutilanteessa.

Laatua pidetään nykyään yhtenä yrityksen, ja siten myös pankin, menestyksen avaintekijöistä. Pankkien tarjoamien tuotteiden ja palveluiden laatu määrittää nykypäivänä sen kilpailuedun. Pankki voi lyödä kilpailijat laudalta tarjoamalla asiakkaille enemmän ja parempia palveluja. Nykypäivänä laatu on yrityksissä kilpailukyvyn perusta ja tämän vuoksi sitä on tärkeä tarkkaila ja kehittää yhä asiakasystävällisempään suuntaan. (Grönroos 1998, 65-66.)

Hyvällä laadulla on markkinoilla useita vaikutuksia. Hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, odotukset ja vaatimukset ja lisää siten myös asiakastyytyväisyyttä. Tyytyväiset asiakkaat ovat monesti pankille uskollisia ja keskittävät asiointinsa tiettyyn pankkiin lisäämällä siellä palveluidensa määrää ja karsimalla niitä mahdollisesti pois muista pankeista. Pankkiinsa tyytyväiset asiakkaat viestivät niin ikään pankin palvelusta usein positiivisesti muille potentiaalisille asiakkaille. Hyvän laadun seurauksena pankin asema markkinoilla vahvistuu ja kilpailukyky kasvaa. (Lecklin 2002, 26.)

Tutkimusorganisaationa toimii Pankki X:n erittäin vilkas Etelä-Suomessa sijaitseva konttori, jossa tutkija työskenteli ensin kesinä 2008-2009 kesätyöntekijänä ja sen jälkeen määräaikaisena työntekijänä yhteensä reilun vuoden ajan. Tämän jälkeen tutkija siirtyi työskentelemään vakituksena työntekijänä Pankki X:n toiseen konttoriin Helsingin ydinkeskustan alueelle. Pankki X kuuluu suureen pankkikonserniin ja se lukeutuu Pohjoismaisten markkinoiden johtaviin pankkeihin. Pankki X:ssä on tapana tehdä asiakkaille asiakastyytyväisyyskyselyjä säännöllisin väliajoin, mutta saatujen tietojen mukaan palvelun laatua ei ole ennen tutkittu tässä mitta-kaavassa eikä myöskään rajattuna juuri kyseiseen aihealueeseen. Tutkittava aihe oli lisäksi erittäin ajankohtainen, sillä tutkimuksen aikana vallitseva talouden tilanne oli varsin poikkeava. Toisena syynä aiheen ajankohtaisuudelle oli se, että juuri asiakaspalvelun laadun parantaminen nousi syksyn 2009 aikana Pankki X:n yhdeksi kehitettäväksi fokuskohteeksi.

Nykyajan talouden taantuma toimii opinnäytteessä taustana sille, miksi palvelun laadun tarkkailu rajattiin kohdistumaan Pankki X:ssä sellaisiin asiakastapaamisiin, joiden aiheena olivat asiakkaan rahoitustarpeet. Rahoituspalvelujen ulkopuolelle jätettiin tutkimuksessa vakuudel-

liset pankkilainat ja rajaus tarkennettiin kohdistumaan Pankki X:n kulutusluottoihin. Koska rahoituspalveluiden tuotoilla on erittäin oleellinen merkitys pankkien kokonaistuottoja ajatellen, on palvelun onnistuminen pankin kannalta erittäin tärkeää. Pankin myöntämä rahoitus sitoo usein asiakasta tiukemmin juuri tietyn pankin asiakkaaksi ja saa siten asiakkaan keskittämään palvelujaan juuri tähän pankkiin. Tämän seurauksena pankin ja asiakkaan suhde lujittuu ja pankki on myös aktiivisemmin yhteydessä näihin asiakkaisiin. Tästä seuraa puolestaan monesti lisääntyvä asiakastyytyväisyys.

Pankki saa puolestaan sekä henkilö- että yritysasiakkailleen myöntämistä erilaisista rahoituspalveluista korkotuottoja, jotka näyttelevät suurta osaa pankin taloudellisessa tuloksessa. Korkotuotot voivat olla kiinteitä, tai kuten useimmiten, ne ovat sidottuja markkinakorkoihin. Keskuspankkien nostaessa ja laskeessa yleisiä korkoja, nousevat tai laskevat niin ikään pankkien asiakkaiden korot. Yleisten korkojen lisäksi pankki hinnoittelee asiakkailleen myöntämät rahoituspalvelut lisäämällä valitun viitekoron päälle marginaalin, joka monesti vaihtelee muun muassa asiakkaan maksukyvyyn, rahoitustarpeen, rahoituksen luonteen sekä vallitsevan markkinatilanteen mukaan. Rahoituksen tarpeessa olevat maksukykyiset, luotettavat sekä aikaisemmin luottonsa ja lainansa hyvin hoitaneet asiakkaat ovatkin enemmän kuin tervetulleita kaikkien pankkien asiakkaiksi.

Rahoituspalveluiden pankeille tuottamien korkotuottojen osuutta pankin taloudellisen menestymisen kannalta ei voi kiistää. Vuonna 2007 alkanut finanssikriisi on kuitenkin vaikuttanut tältä osin oleellisesti pankkien toimivuuteen, sillä se on jähmettänyt rahoitusmarkkinat. Kriisi sai alkunsa Yhdysvalloista ja suurimmat syyt sille olivat pitkään jatkunut matala korkotaso sekä maksukyvyttömiä asiakkaiden asuntoluototus. Maksukyvyttömiä asiakkaiden kykenemättömyys maksaa luottoja takaisin pankeille aiheutti lopulta sen, että useat asuntoluotto-pankit ajautuivat konkurssiin. Tästä alkoi jatkuva noidankehä niin ikään Yhdysvaltain investointipankkien konkurseissa. Tämä huipentui siihen, kun 14.9.2008 Yhdysvaltain johtava investointipankki Lehman Brothers ajautui konkurssiin. Lehman Brothersin konkurssin myötä markkinoilla vaivuttiin epävarmuuteen, sillä kukaan ei voinut uskoa, että näin oli todella päässyt käymään. Epävarmuuden tilassa pankit lopettivat lainaamisen keskenään, mikä puolestaan pysäytti koko rahoitusjärjestelmän. Tämän jälkeen alkoi myös osakkeiden nopea ja pitkään kestänyt kurssilasku. (Hurri 2010; Wikipedia 2010.)

Rahoitustoiminnassa on kyse pankkitoiminnan perusasioista. Pankkien tehtävä on välittää rahaa niiltä, joilla sitä on, niille joilla sitä ei ole. Tästä toiminnasta pankki saa osakseen tuottoja, jotka muodostavat merkittävän osan sen liikevaihdosta. Asiakas saa puolestaan lainaomiin hankintoihinsa ja maksaa lainapääomaa takaisin pankille vähitellen takaisinmaksuohjelman mukaisesti. Tämän seurauksena molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä ja asiakassuhde pankin ja asiakkaan välillä lujittuu. Mikäli rahoitustoiminta pankin ja asiakkaan välillä ei kuitenkaan toimi, on sillä monesti vaikutus asiakkaan mielipiteisiin ja tyytyväisyyteen pankkia



kohtaan. Pankit antavat luottoa alhaiseen hintaan silloin kun ne uskovat, että vastapuoli pystyy maksamaan takaisin lainaamansa rahat. Kriisin myötä pankit ovat kuitenkin tulleet niin varovaisiksi, että monet pankit ovat joutuneet rajoittamaan luotonantoa. Koska kriisi on jähmettänyt lainamarkkinat, on se siten vaikuttanut oleellisesti pankkien toimivuuteen. Pankit ovat joutuneet kirjaamaan tavallista enemmän luottotappioita, sillä niiltä puuttuu omaa pää-omaa. Tämän seurauksena pankit ovat rajoittaneet luotonantoa entisestään, myös rahan hinta on kallistunut oleellisesti. Tilanne on ollut sama sekä kulutus-, asunto- että yritysluottojenkin kohdalla. Rahoitustoiminnan jähmettyminen on saanut etenkin rahoituksen tarpeessa olevat kuluttajat muuttamaan mielipiteitään pankeista ja niiden palvelusta. Tämän vuoksi haluttiin selvittää, millaista rahoitustoiminta on nykypäivänä asiakkaiden mielestä Pankki X:ssä ja onko se oleellisesti muuttunut talouden taantumana myötä. (Kokko 2008.)

## 1.2 Opinnäytteen tavoitteet

Rahoitustoiminnan tarkastelu rajattiin siis tutkimuksessa Pankki X:n kulutusluotonantoa tarkasteluun. Opinnäytteen ensimmäisenä tavoitteena oli selvittää Pankki X:n asiakastapaamisten laadun nykytila pankin kulutusluotonantoa osalta. Samalla tutkimuksessa haluttiin saada tietoa siitä, onko vuonna 2007 alkanut finanssikriisi vaikuttanut kulutusluottojen saatavuuteen Pankki X:ssä. Laadun nykytilan selvittämisen avulla opinnäytteen kehittämishankkeen keskeisempänä tavoitteena oli löytää ratkaisuja siihen, millä tavoin palvelun laatua olisi hyvä ja tarpeen kehittää Pankki X:n rahoitustoiminnan tällä osa-alueella. Tavoitteena toimivat siis sekä palvelun laadun nykytilan selvittäminen että sen perusteella suunnitellut parannusehdotukset asian kehittämiseksi entistä asiakaslähtöisemmäksi. Lopputuloksena kulutusluotonantoprosessissa tapahtuva palvelu haluttiin muokata entistä paremmin vastaamaan asiakkaiden itsensä kuvaamia tarpeita. Täten palvelun laadun kehittämisen lopullisena päämääränä toimi asiakastytyväisyyden kasvattaminen ja sen seurauksena mahdollisesti myös asiakasuskollisuuden vahvistuminen.

Pankki X:ssä ei tutkijan saamien tietojen mukaan olla aikaisemmin tehty vastaavanlaista juuri tiettyyn toimintoon suunnattua palvelun laadun tutkimusta. Tämän vuoksi tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa aiempaa syvällisempää ja rikasta materiaalia pankin toiminnan kehittämiseksi. Syksyn 2009 aikana uudeksi fokuskohteeksi noussut palvelun laadun nykytilan parantaminen toimi oivana tavoitteena opinnäytteelle.

Finanssialalla toimivien yritysten tehokas, ammattimainen ja siten myös laadukas asiakaspalvelutilanne etenee palveluprosessina, josta voidaan erottaa viisi eri vaihetta: aloitus, haluttuotto, asian käsittely, yhteenveto sekä lopetus (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2002, 97). Pankki X:n tapa kohdata asiakas mukailee täysin näitä myynnin viideksi portaaksi tai askeleeksi kuvattua kohtaa. Jokaisella askeleella on oma tärkeä tehtävänsä laadukkaana asiakaspalvelun

takaamiseksi. Palvelun laadun nykytilan selvittämiseksi tutkimuksen tavoitteena olikin saada vastauksia siihen, etenivätkö Pankki X:n toimihenkilöiden käymät rahoitusneuvottelut kyseisten portaiden mukaisesti vaiheittain alusta loppuun. Pankki X:ssä kuuluisi kaikissa asiakastapaamisissa noudattaa tätä samaa kaavaa, joten tutkimuksesta saatuja tuloksia voitaisiin mahdollisesti myöhemmin hyödyntää myös muiden kuin rahoitusneuvottelujen palvelun kehittämässä. Myynnin viiteen portaaseen palataan opinnäytteessä myöhemmin kohdassa 4.4 Asiakaspalvelutilanne - Palveluprosessi.

## 2 Tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimusmenetelmät

### 2.1 Tutkimusmuoto

Tutkimus on pääpiirteittäin kvalitatiivinen eli laadullinen, sillä siinä esiintyy monia kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä. Tutkimuksessa on kuitenkin myös joitain kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen ominaisuuksia. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovatkin lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Niitä ei nähdä kilpaileviksi suuntauksiksi, vaan tutkimuksen toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi. Tässä tutkimuksessa kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä on käytetty rinnakkain, vaikkakin tutkimus myötäilee enemmän laadullisen tutkimuksen ominaisuuksia. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132-133.)

Laadulliselle tutkimukselle tyypillisten piirteiden mukaan tutkimuksessa suosittiin ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. Tutkimuksen aineisto koottiin todellisissa tilanteissa ja tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tutkimuksen kohdejoukko valittiin lisäksi tarkoituksenmukaisesti: vallitsevan talouden tilanteen myötä kohdejoukoksi rajattiin ainoastaan Pankki X:n rahoitusta, tarkemmin sanottuna kulutusluottoja hakevat asiakkaat. Tutkimuksessa käytettiin laadulliselle tutkimukselle ominaista metodia, teemahaastattelua, jossa tutkittavien näkökulmat pääsivät kunnolla esille. Lisäksi tutkimussuunnitelmaa jouduttiin matkan varrella muokkaamaan hieman alkuperäisestä poikkeavaksi. Tutkimusmenetelmiin päätettiin teemahaastattelun lisäksi lisätä myös kysely tutkimuksen käytännön toteuttamisen helpottamiseksi. (Hirsijärvi ym. 2007, 160.)

Kysely ja haastattelu lukeutuvat eri tutkimustyyppien aineistonkeruun perusmenetelmiin, sillä ne ovat niin tunnettuja ja yhteisiä monissa lähestymistavoissa ja tutkimusotteissa. Niin laadullisessa kuin määrällisessäkin tutkimuksessa tutkija voi olla lähellä tai etäällä tutkittavasta. Aina ei siis välttämättä tarvita läheistä kontaktia tutkittaviin, vaikka kyseessä olisikin laadullinen tutkimus. Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä on, kuten aiemmin tuli jo mainittua, käytetty sekä haastattelua että kyselyä. (Hirsijärvi ym. 2007, 186-189.)

## 2.2 Haastattelu

Haastattelua voidaan toteuttaa erilaisin tavoin. Haastattelutekniikoihin lukeutuu muun muassa yksilöhaastattelu kasvoista kasvoihin, ryhmähaastattelu kasvoista kasvoihin sekä puhelimitse tehty haastattelu. Haastattelu voi olla strukturoitu eli ns. lomakehaastattelu, puolistrukturoitu (toiselta nimeltään teemahaastattelu) tai avoin. (Metsämuuronen 2008, 37-38.)

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tästä seikasta on sekä etuja että haittoja. Eduista suurimpana pidetään yleensä joustavuutta aineistoa kerätessä, sillä haastattelu voidaan toteuttaa vastaajia myötäillen. Heille voidaan muun muassa esittää lisäkysymyksiä, jotta varsinaiseen haastattelukysymykseen vastaamisen merkitys avautuisi enemmän tutkijalle. Haastattelu antaa tutkijalle niin ikään enemmän mahdollisuuksia tulkita tutkittavan vastauksia kuin moni muu tutkimustyyppi. Haastattelun valintaa tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä voidaan perustella samoin syin, kun Hirsijärvi ym. (2007, 200) nimeävät haastattelun valinnan yleisiksi syiksi. Haastattelu valittiin, koska tutkittaville haluttiin antaa mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, tutkijalla ei ollut ennalta tietoa vastausten suunnista, tiedettiin jo ennalta, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia moniin suuntiin, haluttiin mahdollisesti selventää saatavia vastauksia ja saatavia tietoja haluttiin syventää esimerkiksi esittämällä lisäkysymyksiä ja pyytämällä perusteluja tutkittavan vastauksille.

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jolle on luonteenomaista se, että haastattelu on ennalta suunniteltu sekä haastattelijan alullepanema ja ohjaama. Lisäksi haastattelijajoutuu tavallisesti motivoimaan haastateltavaa ja ylläpitämään keskustelua. Haastateltavan on myös voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 2000, 85; Metsämuuronen 2008, 39.)

Tavallisimmin käytetty haastattelumuoto on yksilöhaastattelu, jota käytettiin tämänkin tutkimuksen suorittamisessa. Yksilöhaastattelussa keskustelut ovat usein vapautuneita ja luontevia. Haastattelumuodon valinta riippuu muun muassa siitä, keitä haastateltavat ovat ja mikä on tutkimuksen aihe. Tässä tutkimuksessa valintaan vaikutti ennen kaikkea pankkialaisuus, joka velvoitti tekemään tutkimuksen yksilöhaastatteluna. (Hirsijärvi ym. 2007, 205.)

Haastattelutyyppiksi valittiin puolistrukturoitu, toiselta nimeltään teemahaastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille vastaajille samat, mutta ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin tutkijan esittämiin kysymyksiin. Haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin ja se sopii hyvin käytettä-

väksi tilanteissa, joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita, kuten perusteluja ja mielipiteitä. (Eskola & Suoranta 2000, 86; Metsämuuronen 2008, 41.)

Sekä haastattelussa että kyselyssä haastateltavat asiakkaat olivat rahoitus- tarkemmin sanotuna kulutusluottoasiakkaita. Syy sille, miksi rahoitusasiakaskuntaa rajattiin juuri kulutusluottoasiakkaisiin, oli se, että tutkimus suoritettiin niin sanotussa nappineuvontapalvelussa, jossa asioivat asiakkaat olivat pääasiassa juuri kulutusluottoasiakkaita. Lisäksi vakuudellisia, pankin taseesta myönnettäviä suurempia lainoja, ei pelkästään osaamisen ja asiakasruuhkasta johtuvan ajanpuutteen vuoksi pystytty nappineuvontapalveluissa hoitamaan, vaan tällaisille asiakkaille varattiin aika lainaneuvotteluun. Juuri tämä kohderyhmä oli myös erittäin mielenkiintoinen, sillä vallitsevan talouden tilanteen myötä varsinkin pienempien luottojen kysyntä oli kasvussa. Lisäksi yksi erittäin vaikuttava tekijä tarkennetun kohderyhmän valintaan oli se, että monesti hyvän asiakaspalvelun myötä myös suuremmat lainat on luonnollista ottaa pankista, joka on jo aikaisemmin palvellut asiakasta hyvin hänen luotonhakunsa yhteydessä. Seuraavassa kohdassa 2.3 (Kysely) kyselyn kohderyhmä oli niin ikään sama ja se valittiin samoin perustein.

Sekä haastattelut että kyselyt toteutettiin kesän 2009 aikana. Haastattelu toteutettiin Pankki X:n aukioloaikojen puitteissa pankin siinä konttorissa, jossa tutkija itse työskenteli. Haastattelun kysymysmuotoina käytettiin avoimia, m -muotoisia kysymyksiä. M-muotoisilla kysymyksillä tarkoitetaan sellaisia kysymyksiä, jotka alkavat esimerkiksi sanoilla miten, miksi, millainen ja mihin. Kysymysmuoto valittiin sen vuoksi, ettei tutkija etukäteen olettaisi, mitä asiakkaat tulevat vastaamaan, vaan kysymyksien avulla oli tarkoitus saada aikaan asiakkaan omin sanoin tuottamaa materiaalia. Avoimiin kysymyksiin palataan tarkemmin seuraavan kohdan (2.3 Kysely) kappaleessa neljä.

Pankki X:n nappineuvontapalvelussa toimiville toimihenkilöille selitettiin opinnäytteen taustat, tarkoitus ja tutkimussuunnitelma ennen haastattelujen aloittamista. Tutkija keskusteli asiasta ensin esimiehensä, ja hän puolestaan oman esimiehensä kanssa, ja tutkimussuunnitelma käytiin siten ensin heidän kanssaan läpi. Täten pankin johto oli omalta osaltaan hyväksynyt ja sitoutunut tutkimuksen toteuttamiseen. Toimihenkilöiden kanssa sovittiin, että tutkimuksen kohderyhmään soveltuvan asiakkaan tullessa toimihenkilön luokse, kysyy toimihenkilö asiakkaalta, sopiiko hänelle palvelun päätteeksi haastattelu ja mikäli asiakkaalle sopi, niin tutkija tuli haastattelemaan asiakasta häntä palvelleen toimihenkilön poistuessa siksi aikaa paikalta. Toimihenkilöt laittoivat haastatteluun suostuvista asiakkaista tiedon tutkijalle Pankki X:n sisäisen viestinvälitysjärjestelmän kautta, jolloin tutkija tiesi, ettei itse ottanut silloin uutta asiakasta itselleen palveltavaksi. Haastattelun alkuun tutkija selvitti haastateltavalle tutkimuksen syyn ja tarkoituksen sekä selvitti hänelle sen, että tutkimus tehtäisiin täysin nimettömänä ja asiakkaan yksityisyyttä ja pankkisalaisuutta kunnioittaen. Tämän jälkeen tutkija eteni haastattelurungon kysymysten mukaisessa järjestyksessä tehden koko ajan muis-

tiinpanoja asiakkaan vastauksista. Kyselyn päätteeksi tutkija kiitti haastateltavaa vastauksista ja hänen tutkimukselle uhraamastaan ajasta. Kun asiakas oli poistunut paikalta, tutkija kirjoitti tekemänsä muistiinpanot paremmin auki, sillä asiakkaan vastaukset olivat vielä tuolloin tutkijan tuoreessa muistissa.

### 2.3 Kysely

Tutkimuksessa käytetty kyselymuoto on niin sanottu kontrolloitu kysely. Tällaisia kyselyjä on kahdenlaisia: informoitu kysely ja henkilökohtaisesti tarkistettu kysely. Tutkimuksessa on käytetty näistä kahdesta aikaisemmin mainittua eli informoitua kyselyä. (Hirsijärvi ym. 2007, 191.)

Tutkimuslomakkeet jaettiin tutkimukseen osallistuneille henkilökohtaisesti. Tutkija jakoi kyselylomakkeita Pankki X:n palveluneuvojille, jotka puolestaan jakoivat lomakkeita palveleminen kulutusluottoasiakkaille. Myös tutkija itse jakoi lomakkeita asiakkaille ja selitti samalla tutkimuksen tarkoituksesta sekä vastasi asiakkaiden mahdollisiin kysymyksiin. Innokkaimmat vastaajat täyttivät kyselyn heti pankin tiskillä ja laittoivat sen sitten tutkijalle osoitettuun palautuskuoreen, jonka toimihenkilöt palauttivat tutkijalle. Osa tutkittavista palautti kyselyn välittömästi suoraan tutkijalle itselleen ja osa täytti lomakkeen omalla ajallaan ja palautti sen postitse tutkijan nimellä varustetussa palautuskuoreessa takaisin tutkijalle.

Ennen kyselylomakkeen varsinaista käyttöä se testattiin käyttämällä apuna esitutkimusta lomakkeen toimivuudesta. Täten pystyttiin tarkastamaan kyselylomakkeen muodolliset seikat, kuten lomakkeen selkeys, kysymysten muotoilu ja ymmärrettävyys sekä kyselyyn vastaamisen kesto. Testauksen avulla kyselylomake todettiin pienten muutosten ja korjailujen jälkeen tutkimustarkoitukseen nähden toimivaksi. Kyselylomakkeen avulla pyrittiin saamaan vastauksia palvelun laadun nykytilasta Pankki X:n kulutusluototusprosessissa. Asiakkailta kyseltiin lomakkeessa kysymyksiä Pankki X:n palvelun tason nykytilanteeseen liittyen. Yksi kysymys liittyi lisäksi nykyisen talouden tilan vaikutukseen rahoituksen saatavuudessa.

Tutkimuskysymysten muotona käytettiin avoimia kysymyksiä. Avoimissa kysymyksissä esitetään vain kysymys ja jätetään tyhjä tila vastausta varten. Avointen kysymysten käyttöä tutkimuksessa voidaan perustella sillä, että avoimet kysymykset antavat vastaajille mahdollisuuden sanoa, mitä heillä on todella mielessään. Avoimet kysymykset sallivat vastaajien ilmaista itseään omin sanoin, sillä ne eivät ehdota vastauksia. Tästä johtuen avointen kysymysten avulla voidaan osoittaa vastaajien tietämys aiheesta, osoittaa, mikä on keskeistä vastaajien ajattelussa sekä osoittaa vastaajien asiaan liittyvien tunteiden voimakkuus. (Hirsijärvi ym. 2007, 193-196.)

Koska kyselylomakkeen kysymykset olivat kaikki avoimia, käytettiin sekä haastatteluissa että kyselyssä samaa lomaketta, sillä sen todettiin sopivan molempiin tiedonkeruumenetelmiin vapaamuotoisuutensa vuoksi. Haastattelulomakkeen viimeinen muoto on siten sama, kuin kyselylomakkeen, sillä kyselylomakkeen testaamisen jälkeen se todettiin toimivaksi ja helposti ymmärrettäväksi. Tämä helpotti niin ikään tulosten analysointivaiheessa, sillä sekä haastattelu- että kyselytuloksia pystyttiin täten analysoimaan ja tulkitsemaan samoin metodein.

Kysely päätettiin lisätä tutkimusmenetelmäksi haastattelun ohelle, koska näin saatiin kerättyä aikaisempaa laajempi tutkimusaineisto. Tutkimukseen saatiin enemmän tutkittavia henkilöitä kuin mitä pelkällä haastattelututkimuksella olisi saatu. Lisäksi haluttiin selvittää, vastaavatko ihmiset samoihin kysymyksiin erilailla, kun on kyse niin sanotusta face-to-face-palautteen antamisesta ja toisaalta anonyymista, palautettavasta lomakepalautteesta. Kyselymenetelmä haastattelun rinnalla koettiin niin ikään tehokkaaksi, sillä se säästi tutkijan aikaa ja vaivannäköä, sillä tutkijan oli monesti vaikea irtautua omasta työstään haastattelutilanteiden ajaksi. (Hirsijärvi ym. 2007, 190.)

#### 2.4 Tutkimusetiikka ja tutkimukseen liittyvät haasteet

Jotta tutkimuksen eettisyys pystyttiin takaamaan, paneuduttiin ennen sen aloittamista tutkimukseen liittyviin eettisiin kysymyksiin sekä tutkijan moraalisiin vaikuttaviin seikkoihin. Täten pystyttiin tunnistamaan eettisten kysymysten problematiikka sekä tekemään siten eettisesti asiallista tutkimusta. Tutkimuslupaani liittyvät kysymykset, tutkimusaineiston keruuseen liittyvät ongelmat, tutkimuskohteen hyväksikäyttöä koskevat seikat, osallistumiseen liittyvät ongelmat sekä tutkimuksesta tiedottamisen haasteet olivat kaikki näitä seikkoja, jotka pyrittiin avaamaan kunnolla ennen tutkimuksen aloittamista. (Eskola & Suoranta 2000, 52.)

Pankkisalaisuuden vaarantamattomuuden vuoksi opinnäytetyö tehtiin tutkimusorganisaation pyynnöstä täysin nimettömänä. Tämän ajateltiin alussa olevan suuri haaste tutkimuksen suorittamisen ja raportoinnin kannalta, mutta toisaalta se osoittautuikin tutkimusta helpottavaksi tekijäksi, sillä asiakkaat vastasivat rohkeasti tutkimuskysymyksiin tiedettyään, että edes pankin nimeä ei paljasteta tutkimuksessa. Koska tutkimusorganisaationa toimi pankki, oli tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset jo valmiiksi taattu pankkisalaisuuden vuoksi. Tutkijan työskennellessä itse kyseisessä pankissa, oli hän kirjoittanut työsopimuksen yhteydessä salassapitovelvollisuutta koskevan lupauksen ja tämä salassapitovelvollisuus jatkuisi, vaikka tutkija joskus lähtisi pois Pankki X:stä. Samainen salassapitovelvollisuus koski ja koskee tietysti myös muuta pankin henkilökuntaa.

Tutkimuslupa saatiin niin Pankki X:n johdolta kuin tutkimuksen vastaajiltakin. Tutkimuksen tavoitteet sekä menetelmät selvitettiin tutkimukseen osallistuvilla ja vastaaminen perustui

täysin vapaaehtoisuuteen. Jo pelkkä tutkijan työsuhteesta Pankki X:ää kohtaan muodostuva salassapitovelvollisuus varmisti sen, että osallistujat jäivät nimettömiksi ja tutkimustiedot olivat täysin luottamuksellisia, niitä ei luovutettu ulkopuolisille eikä niitä käytetty muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen. Salassapitovelvollisuuden ansiosta tutkimukseen liittyvän vastaamattomuuden voitiin odottaa vähenevän, sillä täten vastaajalla ei odotettu olevan eettisiä tai rationaalisia syitä jättää vastaamatta tai kieltäytyä vastaamisesta. (Eskola & Suoranta 2000, 53; Tuomi & Sarajärvi 2002, 128-129.)

Tutkimukseen liittyvien eettisten kysymysten lisäksi myös tutkijan ratkaisut pidettiin eettisinä tutkimuksen uskottavuuden varmistamiseksi. Tutkimuksessa pyrittiin noudattamaan mahdollisimman hyvin hyvää tieteellistä käytäntöä ("good scientific practice"). Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja, tutkimustyössä ja tulosten esittämisessä ollaan huolellisia ja tarkkoja ja tulokset esitetään oikeassa valossa tieteen avoimuutta kunnioittaen. Tutkimustulokset ja tutkimuksessa käytetyt menetelmät raportoitiin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen huolellisesti ja rehellisesti. Myös tulokset kirjattiin ja esitettiin tutkimusraportissa totuudenmukaisesti ja vilpittömästi siten, kun tutkimukseen osallistujat olivat todella vastanneet. Tuloksina esitettiin ainoastaan juuri tästä tutkimuksesta saatuja vastauksia. Tuloksina ei esitetty vastaavanlaisista aikaisemmin tehdyistä samankaltaisista tutkimuksista saatuja vastauksia eikä tuloksia pyritty mitenkään vääristelemään tai sepittelemään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 129-130.)

Eettisyyden lisäksi haastatteluihin ja kyselyihin liittyvät haasteet otettiin niin ikään huomioon tutkimuksen suorittamisessa. Haastattelu tiedonkeruun menetelmänä sisältää suuria etuja muihin tiedonkeruumuotoihin verrattuna. Monet seikat, joita pidetään haastattelujen hyvinä puolina, sisältävät kuitenkin myös ongelmia. Haastattelut vievät aikaa. Niiden teko edellyttää huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin ja tehtäviin. Juuri rajatun ajan vuoksi haastattelun rinnalle päätettiin ottaa kysely, joka puolestaan ei ole yhtä työläs ja aikaa vievä tiedonkeruumenetelmä. Haastatteluun katsotaan lisäksi sisältyvän useita virhelähteitä, esimerkiksi haastateltava voi kokea haastattelun monella tavalla uhkaavaksi tai jopa pelottavaksi tilanteeksi. Haastattelun luotettavuutta saattaa puolestaan heikentää se, että haastattelussa on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Myös tämä otettiin huomioon haastatteluja suoritettaessa ja kyselyn avulla tätä pyrittiin minimoimaan, sillä kyselyssä vastaaja ja tutkija eivät ole kasvokkain ja vastaaja voi siten olla avoimempi ja totuudenmukaisempi vastauksia antaessaan. (Hirsijärvi ym. 2007, 200-201.)

Kyselyyn liittyvät haasteet liittyvät pitkälti tulosten tulkinnan mahdolliseen ongelmallisuuteen. Kyselytutkimuksessa ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen. Kyselyn kohdalla ei voida tietää, miten huolellisesti ja rehellisesti osallistujat ovat pyrkineet vastaamaan. Myös kato (vastaamattomuus) voi nousta joissakin tapauksissa suureksi eikä tutkija voi tietää sitä, miten vastaajat ylipäänsä ovat selvillä siitä

alueesta tai ovat perehtyneet siihen asiaan, josta esitettiin kysymyksiä. Kun aikaisemmin kerrottiin kyselyn tukevan haastatteluun liittyviä heikkouksia, on se tässä kohdassa myös toisin päin. Haastatteluissa pystyttiin tarpeen vaatiessa kyselemään vastaajilta lisäkysymyksiä ja avaamaan ja selittämään asioita vastaajille, mikäli asia oli heille vieras tai epäselvä. Haastattelujen vastauksissa ei esiintynyt katoa. Täten molemmat tiedonkeruumenetelmät tukivat tutkimuksessa toisiaan ja niiden rinnakkaisella käytöllä pystyttiin minimoimaan tutkimuksen keruuseen liittyviä ongelmia. (Hirsijärvi ym. 2007, 190.)

### 3 Palvelun laatu

#### 3.1 Keskeiset käsitteet

Opinnäytteen keskeisimpiin käsitteisiin lukeutuvat palvelu, laatu, asiakaspalvelu sekä laadukas asiakaspalveluprosessi. Kyseiset käsitteet oli välttämätöntä ymmärtää palvelun laadun nykytilan selvittämiseksi. Nykytilan selvittämiseen käytetyt kysymykset pohjautuvat pitkälti juuri siihen, toimivatko Pankki X:n toimihenkilöt ammattimaisen ja laadukkaan palveluprosessin mukaan.

**Palvelu** on ilmiönä monimutkainen. Sanalla palvelu on useita merkityksiä aina henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. Palvelujen peruspilteisiin kuuluu, että vaikka niitä voidaan ostaa ja myydä, ei niitä silti voida kokea konkreettisesti. ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.” (Grönroos 2001, 78-81.)

Palveluun sisältyy siis useimmiten jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Asiakkaan ei kuitenkaan tarvitse välttämättä olla henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa palveluntarjoajaan. Palvelutapahtumassa on kuitenkin siis osallisena kaksi osapuolta: palvelun tuottaja sekä sen käyttäjä. Kaupallisissa palveluissa käyttäjä maksaa tavallisesti käyttämästään palvelusta, myös itsepalvelusta, tuottajalle korvauksen. (Grönroos 2001, 78-81; Rissanen 2006, 18.)

Useimmilla palveluilla voidaan sanoa olevan kolme peruspilrrettä. Ensiksikään palvelut eivät ole konkreettisia asioita, vaan prosesseja tai toimintoja, jotka luonteeltaan ovat hyvin aineettomia. Toiseksi palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti ja kolmanneksi asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jonkin verran. Palvelujen tärkein piirre on kuitenkin niille ominainen prosessiluonne. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminoista. Prosesseissa käytetään monenlaisia resursseja - niin ihmisiä kuin mui-



takin resursseja - usein suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan ongelmaan löydetäisiin ratkaisu. (Grönroos 2001, 78-81.)

**Laatua** on vaikea jos ei jopa mahdotonta määritellä muutamalla sanalla. Laatu on sitä, mitä asiakkaat kokevat ja yleisesti ottaen laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin tuote, tavara tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia ja vaatimuksia. Laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat sanovat sen olevan, joten palveluyrityksen laatu on asiakkaan käsitys palvelun onnistumisesta. Tärkeää laatu onkin sellaisena, kun asiakas sen kokee, sillä asiakas on itse asiassa laadun tulokitsija, ja laatua tulee aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan käsitys laadusta muodostuu jo yksittäisen palvelukokemuksen perusteella ja tarkentuu usein, kun asiakas on käyttänyt palvelua useammin. Näin vain asiakas voi kertoa, onko laatu hyvää vai huonoa. (Grönroos 1998, 51; Ylikoski ym. 2002, 51.)

**Asiakkaaksi** voidaan kutsua niitä henkilöjä tai yrityksiä, jotka ovat suhteessa johonkin yritykseen tai ammatinharjoittajaan, jolta he ostavat jotain tai jolla he teettävät jotain. Finanssiyhtiön näkökulmasta yhtiön asiakkaita ovat virallisemmän näkemyksen mukaan kaikki sen asiakasrekisterissä olevat henkilöt ja yritykset. Asiakaspalvelun näkökulmasta ensimmäinen näkökulma on puolestaan varsin osuva: jokainen henkilö tai yritys, joka ottaa yhteyttä, on asiakas, jota pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin. (Ylikoski ym. 2002, 73.)

**Asiakaspalvelu** on vuorovaikutusta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Asiakaspalvelun keskeinen tehtävä onkin hoitaa vuorovaikutustilanteet niin, että asiakas kokee saavansa hyvää palvelua ja tuntee että hänestä välitetään. Asiakaspalvelu yrityksille tärkeä informaatioressursi, sillä jokainen vuorovaikutustilanne asiakaspalvelussa tarjoaa paljon tietoa asiakkaiden tarpeista, tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä ja ongelmista palvelujen käytössä. Asiakaspalvelu on asiakkaan auttamista ja tämä edellyttää asiakaspalvelijalta viestintä- ja tunnetaitoja. Palvelu on toimintaa, jossa asiakaspalvelija soveltaa tietojaan ja taitojaan rakentaakseen yhtiön palveluista asiakkaan tarpeeseen sopivia ratkaisuja. Asiakaspalvelijalla on vuorovaikutustilanteessa useita eri rooleja. Hän tuottaa palvelun ja vaikuttaa sen laatuun, valvoo tuottamansa palvelun laatua sekä reagoi asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin ja muokkaa näiden perusteella palvelua mahdollisuuksiensa mukaan. Lisäksi asiakaspalvelija luo ja ylläpitää hyviä asiakassuhteita ja myy lisäpalveluja, jos sellaisia kuuluu tarjontaan. Finanssialan asiakaspalvelun tehtäviin kuuluvat mm. palvelujen myynti ja neuvonta, asiakassuhteen ylläpito ja hoito, korvauspalvelu sekä rahoitus- ja sijoitusneuvonta. Yhdessä asiakaspalvelutilanteessa esiintyy yleensä useita näistä tehtävistä. (Ylikoski ym. 2002, 50-87.)

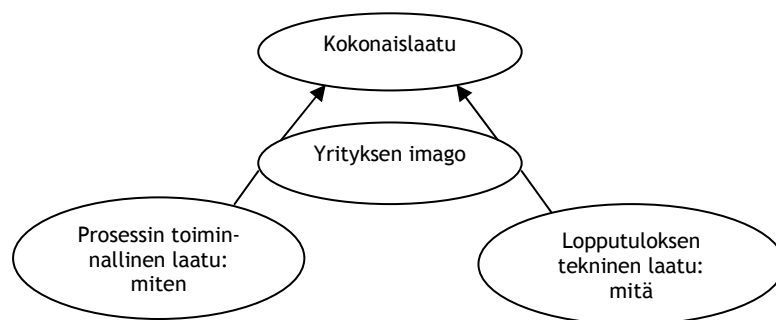
Ylikosken ym. (2002, 97) mukaan laadukas **asiakaspalvelutilanne** etenee vaiheittain **prosessina**. Prosessi käynnistyy sanattomana viestintänä ja etenee asiakkaan haltuunoton kautta asian käsittelyyn. Asian käsittelystä prosessi jatkaa vielä yhteenvedon kautta lopetukseen, jonka olisi tarkoitus olla kaupan päättäminen. Opinnäytetyön kohdassa 4.4 Asiakaspalvelutilannepalveluprosessi paneudutaan tarkemmin näihin asiakaspalveluprosessin viiteen eri vaiheeseen.

Kaikkien prosessin vaiheiden perusteellisen läpiviennin lisäksi prosessin onnistumista tukevat erilaiset palvelun laadun kriteerit. Grönroos (2001, 124) listaa hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä seuraavasti: 1) ammattimaisuus ja taidot, 2) asenteet ja käyttäytyminen, 3) lähestyttävyyys ja joustavuus, 4) luotettavuus, 5) palvelun normalisointi, 6) palvelumaisema sekä 7) maine ja uskottavuus. Näihin hyväksi koetun palvelun seitsemään kriteeriin palataan tarkemmin luvussa 3.5.

### 3.2 Laadun kaksi ulottuvuutta - mitä ja miten

Laadun sanotaan olevan tärkeää juuri sellaisena, kun asiakas sen kokee. Tähän koettuun palvelun laatuun vaikuttaa olennaisesti se, mitä ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa eli palvelutapaamisessa tapahtuu. Asiakkaan kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Asiakkaille on tietysti tärkeää, *mitä* he saavat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, ja sillä on suuri merkitys heidän arvioidessaan saamaansa palvelun laatua. Yrityksissä ajatellaan usein, että juuri tämä ulottuvuus vastaa yksistään toimitetun palvelun kokonaislaatua. Syynä tälle voidaan pitää sitä, että juuri tämä on se asia, joka jää asiakkaalle, kun tuotantoprosessi ja ostajan ja myyjän vuorovaikutus ovat ohi. Todellisuudessa kyseessä on kuitenkin vain yksi laadun ulottuvuus eli palvelutuotantoprosessin lopputuloksen tekninen laatu. (Grönroos 2001, 100.)

Koska palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on monia vuorovaikutustilanteita, ei teknisen laadun ulottuvuus pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaa laatua. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se tapa, jolla tekninen laatu tai prosessin lopputulos välitetään hänelle. Asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä heidän tapansa hoitaa tehtäväänsä ja sanoa sanottavansa vaikuttavat asiakkaan palvelusta muodostamaan käsitykseen. Asiakkaaseen vaikuttaa siis myös se, *miten* hän saa palvelun ja millaiseksi hän samanaikaisesti kokee tuotanto- ja kulutusprosessin. Tämä on laadun ulottuvuuksista toinen, ja se liittyy läheisesti palveluntarjoajan toimintaan. Tämän vuoksi sitä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. Kuvassa 1 näkyvät laadun kaksi perusulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus (se mitä asiakas saa) ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus (se miten hän sen saa). (Grönroos 2001, 100-101.)



Kuva 1: Laadun kaksi ulottuvuutta (Grönroos 2001).

Näiden kahden laadun ulottuvuuden lisäksi myös yrityksen imago voi vaikuttaa laadun kokemukseen monin tavoin ja siksi se on palveluissa äärimmäisen tärkeä. Imagoa voidaan pitää laadun kokemisen suodattimena. Jos asiakkailla on myönteinen mielikuva palveluntarjoajasta, saa palveluntarjoaja luultavasti pienet virheet anteeksi. Jos virheitä sattuu usein, imago kärsii, ja mikäli imago on kielteinen, mikä tahansa palveluntarjoajan tekemä virhe vaikuttaa yleensä suhteellisesti enemmän. (Grönroos 2001, 101; Ylikoski 2001, 118; Zeithaml & Parasuraman 2004, 4.)

### 3.3 Odotettu ja koettu palvelun laatu

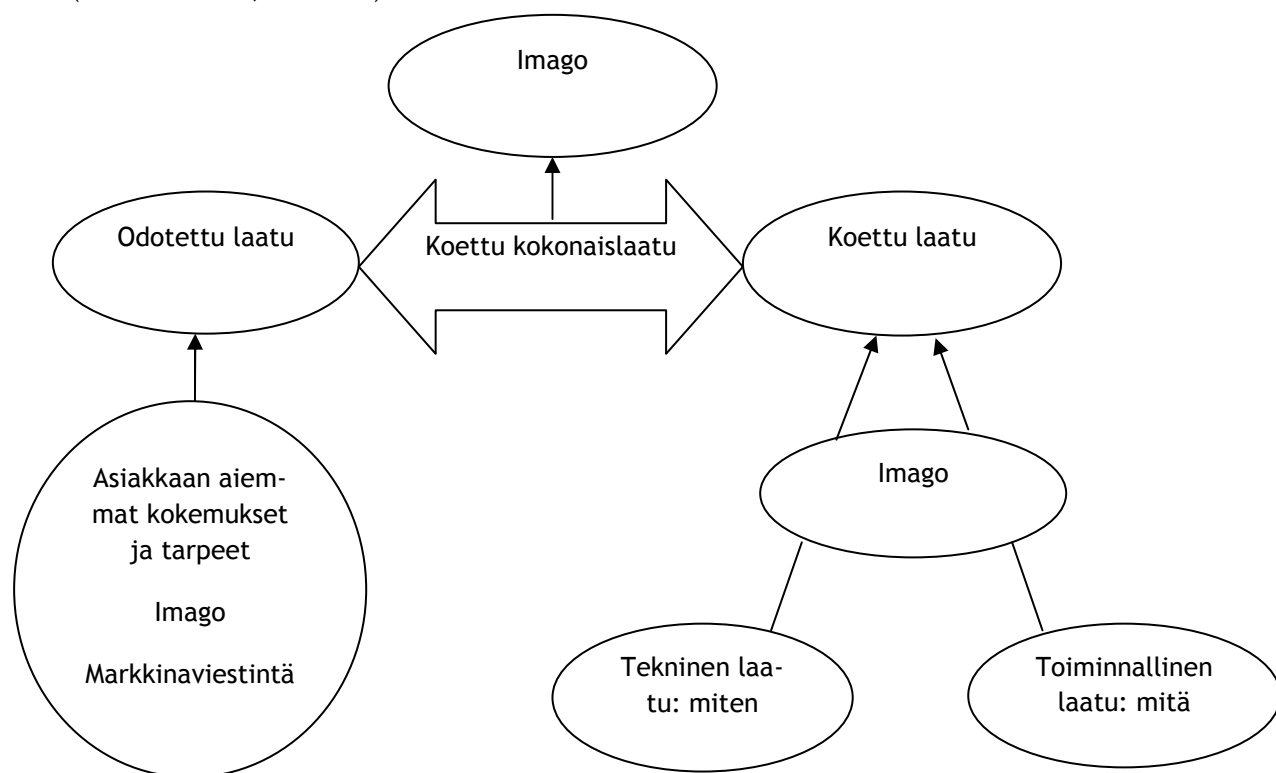
Asiakkailla on yrityksen tuotteista ja palveluista tietty odotusarvo. Odotuksiin vaikuttavat aikaisemmat kokemukset, yrityksen imago, asiakkaiden tarpeet, yrityksen markkinointiviestintä sekä kilpailevat toimittajat. Asiakkaiden odotukset liittyvät muun muassa tuotteiden ja palvelujen laatuun, ratkaisujen toimivuuteen, ammattimaisuuteen ja asiantuntemukseen, uskottavuuteen, yhteistyökykyyn sekä osaamiseen. Asiakkaiden odotusten voidaan sanoa olevan kuin liikkuva maali: maailman muuttuessa ja kehittyessä asiakkaiden vaatimustaso ja sitä myöten myös odotukset yleensä kasvavat. (Kuusela 1998, 122-123; Lecklin 2002, 102.)

Ylikosken ym. (2002, 60) mukaan ”odotusten merkitys asiakkaan laatukokemuksissa on suuri”. He kirjoittavat myös, että laadun arvioinnissa odotukset muodostavat asiakkaalle peilin, johon hän peilaa palvelukokemustaan. Asiakkaalle muodostuu odotusten ja kokemusten vertailun perusteella käsitys siitä, millaista laatua hän on saanut ja miten häntä on palveltu. Mikäli odotukset täyttyvät, kokee asiakas laadun hyväksi tai hyväksyttäväksi. Mikäli odotukset puolestaan eivät täyty, asiakas kokee laadun huonoksi. Jos taas asiakkaan odotukset ovat epärealistisen korkealla, saattaa hän kokea laadun todellista alhaisemmaksi. Asiakkaat luonnollisesti odottavat saavansa hyvää palvelua. Finanssialan asiakkaiden mielestä asiakaspalvelun laatu on hyvää muun muassa silloin, kun asiakasta kuunnellaan, asiakkaaseen ja hänen asiaansa keskitytään, palvelu on ammattitaitoista ja siinä annetaan asiakkaalle neuvoja ja kun pal-

velussa annetut lupaukset pidetään ja niihin voi luottaa. Mikäli palvelu ei vastaa näitä odotuksia, asiakas pettyy ja kokee siten laadun huonoksi. Asiakastyytyväisyyteen pyrkiessään yrityksen tulisivin pystyä täyttämään tai ylittämään asiakkaiden odotukset. (Lecklin 2002, 103; Ylikoski ym. 2002, 60-61.)

Asiakkaiden aikaisemmat palvelukokemukset muodostavat pitkälti heidän odotuksensa koskien yritystä ja sen palvelua. Finanssiyhtiön nykyisillä asiakkailta on jo kokemuksia yhtiöstä ja sen antamasta palvelusta. Myös kokemukset muista finanssiyhtiöistä tai palveluyritysten toiminnasta muodostavat yleensä asiakkaille vertailuperustan, joka muokkaa heidän odotuksiaan siitä, mitä palvelu asiakaspalvelutilanteissa on tai voisi olla. Kun asiakas on käyttänyt palvelua ja ollut siihen tyytyväinen, odottaa hän palvelun olevan tulevaisuudessakin tasoltaan samanaista. (Ylikoski ym. 2002, 61.)

Laatukokemukset johtavat koettuun palvelun laatuun. Voidaan puhua koetusta kokonaislaadusta: laadun sanotaan olevan hyvää, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Jos odotukset ovat epärealistisia, on koettu kokonaislaatu alhainen, vaikka laatu olisikin jollain objektiivisella tavalla mitattuna koettu hyväksi. Odotukset voivat siis omalta osaltaan vääristää asiakkaan mielikuvaa koetusta laadusta. Koettua kokonaislaatua eivät määrrä ainoastaan laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus, joita käsiteltiin opinnäytteen luvussa 3.2, vaan pikemminkin odotetun ja koetun laadun välinen kuilu. Koettua kokonaislaatua ja siihen vaikuttavia tekijöitä on pyritty havainnollistamaan alla olevan kuvan 2 avulla. (Grönroos 2001, 105-106.)



Kuva 2: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001).

### 3.4 Miksi palvelun laadusta kannattaa välittää - miksi laatu kannattaa?

Sana ”laatu” kuuluu vahvasti nykyajan johtamisen jokapäiväiseen sanastoon. Laadusta onkin tullut miltei muotisana, sillä laadukkaiden tuotteiden ja palvelujen parannuksen tarve mainitaan nykyään niin usein. Laadusta siis puhutaan paljon, mutta harvoin tehdään tarpeeksi, että siitä saataisiin kilpailuedun lähde. Laatu on kuitenkin tärkeä asia. Laadukkaat liikeyritykset pystyvät hankkimaan osakkeenomistajilleen lisäarvoa kasvattamalla markkinaosuuttaan ja nostamalla hintojaan. Asiakkaan kokema laatu vaikuttaa ratkaisevasti yrityksen menestykseen ja laadun kehittäminen onkin kiistatta tehokas keino saavuttaa kilpailuetua. Myös yritysjohtajat ovat vahvasti sitä mieltä, että laatu näyttölee suurta osaa yrityksen menestymisessä. Vuonna 1987 Euroopassa kyseltiin 128 suuryritysjohtajan mielipiteitä 1990-luvun tärkeimmistä strategisista kysymyksistä. Johtajien vastaukset osoittivat, että 18 strategisesta markkinointikysymyksestä etusijalle nousi tuotteiden ja palvelujen laatu. Tästä voidaan päätellä, että palvelun laatu ja laadun johtaminen ovat nykyajan palvelutalouden ydinkysymyksiä. (Grönroos 1998, 75-77.)

Laatu vaikuttaa yrityksen toimintaan ja menestymiseen monista eri näkökulmista. Sillä on yrityksen sisäisiä vaikutuksia, vaikutuksia markkinoilla sekä vaikutuksia yrityksen kannattavuuteen. Yrityksen sisällä hyvä laatu merkitsee tuotteiden ja palvelujen virheettömyyttä, alhaisia laadukustannuksia ja niiden seurauksena kustannustehokkuutta. Täten se vaikuttaa yrityksen katteeseen ja kannattavuuteen positiivisesti. Markkinoilla hyvä laatu täyttää asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset ja lisää asiakastyytyväisyyttä. Asiakastyytyväisyys johtaa usein asiakasuskollisuuteen, jonka seurauksena yrityksen asema markkinoilla vahvistuu. Laadukkaan toiminnan sisäiset ja markkinavaikutukset parantavat yhdessä yrityksen kannattavuutta. Kannattavuus ja laatu yhdessä antavat yritykselle mahdollisuuden pitkäjänteiseen toimintaan. Yhdessä ne auttavat yritystä muun muassa saavuttamaan kilpailuedun ja jopa markkinajohtajuuden valituilla markkinoilla, kohottamaan yrityskuvaa, reagoimaan nopeammin ympäristömuutoksiin sekä motivoimaan yrityksen henkilöstöä. Pitkällä tähtäimellä voidaan sanoa, että laatu merkitsee jopa yrityksen eloonjäämistä ja työpaikkojen säilymistä. (Lecklin 2002, 25-27.)

### 3.5 Laadukkaaksi koetun palvelun kriteerit

Monissa maissa on tehty useita palvelun laatua koskevia tutkimuksia, joista voidaan kerätä listoja hyvän laadun osatekijöistä. Hyväksi koetun palvelun laadun seitsemän kriteeriä on Grönroosin yhdistelmä tehdyistä tutkimuksista ja nämä kriteerit vastaavat lähes jokainen jompaakumpaa palvelun laatu-ulottuvuutta, mitä tai miten. (Grönroos 2001, 123.)

Yksi seitsemästä kriteeristä, ammattimaisuus ja taidot, on teknisen laadun ulottuvuus, sillä se liittyy palvelun lopputulokseen. Tällä kriteerillä tarkoitetaan sitä, että asiakkaat odottavat, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot, taidot ja resurssit, joita tarvitaan asiakkaiden ongelmien ammattitaitoiseen ratkaisuun. Toinen kriteeri, maine ja uskottavuus, liittyy puolestaan imagoon ja täyttää siten suodatustehtävän. Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa ja asiakas saa rahalleen vastineen. (Grönroos 2001, 123-124.)

Neljä muuta kriteeriä - asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus, luotettavuus ja palvelun normalisointi - edustavat toiminnallisen laadun ulottuvuutta, sillä ne liittyvät selvästi prosessiin. Asteiden ja käyttäytymisen kriteerillä tarkoitetaan sitä, että asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti. Saavutettavuus ja joustavuus ovat taas sitä, että asiakkaat tuntevat palveluntarjoajan, tämän sijainnin, aukioloaikojen, työntekijöiden ja operatiivisten järjestelmien toimivan siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti. Luotettavuuden kriteeri täyttyy silloin, kun asiakkaat tietävät voivansa luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin sekä asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan riippumatta siitä, mitä tapahtuu tai mistä on sovittu. Palvelun normalisoinnin kriteerin täyttyminen edellyttää sitä, että aina kun jotain menee pieleen tai kun jotain odottamatonta tapahtuu, palveluntarjoaja ryhtyy välittömästi toimenpiteisiin korjatakseen tilanteen ja pitääkseen sen hallinnassa. (Grönroos 2001, 123-124.)

Hyväksi koetun palvelun kriteerien lista koostui aikaisemmin kuudesta kriteeristä. Seitsemänneksi kriteeriksi on myöhemmin lisätty palvelumaisema, joka sekin on selvästi prosessiin liittyvä, toiminnallista laatua kuvaava kriteeri. Palvelumaiseman kriteerillä tarkoitetaan sitä, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat asiakkaan myönteistä kokemusta palvelusta. Myös Ylikoski esittelee kirjassaan ”Unohtuiko asiakas?” kymmenen laatutekijää, joihin asiakkaat kiinnittävät huomiota. Näitä laatutekijöistä ovat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä palveluympäristö. Grönroosin ja Ylikosken listoja vertaillaessa voidaan havaita, että molemmat listaavat palvelun laadun edellytyksiksi samanlaisia kriteerejä. (Grönroos 2001, 123-124; Ylikoski 2001, 126.)

## 4 Asiakaspalvelun laadun merkitys finanssipalveluissa

### 4.1 Finanssipalvelujen määrittely

Ilmaisu finanssi tai finanssit kuvaa yleensä raha-asioita, varallisuutta ja talousasioita. Alun perin sanalla finanssit on puolestaan viitattu julkiseen talouteen ja valtion varoihin. Termi finanssipalvelut on nykyisin vakiintunut merkitsemään raha-asioden hoitamiseen liittyviä palveluita. Lähes kaikki vakuutusyhtiöiden ja pankkien tarjoamat palvelut ovat finanssipalveluja. Finanssipalveluja ovat muun muassa (Ylikoski ym. 2002, 9):

- talletusten vastaanottaminen
- luotonanto, erityisesti kulutusluotot ja kiinnitysluotot
- maksujen välityspalvelut sekä maksuvälineisiin liittyvät palvelut
- valuuttapalvelut
- takaukset ja sitoumukset
- arvopapereiden säilytys ja hoito
- seuraaviin rahoitusmarkkinavälineisiin liittyvät palvelut: rahamarkkinavälineet, arvopaperit, sijoitusrahastot, rahoitusfutuurit ja -optiot, valuutta- ja korkovälineet
- sijoitusneuvonta
- säilytyspalvelut
- vakuutukset, esimerkiksi vahinkovakuutus sekä henkivakuutus
- henkilökohtaiset eläkejärjestelyt

Pankilla tarkoitetaan yritystä, joka luvanvaraisesti ottaa vastaan talletuksia, hoitaa asiakkaidensa maksuliikennettä ja omaisuutta sekä myöntää luottoja. Pankkipalveluihin kuuluvat täten luonnollisesti talletusten vastaanottaminen, maksuliikenteen hoitaminen ja raha- ja valuuttamarkkinakaupan hoito sekä luottojen myöntäminen. Lisäksi pankkien tehtäviin kuuluvat myös omaisuudenhoitopalvelut ja riskien allokointi sekä erilaiset sijoitus-, rahoitus- ja neuvontapalvelut. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin palvelun laatua Pankki X:n sellaisissa asiakaskohtaamisissa, joissa asiakkaan tarpeena oli luotonsaanti. Täten tutkimuksessa keskityttiin finanssi- ja pankkipalveluiden osalta erityisesti luotonantoon kulutusluottojen osalta. (Ylikoski ym. 2002, 10.)

Kulutusluotoilla tarkoitetaan luottoja, joilla hankitaan ja rahoitetaan kulutushyödykkeitä, esimerkiksi kestokulutustavaroita, matkoja tai yllättäviä tilapäisiä menoja. Kulutusluotot ovat verrattain lyhytaikaisia, maksuaikaa on yleensä muutama vuosi. Kotitalouksille kulutusluoto tarjoavat joustavan mahdollisuuden menojen tasaamiseen. Kulutusluoton muotoja ovat nykyisin (Finanssialan Keskusliitto 2008):

- rahoitusyhtiön antama suoraluotto
- rahoitusyhtiön antama jatkuva tililuotto luottokortilla
- rahoitusyhtiön antama tai kaupan välittämä kertaluotto tavarain tai palvelun hankintaan

Suoraluotto on asiakkaalle nopea ja vaivaton. Asiakkaalta ei vaadita vakuuksia tai vakioasiakkuutta. Myöskään luoton käyttötarkoituksesta ei vaadita selvitystä. Tietojen vaihto asiakkaan ja luotoantajan välillä hoidetaan postitse, puhelimitse tai Internetin välityksellä. Rahoitusyhtiön tai pankin myöntämässä luottokorttiluotossa asiakas maksaa luottokortilla luottotiliinsä myönnetyn luottorajan puitteissa tavaroita ja palveluita eri liikkeissä. Tavallisimmin luottokorttien luottorajat vaihtelevat tuhannesta eurosta 10 000 euroon. Kertaluotossa taas asiakkaan tietty hankinta rahoitetaan joko osamaksukaupan rahoituksena tai muuna myynnin rahoituksena. (Finanssialan Keskusliitto 2008.)

#### 4.2 Asiakkaan tyytyväisyyden osatekijät finanssipalveluissa

Hyvä laatu tekee asiakkaan tyytyväiseksi. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat hyvän laadun lisäksi kuitenkin muutkin asiat. Finanssialan asiakkaiden tyytyväisyys perustuu sekä itse finanssipalveluihin ja niiden käyttöön että palveluprosessissa koettuun asiakaspalveluun. Myös hyväksi koettu asiakassuhde lisää usein asiakkaan tyytyväisyyttä. Finanssipalveluissa onkin syytä tarkastella erikseen kaikkia tyytyväisyyden osatekijöitä: asiakassuhdetta, varsinaisia finanssipalveluja sekä asiakaspalvelutilanteita. (Ylikoski ym. 2002, 51.)

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan kolmesta yllä mainitusta tyytyväisyyden osatekijästä viimeisintä eli asiakaspalvelutilannetta sekä sen laadukkuutta. Asiakkaalle syntyy asiakaspalvelun laadusta mielikuva sekä palveluprosessin aikana että heti sen jälkeen. Tämän vuoksi onkin erityisen tärkeää, että jokainen asiakaspalvelutilanne päättyisi onnistuneesti, sillä siten asiakkaan mielikuva saamastaan palvelun laadusta ja palveluntarjoajasta säilyisi positiivisena. Joihinkin muihin finanssipalveluihin taas tyytyväisyyden tai mahdollisen tyytymättömyyden tunne syntyy vasta myöhemmin, ehkä vasta vuosien päästä. Vaikka jokin yksittäinen finanssipalveluiden tekijä ei sujuisikaan aivan asiakkaan odotusten mukaisesti, saattaa hän silti olla tyytyväinen palveluntarjoajaan, mikäli asiakaspalvelutilanne on sujunut laadukkaasti ja asiakas on ollut tyytyväinen häntä palvelleen asiakaspalvelijan toimintaan. Mikäli taas jokin yksittäinen palveluprosessin osa-alue, tuote tai palvelu, on ollut erityisesti asiakkaan mieleen, mutta asiakkaan saama palvelu kokonaisuudessaan on ollut epäystävällistä ja ammattitaidotonta, on erittäin epätodennäköistä, että asiakas olisi tämän yhden osatekijän ansiosta tyytyväinen saamaansa palveluun ja palveluntarjoajaan. (Ylikoski ym. 2002, 52.)



Asiakaspalvelutilanne on siis erittäin vaikuttava tekijä asiakkaan tyytyväisyyttä mitattaessa. Tunnetyytyväisyys eli tyytyväisyys siihen, miten asiakkaasta pidetään huolta, on tärkeä osa asiakaspalvelutilannetta ja se tarjoaa eniten mahdollisuuksia erottautua kilpailijoista ja sitouttaa asiakkaat pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Huolenpidon tunne onkin keskeinen tekijä asiakkaan palvelun laadusta saaman kokonaiskuvan muodostumisessa. Vaikka palvelu sinänsä onkin aineetonta, asiakkaasta välittämisen asiakas voi havaita. (Ylikoski ym. 2002, 53.)

#### 4.3 Laatu johtaa asiakasuskollisuuteen

Hyvällä laadulla on useita myönteisiä vaikutuksia finanssiyhtiön toimintaan. Hyvä laatu tekee asiakkaan tyytyväiseksi ja kun asiakas on tyytyväinen, kasvaa todennäköisyys, että hän myös pysyy asiakkaana. Asiakasuskollisuus ilmenee sekä käyttäytymisenä että myönteisenä asenteena finanssiyhtiötä kohtaan. Asiakkaan ja yhtiön välille muodostuu tunneside, luottamus siihen, että yhtiö tarjoaa asiakkaan tarpeisiin sopivat ratkaisut. Luottamus ilmenee muun muassa niin, että asiakas keskittää kaiken palvelukäyttönsä yhteen yhtiöön. Tästä johtuen asiakasuskollisuus vaikuttaa merkittävästi myös finanssiyhtiön kannattavuuteen. (Ylikoski 2001, 149; Ylikoski ym. 2002, 54.)

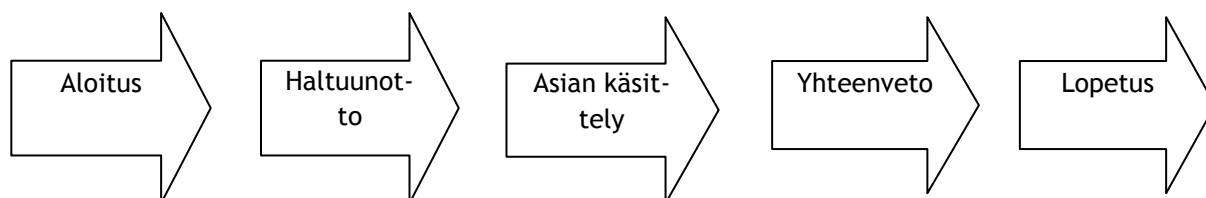
Finanssiyhtiölle kannattavien uskollisten asiakkaiden kanssa muodostuu useimmiten pitkäaikaisia ja pysyviä asiakassuhteita. Asiakkaan luottamus yhtiötä kohtaan kasvaa, kun asiakas myönteisten kokemusten kautta oppii tuntemaan yhtiön ja sen tarjoamat palvelut. Kun yhtiö puolestaan oppii tuntemaan asiakkaansa paremmin, pystytään tätä palvelemaan entistä tehokkaammin, ja asiakassuhde lujittuu. Tyytyväinen asiakas saattaa kertoa ystävilleen ja tuttavilleen tyytyväisyydestään ja vaikuttaa näin yhtiön imagoon positiivisesti. Näin hän parhaassa tapauksessa tuo uusia asiakkaita finanssiyhtiöön. (Lovelock & Wright 2002, 275; Ylikoski ym. 2002, 55.)

Asiakkaiden tyytyväisyys ja uskollisuus heijastuu myös asiakaspalvelijoiden toimintaan. Asiakkaiden tyytyväisyys motivoi asiakaspalvelijoita ja vahvistaa positiivista palveluasennetta. Eräässä pankkeja koskevassa tutkimuksessa saatiin tulokseksi, että sekä työilmapiiri, johdon käyttäytyminen, asiakaspysyvyys että henkilöstön hyvinvointi korreloivat voimakkaasti hyvän laadun kanssa. Myönteiset asiat vahvistavat toinen toisiaan. Hyvästä laadusta ja asiakastyytyväisyydestä seuraa menestyksen kehä. Tämä pätee niin ikään yhtiön henkilöstöön: asiakkaiden tyytyväisyys vahvistaa henkilöstön palveluhalukkuutta ja työtyytyväisyyttä, jonka seurauksena henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Tyytyväinen henkilöstö tuottaa puolestaan parempaa laatua kuin tyytymätön, joten tässäkin syntyy positiivinen kehä. (Ylikoski ym. 2002, 55; Wells 2007, 87-88.)

Asiakaskin hyötyy pitkäaikaisista asiakassuhteista. Asiakkaan saamat hyödyt liittyvät asiakkaan ja asiakaspalvelijan väliseen suhteeseen sekä asiakkaan kokemaan turvallisuuteen. Lisäksi useimmissa finanssiyhtiöissä asiakas saa taloudellisia etuja kanta-asiakkuudestaan keskittyäkseen palvelukäyttöön yhteen yhtiöön. Tärkeimmän hyödyistä sanotaan kuitenkin olevan asiakkaan kokema turvallisuuden tunne. Hyvässä ja tutussa asiakassuhteessa asiakas voi luottaa siihen, että häntä palvellaan hyvin ja että hänen ongelmatilanteensa hoidetaan luotettavasti ja asiallisesti. Useimmat asiakkaat arvostavat myös sitä, että heidät tunnetaan finanssiyhtiössä. Hyvä, pysyvä asiakassuhde saattaa jopa vähentää asiakkaan stressiä ja alentaa tarvetta vaihtaa finanssiyhtiötä. (Ylikoski ym. 2002, 56.)

#### 4.4 Asiakaspalvelutilanne - palveluprosessi

Kohdassa 4.2 kerrottiin, kuinka asiakaspalvelutilanne on yksi niistä tekijöistä, jonka laadukkuus vaikuttaa oleellisesti asiakkaan tyytyväisyyteen pankkia kohtaan. Ylikosken ym. (2002, 97) mukaan tehokas, ammattimainen ja laadukas asiakaspalvelutilanne etenee prosessina kuvan 3 kuvaamassa järjestyksessä. Palvelun toimenpiteet ja tavoitteet ovat erilaiset prosessin eri vaiheissa.



Kuva 3: Asiakkaan kohtaamisen prosessi (Ylikoski ym. 2002).

Kuvassa 3 palvelutapahtuma erotetaan viiteen erilaiseen vaiheeseen. Jokaisella vaiheella on oma tärkeä tehtävänsä palvelun kokonaisuuden onnistumisessa. Aloituksessa pyritään varmistamaan myönteisen tunnetilan syntyminen. Asiakaspalvelija voi vaikuttaa tähän muun muassa ystävällisyydellä sekä palveluhalukkuudella. Haltuunotossa asiakaspalvelija tunnustelee tilannetta, kyselee asiakkaan asiaa ja viestii vahvasti olevansa asiakasta varten. Varsinainen asian käsittely alkaa asiakkaan tarpeiden kartoittamisella. Asiakaspalvelija esittää tarkentavia kysymyksiä, esittää ratkaisuehdotuksen, perustelee ehdotuksen ja vastaa asiakkaan esittämiin vastaväitteisiin. Kun asiakas on hyväksynyt ratkaisun, asiakaspalvelija tekee yhteenvedon sovitusta asioista. Tämä on kertausta tehdyistä päätöksistä. Palvelu päättyy lopetukseen, jolloin asiakaspalvelija tilanteen mukaan kiittää asiakasta vaivannäöstä, yhteydenotosta tai

ostopäätöksestä ja toivottaa ystävällisesti asiakkaan uudestaan tervetulleeksi. (Ylikoski ym. 2002, 97.)

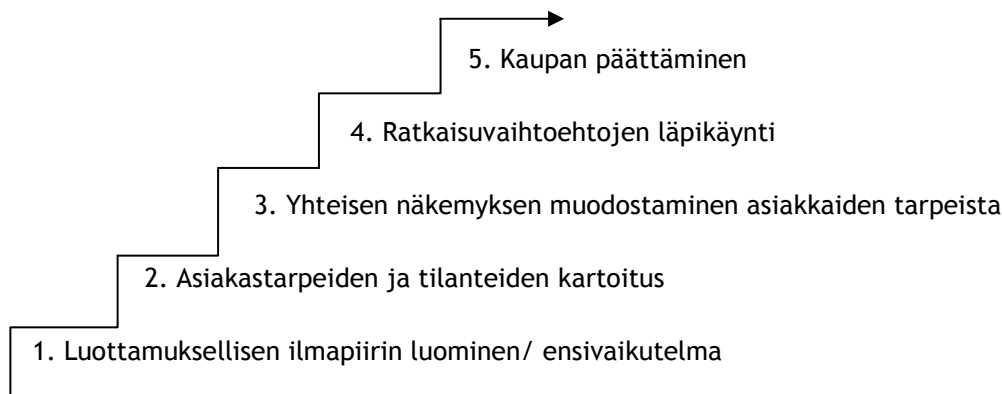
Ammattimaiset ja kokeneet asiakaspalvelijat toteuttavat monesti palveluprosessia luontevasti opittuna ns. automaattisena järjestyksenä. Prosessin oppiminen vie kuitenkin aikaa, eivätkä kokeneetkaan asiakaspalvelijat aina onnistu käymään kaikkia prosessin vaiheita läpi. Lukuisissa tutkimuksissa onkin todettu, että on tavallista unohtaa eri vaiheiden tärkeys. Unohdus kostautuu lopputuloksessa joko niin, että asiakas on tyytymätön palveluun tai asiakas ei vaakuutu tarpeeksi ostaakseen palvelua. Unohduksen johdosta voi myös käydä niin, että palvelutilanne venyy, sillä sen aikana joudutaan yhä uudelleen palaamaan aiemmin käsiteltyihin asioihin. Palveluprosessin hallinta on erittäin keskeistä ammattimaisessa ja laadukkaassa asiakaspalvelussa. Se tuo palveluun tehokkuutta ja säästää aikaa, jolloin palvelusta muodostuu onnistunut kokonaisuus, joka näkyy asiakkaalle. (Ylikoski ym. 2002, 97-98.)

Rope (2003, 59) kuvaa viisivaiheista palveluprosessia sanalla ”myyntiprosessi”, koska prosessi liittyy vahvasti kaupankäyntiviestinnän ydinelementtiin - henkilökohtaiseen myyntityöhön. Myyntiprosessi on monivaiheinen toimintaprosessi, josta voidaan erottaa valmisteluvaihe, myyntikeskustelu, tarjousvaihe, kaupan päättäminen ja jälkihoito.

Myyntiprosessin valmisteluvaiheeseen kuuluvat asiakaskandidaatin perustietojen selvitys, myyntimateriaalin rakentaminen, ajan varaaminen ja myyntineuvottelun etukäteissuunnittelu. Varsinaisessa myyntikeskustelussa ovat kanssakäymisen onnistumisen kannalta keskeisiä puolestaan avauskeskustelu, asiakkaan tarpeiden kartoitus ja ostoepäilyjen häivyttäminen. Kirjallinen tarjouskäytäntö on niin ikään keskeinen osa myyntiprosessia. Tarjousvaiheessa on kuitenkin keskeistä nähdä tarjous selkeästi kaupankäyntiviestinnän myynnillisenä elementtinä, ei vain pelkkänä juridisena paperina, jossa myyjän esittämä tuote ja toimintatapisältö hintoineen esitetään kirjallisesti asiakkaalle. Myyjän tehtäviin kuuluu lisäksi aina kaupan konkreettinen päätökseen saaminen. Erityisen oleellista kaupan päättämisen kannalta on, että myyjä rohkaisee asiakasta kaupan tekoon. Sanotaankin, että *myyjän* ja *esittelijän* erottaa toisistaan kyky saada kauppa päätökseen. Myös myynnin jälkeinen toimituksen sujuvuus ja asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen tulee nähdä osana myyntiprosessia. Jälkihoito on asiakassuhdetyötä, jonka tavoitteena on seuraavan kaupan aikaansaaminen. (Rope 2003, 60-81.)

Pankki X:n laadukas asiakaspalvelumalli on tehty käyttäen apuna ammattilaisten suunnittelemissa asiakaskohtaamisten runkoja ja se mukaileekin pitkälti edellä kuvattuja viisivaiheisia asiakaspalveluprosesseja. Asiakastapaamisen viisi askelta on muovautunut juuri Pankki X:n liiketoimintaan sopivaksi ja nämä viisi askelta ovat Pankki X:n tapa kohdata asiakas. Asiakkaan kohtaaminen alkaa luottamuksellisen ilmapiirin luomisella. Tämän jälkeen on vuorossa asiakastarpeiden ja tilanteen kartoitus, jonka jälkeen varmistutaan siitä, että sekä asiakaspalvelijalle että asiakkaalle on muodostunut yhteinen näkemys asiakkaan tarpeista. Tämän

jälkeen palveluprosessi etenee ratkaisuvaihtoehtojen läpikäynnin kautta kaupan päättämiseen. Kuva 4 havainnollistaa, kuinka Pankki X:n laadukas tapa kohdata asiakas etenee askeleittain ensivaikutelman luomisesta kaupan päättämiseen. (Pankki X 2008.)



Kuva 4: Pankki X:n asiakastapaamisen 5 askelta (Pankki X 2008).

Luottamuksellisen ilmapiirin luomisen askelta voidaan kutsua myös ensivaikutelmaksi. Tällöin asiakaspalvelijan tulee ottaa katsekontakti lähestyvään asiakkaaseen. Hymy, eleet, ääni ja olemus ovat tärkeitä seikkoja ottaa huomioon, sillä ne vaikuttavat oleellisesti asiakkaan mielikuvaan ensivaikutelman muodostumisessa. Jotta asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi, tulee asiakaspalvelijan käyttää positiivista tervehdystä ja huomioida asiakas. Kun luottamuksellinen ilmapiiri on luotu, on tarvekartoituksen vuoro. Tällä askeleella kartoitetaan ensin asiakkaan palvelutarve eli syy pankissa käyntiin. Kun asiakas on kertonut tarpeensa, hoidetaan asiakkaan ongelma ensin ja sitten jatketaan kartoitusta pankkilähtöisesti. Asiakkailta on monesti tiedostettujen tarpeiden lisäksi sellaisiakin tarpeita, joita he eivät itse ole tulleet ajatelleeksi. Näitä tiedostamattomia tarpeita yritetään onkia esille käyttäen avoimia kysymyksiä muun muassa asiakkaan tilanteesta sekä tulevaisuuden suunnitelmista ja toiveista. (Pankki X 2008.)

Kun asiakaspalvelija on saanut selville asiakkaan tarpeet, kuuluu Pankki X:n toimintamalliin vielä varmistua näistä tarpeista. Asiakaspalvelijan ja asiakkaan tulee puhua samasta asiasta, jotta asiakkaan ongelmaan voidaan löytää sopivat tuotteet ja palvelut. Kun yhteinen ymmärrys on muodostunut, voidaan siirtyä ratkaisuvaihtoehtojen läpikäyntiin. Asiakaspalvelijan ei pidä antaa asiakkaalle lukuisia vaihtoehtoja, jottei tämä mene sekaisin tuotepaljoudesta. Tarpeiden perusteella hyvä asiakaspalvelija antaa asiakkaalle yleensä kaksi vaihtoehtoa, joista asiakas valitsee itselleen mieluisemman. (Pankki X 2008.)

Ratkaisuvaihtoehtojen läpikäynnin jälkeen asiakas jää usein mieluusti miettimään, kumman annetuista vaihtoehdoista valitsee. Joskus asiakas on jo tässä vaiheessa tehnyt päätöksensä, mutta haluaa vertailla vielä muiden pankkien samanlaisia tuotteita tai palveluja keskenään.

Pahimmassa tapauksessa ensimmäinen pankki on tehnyt suuren työn kartoittaessaan asiakkaan tarpeet ja kertoessaan tuotteista, mutta asiakas esimerkiksi hinnan vuoksi käveleekin viereiseen pankkiin ja ottaa tuotteen tai palvelun sieltä. Tämän vuoksi Pankki X:ssä on tapana, että asiakkaalta pyydetään ostopäätöstä ja häntä rohkaistaan siihen saman tien. Miettimisaikaa ei suositella annettavaksi kovinkaan usein, sillä asiakas harvoin palaa asiaan ainakaan omasta aloitteestaan. (Pankki X 2008.)

Opinnäytteen tutkimuskysymysten muotoilu ja valinta perustuvat täysin yllä kuvattuihin laadukkaan asiakas kohtaamisen viiteen vaiheeseen. Kysymykset etenevät vastaanotosta tarvekartoitukseen ja jatkuvat vaihtoehtojen esittelystä loppuratkaisun kautta jatkokäsitteeseen. Kysymykset on muotoiltu asiakaspalvelutilanteeseen sopiviksi ja helposti ymmärrettäviksi.

## 5 Tulokset ja niiden analysointi

### 5.1 Analysointitekniikat

Tämän tutkimuksen aineiston analyysi koostuu laadulliselle analyysille tyypillisesti kahdesta vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistäminen jakautuu edelleen kahteen eri osaan. Ensimmäinen vaihe on aineiston tarkastelu. Aineistoa tarkastellaan aina vain tietyistä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta, eli tarkastelussa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on teoreettisen viitekehyksen ja kulloisenkin kysymyksenasettelun kannalta olennaista. Pelkistämisen toisen vaiheen ideana on havaintomäärän karsiminen havaintoja yhdistämällä. Havainnoille pyritään löytämään yhteinen piirre tai nimittäjä ja täten erilliset raakahavainnot yhdistetään yhdeksi havainnoksi tai ainakin harvemmaksi havaintojen joukoksi. Laadullisen analyysin toinen vaihe on arvoituksen ratkaiseminen. Vastaavaa vaihetta nimitetään vaihtoehtoisesti tulosten tulkinnaksi. Tässä vaiheessa tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään tulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. Samaa tutkimuksen tekemisen vaihetta voidaan kutsua myös rakennekonaisuuden muodostamiseksi. (Alasuutari 1999, 39-44.)

Tuomi ja Sarajärvi (2002, 93-94) kirjoittavat, että tutkija Timo Laine (Jyväskylän yliopiston filosofian laitos) esitti jo vuosia sitten rungon laadullisen tutkimuksen analyysin etenemisen kuvaamiseksi. Tämän tutkimuksen tulosten analysoinnissa edettiin käyttäen apuna tätä runkoa. Laineen laatima analyysin etenemisen runko alkaa siten, että tutkijan tulee päättää, mikä aineistossa on kiinnostavaa. Seuraavaksi tutkijan tulee käydä aineisto läpi ja erottaa ja merkitä ne asiat, jotka ovat tutkimuksen kannalta kiinnostavia. Nämä asiat tulee seuraavaksi

kerätä yhteen erikseen muusta aineistosta. Sen jälkeen tutkijan tulee luokitella, teemoitella tai tyypitellä aineisto. Viimeinen vaihe on vielä raportoidun yhteenvedon kirjoittaminen.

Tutkimuksen analyysin alussa päätettiin, mitkä asiat kuuluvat tähän tutkimukseen ja mitkä asiat rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Tämän jälkeen aineistoa selailtiin silmämääräisesti läpi ja siitä tehtiin muistiinpanoja. Varsinaista aineiston litterointia ei voitu tehdä, sillä kesän 2009 aikana tehtyihin haastatteluihin ei saatu nauhoituslupaa, joten aineiston sanasta sanaan auki kirjoitus ei ollut siten mahdollista. Haastatteluiden aikana tehtiin kuitenkin muistiinpanoja tutkittavan vastauksista ja tutkittavan poistuttua muistiinpanot kirjoitettiin niin hyvin auki kuin mahdollista. Kyselylomakkeiden aineisto oli puolestaan täysin vastaajien käsissä, sillä vastaajat saivat kirjoittaa lomakkeisiin omin sanoin vastauksensa. Aineistosta päätettiin lähteä etsimään samuutta ja vastausten tyypillisyyttä, mutta mikäli aineistoista nousisi esiin huomattavia erilaisuuksia, otettaisiin nekin tuki huomioon tulosten julkistamisessa. Aineistosta eroteltiin yksittäiset eriävät vastaukset ja kerättiin yhteen samanlaisuuksia. Keskeisiä aiheita pyrittiin siis muodostamaan etsimällä tekstimassasta sen eri haastattelu- ja kyselyvastauksia yhdistäviä seikkoja. Tätä analyysitekniikkaa voidaan kutsua teemoitteluksi. Teemoittelun jälkeen tuloksia tulkittiin, niistä vedettiin johtopäätöksiä ja niille haettiin selityksiä ja syitä. Lopuksi tuloksista kirjoitettiin yhteenvedon raakaversio, jonka lopullinen muoto kiteytyy opinnäytteen seuraavassa kohdassa ”5.2 Tutkimuksen tulokset”.

## 5.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimukseen saatiin kerättyä kaiken kaikkiaan mukavan kokoinen ja kattava aineisto tulosten tulkintaa varten. Haastatteluja tehtiin kesän 2009 aikana kahdeksalle asiakkaalle ja lisäksi kyselyyn vastasi parisenkymmentä asiakasta. Haastatteluaineistosta saatiin hyvinkin laajaa ja siten myös erittäin rikasta tietoa palvelun laadun nykytilaan liittyen. Toisaalta kyselyaineiston määrä kompensoi jonkun verran siitä saatuja suppeampia vastauksia, sillä vastauksista pystyttiin havaitsemaan paljon samanlaisuuksia, mutta myös erilaisuuksia löytyi. Tästä johtuen vastauksista saatiin vedettyä hyvin yhteenvedoja ja tehtyä päätelmiä. Haastattelu- ja lomakekyselyn vastauksia vertailtaessa voitiin lisäksi havaita, että vastauksissa ei ollut huomattavia erilaisuuksia, eli asiakkaat vastasivat molemmissa tutkimustyypeissä samoihin kysymyksiin samalla tavalla. Haastattelu- ja lomakekyselyissä ei siten ollut havaittavissa sosiaalisesti suotavien vastausten antamista verrattuna kyselyvastauksiin. Ainoa mainittava ero näiden kahden välillä oli vastausten laajuus: kasvotusten haastateltavien vastaukset olivat huomattavasti laajempia kuin lomakehaastateltavien, mutta tämä seikka oli ennen tutkimuksen aloittamista tutkijan olettamuksenakin.

Vastaajien sukupuolen ei havaittu vaikuttavan antamiensa vastausten laatuun. Sen sijaan ikä saattoi vaikuttaa hieman tutkittavien vastauksiin tutkimuksessa. Tutkimusaineistosta saattoi

havaita, että nuoremmat asiakkaat olivat pääsääntöisesti vanhempia asiakkaita positiivisempia vastauksissaan. Toisaalta tämä saattoi tarkoittaa sitä, että vanhemmat asiakkaat olivatkin hitusen totuudenmukaisempia ja suurempia kuin nuoret. Myös asiakkaiden maksukyky sekä se, millaisia kokemuksia asiakkailla oli mahdollisista aiemmista luotoistaan ja niiden hoidosta, vaikuttivat vastausten luonteeseen. Yleisesti ottaen maksukykyiset ja aikaisemmin hyvin luotonsa hoitaneet asiakkaat pitivät palvelun laatua parempana kuin asiakkaat, joille ei syystä tai toisesta luottoa myönnetty tai joille oli mahdollisesti joskus tullut ongelmia luoton hoitoon liittyen. Tästä voidaankin päätellä, että asiakkaiden tunteet ja asenteet olivat vahvasti mukana palvelun laadun arvioinnissa, ja myös aikaisemmat kokemukset saattoivat vaikuttaa asiakkaan antamiin vastauksiin.

### 5.2.1 Vastaukset kysymyksiin 1, 7 ja 8

Kysymyksessä yksi kysyttiin asiakkaiden mielipidettä siitä, millaista heidän mielestään on laadukas asiakaspalvelu. Lähes kaikkien vastaajien vastauksissa nousi esiin samanlaisia adjektiiveja, kuten esimerkiksi ystävällisyys, asiallisuus, ammattitaitoisuus sekä luotettavuus. Opinnäytteen kohdassa 3.5 ”Laadukkaaksi koetun palvelun kriteerit” käsiteltiin Grönroosin (2001, 124) kokoamaa lista hyvän laadun osatekijöistä. Grönroos on kerännyt listaansa tietoa useista eri maista, joissa on tehty palvelun laatua koskevaa tutkimusta. Tämän jälkeen hän on tehnyt tietojen pohjalta yhteenvedon ja listannut hyvän laadun osatekijöiksi seuraavat seitsemän kriteeriä:

- ammattimaisuus ja taidot
- maine ja uskottavuus
- asenteet ja käyttäytyminen
- saavutettavuus ja joustavuus
- luotettavuus
- palvelun normalisointi
- palvelumaisema.

Aikaisempiin tutkimuksiin perustuen myös Ylikoski ym. (2002, 60-61) toteavat, että Finanssialan asiakkaiden mielestä palvelun laatu on hyvää silloin, kun se on yllä mainittujen kriteerien mukaista. Verrattaessa tutkittavien vastauksia Grönroosin kokoamaan listaan laadukkaan palvelun kriteereistä voitiin havaita, että tässäkin tutkimuksessa tutkittavat pitivät samoja kriteerejä laadukkaan palvelun edellytyksenä. Tutkittavien vastauksissa nousi eniten

esiin ystävällisyys, jolla monen tutkittavan mielestä pääsi jo itsessään pitkälle. Vastajien mukaan ystävällisyys vaikuttaa niin vahvasti asiakaskohtaamisen ilmapiiriin, että koko asiakaspalvelutilanteen mielikuva muotoutuu usein pelkän ystävällisen tai epäystävällisen asiakaspalvelijan mukaiseksi. Vahvaksi kakkoseksi palvelun laatua mitattaessa nousivat ammattimaisuus ja ammattitaito. Asiakkaiden mielestä palvelun laadukkuuden edellytyksenä oli, että asiakaspalvelija tietää mitä tekee ja osaa auttaa asiakasta ongelmatilanteissa.

Lisäksi palvelun laadukkuutta mitattaessa kävi ilmi, että tutkittavien mielestä laadukas asiakaspalvelu on sellaista, että asiakaspalvelija puhuu asiakkaan kieltä ja selittää asian asiakkaalle selkeästi ja ymmärrettävästi. Lupausten pitäminen ja asiallisuus nousivat niin ikään esiin useissa vastauksissa. Vastajat perustelivat vastauksiaan tämän kohdalla muun muassa siten, että asiakkaiden tulee voida luottaa pankkiin, jotta palvelu voi heidän mielestään olla laadukasta. Useat vastaajista pitivät myös tärkeänä sitä, että asiakasta arvostetaan. Tähän liittyi esimerkiksi se, että asiakaspalvelija on pukeutunut asiallisesti ja pankin yleiset tilat ovat siistit ja ”vastaanottavat”. Lisäksi asiakkaan huomioon ottaminen sekä tietynlainen väivännäkö ottaa selvää asiakkaan asioista, lukeutuivat asiakkaiden mielipiteisiin laadukkaasta asiakaspalvelusta.

Kysymyksessä seitsemän tutkija pyysi tutkittavia antamaan saamastaan palvelusta kouluarvosanan ja perustelemaan vastauksensa. Kaikkien vastausten kouluarvosanojen keskiarvoksi muodostui 7,5. Huonoin annettu arvosana oli kuusi ja paras 9+. Yhtään kymppiä ei annettu. Tutkittavat perustelivat antamiensa arvosanoja muun muassa siten, että palvelu oli ystävällistä, rauhallista, ammattitaitoista, miellyttävää sekä ymmärrettävää. Muutaman asiakkaan mielestä palvelu oli kiireisen oloista eikä välttämättä sujunut aivan toivotulla tavalla. Asiakkaat, joiden asiointi ja palvelut oltiin käyty tapaamisen aikana kokonaisvaltaisesti läpi, antoivat parempia arvosanoja kuin asiakkaat, joiden kokonaisasiointia ei oltu kartoitettu. Tämän saattoi havaita siitä, että hyviä arvosanoja antaneiden tutkittavien perusteluissa toistu se, että palvelu oli hyvää, koska myös muutkin kuin pelkät rahoitustarpeet tuli käytyä samalla läpi. Harmillista oli kuitenkin huomata, että edellä mainitulla tavalla vastanneita asiakkaita oli ainoastaan pari, eli suurimman osan vastaajien kanssa oli hoidettu vain ja ainoastaan asiakkaan itse esille nostama asia.

Haastattelu- ja kyselyaineiston viimeisenä kysymyksenä kysyttiin vielä taantuman vaikutuksista rahoituksen saatavuuteen. Kysymyksellä haluttiin saada vastauksia siihen, oliko talouden taantuma vaikuttanut asiakkaiden mielestä rahoituksen saatavuuteen ja mitä kokemuksia heillä oli tästä asiasta ollut. Suurin osa vastaajista vastasi samalla lailla: asiakkaiden kuuleman mukaan rahoituksen saatavuus oli huonontunut taantuman aikana. He olivat myös seuranneet uutisista ja lukeneet lehdistä, että taantuman vuoksi erityisesti suurempia luottoja (esimerkiksi auto- ja asuntolainat) oli jäänyt paljon maksamatta mikä aiheutti pankeille aikaisempaa enemmän luottotappioita. Suurimpaan osaan vastaajista taantuma ei kuitenkaan ollut



vaikuttanut henkilökohtaisesti. Muutama vastaaja kertoi kuitenkin, että ennen oli helppoa saada pienempiä kulutusluottoja, mutta nyt niiden myöntämisen kriteerejä on tiukennettu huomattavasti. Parille vastaajista ei taantumana aikaan myönnettykään luottoa, vaikka aikaisemmin heillä ei ollut mitään ongelmia luotonsaannin kanssa. Yhden vastaajan elämään taantuma oli kuitenkin vaikuttanut radikaalisti, sillä hän oli jäänyt työttömäksi ja ajautunut sen vuoksi ongelmiin asuntolainansa maksamisen kanssa. Koska vanhat lainat olivat rästissä, ei hänelle luonnollisesti myönnetty uutta luottoa.

### 5.2.2 Porras 1 - ensivaikutelma

Jotta tutkimuksen tulos Pankki X:n palvelun laadusta ei rakentuisi ainoastaan asiakkaiden yleiseen mielipiteeseen laadukkaasta palvelusta ja sen toteutumisesta, oltiin tutkimuksessa käytettävät kysymykset muotoiltu siten, että ne mukailivat ammattilaisten tekemää runkoa laadukkaana asiakaspalveluprosessin etenemisestä. Kuten opinnäytteen kohdassa 4.4 kerrotaan, on Pankki X:n palveluprosessi suunniteltu tätä runkoa apuna käyttäen vastaamaan juuri Pankki X:n tapaa kohdata asiakas. Kysymysten avulla koitettiin saada vastauksia sille, noudattiko Pankki X:n henkilökunta asiakaskohtaamisissaan Pankki X:n asiakaspalveluprosessia eli tapaa kohdata asiakas. Pankki X:n johto odottaa, että tämä tapa on mukana jokaisessa asiakastapaamisessa, sillä sen avulla saadaan aikaan erinomaisia asiakaskohtaamisia ja -kokemuksia.

Pankki X:ssä asiakastapaaminen sisältää viisi askelta, joita jotkut kutsuvat myös portaiksi. Portaan yksi tavoitteena on saada aikaan positiivinen ensivaikutelma ja luoda luottamuksellinen ilmapiiri asiakaspalvelijan ja asiakkaan välille. Siihen, syntyikö asiakkaan ja toimihenkilön välille luottamuksellinen ilmapiiri ja millaisen ensivaikutelman asiakas sai asiakaspalvelijasta ja siten myös Pankki X:stä, haettiin vastauksia kysymyksellä ”Millainen oli vastaanotto?”. Kaikki vastaajat olivat enemmän tai vähemmän sitä mieltä, että ensivaikutelma oli hyvä ja vastaanotto sujui luontevasti. Yhdenkään vastaajan vastauksissa ei ollut havaittavissa negatiivisuutta tämän asian kohdalla. Vastaajat kuvailivat vastaanottoa hyväksi, ystävälliseksi, energiseksi, luottamusta herättäväksi, lämpimäksi sekä reippaaksi muun muassa napakan kädenpuristuksen ansiosta. Kaiken kaikkiaan asiakkaiden vastauksista voitiin päätellä, että vastaanotto oli heidän mielestään kokonaisuudessaan positiivinen, eikä siten luottamuksellisen ilmapiirin synnyttäminen ollut Pankki X:n asiakaspalvelijoille vaikeaa.

### 5.2.3 Portaat 2 ja 3 - Tarvekartoitus ja yhteinen näkemys tarpeista

Portaan 2 tarkoituksena on ensiksikin selvittää syy asiakkaan käyntiin pankissa ja hoitaa asiakkaan ensisijainen ongelma. Tämän jälkeen keskustelua on tarkoitus jatkaa pankkilähtöisesti asiakaspalvelijan kuunnellessa asiakasta ja esittäessä tälle avoimia kysymyksiä tämän tarpeiden havaitsemiseksi. Kysymyksellä ”Miten tarpeen kartoitettiin?” haettiin vastauksia sille, toimivatko toimihenkilöt pankkilähtöisesti ottaen huomioon jokaisen asiakkaan yksilönä ja selvittäen jokaisen asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet. Kysymyksellä haluttiin saada myös vastauksia siihen, kartoitettiin asiakaskaiden tarpeita ylipäätään millään tavalla, vai keskitykö toimihenkilö ainoastaan asiakkaan itse esille nostaman asian hoitamiseen.

Tutkimuksen vastausten tulkinnaassa kävi melko selkeästi ilmi se, että kaikista viidestä portaasta juuri tällä Pankki X:n toimihenkilöillä on selvästi eniten parantamisen ja kehittämisen varaa. Syitä tähän voi olla monia, esimerkiksi toimihenkilö saattaa kokea, ettei hänellä jonotusaikojen vuoksi ole aikaa paneutua syvemmin asiakkaan asioihin. Jonotusaikojen vaihdellussa puolesta tunnista jopa tuntiinkin, on monen asiakaspalvelijan mielestä hyvä, jos hän saa rauhassa hoitaa edes asiakkaan itse esiin tuoman asian. Monelle tämä porras voi myös olla ikään kuin epämiellyttävyyshyökkäykselle meno, koska toimintatapa on suhteellisen tuore eivätkä varsinkaan vanhemmat toimihenkilöt ole enenkään tottuneet toimimaan sen puitteissa. Monesti vika voi niin ikään olla kokemuksen ja osaamisen puutteessa sekä koulutuksen vähäisyydessä. Toimihenkilöiden olisi kuitenkin hyvä muistaa se, että vaikka he ovat päivittäin tekemisissä samojen asioiden kanssa, voi kyseinen kokemus olla asiakkaalle ainutkertainen. Asiakkaalle asia saattaa nimittäin olla täysin uusi tai hän saattaa esimerkiksi asioida pankissa vain ani harvoin. Tämän vuoksi onkin erityisen tärkeää, että asiakaspalvelija kohtelee jokaista asiakasta kuin päivän ainoansa ja hoitaa kaikki asiakkaan pankkiasiat laadukkaasti samalla kertaa saman katon alla.

Yllättävän suuressa osassa tutkimuksen asiakastapaamisista oltiin vastausten perusteella hyppäty porras 2 lähes kokonaan yli. Jokainen asiakas on kuitenkin yksilö ja jokaisen asiakkaan tarpeet ovat henkilökohtaiset. Kaikille asiakkaille ei yksinkertaisesti voi tarjota samoja tuotteita ja palveluja, vaan heidän tarpeensa määrittävät kullekin asiakkaalle sopivat ratkaisut. Ilman tarvekartoitusta asiakastapaamisen henkilökohtaisuus, jota asiakkaat tutkimusten mukaan niin ikään arvostavat erittäin paljon, ei ole mahdollista toteuttaa. Osa tutkimukseen vastaajista vastasi, että syy tarvekartoituksen poisjäämiselle oli heistä itsestään kiinni, sillä heillä ei kiireistä johtuen ollut aikaa muulle kuin akuutin asiansa hoitamiseksi.

Kuitenkin vain kaksi kaikista vastaajista kertoi vastauksissaan, että heidän tarpeensa oli kartoitettu perinpohjaisesti tapaamisen yhteydessä. Näissä tapaamisissa oltiin ensin hoidettu asiakkaan ongelma ja sen jälkeen toimihenkilö oli kyselty muun muassa asiakkaan perhetilanteesta, maksutottumuksista, tulevaisuuden suunnitelmista, muista rahoitustarpeista ja sääs-

tämisen ajankohtaisuudesta. Asiakkaat, joiden koko asiointi oltiin otettu tapaamisessa huomioon, olivat erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun ja perustelivat tyytyväisyyttään siten, että heistä todella tuntui siltä, että heistä ja heidän asioistaan välitetään Pankki X:ssä. Toiselle asiakkaista oltiin lisäksi varattu aika uuteen tapaamiseen vieläkin perusteellisempaa pankkiasioiden päivitystä varten.

Pääsääntöisesti kysymykseen tarvekartoituksesta vastattiin siis siten, ettei tarpeita oltu erityisemmin kartoitettu, vaan tapaamisessa hoidettiin se asia, jota asiakas oli itse tullut hoitamaan. Osa vastaajista vastasi myös siten, ettei tarpeita ollut tarve kartoittaa, sillä asiakas tiesi jo tullessaan pankkiin, mitä hän halusi. Pankki X:n toimintatapaan kuitenkin kuuluu keskustelun laajentaminen asiakkaan kanssa muihinkin asioihin, kuin tämän itsensä havaitsemaan monesti akuuttiin tarpeeseen. Keskustelun laajentamisen tarkoituksena on nostaa esiin asiakkaan tiedostamattomat tarpeet, sekä herätellä asiakasta asioissa, joita hän ei ehkä itse ole tullut edes ajatelleeksi. Pankin kannalta keskustelua laajentamalla pyritään saamaan asiakas ostamaan enemmän pankin palveluja, keskittämään asiointia samaan pankkiin ja pitämään hänet siten poissa kilpailijapankeista. Tämä tietää tietysti pankille lisää tuottoja.

Kysymyksen kolme yhteydessä pyrittiin saamaan niin ikään vastauksia sille, muodostuiko toimihenkilön ja asiakkaan välille yhteinen käsitys asiakkaan tarpeista, eli puhuivatko asiakas ja asiakaspalvelija ikään kuin samaa kieltä tapaamisessa. Yhteisen näkemyksen muodostamisen portaalla tarkoituksena on siis sekä varmistaa toimihenkilön ja asiakkaan puhuvan samasta asiasta että herätellä asiakasta itseään havaitsemaan palvelutarpeensa tiettyyn palveluun. Täten asiakas on lopuksi huomattavasti helpompi vakuutella ostamaan tuote tai palvelu.

Tähän kysymykseen suurin osa vastaajista vastasi ainoastaan sanalla kyllä. Koska asiakastarpeet kartoitettiin kuitenkin vain murto-osassa asiakastapaamisista, voidaan päätellä, että syy kyllä-vastaukselle oli pääsääntöisesti se, että asiakaspalvelija yksinkertaisesti ymmärsi sen, mitä ongelmaa asiakas oli tullut pankkiin hoitamaan ja millaista ratkaisua hän siihen toivoi. Asiakaspalvelija ja asiakas olivat toisin sanoen samaa mieltä siitä, miten asiakkaan itse esiin nostama asia tai ongelma olisi tarkoitus ratkaista ja hoitaa.

Kysymyksen muotoilu oltaisiin näin jälkikäteen ajateltuna voitu muotoilla paremmin siten, että asiakkaat olisivat ymmärtäneet kysymyksen niin, että muodostuiko asiakkaalle ja toimihenkilöille nimen omaan asiakaspalvelijan esiin nostamista asioista yhteinen näkemys. Tässä tutkimuksessa kokonaisvaltainen tarvekartoitus oltiin kuitenkin tehty ainoastaan murto-osalle vastaajista, joten tämä voi myös olla syynä siihen, että asiakkaat ovat ymmärtäneet kysymyksen siten kun ovat sen ymmärtäneet. Yhteenvetona toimihenkilön ja asiakkaan välille muodostui siis vastausten perusteella yhteinen näkemys, mutta kysymystä ei ehkä oltu ymmärretty täysin halutulla tavalla. Toisaalta asiakkaiden kannalta ajatellen on hyvä, että yhteinen ymmärrys ylipäättään muodostui ja sekä asiakaspalvelijalla että asiakkaalla oli tapaamisessa sama päämäärä.

#### 5.2.4 Porras 4 - Ratkaisuvaihtoehtojen läpikäynti

Portaan neljä aikana asiakaspalvelijan tehtävänä on esittää asiakkaalle ratkaisuvaihtoehdot tarvekartoituksessa ilmenneille tarpeille. Vasta tässä vaiheessa on siis vuoro puhua konkreettisista tuotteista ja palveluista. Jos asiakaspalvelija ilman tarvekartoitusta hyppää suoraan esittelemään asiakkaalle pankin tuotteita ja palveluja, on asiakkaan vaikeaa, ellei lähes mahdotonta löytää niistä itselleen sopiva ratkaisu. Tämän vuoksi ratkaisuvaihtojen esittäminen tarkoittaa sitä, että asiakaspalvelija antaa asiakkaalle kaksi vaihtoehtoa, joista hän voi valita itselleen mieluisemman. Pankki X:n tuote- ja palveluvalikoimaan lukeutuu suuri määrä erilaisia vaihtoehtoja, joten niin sanotusti ”tuote edellä” -kulkeminen tuottaa harvemmin minäkäänlaista tulosta, päinvastoin se monesti ainoastaan hämmentää asiakasta, eikä hän osaa päättää eikä löytää lukuisista vaihtoehdoista juuri itselleen sopivaa ratkaisua. Ratkaisun löytäminen onkin pankin toimihenkilön tehtävä, eikä se ole vaikeaa silloin, kun ensin on tehty huolellinen ja kokonaisvaltainen kartoitus asiakkaan tilanteesta ja tarpeista. Tällöin toimihenkilö pankin tuotteet tuntiessaan osaa suositella asiakkaalle juuri hänen tarpeisiinsa sopivaa ratkaisua.

Niille vastaajille, joille oltiin jo kakkosportaalla tehty huolellinen tarvekartoitus, oltiin niin ikään esitetty ratkaisuvaihtoehtoja lähes kaikista pankin tuoterepertuaareista. Rahoitustarpeen jälkeen keskustelua oltiin laajennettu päivittäispalvelujen hoitamiseen, säästämiseen ja vakuutuksiin. Myös muiden rahalaitosten käyttämisestä oltiin kyselty asiakkailta. Noin 2/3 tutkimukseen osallistuneista vastasi kysymykseen tarvekartoituksesta siten, että heidän oman asiansa lisäksi heille oltiin tarjottu sellaisia yksittäisiä tuotteita tai palveluja, joiden toimihenkilö havaitsi välittömästi puuttuneen. Tällaisia tuotteita olivat muun muassa pankkikortti sekä verkkopankkitunnukset. Myös säästämisen asioita oltiin nostettu jonkun verran keskusteluissa esille. Näille asiakkaille oltiin annettu mukaan tuote-esitteitä, ja pyydetty asiakasta miettimään päätöstään rauhassa.

Muutama tutkimukseen osallistunut henkilö vastasi ratkaisuvaihtoehtojen esittämisen kysymykseen kuitenkin siten, ettei hänelle oltu esitetty minkäänlaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Pankki X:n toimintatapoihin kuuluu, että keskustelua asiakkaan kanssa tulisi pyrkiä laajentamaan asiakkaan oman asian lisäksi vähintään yhteen pankin esille nostamaan tarpeeseen. Kokonaisvaltainen laajentaminen kuuluu Pankki X:n tapaan kohdata asiakas, mutta vähintään laajentamisen pitäisi tapahtua edes yhteen eri tuoteryhmään. Tämän vuoksi se, että muutamalle asiakkaalle ei oltu esitetty lainkaan vaihtoehtoja, nousi tarvekartoituksen ohella pankin toimihenkilöiden kehityskohteeksi.

Muutamalle asiakkaalle oltiin esitetty hakemansa tuotteen sijaan vaihtoehto myös samasta tuoteryhmästä. Tämä tarkoitti sitä, että kun asiakkaalle ei oltu myönnetty hakemaansa luot-

tosummaa, oltiin hakemuksen hyväksynnän helpottamiseksi ehdotettu hänelle haetun luottomäärän pienentämistä. Ratkaisuvaihtoehtona tätä voidaan pitää hyväksyttävänä, sillä tällöin toimihenkilö on tehnyt voitavansa auttaakseen asiakasta saamaan rahoituksen. Tällöin asiakkaalle jää kuva, että hänestä välitetään. Parille asiakkaalle oltiin niin ikään hakemansa kerta- luoton sijaan ehdotettu luottokorttia, koska siinä luotto on jatkuva, ja vapautuu käyttöön taas, kun käytetty summa on maksettu takaisin.

Ratkaisuvaihtoehtojen portaan vastauksia analysoitaessa voitiin havaita, että vaihtoehtoja esitettiin parhaiten niille asiakkaille, joille oltiin jo tapaamisen alkuvaiheessa tehty perusteellinen tarvekartoitus. Tästä voidaankin päätellä, että onnistuakseen Pankki X:n myyntiprosessissa, on erityisen tärkeää, että asiakaspalvelija hoitaa tapaamisen myynnin viiden askelen mukaisessa järjestyksessä ohittamatta askeleista ainuttakaan. Mikäli jotain myyntiprosessin vaihetta ei ole tehnyt kunnolla, vaikuttaa se prosessin seuraaviin vaiheisiin ja joskus prosessissa joudutaan tämän vuoksi palaamaan jopa takaisin päin. Niitä vastaajia, joiden asiointi oltiin kartoitettu tapaamisen alussa, voidaan pitää elävänä esimerkkinä siitä, miten helppoa ratkaisujen läpikäynti on silloin, kun asiakkaan henkilökohtainen tilanne ja tarpeet ovat asiakaspalvelijan tiedossa. Tällöin asiakkaalle voidaan nimittäin esittää ratkaisuvaihtoehdot hyötyjen kautta vedoten juuri esiin tulleisiin asiakastarpeisiin ja siten saadaan myös asiakas itse vakuuttumaan tuotteen tarpeellisuudesta.

#### 5.2.5 Porras 5 - Kaupan päättäminen ja jälkihoito

Viimeisellä eli kaupan päättämisen portaalla on lopullinen merkitys pankin myynnin kannalta, sillä vasta tällä portaalla asiakkaan kanssa tehdään sopimus ja laitetaan nimet paperiin. Vaikka koko muu myyntiprosessi oltaisiin hoidettu alusta tähän asti virheettää, mutta kauppaa ei saadakaan päätetyksi, on koko muu työ ollut mahdollisesti turhaa. Tämän vuoksi on ehdotoman tärkeää, että vaikka asiakas vielä tapaamisen jälkeen jäisikin vakuutteluista huolimatta miettimään, on toimihenkilö sopivan ajan kuluttua aktiivisesti yhteydessä asiakkaaseen kaupan sopimisen varmistamiseksi. Kaupan päättäminen tarkoittaaakin sitä, että asiakaspalvelija pyytää rohkeasti asiakkaalta ostopäätöstä varmistaen samalla vielä kertaalleen kyseisen tuotteen tai palvelun hyödyn asiakkaalle. Jälkihoito kuuluu oleellisena osana kaupan päättämiseen ja sen tarkoituksena on, että asiakaspalvelija hoitaa sovitut asiat loppuun asti sekä pitää lupauksensa.

Tälläkin portaalla onnistuivat parhaiten ne asiakaspalvelijat, jotka olivat kartoittaneet asiakaskokonaisuuden hyvin, sillä heillä oli todelliset syyt ja perustelut sille, miksi asiakkaan kannattaa ostaa toimihenkilön tarjoama tuote tai palvelu. Sen lisäksi, että asiakkaan hakema rahoitustarve saatiin tyydytettyä, saatiin näille molemmille asiakkaille myytyä myös säästämissä ratkaisu mahdollisen seuraavan pienemmän rahoitustarpeen estämiseksi. Toiselle asiak-

kaista varattiin lisäksi uusi aika niiden pankkiasioiden perusteellisempaan läpikäyntiin, joita asiakas ei enää tällä samalla tapaamisella ehtinyt hoitamaan. Toisen vastaajan vakuutusasioihin liittyen jätettiin puolestaan soittopyyntö pankin vakuutusedustajalle vakuutusten kilpailuttamiseen liittyen. Vanha pankkikortti saatiin niin ikään samalla uusittua uuden malliseksi ja asiakaspalvelija lupasi palata viikon päästä asiaan eläkevakuutuksen tiimoilta. Molemmat asiakkaat olivat saamaansa palveluun enemmän kuin tyytyväisiä ja tämä näkyikin heidän antamissaan kouluarvosanoissa saamastaan palvelun laadusta: molemmat asiakkaat antoivat arvosanan 9+, joka oli myös paras arvosana, minkä Pankki X:n asiakaspalvelijat antamastaan palvelusta saivat.

Muissa asiakastapaamisissa kauppoja päätettiin vaihtelevalla menestyksellä. Muutamat vastaajat eivät saaneet lainkaan hakemaansa luottoa, eikä heille ainakaan vastausten perusteella tarjottu muitakaan vaihtoehtoja. Tästä voidaan päätellä, että näissä tapauksissa asiakas ei välttämättä ole ollut täysin tyytyväinen Pankki X:n palveluun, mikäli hänen ongelmaansa ei ole löytynyt minkäänlaista ratkaisua. Suurin osa asiakastapaamisista päättyi kuitenkin luoton haun kannalta kauppaan: asiakkaalle myönnettiin hakemansa luotto ja tilattiin kortti tai kertaluoton ollessa kyseessä luotto nostettiin suoraan asiakkaan tilille. Asiakkaan oman tarpeen osalta kauppa saatiin siis onnistuneesti päätökseen ja jo tämän vuoksi asiakas saattoi olla monesti tyytyväinen saamaansa palveluun.

Niissä asiakastapaamisissa (noin 2/3 tutkimuksen asiakaspalvelutilanteista), joissa oltiin rahoi-  
tustarpeen lisäksi tarjottu asiakkaille joitain muitakin pankin palveluja, oltiin muutamissa saatu aikaan kauppa. Myyntiä tapahtui esimerkiksi korttien sekä säästämisen tuotteiden osalta sekä myös jokunen ajanvaraus saatiin tehtyä asiakkaille perusteellisempaa pankkiasioinnin päivitystä ajatellen. Yleisesti ottaen kaupan päättäminen jäi suurimmassa osassa asiakastapaamisista suunnitteluasteelle, sillä erittäin moni asiakas kertoi saaneen matkaansa tuote-  
esitteitä erilaisiin tuotteisiin ja palveluihin liittyen. Tällöin oltiin myös jälkihoito pääsääntöisesti unohdettu, sillä asiakkaita oltiin kehoitettu miettimään rauhassa kotona ja palaamaan sitten asiaan. Vain ani harva asiakaspalvelija oli luvannut olla itse asiakkaaseen yhteydessä palatakseen asiaan kaupan varmistamiseksi.

### 5.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittausten menetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Lyhyesti sanottuna validiteetissa on kyse siitä, onko tutkimus pätevä, eli onko se perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikeita. Reliabiliteetti osoittaa puolestaan sen, missä määrin mittari mittaa tutkittavaa ominaisuutta, kuinka luotettava ja pysyvä mittari on sekä mittaustulosten pysyvyyttä ja johdon-

mukaisuutta. (Oulun yliopisto 2002; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2010; Tilastokeskus 2010.)

Tutkimuksessa mitattiin palvelun laatua. Laadukkaan palvelun edellytys Pankki X:ssä on se, että asiakaskohtaamisissa edetään laadukkaan asiakaspalvelumallin eli asiakaspalveluprosessin mukaisesti. Tutkimuskysymysten muotoilu ja valinta mukailevat täysin tämän asiakaspalveluprosessin etenemistä. Vaikka tutkimukseen vastaajien tutkittavien joukko oli melko suuri, olivat tulokset pääpiirteittäin samanlaisia ja niistä pystyi melko helpostikin vetämään samoja johtopäätöksiä. Erilaisuutta eri tutkimusmenetelmiä verrattaessa ei myöskään havaittu, joten tutkimuksella voidaan sanoa olevan hyvä valideetti ja reliabiliteetti.

## 6 Palvelun laadun kehittäminen Pankki X:ssä

### 6.1 Laadun parantaminen

Laadun parantamisella tarkoitetaan toimintaa, jolla pienennetään laadukustannuksia tai lisätään asiakastytyväisyyttä tai työtyytyväisyyttä. Laadun parantamisella ei tarkoiteta jo syntyneiden virheiden korjaamista, vaan se on tietoista toimintaa mahdollisten virheiden ennaltaehkäisemiseksi ja edellä mainittujen asioiden edistämiseksi. Laadua parannetaan lähes jokaisessa yrityksessä tietoisesti tai tiedostamatta. Useimmissa yrityksissä laatu paranee luontaisesti ilman tiedostettua ponnistelua sattumanvaraisten toimien ansiosta. Tätä voidaan kutsua evoluutiomaiseksi laadun paranemiseksi. Evoluutiomainen laadun paraneminen ei kuitenkaan ole riittävää, mikäli kilpailijat kehittävät laatuun järjestelmällisesti ja organisoidusti. (Järvelin, Kvist, Kähäri & Räikkönen 1992, 87.)

Laadun parantamisessa käytetään monesti yhtä aikaa kahta lähestymistapaa. Ensiksikin laatua pyritään parantamaan parantamalla prosessien toimintaa. Operatiivinen vastuu laadun parantamisesta on tällöin yleensä erityisesti nimetyllä prosessivastaavalla. Toiseksi laatua voidaan kehittää myös tuotekehityksen avulla. Tällöin operatiivinen vastuu on puolestaan yrityksen linjajohdolla. (Järvelin ym. 1992, 88.)

Laadun parantamisen tavoitteita ovat laadukustannusten pienentäminen, työtyytyväisyyden parantaminen sekä asiakastytyväisyyden lisääminen. Yritys voi laatua parantamalla keskittyä erityisesti yhden tavoitteen saavuttamiseen tai tavoitella kaikkia niitä samalla kertaa. Laadukustannusten pienentäminen ohjaa yritystä vähentämään turhaa työtä ja virheitä ja siten välillisesti parantamaan asiakastytyväisyyttä. Pääasiassa tavoitteena ovat kuitenkin kustannussäästöt. Laadukustannusten vähentämisen tulee olla tavoitteellista ja järjestelmällistä. Laadukustannusten pienentäminen on pitkäjänteistä toimintaa, jossa voidaan tosin saavuttaa tuloksia nopeastikin. Monissa palveluyrityksissä laadun parantaminen voidaan aloittaa laatu-

kustannusten tunnistamisesta ja pienentämisestä. Tällaisessa ohjelmassa siirrytään myöhemmin yleensä asiakastyytyväisyyden parantamiseen. (Järvelin ym. 1992, 89-91.)

Heikko tyytyväisyys saattaa olla ongelma, joka kasvattaa laatukustannuksia ja heikentää asiakastyytyväisyyttä. Tutkimusten mukaan työntekijöiden yleinen suorituskyky on todennäköisemmin parempaa silloin, kun myös yrityksen sisäisen palvelun laadun voi havaita. Yrityksen sisäinen laatu vaikuttaa tyytyväisyyteen positiivisesti. Tyytyväisyyden parantamisella voidaan taas monesti vaikuttaa niin asiakastyytyväisyyden paranemiseen kuin laatukustannusten pienentämiseenkin. Laadun varmistamisessa henkilöstön tyytyväisyys on tärkeä tekijä, koska vain motivoitunut, työssään viihtyvä ja innostunut henkilöstö pystyy huippusuorituksiin. Toisaalta taas asiakastyytyväisyys lisää usein henkilöstön tyytyväisyyttä, sillä tyytyväiset asiakkaat motivoivat monesti yrityksen henkilökuntaa entistä parempiin suorituksiin. Tyytyväisyyttä tulisi mitata ja sen trendejä seurata säännöllisin väliajoin tehtävillä tutkimuksilla. (Bellou & Andronikidis 2008, 943; Järvelin ym. 1992, 91; Lecklin 2002, 254.)

Laadun parantamisen tavoitteet vahvistavat monesti toinen toisiaan. Laadun parantamisen tärkeimpänä ja monesti myös lopullisena tavoitteena pidetään kuitenkin lähes poikkeuksetta asiakastyytyväisyyden kasvattamista. Asiakastyytyväisyys on laadunkehittämisen ehdoton painopistealue ja sen kasvattaminen toimi niin ikään tämänkin tutkimuksen tavoitteena. Asiakas on laadun lopullinen arviomies, joten tyytyväiset asiakkaat ovat menestyvän yrityksen kulmakivi. (Lecklin 2002, 117.)

## 6.2 Laadun parantamisella kohti parempaa asiakastyytyväisyyttä

Asiakkaat eivät tee eroa asiakaspalvelijan ja tämän edustaman yrityksen välillä. Asiakkaan näkökulmasta asiakaspalvelija on siis yhtä kuin edustamansa yritys. Yrityksen asiakkaissa herättämä mielikuva riippuu usein suoraan siitä, millaisen vaikutelman he ovat saaneet asiakaspalvelijasta ja asiakaspalvelijan tavasta vastata asiakkaan tarpeisiin. Tutkimusten tulosten perusteella voidaan huomata, etteivät kaikki Pankki X:n asiakkaat olleet täysin tyytyväisiä saamaansa palveluun tai johonkin sen osa-alueeseen. Tämän vuoksi palvelun laatua haluttiin alkaa kehittämään entistä paremmaksi, jotta asiakkaiden tyytyväisyys Pankki X:ää kohtaan lisääntyisi ja mielikuva Pankki X:stä säilyisi asiakkaiden keskuudessa positiivisena. (Zemke 2006, 10.)

Asiakastyytyväisyyden lisäämisen työkaluna laatua päätettiin tutkimuksen tuloksiin pohjautuen lähteä parantamaan kehittämällä toimintaa Pankki X:n asiakaspalveluprosessissa. Prosessien toiminnan parantaminen on toinen laadun parantamisen lähestymistavoista. Yrityksellä on liiketoiminta-, liikkeenjohto- ja tukiprosesseja. Liiketoimintaprosessit ovat yrityksen ulkoiselle asiakkaalle näkyviä prosesseja, joissa onnistuminen on asiakastyytyväisyyden kannalta



erittäin tärkeää. Pankki X:ssä asiakaspalveluprosessi kuuluu näihin asiakkaalle päin näkyviin liiketoimintaprosesseihin ja siinä onnistuminen vaikuttaa siten asiakastyytyväisyyteen. (Järvelin ym. 1992, 88-92.)

Prosessin tunteminen on prosessin parantamisen tärkein edellytys. Prosessista on tunnettava prosessin tuote, asiakas, prosessin kulku sekä tapa, jolla prosessin toimivuutta mitataan. Oleellisimpana seikkana esiin nousee kuitenkin asiakkaan tarpeiden huomioon ottaminen. Hyvän laadun tuottaminen edellyttääkin, että prosessissa työskentelevät henkilöt ovat mahdollisimman hyvin selvillä asiakkaidensa tarpeista. (Järvelin ym. 1992, 92-94.)

Jotta palvelun laatua saataisiin kasvatettua Pankki X:n asiakaspalvelijoiden toiminnassa, tulee Pankki X:ssä ensin varmistua siitä, että Pankki X:n tapa kohdata asiakas on jokaiselle asiakaspalvelijalle tuttu. Kuten edellisessä kappaleessa jo todettiin, edellyttää prosessissa onnistuminen sitä, että asiakaspalvelijat tuntevat prosessin kulun, asiakkaan, tuotteen sekä ennen kaikkea asiakkaidensa tarpeet. Prosessia päätettiinkin lähteä kehittämään kehittämällä asiakaspalvelijoiden toimintaa erityisesti prosessin 2 portaalla (tarvekartoitus). Tällä portaalla asiakaspalvelijoiden toiminta oli tutkimuksen tuloksiin vedoten kaikkein heikoimmalla tasolla, vaikka juuri tarvekartoitus ja asiakkaan tarpeiden tunnistaminen on kaikkein tärkein seikka prosessissa onnistumisen kannalta. Tutkimuksen tuloksiin vedoten myös portailla 4 (ratkaisuvaihtoehtojen läpikäynti) ja 5 (kaupan päättäminen) tapahtuvaa toimintaa tulee parantaa, jotta prosessia saadaan kehitettyä sekä asiakkaan että Pankki X:n kannalta kannattavammaksi. Prosessin kehittämisen kannalta oleellista on nyt siis se, että prosessin kehittämisessä keskitytään erityisesti juuri portaisiin 2, 4 ja 5. Toki kaikki asiakaspalvelijat ovat erilaisia ja joillekin nämä tai osa näistä portaista on helpompia kuin toisille. Jokaisen asiakaspalvelijan kanssa tulisikin ensin jutella juuri hänelle hankalimmista myynnin askelista, mutta pääsääntöisesti lähdetäisiin kehittämään ja keskittymään juuri yllä mainittuihin portaisiin, sillä niihin tutkimuksen tulosten mukaan tulee panostaa Pankki X:ssä.

### 6.3 Toteutus Pankki X:ssä

Jotta Pankki X:ssä päästäisiin asiakaspalveluprosessissa konkreettisesti parempaan laatuun, päätettiin toiminnan kehittämisessä lähteä hyödyntämään entistä tehokkaammin Pankki X:ssä jo olemassa olevia käytäntöjä. Pankki X järjestää henkilöstölleen aika ajoin koulutuksia eri osa-alueisiin liittyen. Joissakin koulutuksissa käsitellään juuri asiakkaan kohtaamista ja tapaamisen kulkua sekä sen eri vaiheita. Tutkija kyseli tulosten keräämisen ja analysoinnin jälkeen Pankki X:n toimihenkilöiltä erilaisista koulutuksista ja toimihenkilöiden osallistumisesta sekä halukkuudesta koulutuksiin. Kyselyjen perusteella kävi ilmi, että toimihenkilöt ovat kyllä halukkaita osallistumaan erilaisiin koulutuksiin, mutta kyseenomaisia koulutuksia on melko vähän ja nekin vähät koulutukset mitä järjestetään, ovat pitkälti hyvin samanlaisia.

Asiakaspalveluprosessin laadukkuutta päätettiin tämän tutkimuksen myötä lähteä hakemaan henkilöstön osaamisen kehittämiseksi. Tässä koulutuksella on erittäin keskeinen rooli. Pankki X:ään on alettu pikku hiljaa palkkaamaan enemmän ja enemmän uusia toimihenkilöitä, joiden osaamisen kehittymistä voidaan tukea erinomaisesti onnistuneilla ja hyvin suunnitelluilla koulutuksilla ja valmennuksilla. Toki myös vanhemmat ja osaavammat työntekijät tarvitsevat aika ajoin koulutuksia muistin virkistämiseksi ja jopa he oppivat ja omaksuvat monesti koulutuksista uusia asioita, näkökulmia ja toimintatapoja. Liian usein koulutuksen saralla jäädytään kuitenkin ainoastaan teoretiedon opetukseen ja kertaukseen. Paras tulos saavutetaan, kun koulutus on sovitettu käytännönläheisesti yrityksen toimintaan tekemisen ja teorian tukiessa toisiaan. Tämän vuoksi käytännön osaamista lähdettiin hakemaan yhteistapaamisten aktiivisen käyttöön oton myötä. Pankki X:n osaamisen kehittymisessä koulutus toimii siis teoretiedon lisääjänä ja yhteistapaamisilla lähdetään hakemaan käytännön toiminnan kehittymistä.

### 6.3.1 Koulutus

Koulutuksella on erittäin keskeinen rooli osaamisen kehittämisen kannalta. Koulutus on suunniteltava yrityksen tilanne ja tarpeet huomioon ottaen. Sen tulee olla tavoitteellista ja sen tehokkuutta on voitava mitata. Koulutus on sovitettava mahdollisimman oikea-aikaisesti ja kiinteästi tarpeeseen. Ammattipätevyuden lisäämiseen tähtäävän koulutuksen ohella henkilöstöä on suositeltavaa tukea niin ikään itsensä kehittämiseksi ja opiskelussa. Pelkkä koulutus ei kuitenkaan yleensä vielä tee asiakaspalvelijan toteuttamasta palvelusta hyvää, mutta koulutus lisää henkilöstön ammattitaitoa ainakin teoriaosaamisen kannalta sekä kasvattaa siten ammattitaitoa. Henkilöstön asiakaspalveluosaaminen tulee tulevaisuudessa nousemaan entisestään ainakin palveluyritysten tärkeimmäksi menestystekijäksi. (Aarnikoivu 2005, 170-171; Lecklin 2008, 249.)

Pankki X:n asiakaspalvelijoiden toimintaa päätettiin siis lähteä kehittämään säännöllisin väliajoin järjestettävien ja hyvin suunniteltujen koulutusten avulla. Koulutukset toimivat teoriapohjana osaamisen kehittämiseksi. Koska laadukkaan palvelun keskeisimpiin edellytyksiin kuuluu, että palvelu on ammattimaista, tarvitsee Pankki X:ssä panostaa siihen, että asiakaspalvelijoilla on valmiudet toimia ammattitaitoisesti. Ammattitaidon sanotaan kehittyvän kokemuksen ja koulutuksen myötä, joten koulutusta tulee järjestää tällä saralla tarpeeksi. Tuotekoulutuksia on tärkeä järjestää, mutta tämän tutkimuksen tuloksiin vedoten erityisesti asiakkaan kohtaamiseen liittyviä koulutuksia on lisättävä ja parannettava. Koulutukset eivät saa olla liian ympäröiväisiä eivätkä kouluttajat saa kouluttaa liian yleisellä tasolla, vaan koulutuksia voidaan esimerkiksi pilkkoa pienemmiksi osiksi, jolloin kunkin osuuden aikana pystytään paneutumaan syvällisemmin ja tarkemmin juuri tiettyyn aihealueeseen.

Tarvekartoituksen osa-alueella koulutusta on erityisesti lisättävä ja tietoa syvennettävä huomattavasti. Asiakkaan tarve, tilanne ja tulevaisuuden suunnitelmat tulisi kaivaa esiin avoimia kysymyksiä apuna käyttäen ja tähän liittyen koulutusta tulee nyt järjestää enemmän ja syvemmin. Koulutuksen ei pitäisi olla ainoastaan luentomaista koulutusta, vaan koulutusten yhteydessä tulisi järjestää esimerkiksi ryhmätehtäviä ja rooliharjoituksia, jotta toimihenkilöt hyötyisivät koulutuksista mahdollisimman hyvin. Pelkät luentomaiset koulutukset eivät monestikaan jää kovin hyvin ihmisten mieleen, vaan tutkimusten mukaan suurin osa ihmisistä oppii parhaiten itse tekemällä, kokemalla ja osallistumalla. Pankin omien koulutusten lisäksi erityisesti asiakaspalveluprosessin viimeisellä vaiheella, eli kaupan päättämisen vaiheella, tulisi harkita käytettävänä kouluttajana ulkopuolista myyntivalmentajaa, jotta prosessin lopputuloksena saataisiin aikaan myös kauppaa.

### 6.3.2 Yhteistapaamiset

Hyvien tulosten saavuttamiseksi koulutuksen tulee olla sovitettu käytännönläheisesti yrityksen toimintaan teorian ja tekemisen tukiessa toisiaan. Pelkkä henkilöstön koulutus ei siis riitä osaamisen kehittämisessä, vaan teoria pitää koulutuksen jälkeen myös viedä käytäntöön, jotta koulutuksella voidaan saada aikaan toiminnassa muutoksia. Yhteistapaamisten avulla koulutuksissa opittu tieto viedään käytännön tekemiseen harjoittelun ja palautteen saannin avulla.

Yhteistapaamisilla tarkoitetaan Pankki X:n näkökulmasta sellaisia asiakastapaamisia, joissa esimies osallistuu asiakaspalvelijan kanssa tapaamiseen valmentajan roolissa. Yhteistapaamiset ovat havainnointiin perustuvaa harjoittelua, jossa tarkkaillaan suunnitelmallisesti, tarkoituksellisesti ja toistuvasti sitä ihmistä, joka tosiasiallisesti suorittaa työn tai tehtävän. Voidaan myös sanoa, että yhteistapaamisilla tarkoitetaan työllä tapahtuvaa oppimista, joka on kahden ihmisen (esimies ja alainen) välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutukseen sisältyy kasvatusta, neuvontaa, tukea, valmennusta ja tilanearviointia ja siinä pyritään saavuttamaan mahdollisen hyvät valmiudet työssä menestymiseen tutkimalla ja kehittämällä alaisen toimintaa. (Pankki X 2009; Räsänen 1994, 108-114.)

Yhteistapaaminen on lisäkeino auttaa asiakaspalvelijaa onnistumaan omassa työssään. Esimies ei kuitenkaan osallistu keskusteluun, vaan hänen tehtävänä on tarkkailla keskustelun laatua ja tehdä muistiinpanoja asiakaspalvelijan vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Yhteistapaamisen jälkeen esimies ja asiakaspalvelija keskustelevat esimiehen antamasta palautteesta ja pohtivat yhdessä, millä tavoin asiakaspalvelija voisi parantaa toimintaansa kehittämistä kaipaavilla osa-alueilla. Yhteistapaamisia tulisi Pankki X:n ohjeen mukaan järjestää jokaisen asiakaspalvelijan kanssa vähintään joka toinen kuukausi. Todellisuudessa esimiehet kuitenkin ehtivät järjestää yhteistapaamisia alaistensa kanssa keskimäärin noin muutaman kerran vuodessa, mikä on muistamisen ja oppimisen kannalta aivan liian harvoin. (Pankki X 2009.)

Yhteistapaamisten tärkeimpänä tavoitteena on lisätä asiakastapaamisten laatua Pankki X:ssä. Tähän pyrkien yhteistapaamisten tavoitteena on löytää asiakaspalvelijan vahvuudet ja kehittämiskohteet asiakastapaamisissa, jotta toiminta saataisiin entistä laadukkaammaksi. Tapaamisilla on asiakkaiden palvelun parantamisen lisäksi tavoitteita myös Pankki X:n näkökulmasta: tapaamisilla pyritään lisäämään asiakastapaamisten tavoitteellisuutta, parantamaan asiakaspalvelijoiden tavoitteiden saavuttamista sekä asiakaspalvelijoiden ja esimiesten välistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta. (Pankki X 2009.)

Asiakkaiden vaatimukset kasvavat asiakaspalvelijoiden osaamisen suhteen. Yhteistapaamisten avulla Pankki X:n asiakaspalvelijoiden toiminnasta halutaan kehittää sellaista, että pystytään vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin ja kehittää Pankki X:n palvelua asiakkaiden näkökulmasta katsoen. Täten voidaan varmistua niin ikään siitä, että Pankki X:n toimihenkilöillä on yhtenäinen toimintatapa asiakastapaamisissa, eli asiakas saa samanlaista laadukasta palvelua riippumatta siitä, missä pankin konttorissa tai kenen kanssa hän asioi. Tämä puolestaan kasvattaa asiakkaiden luottamusta ja uskottavuutta pankkia kohtaan sekä vaikuttaa siten pankin imagoon positiivisesti. Palvelun ollessa laadukasta paikasta, ajasta ja asiakaspalvelijasta riippumatta on asiakas tyytyväinen ja käyttää siten mielellään jatkossakin Pankki X:n palveluja. Tyytyväiset asiakkaat ovat lisäksi monesti yritysten parhaita myyjiä, sillä kertomukset hyvästä palvelusta leviävät nopeasti. (Kangas 1994, 77; Pankki X 2009.)

Henkilöstön osaamisen kehittämiseksi ja sitä kautta laadukkaamman palvelun aikaansaamiseksi yhteistapaamiset halutaan saada Pankki X:ssä säännölliseen käyttöön. Oikeaoppisen asiakastapaamisen teoriaosaamista lähdetään kehittämään koulutusten ja valmennusten avulla ja teoria pyritään viemään käytäntöön säännöllisin väliajoin käytävin yhteistapaamisten myötä.

Kuten koulutusten niin myös yhteistapaamisten tulee olla tarkkaan ja huolella alusta loppuun asti suunniteltuja, jotta niistä saataisiin tarkoituksenmukainen hyöty irti. Esimiehen ja asiakaspalvelijan tulisikin jo ennen tapaamista suunnitella tapaamisen eteneminen, siinä esiin nostettavat asiat sekä käydä yhdessä läpi asiakaspalvelijan nykyiset vahvuudet ja kehityskohdeet. Esimiehen ja alaisen tulisi niin ikään jo ennen tapaamisen alkamista sopia, mihin seikkoihin esimies erityisesti kiinnittää tapaamisen yhteydessä huomiota. Pääsääntöisesti tällaisina asioina kannattaa pitää juuri asiakaspalvelijan kehittämistä kaipaavia toimintoja.

Tutkimuksen tuloksiin vedoten esimiehen tulisi erityisesti havainnoida asiakaspalvelijoiden toimintaa asiakaspalveluprosessin portaalla 2, sillä tällä portaalla kehitettävää havaittiin olevan eniten ja lisäksi porrass 2 on koko prosessin tärkein porrass tapaamisen laadukkuuden kannalta mitattuna. Esimies ja toimihenkilö voivat ennen tapaamista ja muinakin aikoina harjoitella yhdessä portaalla 2 oleellisia asioita, kuten avointen kysymysten käyttöä tarpeiden selvittämiseksi sekä asiakkaan kuuntelua. Tällöin esimies ja toimihenkilö voivat jo ennen asiakkaan tapaamiseen saapumista havainnollistaa tulevan tapaamisen ja miettiä yhdessä sopivia tyylejä, taktiikoita ja kysymyksiä, joita asiakaspalvelija voi hyödyntää kohdatessaan asiak-

kaan. Varsinaisessa tapaamisessa esimies ei ole äänessä, mutta välittömästi tapaamisen jälkeen asiakastapaaminen käydään huolella läpi ja esimies antaa toimihenkilölle tapaamisesta palautteen.

Esimiehen asiakaspalvelijalle antamat palautteet kirjataan ylös, jotta seuraavan yhteistapaamisen jälkeen voidaan verrata, onko toimihenkilön toiminta kehittynyt edelliseen tapaamiseen verrattuna. Niin koulutusten kuin yhteistapaamisten arvioinnissa voidaan käyttää opinnäytetyön liitteenä olevaa palautelomaketta, joka on suunniteltu valmennuksia ja yhteistapaamisia varten. Tarkoituksena on, että jokaisesta yhteistapaamisesta täytetään kyseinen lomake ja ne mapitetaan toimihenkilöittäin kansioihin, joista esimiehen on helppo löytää ne aikajärjestyksessä palatakseen toimihenkilön edistymiseen asiakaspalveluprosessissa.

## 7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää palvelun laadun nykytila Pankki X:n asiakaskohtaamisissa. Normaalista poikkeavan talouden tilanteen (finanssikriisi) vuoksi palvelun laadun tarkailu rajattiin siten, että se koski sellaisia asiakastapaamisia, joiden aiheena oli erityisesti juuri taantumana vuoksi erittäin kysytyt kulutusluotot. Palvelun laadun selvittämisen kannalta oleellisinta oli saada tietää, etenivätkö Pankki X:n toimihenkilöt neuvotteluissaan viisivaiheisen asiakaspalveluprosessin mukaan. Prosessin oikea läpivienti on palvelun laadun kannalta erittäin tärkeää, sillä se on Pankki X:ssä laadukkaan asiakaskohtaamisen edellytys.

Tutkimuksen tiedonkeruunmenetelminä käytettiin rinnakkain sekä haastattelua että kyselyä. Kysymyslomake oli molemmissa tutkimustyypeissä sama, joten tuloksia pystyttiin analysoimaan samoin metodein. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että Pankki X:n asiakkaat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä pankin asiakkaita, mutta palvelun laadukkuuden lisäämiseksi oli tehtävä vielä melko paljon töitä. Asiakkaat ovat nimittäin monesti tyytyväisiä saamaansa palveluun jo silloin, kun heidän akuutti tarpeensa on saatu onnistuneesti tyydytettyä. Mikäli asiakaspalvelija kuitenkin jatkaa vielä tämän jälkeen asiakkaan kanssa keskustelua ja ottaa selvää asiakkaan asioista, nousee tyytyväisyys esimerkiksi herätetyn tarpeen myötä monesti vielä aivan toisiin sfääreihin. Asiakkaat eivät siis välttämättä aina osaa vaatia palvelulta laadua. Laadun olemassaolo ei kuitenkaan lähes koskaan voi jäädä huomaamatta ja laadukasta palvelua saadessaan asiakkaan tyytyväisyys lisääntyy, positiivinen mielikuva palveluntarjoajasta voimistuu ja suhde palveluntarjoajaan lujittuu. Tämän seurauksena puolestaan palveluntarjoajan asema vahvistuu markkinoilla.

Tulosten perusteella keskeisemmäksi kehityskohteeksi palvelun laadun nykytilan kannalta nousi asiakaspalvelijoiden toiminta viisivaiheisen asiakaspalveluprosessin toisella portaalla. Tällä portaalla asiakaspalvelijan tulee ottaa selvää asiakkaan tarpeista ja tilanteesta. Hyvän

laadun tuottaminen edellyttää, että asiakaspalveluprosessissa työskentelevät henkilöt ovat mahdollisimman hyvin selvillä asiakkaidensa tarpeista. Tämän vuoksi olikin erittäin tärkeää, että asiakaspalvelijoiden osaamista lähdettiin parantamaan juuri tällä osa-alueella.

Asiakaspalvelijoiden osaamisen kehittämistä päätettiin lähteä tavoittelemaan henkilöstön koulutuksen avulla. Koulutuksella lähdettiin tavoittelemaan erityisesti henkilöstön teoriaosaamisen lisääntymistä. Parhaat tulokset saavutetaan kuitenkin silloin, kun teoria ja käytäntö tukevat toisiaan, joten käytännön osaamista lähdettiin tavoittelemaan yhteistapaamisten avulla. Näillä tapaamisilla tarkoitetaan Pankki X:n näkökulmasta sellaisia asiakastapaamisia, joissa esimies on mukana valmentajan roolissa. Jotta koulutukset ja yhteistapaamiset tukisivat henkilöstön osaamisen kehittämistä ja lisäisivät sitä kautta asiakastapaamisten laadukkuutta, suunniteltiin ne tutkimuksessa siten, että niistä saisi irti maksimaalisen hyödyn. Opinnäytteen liitteenä olevan palautelomakkeen säännöllisen käytön avulla voidaan varmistaa, että toimihenkilöiden osaaminen kehittyy ja sitä kautta myös heidän tarjoaman palvelun laatu paranee. Koulutusten ja yhteistapaamisten käytännön toteuttaminen jää tämän tutkimuksen ulkopuolelle, mutta niitä voidaan toteuttaa tässä tutkimuksessa esitetyn suunnitelman mukaan.

Tutkimuksesta saatuja tuloksia ja niiden pohjalta suunniteltuja kehitystoimenpiteitä voidaan hyödyntää rahoitusneuvottelujen lisäksi muissakin Pankki X:ssä käytävissä asiakastapaamisissa. Tapaamisen aiheesta riippumatta sama viisivaiheinen asiakaspalvelumalli on käytössä kaikissa Pankki X:n asiakastapaamisissa. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka asiakas tulisi pankkiin minkä tahansa asian takia, tulee asiakkaan kanssa neuvoteltaessa edetä aina saman prosessin mukaan vaiheittain alusta loppuun. Tämän vuoksi voidaan päätellä, että vaikka tutkimuksen kohdejoukoksi oltaisiin valittu esimerkiksi sijoitusneuvoja hakevat asiakkaat, olisi samat puutteet nousseet esiin myös näissä neuvotteluissa.

Tutkimuksen tuloksista havaittujen heikkouksien uskotaan tarvitsevan kehittämistä Pankki X:ssä myös muissa kuin ainoastaan tutkimuksen suorituskonttorissa. Itse asiassa ongelman uskotaan olevan sama lähes koko Suomessa. Tarvekartoituksessa onnistuakseen toimihenkilön tulee osata kysellä ja kuunnella asiakasta, eikä se ole monellekaan suomalaiselle asiakaspalvelijalle kovinkaan luontevaa. Suomalaiset ajattelevat monesti, että liiallinen kysely on toisen henkilön asioihin sekaantumista eikä toisen henkilön tilanteen tai tulevaisuuden suunnitelmien tietäminen kuulu muille kuin henkilölle itselleen. Mitään syytä siihen, miksi kyseinen ilmiö olisi havaittavissa vain tutkimuskonttorissa, ei löytynyt. Tämän vuoksi tutkimuksesta saatuja tietoja voitaisiin hyödyntää ainakin kaikissa Pankki X:n Suomessa sijaitsevilla konttoreilla.

Tutkimuksen yhteydessä oltaisiin asiakkaiden haastattelujen lisäksi voitu haastatella asian tiimoilta niin ikään Pankki X:n henkilökuntaa ja selvittää sitä, millaisena se kokee palvelun laadun nykytilan Pankki X:ssä. Tulosten kannalta oleellisin tieto saatiin kuitenkin pankin asiakailta, joten henkilökunnan haastattelemisen katsottiin menevän tutkimuksen tavoitteiden

kannalta hieman yli aiheen. Jatkotutkimusehdotuksena palvelun laadun kehittäminen olisi mielenkiintoista liittää esimerkiksi henkilöstön työhyvinvointikyselyyn, sillä siten saataisiin vastauksia muun muassa sille, miten henkilöstön työtyytyväisyys mahdollisesti vaikuttaa henkilöstön osaamiseen. Henkilöstölle voitaisiin tulevaisuudessa tehdä myös kyselyjä siitä, millaisia toimenpiteitä he itse toivoisivat osaamisen kehittämisen tukemisessa. Jatkotutkimusehdotukset jäävät Pankki X:n itsensä suunniteltaviksi ja toteutettaviksi.

## Lähteet

## Kirjat ja vastaavat painetut julkaisut

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

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.

Bellou, V. & Andronikidis, A. 2008. The Impact of Internal Service Quality on Customer Service Behaviour. Evidence from the Banking Sector. *International Journal of Quality & Reliability Management* 9/2008, 943-954.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

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

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suom. Maarit Tillman. Porvoo: WSOY.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

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

Kangas, P. 1994. Tavoitteena tyytyväinen asiakas. 5. uudistettu painos. Helsinki: Painatuskeskus.

Kuusela, H. 1998. Markkinoinnin haaste. Porvoo: WSOY.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lovelock, C. & Wright, L. 2002. Principles of Services Marketing and Management. New Jersey: Pearson Education.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Pohjantähti.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WSOY.

Räsänen, J. 1994. Työvalmennus. Opetus ja oppiminen käännekohdassa. Juva: WSOY.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Wells, R.M.J. 2007. Outstanding Customer Satisfaction: The Key to a Talented Workforce. *Academy of Management Perspectives* 8/2007, 87-89.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-Palvelu.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2002. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. Helsinki: Yliopistopaino.



Zeithaml, V. & Parasuraman, A. 2004. Service Quality. Cambridge: Marketing Science Institute.

Zemke, R. 2006. Huippupalvelua asiakkaille. Suom. Maarit Tillman. 3. painos. Helsinki: Rastor.

#### Sähköiset lähteet

Finanssialan Keskusliitto. 2008. Kulutusluotot. Viitattu 21.8.2010.  
[http://www.fkl.fi/www/page/fk\\_www\\_3819](http://www.fkl.fi/www/page/fk_www_3819)

Hurri, J. 2010. Keskuspankit matalien korkojen loukussa. 11.6.2010.  
<http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2010/06/11/keskuspankit-matalien-korkojen-loukussa/20108354/12>

Kokko, O. 2008. Näin finanssikriisi tunkeutuu talouteen. 5.10.2008.  
<http://www.taloussanomat.fi/omatalous/2008/10/05/nain-finanssikriisi-tunkeutuu-talouteen/200825574/139>

Oulun yliopisto. 2002. 5.2. Mittarien validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 18.10.2010.  
<http://herkules.oulu.fi/isbn9514268334/html/x585.html>

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2010. 3.3.1 Validiteetti. Viitattu 18.10.2010.  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html)

Tilastokeskus. 2010. Validiteetti. Viitattu 18.10.2010.  
<http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>

Wikipedia. 2010. Finanssikriisi (2007-2009). Viitattu 21.3.2010.  
[http://fi.wikipedia.org/wiki/Finanssikriisi\\_\(2007%E2%80%932009\)](http://fi.wikipedia.org/wiki/Finanssikriisi_(2007%E2%80%932009))

#### Julkaisemattomat lähteet

Pankki X. 2008. Asiakaskokemukset ja tehokkaampi myynti: Asiakastapaamisen 5 askelta. Pankin sisäinen luentomateriaali.

Pankki X. 2009. Yhteistapaaminen. Pankin sisäinen luentomateriaali.

## Kuvat

Kuva 1: Laadun kaksi ulottuvuutta (Grönroos 2001). .....	19
Kuva 2: Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2001). .....	20
Kuva 3: Asiakkaan kohtaamisen prosessi (Ylikoski ym. 2002). .....	26
Kuva 4: Pankki X:n asiakastapaamisen 5 askelta (Pankki X, 2008). .....	28

## Liitteet

Liite 1. Haastattelulomake .....	52
Liite 2. Kyselylomake.....	53
Liite 3. Palautelomake yhteistapaamisiin ja valmennuksiin.....	54

## Liite 1. Haastattelulomake

### Haastattelukysymykset

Sukupuoli:

Ikä:

Rahoitustarve:

1. Millaista on mielestäsi/ mielestänne laadukas asiakaspalvelu?

Kysymyksiä palvelutilanteeseen liittyen:

2. Millainen oli vastaanotto?

3. Miten tarpeesi/ tarpeenne kartoitettiin? Muodostuiko asioista yhteinen näkemys?

4. Millaisia vaihtoehtoja sinulle/ teille esitettiin?

5. Mihin loppuratkaisuun palvelutilanne päättyi?

6. Miten jatkosta sovittiin? (Oliko jatkosta tarpeellista sopia?)

7. Minkälaisen kouluarvosanan (4-10) antaisit saamallesi/ antaisitte saamallenne palvelulle?

8. Miten koet/ koette nykyisen talouden taantuman vaikuttavan rahoituksen saatavuuteen?

## Liite 2. Kyselylomake

### Kysely

Teen opinnäytetyötä Pankki X:lle aiheesta ”Palvelun laadun arviointi ja parantaminen Pankki X:n kulutusluototuksessa”. Opinnäytetyö tehdään haastattelemalla ja tekemällä kyselyä henkilöasiakkaille, jotka tulevat konttoriin rahoituspalveluiden puitteissa. Näihin palveluihin luokituu tutkimuksessa kulutusluotot, eli luottokortit sekä alle 25 000 euron vakuudettomat lainat. Haastatteluiden ja kyselyiden avulla on tarkoitus selvittää, millainen on palvelun laadun nykytila Pankki X:n rahoitustoiminnassa kulutusluototuksen osalta, sekä miten sitä voitaisiin kehittää yhä asiakasystävällisempään suuntaan. Opinnäytetyö tehdään täysin nimettömänä, eikä kyselyyn vastanneiden tietoja paljasteta työssä millään tavalla.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5-10 minuuttia. Kiitos jo etukäteen vastauksistanne, niillä on erittäin suuri merkitys opinnäytteeni onnistumista ajatellen!

### Kysymykset

Sukupuoli:

Ikä:

Rahoitustarve:

1. Millaista on mielestänne laadukas asiakaspalvelu?

Kysymyksiä palvelutilanteeseen liittyen

2. Millainen oli vastaanotto?

3. Miten tarpeen kartoitettiin?/ Muodostuiko asioista yhteinen näkemys?

4. Millaisia vaihtoehtoja teille esitettiin?

5. Mihin loppuratkaisuun palvelutilanne päättyi?

6. Miten jatkosta sovittiin? (Oliko jatkosta tarpeellista sopia?)

7. Minkälaisen kouluarvosanan (4-10) antaisitte saamallenne palvelulle? Perustelut?

8. Miten koette nykyisen talouden taantuman vaikuttavan rajoituksen saatavuuteen?

**KIITOS VASTAUKSISTANNE!**

Liite 3. Palautelomake yhteistapaamisiin ja valmennuksiin (Pankki X 2009.)

Arvioitava henkilö:

Arvioija:

Päivämäärä:

	Arvioitavat asiat	Arvio (1-5)	Onnistumiset ja vahvuudet	Kehitettävät asiat
1. Luottamuksellinen ilmapiiri/ ensivaikutelma	Tervehdys, katsekontakti, eleet & ilmeet			
2. Asiakastarpeiden ja tilanteen kartoitus	Avoimet kysymykset, kuuntelu & pankkilähtöinen keskustelu			
3. Yhteisen näkemyksen muodostaminen	Pankkilähtöiselle tarjokselle asiakastarve, asiakas huomaa palvelutarpeen & avoimet kysymykset			
4. Ratkaisuvaihtoehtojen läpikäynti	Ratkaisuvaihtoehtojen tarjonta hyötyjen kautta & vastaväitteiden käsittely			
5. Kaupan päättäminen	Päätöksen pyytäminen & varmistetaan vielä hyöty asiakkaalle			