

**VAASAN YLIOPISTO
TEKNILLINEN TIEDEKUNTA
TUOTANTOTALOUS**

Juuso Pelkonen

ASIAKASLÄHTÖISEN LUOTTOPROSESSIN MÄÄRITTELY

Case: Helsingin Seudun Osuuspankki

Tuotantotalouden
Pro Gradu - tutkielma

VAASA 2017

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkielman taustat	6
1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajoitteet	7
1.3 Tutkielman rakenne	9
2 KIRJALLISUUSKATSAUS	10
2.1 Palvelut ja palvelumuotoilu	10
2.1.1 Palvelun määritelmä	10
2.1.2 Palvelun laatu	12
2.1.3 Palvelumuotoilun määritelmä	17
2.1.4 Palvelumuotoilun rakennuspalikat	18
2.1.5 Palvelumuotoilun ydinperiaatteet	21
2.1.6 Palveluprosessin muotoileminen	25
2.2 Prosessit	29
2.2.1 Prosessien määritelmä	29
2.2.3 Prosessin kuvaus ja mallintaminen	34
2.3 Asiakaskokemus	38
2.3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä	38
2.3.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen	39
2.3.3 Arvon yhteisluonti	42
2.3.4 Ylivertainen asiakaskokemus	44
3. METODOLOGIA	47
3.1 Tutkimuksen viitekehys	47
3.2 Tutkimuksen sisältö	49
3.3 Validiteetti ja luotettavuus	50
4. TULOKSET	51
4.1 Tulokset tuotantonäkökulmasta	51
4.1.1 Henkilöasiakkaan luottoprosessin vaiheet ; ei valittua ostokohdetta	52
4.1.2 Henkilöasiakkaan luottoprosessin vaiheet; ostokohde tiedossa	54
4.2 Tulokset asiakasnäkökulmasta	55
4.3 Tutkimustulosten tulkinta ja johtopäätökset	59

5. YHTEENVETO	65
LÄHDELUETTELO	67
LIITTEET	77

KUVALUETTELO

Kuva 1. Tavaroiden ja palveluiden jatkumo.	11
Kuva 2. Palvelun kokonaislaatu.	14
Kuva 3. Koettu palvelun laatu.	15
Kuva 4. Palvelukokemuksen muodostuminen.	16
Kuva 5. Yrityksen kontaktipisteet.	19
Kuva 6. Ostajan päätöksentekoprosessi.	23
Kuva 7. Palvelumuotoilu asiakkaan ja kuluttajan välistä kommunikaatiota.	24
Kuva 8. Palvelumuotoilun jako.	25
Kuva 9. Toimintojen ketju mukailleen.	30
Kuva 10. Erot Business Process Re-engineeringin ja Continuous Improvementin välillä.	32
Kuva 11. Demingin ympyrä.	33
Kuva 12. Esimerkkejä prosessikuvausten merkintätavoista.	35
Kuva 13. Esimerkki vuokaaviosta.	36
Kuva 14. Esimerkki uimaratakaaviosta.	37
Kuva 15. Esimerkki tehtävämatriisista.	38
Kuva 16. Asiakaskokemuksen kiertokulkukaavio.	43
Kuva 17. Asiakaskokemuksen tasot.	45
Kuva 18. Henkilöasiakkaan luottoprosessi pankin tuotanto – näkökulmasta.	52
Kuva 19 Minkä asiointikanavan koet tärkeämmäksi asunnon hankinnan aikana?	56
Kuva 20. Missä kanavassa haluaisit ensisijaisesti jatkaa pankkiasiointia asuntokauppojen jälkeen?	57
Kuva 21. Oletko kilpailuttanut lainasi jossain toisessa rahalaitoksessa?	58
Kuva 22. Mitä asiaa arvostat lainaneuvotteluissa?	59
Kuva 23. Luottoprosessi asiakkaan näkökulmasta.	62
Kuva 24. OP Helsingin luottoprosessi asiakaslähtöisesti.	63

VAASAN YLIOPISTO**Teknillinen tiedekunta**

Tekijä:	Juuso Pelkonen
Tutkielman nimi:	Asiakaslähtöisen luottoprosessin määrittely
Ohjaajan nimi:	Jussi Kantola
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Yksikkö:	Tuotantotalous

Aloitusvuosi: 2012

Valmistumisvuosi: 2017 **Sivumäärä: 79**

TIIVISTELMÄ

Digitalisaatio ja globalisaatio ovat muuttaneet finanssialalla toimivien yritysten palveluita ja toimintaympäristöä. Tulevaisuudessa finanssialalla parhaiten menestyvät yritykset, jotka asiakkaiden tarpeita tyydyttääkseen pystyvät parhaiten yhdistämään ihmiset, digitaaliset alustat, tehokkaat toimintatavat ja globaalin liiketoiminnan.

Finanssialalla tuotekehitys on perinteisesti ollut tuottajakeskeistä, mutta nyt digitalisaation aikakaudella on kuilu kuluttajien ja palvelujen tuottajien välillä kaventunut. Finanssitoimijat kasvattavat tuottavuuttaan joko luomalla uusia tuotteita tai vaihtoehtoisesti kehittämällä uusia toimintatapoja tuotannolleen. Tämä tutkielma pyrkii määrittämään Helsingin Seudun Osuuspankin luottoprosessin asiakaslähtöisesti ja antamaan vinkkejä uusien toimintatapojen löytämiseksi.

Pro Gradu –tutkielman tarkoituksena on selvittää asiakkaiden näkemykset ja odotukset luottoprosessista ja tunnistaa mahdolliset kehityskohdat. Lisäksi selvitetään OP Helsingin tuotantoprosessi ja verrataan sitä asiakkaiden odotuksiin. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa paneudutaan palveluiden, asiakaskokemuksen sekä palvelumuotoilun teoriaan. Tutkimuskysymykset on määritetty niin, että saadaan selville käsitys asiakkaan kokemuksen muodostavista rakennuspalikoista: kontaktipisteistä, palvelutuokioista ja palvelupolusta.

Tutkimus on tapaustutkimus ja tutkimuksessa on sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen elementtejä. Tavoitteena on kuvata yrityksen luottoprosessia mahdollisimman tarkasti sekä asiakkaan näkökulmasta että pankin tuotantonäkökulmasta ja selvittää näiden eroja. Pankin tuotantoköylen määrittelemiseen käytetään hyväksi pankin sisäistä materiaalia ja haastattelua, kun taas asiakasnäkökulman määrittelyyn muodostetaan asiakaskysely, jolle selvitetään asiakkaiden toiveita.

AVAINSANAT: Palvelu, palvelumuotoilu, asiakaskokemus, prosessi

UNIVERSITY OF VAASA**Faculty of Technology**

Author: Juuso Pelkonen
Topic of the Master's Thesis: Definition of a customer-oriented credit-process
Instructor: Jussi Kantola
Degree: Master of Science in Economics and Business Administration
Major: Industrial Management

Year of Entering the University: 2012

Year of Completing the Master's Thesis: 2017 **Pages: 79**

ABSTRACT

Digitalization and globalization have changed the services and the business environment of companies working in the finance sector. In the future companies that are able to combine people, digital platforms, effective practices and global business model, thrive best.

The product development in finance sector has been producer-oriented, but in the era of globalization has the abyss between consumer and producer narrowed. Companies in the finance sector increase their profitability by creating new products or by developing new practices. The Master's thesis attempts to determine the credit process with customer-oriented way and give tips to find new effective practices.

The meaning of the Master's thesis is to clarify the visions and expectations of customers and recognize possible points for development. Additionally the OP banks credit process will be investigated and subsequently it is compared with customers' expectations. The literature review consists of theory from service, service design, customer experience and process literature. The research questions are determined so that the understanding of customer-oriented service process is received.

This is a case study that possesses both quality and quantitative elements. The aim is to describe company's credit process as sharply as possible from both customer perspective and OP bank's production perspective. To determine the production perspective is company's material and the interview taken advanced. The customer perspective has determined by arranging a customer inquiry.

KEYWORDS: Service, service design, customer experience, process

1 JOHDANTO

Johdanto -kappale käsittelee tutkimuksen taustatietoja: minkä takia tutkimus on tarpeellinen ja merkityksellinen. Kappaleessa käsitellään tutkimuksen tavoitteita, tutkimuskysymyksiä ja rajoitteita. Näiden asioiden lisäksi selvitetään, mistä Pro Gradu –tutkielman rakenne koostuu.

1.1 Tutkielman taustat

Digitalisaatio ja globalisaatio ovat muuttaneet finanssialalla toimivien yritysten palveluita ja toimintaympäristöä. Tämä on pakottanut rahoitus- ja vakuutusalan yritykset toimimaan entistä kansainvälisemmässä ympäristössä (Tekes 2009: 2) Digitalisointi on mahdollistanut uusille yrityksille paikan toimia markkinoilla ja vallata alaa perinteisiltä toimijoilta. Tulevaisuudessa finanssialan toimijat kohtaavat siis lukuisia uusia haasteita toimialan myllerryksen keskellä. (Pohjola 2014: 2)

Finanssialan Keskusliiton teettämän ”Finanssialan kyvykkyydet” -raportin mukaan toimialaympäristön muutos aiheuttaa suuria muutos- ja uusiutumispaineita alalla toimivien yritysten keskuudessa. Finanssialaan vaikuttavia isoja trendejä ovat muun muassa globalisaatio, väestörakenteen muutos, teknologia, riskien lisääntyminen, vastuullisuuden painoarvo sekä kuluttajakäyttäytymisen muutos. (Rajander-Juusti 2012: 14)

Tulevaisuuden finanssialalla menestyvät parhaiten ne yritykset, jotka pystyvät yhdistämään ihmiset, digitaaliset alustat, tehokkaat toimintatavat ja globaalin liiketoiminnan asiakkaiden tarpeita tyydyttääkseen. Rahoitus- ja vakuutustoiminnassa on kansantaloutta keskimääräistä korkeampi työn tuottavuus, mutta tuottavuuden kasvu taas on tavallista hitaampaa. Finanssitoimijat kasvattavat tuottavuuttaan luomalla uusia tuotteita tai vaihtoehtoisesti kehittämällä uusia toimintatapoja tuotannolleen. (Pohjola 2014: 2)

Kansantaloustieteilijä Matti Pohjolan selvityksen mukaan finanssialan yrityksillä on kolme keskeistä keinoa pärjätä kilpailussa. Ensimmäinen keinoista on *palvelun jatkuva kehittäminen*. Tämä ei Pohjolan mukaan tarkoita ”uraaurtavia” innovaatiota, vaan enemmänkin ongelmanratkomista päivittäisissä toimissa. Toinen Pohjolan mainitsemista keinoista on henkilöstön *osaamisen ja toimintatapojen kehittäminen*. Asiantuntijuus ja luottamus koetaan finanssialan ehdottomiksi kilpailueduiksi verrattuna tuoreisiin kilpailijoihin. Kolmantena keinona Pohjola näkee *kulttuurin*, joka mahdollistaa yrityksen toimet, joiden avulla se voi vastata asiakkaiden digitaalisia palveluja koskeviin odotuksiin. Käytännössä ajatuksena taustalla on, että ”kaikki on digitoitava, mikä on digitoitavissa”. (Pohjola 2014: 3)

Finanssialan Keskusliiton teettämän, alan tulevaisuutta pohtivan, tutkimuksen mukaan asiakastarpeet muuttuvat, koska palvelukanavat ovat lisääntyneet ja asiakkaat arvostavat mahdollisuutta hoitaa päivittäisiä asioitaan ajasta ja paikasta riippumatta. Tutkimuksen mukaan finanssialalla tuotekehitys on perinteisesti ollut tuottajakeskeistä, mutta nyt digitalisaation aikakaudella, on kuilu kuluttajien ja palvelujen kehittäjien välillä kaventunut. Raportin mukaan alan tuote- ja palvelukehitystä on saatava asiakaslähtöisemmäksi. (Rajander-Juusti, 2015: 24)

Tulevaisuuden pankkitoiminta tulee polarisoitumaan kahteen erityyppiseen kokonaisuuteen: teknologia-avusteiseen itsepalveluun ja henkilökohtaiseen, neuvovaan ja räätälöityyn, palveluun. Ritva Rajander-Juustin mukaan yhdeksän kymmenestä asiakkaasta haluaa saada verkon lisäksi tarvittaessa henkilökohtaista palvelua. Henkilökohtainen palvelu korostuu erityisesti monimutkaisissa, isoissa ja ongelmallisissa tilanteissa. (Rajander-Juusti 2015: 25)

1.2 Tutkielman tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajoitteet

Tämä tutkimus pyrkii ensisijaisesti määrittelemään henkilöasiakkaan luottoprosessin asiakaslähtöisesti. Tarkoituksena on saada selville asiakkaiden näkemykset ja odotukset

luottoprosessista ja täten tunnistaa mahdolliset kehittämiskohdat. Määrittelyn lisäksi pohditaan nykyistä Helsingin OP Pankin tuotantoprosessia ja verrataan sitä asiakkaiden odotuksiin palvelusta. Tutkimuksen kirjallisuuskatsauksessa paneudutaan palveluiden, prosessien, asiakaskokemuksen sekä palvelumuotoilun teoriaan.

Tutkimuskysymykset on pyritty määrittämään niin, että saadaan selville käsitys asiakkaan kokemuksen muodostavista rakennuspalikoista. Tutkielman halutaan vastaavan seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä palvelukanavaa asiakas haluaa hyödyntää luottoa hakiessaan?
2. Arvostavatko asiakkaat henkilökohtaista palvelua?
3. Onko asiakkailla ennakkotietoa? Mistä he etsivät ennakkotietoa?
4. Missä kanavassa asiakas on kiinnostunut olemaan yhteydessä pankin kanssa asunnon hankinnan jälkeen?
5. Mikä on luotonhakijan palvelupolku ja sen eri vaiheet?

Tutkimukseen liittyy rajoitteita. Ensimmäinen rajoite on, että tutkimus keskittyy ainoastaan Helsingin OP Pankin luottoasiakkaisiin ja rajaa pois esimerkiksi sijoitusasiakkaat. Toisena rajauksena on, että luottoasiakkaista rajataan pois kaikki muut lainat kuin asuntolainat (kulutus-, autolainat yms.). Tutkimus keskittyy siis tutkimaan ainoastaan asuntolainanhakijoiden mieltymyksiä lainaprosessista. Tutkimuksesta on rajattu pois myös asuntolainojen siirrot toisista pankeista eli tutkimuksessa huomioidaan ainoastaan asiakkaat, jotka ovat ostamassa asuntoa, eivätkä siirtämässä nykyisiä lainojaan Osuuspankkiin. Tutkimus käsittää ainoastaan henkilöasiakkaat, eikä näin ollen keskity esimerkiksi pankin yritysasiakkaisiin.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielma rakentuu viidestä kappaleesta. Toinen kappale muodostaa tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Kolmannessa kappaleessa käydään läpi tutkimuksen metodologia: kappale avaa ensin tutkimuksen luonteen ja antaa lisätietoa tutkimuksesta. Tämän lisäksi selitetään datan keräykseen ja analysointiin liittyviä käytäntöjä. Kappaleen lopussa käsitellään tutkimuksen validiteettia ja luotettavuutta. Neljännessä kappaleessa analysoidaan tuloksia ja pohditaan luottoprosessia sekä asiakas- että tuotantonäkökulmasta. Kappaleessa pyritään myös esittämään kehitysehdotuksia luottoprosessin kehittämiseksi asiakaslähtöisempään suuntaan. Lopuksi vedetään yhteen tutkimuksen keskeiset asiat.

2 KIRJALLISUUSKATSAUS

Kirjallisuuskatsaus sisältää teoreettisen viitekehyksen, johon tutkimus perustuu. Kirjallisuuskatsauksessa tutustutaan palveluiden, palvelumuotoilun, prosessien sekä asiakaskokemuksen teoriaan.

2.1 Palvelut ja palvelumuotoilu

Ensimmäinen osuus kirjallisuuskatsauksesta paneutuu palveluihin. Ensimmäiseksi osuudessa määritellään, mitä palveluilla tarkoitetaan ja mitkä ovat sen ominaispiirteitä. Tämän jälkeen käydään läpi, mitä laadukas palvelu tarkoittaa ja miten asiakas kokee palvelun laadun. Tästä siirrytään palvelumuotoilun pariin: mitkä ovat palvelumuotoilun rakennuspalikat, ydinperiaatteet ja prosessit. OP tarjoaa luottoprosessillaan finanssialan palvelua, ja koska Pro Gradun tehtävänä on palveluprosessin määrittely, on palveluiden teorian sisällyttäminen tutkielmaan koettu merkitykselliseksi.

2.1.1 Palvelun määritelmä

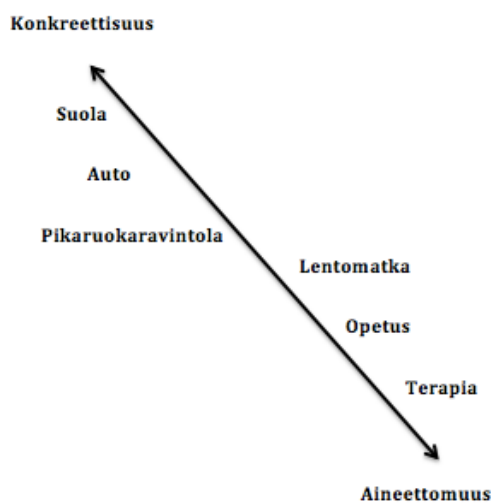
Tuire Ylikosken (1999: 17) mukaan ”palvelu on jotakin jota voidaan ostaa ja myydä, mutta jota ei voi pudottaa varpailleen”. Tämä lause kuvastaa palveluille olennaista aineettomuutta. Palveluihin voi kuitenkin liittyä jotakin konkreettista, esimerkkeinä ruoka ja juomat.

Palvelulle ei ole yhtä, kaikkien hyväksymää, määritelmää toistaiseksi olemassa, vaan sen monimuotoisuuden vuoksi, se määritellään usealla eri tavalla. Palvelua on usein kuvattu abstraktiksi, mutta toisaalta se saattaa sisältää myös konkreettisia elementtejä. Tuote rinnastetaan aina johonkin konkreettiseen, kun taas palvelu on prosessi, johon kuuluu asiakkaan tai käyttäjän läsnäolo. Palvelun käyttäminen ei kuitenkaan ole meistä

sen kummempaa kuin tavaroiden ostaminen. (Ylikoski 1999: 17) Tekes (2010: 6) määrittää palvelun toimintana tai toimintojen yhdistelmänä, jonka palveluntarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vastatakseen asiakkaan tarpeeseen.

”Palvelu on jossakin määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuinasi asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa.” Grönroos (2009: 77)

Palvelut omaavat neljä ominaispiirrettä, jotka erottavat sen esimerkiksi tavaroista: palvelut ovat *aineettomia* ja *vaihtelevia*, ne ovat *tekoja tai tekojen sarjoja*, jotka *kulutetaan* ja *tuotetaan samanaikaisesti*. Aineettomuus tulee palveluiden *subjektiivisuudesta* - asioita koetaan ja tunnetaan. Kuva 1 kuvastaa tavaroiden ja palvelujen jatkumoa, joka osoittaa konkreettisesti, että palvelun ja tuotteen erot ovat melko häilyviä. (Ylikoski 1999: 12; Lovelock, Wandermerwe & Lewis 1999: 17)



Kuva 1. Tavaroiden ja palveluiden jatkumo.

Aineettomuuden lisäksi palvelut ovat myös *vaihtelevia*. Vaihtelevuudella tarkoitetaan palveluiden eroja – eri toimihenkilöt antavat todennäköisesti erilaista palvelua keskenään. Myös teot voivat olla eri toimihenkilöiden kesken erilaisia. Koska palveluita tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan, ei kuluttaja pysty etukäteen varmistumaan palvelun laadusta tai sisällöstä. (Grönroos 2009: 79–80) Voidaankin sanoa, että ei ole olemassa kahta tismalleen samanlaista kokemusta palvelusta. (Johnston & Kong 2011: 5)

Palvelut voidaan jakaa toiminta- ja asiakasnäkökulmaan: *Toimintänäkökulman* mukaan palvelut ovat prosesseja, jotka syntyvät organisaatiossa, ja asiakas ottaa osaa tähän organisaatioon palveluprosessin ajaksi. Palvelut ovat näin ollen yrityksen ja asiakkaan kanssa yhdessä tuotettuja ja luotuja. Arvonluonti on tapahtunut yritykselle asiakkaan maksaessa palvelusta tuottajalle. (Johnston & Kong 2011: 4)

Asiakasnäkökulmasta katsottuna arvo muodostuu asiakkaan kokemasta palvelusta ja lopputuloksesta. Asiakkaan näkökulmasta palvelua on toiminta, josta asiakas on kokenut maksavansa. (Ylikoski 1999: 20) Asiakas mittaa jatkuvasti, mitä hyötyä hän on palvelusta saanut. Koska palvelu on prosessi, joka muodostuu asiakkaan ja palvelun tuottajan välityksellä, ovat asiakkaiden kokemukset aina heidän henkilökohtaisia tulkintojaan. (Johnston & Kong 2011: 5) Kuluttaessaan palveluita asiakas miettii hyötyä, jonka hän palvelusta saa. Keskeinen hyöty palveluiden kulutuksessa on, että saa jonkun tekemään jotain puolestaan. Tämä hyöty voi ilmetä joko palvelua käytettäessä (esim. konsertti) tai palvelun käyttämisen jälkeen (esim. huolto ja korjaus). (Ylikoski 1999: 20)

2.1.2 Palvelun laatu

Tavanomaisesti laadulla kuvataan, kuinka hyvin jokin tuote tai palvelu on vastannut asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia, eli miten hyvin tarve täytti asiakkaan odotukset. Näin ollen laatu on asiakkaan näkemys yrityksestä ja sen palvelusta. Laatuun panostaminen voi konkretisoitua esimerkiksi siten, että kuluttajille syntyy hyvä syy ostaa tuote.

Laadukas palvelu erilaistaa palvelun kilpailijoista ja tämän avulla laadukkaista palveluista yrityksen on mahdollista saada lisähintaa. (Laakso 2004: 257–258)

Asiakas on laadun tulkitsija ja laatua tulisi tarkastella asiakkaan näkökulmasta käsin. Asiakas mittaa saamaansa arvoa vertaamalla antamaansa panosta ja saamaansa hyötyä. Tätä voidaan myös kuvata *asiakkaan saamana arvona*. (Ylikoski 1999: 118) Asiakkaan näkemys palvelun laadusta ei vaikuta pelkästään yksittäiset seikat, vaan koko palveluprosessi, jonka yritys on muodostanut asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi (Lepola, Pulkkinen, Raivio, Seilinheimo & Sulkanen 1998: 28). Grönroosin (2001: 227) mukaan palvelukokonaisuus koostuu erilaisista osatekijöistä ja hän jakaa palvelutuotteen kolmeen osaan: ydinpalveluun, avustavaan palveluun ja tukipalveluun.

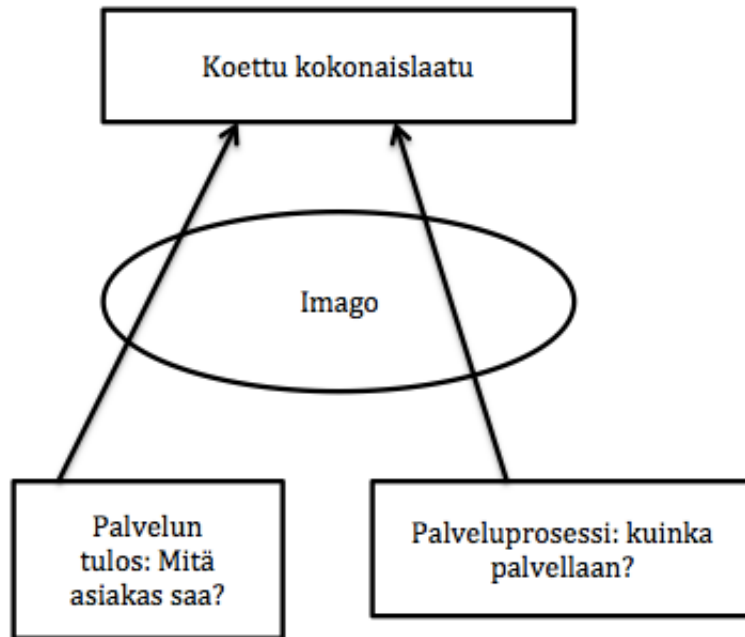
Ydinpalvelulla Grönroos tarkoittaa markkinoilla olon syytä – mikä on yrityksen olemassaolon perusta. Esimerkiksi hotellipalvelu on avattu majoituksen tarjoamisen vuoksi. *Avustavilla palveluilla* taas tarkoitetaan palvelua, joka mahdollistaa palvelun käyttämisen (esim. huonevarauksen vastaanottaminen). *Tukipalvelut* taas tarjoavat lisäarvoa asiakkaan ydinpalvelun vierelle (esim. huonepalvelu). Nämä eri osatekijät yhdessä muodostavat prosessin eli palvelutuotteen. (Grönroos 2001: 227–228)

Grönroos jakaa palvelun laadun kahteen osatekijään. Nämä osatekijät ovat:

- 1) Lopputuloksen tekninen laatu
- 2) Prosessin toiminnallinen laatu

Lopputuloksen tekninen laatu kuvastaa, mitä asiakas saa. *Prosessin toiminnallinen laatu* taas tarkoittaa, kuinka asiakkaan palvelu tarjotaan. Nämä osatekijät yhdessä muodosta-

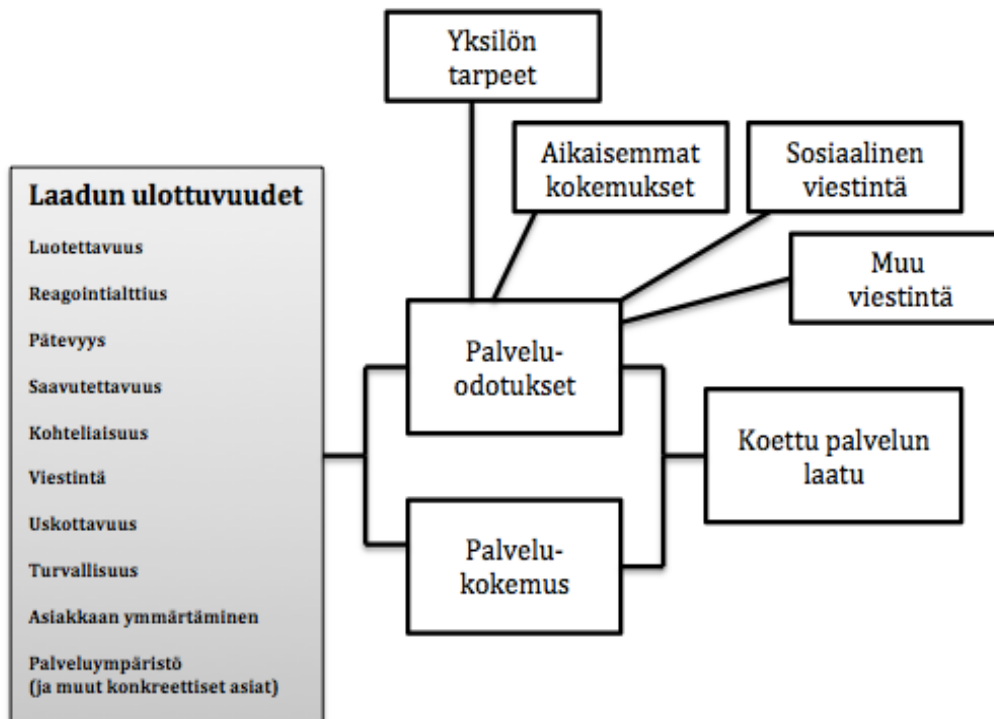
vat koetun palvelun kokonaislaadun, jota esitellään myös kuvassa 2. (Grönroos 1990: 100–102)



Kuva 2. Palvelun kokonaislaatu.

Asiakas arvioi palvelun laatua omien kokemustensa kautta ja näin ollen asiakkaan kokemat hyödyt realisoituvat eri tavoin. Jo esitelyjen lisäksi, muita palvelun osatekijöitä ovat esimerkiksi imago, eli asiakkaan mielikuva organisaatiosta, palvelumaisema eli fyysisen ympäristön laatu ja asiakkaan odotukset palvelusta. Myös hinta vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun. (Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2013: 47) Vaikka palvelu koostuukin osatekijöistä, arvioi asiakas kuitenkin palvelun aina kokonaisuutena, eikä näitä osatekijöitä voi erottaa irrallisiksi osiksi. (Ylikoski 1999: 118–119) Asiakkaan kokema palvelun laatu koetaan hyväksi, kun asiakkaan odotukset ylitetään. Asiakkaan

laadun ulottuvuuksia käsitellään myös kuvassa 3. (Ylikoski 1999:154; Zeithaml, Parasuraman & Berry 1990: 23)



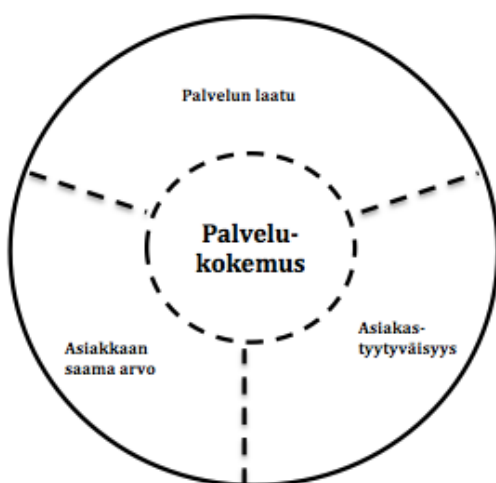
Kuva 3. Koettu palvelun laatu.

Grönroos (2009: 123–124) on esitellyt kirjassaan hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä. Nämä esitellyt kriteerit ovat:

- 1) Ammattimaisuus ja taidot
- 2) Asenteet ja käyttäytyminen
- 3) Lähestyttävyyys ja joustavuus
- 4) Luotettavuus
- 5) Palvelun normalisointi
- 6) Palvelumaisema
- 7) Maine ja uskottavuus

Grönroosin mukaan asiakaspalvelijalla tulee olla ”ammattimainen ote tilanteessa kuin tilanteessa ja hänen tulee omata riittävät taidot” hyvällä palveluasenteella ja käytöstoilla höystettynä. Palvelu tulee järjestää lisäksi helposti lähestyttäväksi ja joustavaksi mahdollistaen asiakkaiden kontaktit yrityksen kanssa. Palvelun tulee olla luotettavaa ja ongelmien syntyessä nopeasti normalisoitavissa. Palveluympäristön tulee olla asianmukainen ja luotettava ja työntekijöiden tulee kyetä tehdä töitään erinomaisesti. Yrityksen hyvä maine ja uskottavuus linkittyvät vahvasti asiakkaan näkemykseen palvelusta ja näin ollen vaikuttavat myös palvelukokemukseen. (Grönroos 2009: 123–124)

Palvelukokemus muodostuu kuvan 4 mukaisista osatekijöistä. Palvelun laadun ja asiakkaan saaman arvon lisäksi asiakkaan palvelukokemus muodostuu asiakastyytyväisyydestä. Ylikosken mukaan asiakastyytyväisyyttä voidaan tarkastella sekä yksittäisten palvelutapahtumien tasolla että myös kokonaistyytyväisyytenä. Tyytyväisyyttä tuottavat esimerkiksi palvelun ominaisuudet ja palvelun käytön seuraukset. (Ylikoski 154; Zeithaml & Bitner 1996: 104)



Kuva 4. Palvelukokemuksen muodostuminen.

2.1.3 Palvelumuotoilun määritelmä

”Jos kysyt kymmeneltä ihmiseltä, mitä palvelumuotoilu tarkoittaa, saat ainakin yksitoista erilaista vastausta.” (Stickdor & Schneider 2010: 28)

Palvelumuotoilu on yrityksen sisällä vallitseva lähestymistapa, joka sisältää eri metodeita ja työkaluja monesta tieteenhaarasta. Se on kehittyvä näkökulma ja toistaiseksi sille ei ole voimassaolevaa määritelmää. Stefan Moritz on määritellyt palvelumuotoilun auttavan innovoimaan ja kehittämään olemassa olevia palveluita tehden niistä käyttökelpoisempia, hyödyllisempiä ja toivottavampia asiakkaille ja tehokkaita yritykselle. Se on hänen mukaansa uusi, kokonaisvaltainen ja yhdistävä kenttä. (Moritz 2005) Toisen määritelmän mukaan palvelumuotoilu on palvelun hyödylliseksi, käytettäväksi, tehokkaaksi, tuloksia tuovaksi ja toivottavaksi tekevä. (UK Council 2010) Palvelumuotoilu on myös määritelty seuraavin tavoin:

- palvelumuotoilu tähtää varmistamaan, että palvelurajapinta on hyödyllinen, käytettävä ja haluttava asiakkaan näkökulmasta ja tehokas, tuloksia tuottava ja yritykselle tunnusomainen tuottajan näkökulmasta (Mager 2009)
- palvelumuotoilu on kasvava tieteenala, joka keskittyy konkreettiseen ja abstrakteihin ideoihin kokemuksen kautta. Se tarjoaa lukemattomia hyötyjä loppukuluttajalle esimerkiksi vähittäiskaupan, pankkitoiminnan, kuljetuksen ja terveydenhoidon saralla. Palvelumuotoilu tieteenalana on kehittynyt järjestelmien ja prosessien kehityksestä kokonaisvaltaiseen asiakkaanpalveluun. Käytännössä se on läpileikkaus muotoilua, johtamista ja prosessikehittämistä (The Copenhagen Institute of Interaction Design 2008)
- Palvelumuotoilu on muotoilun lajityyppi, joka auttaa kehittämään ja toimittamaan hyviä palveluita. Palvelumuotoilun projektit auttavat tekijöitä kuten käyttöhelppoutta, tyytyväisyyttä, uskollisuutta ja tehokkuutta esimerkiksi ympäristön, kommunikation, ihmisten ja tuotteiden saralla. (Engine Service Design 2010)

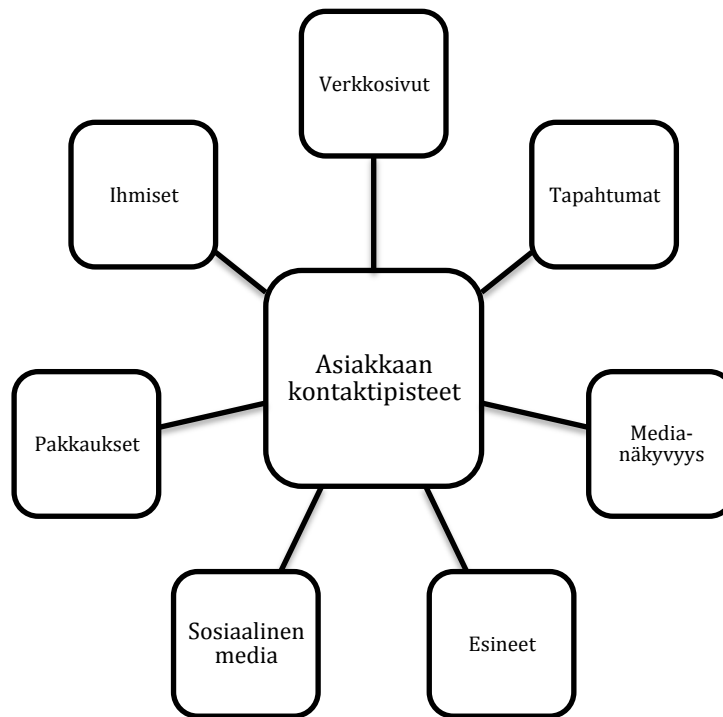
- Palvelumuotoilu on kokonaisvaltainen tapa hankkia kattavaa ja empaattista ymmärrystä asiakkaan tarpeista (Frontier Service Design 2010)
- Palvelumuotoilu koetaan ympäristön, työkalujen ja prosessien kehittämiseksi, jotta yrityksen työntekijöiden on helpompi toimittaa palvelua yrityksen haluamalla tavalla (Continuum 2010)
- Palvelumuotoilu on luova ja käytännöllinen tapa parantaa olemassa olevia palveluita ja innovoida uusia (LiveWork 2010)
- Kun kaksi kahvilaa vierekkäin myyvät samaa kahvia, palvelumuotoilu ratkaisee, kumpaan kahvilaan asiakas astuu sisään (31 Volts Service Design 2008)

2.1.4 Palvelumuotoilun rakennuspalikat

Palvelumuotoilussa tavoitteena on asiakkaan palvelukokemuksen kehittäminen ja suunnittelu. Se muodostuu kolmesta eri rakennuspalikasta, jotka ovat kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku.

Kontaktipisteet

Kontaktipisteet voidaan ymmärtää kahdella eri tavalla: markkinointi- ja palvelumielessä. Markkinointimielessä voidaan ajatella olevan kontaktipisteitä, joiden tehtävänä on vaikuttaa asiakkaiden ajatuksiin yrityksestä. (Clatworthy 2013: 158) Varsinkin brändimielessä on tärkeää saada selville kaikki yrityksen kontaktipisteet, jotta pystytään vaikuttamaan asiakkaiden ajatuksiin yrityksestä. Kuva 5 antaa esimerkkejä yrityksen kontaktipisteistä. Näitä ovat esimerkiksi internet-sivut ja mainokset. (Roto, Nuutinen & Smedlund 2012: 8)



Kuva 5. Yrityksen kontaktipisteet.

Palvelumielessä kontaktipisteet voidaan nähdä osana palvelupolkua. Palvelupolku voi muodostua useammasta kontaktipisteestä ja näitä voidaan käyttää myös samanaikaisesti. Palvelupolun kontaktipisteinä pidetään yleisesti ottaen tiloja, esineitä, prosesseja ja ihmisiä. (Koivisto 2009)

Tiloilla tarkoitetaan paikkoja, jossa palvelu tapahtuu. Paikka voi olla niin fyysinen kuin virtuaalinen. Esineet taas toimivat viestinnän välineenä. Näitä esineitä voivat olla esimerkiksi oppaat, ohjeet tai vaikkapa jokin prosessi kaivattava työkalu. Prosessit määrittelevät, millä tavalla palvelua ollaan tuottamassa ja miten asiakkaita palvellaan kyseisessä tilassa. Useisiin prosesseihin osallistuu yhä ihminen, vaikka useat palvelut ovatkin siirtyneet jo verkkoon. (Saffer 2007)

Asiakaskokemus ei muodostu ainoastaan yksittäisten kontaktipisteiden (touchpoints) kautta, vaan yritysten tärkein tehtävä asiakaskokemusta kehittäessä on kiinnittää huomiota erityisesti alusta loppuun saakka kestävään kokonaisvaltaiseen palvelupolkuun

(customer journey). Tämä palvelupolku saattaa sisältää useita kontaktipisteitä, tai kohtaamisia, kuten kontaktipisteitä myös toiselta nimeltään kutsutaan. Kohtaamisissa asiakas on kontaktissa yrityksen kanssa, jossa syntyy mielikuvia ja tunteita palvelusta. (Keskinen & Lipiäinen 2013)

Tavallisesti yritykset kiinnittävät huomiota yksittäisiin kontaktipisteisiin, kun asiakas on kontaktissa johonkin liiketoiminnan osaan. Yksittäiset transaktiot ovat toki tärkeitä, mutta eniten tulee kiinnittää huomiota kokonaisuuteen. Palvelupolku sisältää yksittäisten kontaktipisteiden lisäksi kaikki asiat, jotka ovat tapahtuneet ennen palvelutilannetta, ennen ja jälkeen palvelukokemuksen. Joskus palvelupolut voivat olla pitkiä ja kontaktipisteitä voi olla useammassa kanavassa, kuten konttorilla, puhelimitse tai vaikkapa verkossa. Yritykset, jotka tarjoavat parhaimman palvelupolun alusta loppuun saakka, saavuttavat parhaan asiakastyytyväisyyden, parantavat myyntiään ja henkilöstötyytyväisyyttään ja pienentävät palvelukustannuksiaan. (Maechler, Neher & Park 2016)

Kun tutkitaan tiettyä kontaktipistettä, on tärkeää aloittaa pohtimalla, missä kohtaa palvelupolkua kyseinen piste sijaitsee ja mikä sen tarkoitus on. Vaihtoehtoisesti, kun muutetaan työntekijän vuorovaikutuksia asiakkaan kanssa, tulee miettiä samalla koko henkilöstön rakennetta. (Stickdorn 2010: 118) Toisin sanoen päätökset ovat aina monen tekijän summa, eikä vain yksittäisessä kontaktipisteessä tapahtuvaa toimintaa.

Palvelutuokiot

Kaikki palvelut muodostuvat useammasta yksittäisestä sarjasta tai joukosta osapalveluita, jotka muodostavat yhdessä asiakkaalle arvoa tuottavan kokonaisuuden. Yksittäistä tapahtumaa kutsutaan nimellä palvelutuokio. (Saffer 2007: 190) Safferin (Saffer 2007: 192) esimerkin mukaan autopesupalvelu koostuu seuraavista palvelutuokioista:

- Pesulan etsintä
- Pesulaan sisäänajo
- Palvelunvalinta
- Maksu

- Pesupaikalle siirto
- Auto on pesty
- Kuivaus
- Sisäosien siistiminen
- Poistuminen

Kontaktipisteitä voi liittyä samaan palvelutuokioon useampiakin ja tämän vuoksi on tärkeää määritellä, onko kyseinen kontaktipiste merkittävä asiakkaalle. Kontaktipisteet toimivat kuin työvälineenä ja niiden avulla palvelutuokiosta saadaan asiakkaalle halutunkaltainen. (Saffer 2007: 193)

Palvelupolku

Palvelutuokio on vain yksittäinen tapahtuma asiakassuhteen aikana, sillä asiakassuhde muodostuu monesta toistaan seuraavasta palvelutuokiosta. Palveluprosessi on siis palvelutuokiota pidempi. Palvelupolku on kokonaisuus, joka koostuu sekä asiakkaan omista valinnoista että suunnitellusta palvelun tuotantoprosessista. Asiakkaat hyödyntävät suunniteltua palvelun tuotantoprosessia, mutta muotoilevat siitä kuitenkin itselleen parhaimman version. (Saffer 2007: 178–179)

2.1.5 Palvelumuotoilun ydinperiaatteet

Palvelumuotoilulle ei ole yhtä yhteistä määritelmää. Marc Stickdorn on kuitenkin luonut viisi ydinperiaatetta, jotka kuvastavat palvelumuotoilua. Hänen mukaansa palvelumuotoilu on:

- 1) Käyttäjakeskeistä
- 2) Yhdessä muodostettavaa
- 3) Järjestyksellistä
- 4) Todistuksellista
- 5) Kokonaisvaltaista (Stickdorn 2010: 28–39)

Toimittaakseen palvelun, tarvitsee yritys asiakkaan osallistumista ainakin jossain mittasuhteessa. Palvelut eivät ole konkreettisia tai standardeja kuten tavarat, jota voisi varastoida. Päinvastoin, palvelut muodostuvat yhteistyössä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Palvelumuotoilun mukaan asiakas *eli käyttäjä tulee tuoda palvelumuotoiluprosessin keskiöön* tilastollisen ja empiirisen analyysin kautta. (Stickdorn 2010: 28)

Asiakkaan keskiöön asettaminen vaatii ymmärrystä siitä, että on olemassa useampi asiakasryhmä ja jokaisella näistä ryhmistä on omat tarpeensa ja odotuksensa. Tärkeää on, että nämä kaikki sidosryhmät otetaan mukaan asiakaslähtöisen palvelun muotoilemiseen. Näin ollen palvelumuotoilu on *yhdessä muodostettavaa*. Myös asiakas on mukana luomassa prosessille arvoa (kts. Arvon yhteisluonti). (Stickdorn 2010: 30)

Myös *järjestyksellisyys* on tärkeää palvelumuotoilun kannalta. Palvelu muodostaa tietyn aikajanan ja mikäli prosessi on esimerkiksi liian hidas, asiakkaat kyllästyvät.

Kaikki palveluprosessit jakautuvat ajanjaksoltaan seuraavasti:

- palvelua edeltävä ajanjakso
- varsinaiseen palvelu
- palvelun jälkeinen ajanjaksoon.

Asiakas haluaa suorittaa päätöksen palvelusta ja sen ostosta mahdollisimman vähällä vaivalla ja nopeasti. Ennen palvelua edeltävänä ajanjaksona asiakkaalle on syntynyt inspiraatio ja tarve, hän on kilpailuttanut ja vertaillut palveluita monikanavaisesti, harkinnut asiaa ja tehnyt päätöksen. Varsinaisen palvelun aikana asiakas kuluttaa hankkimaansa palvelua. Lopulta syntyy palvelun jälkeisenä ajanajaksona syntyy esimerkiksi asiakasuskollisuutta ja suosituksia. Ostajan päätöksentekoprosessia kuvastaa kuva 6. (Rubanovitsch & Aminoff 2015: 52–53)



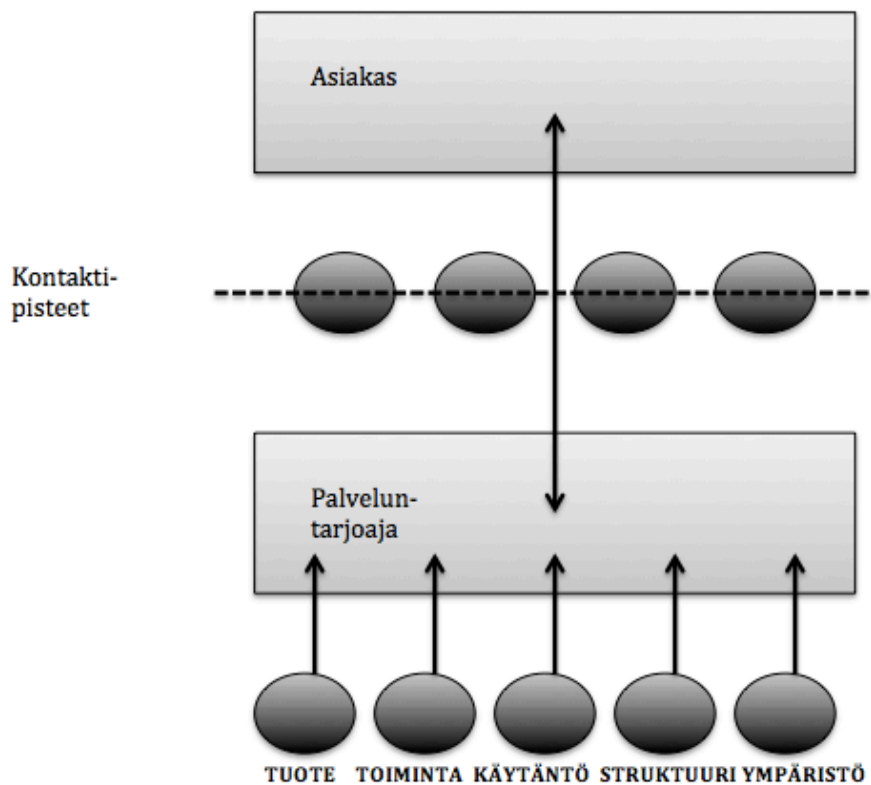
Kuva 6. Ostajan päätöksentekoprosessi.

Jos otamme esimerkiksi parturi-kampaamon, ensimmäinen kontaktipiste ennen itse palvelutapahtumaa on tarve hiustenleikkuulle. Tämän vuoksi asiakas ottaa selvää eri vaihtoehtoista (tarjoukset, internet, tiedustelut muilta). Tämä on ennen varsinaista palvelua tapahtuvaa toimintaa. Itse palvelutuokio taas tulisi olla sopivalla rytmillä, miellyttävässä ympäristössä ja palvelun tulisi olla yrityksen lupauksen tasoista. Palvelu ei pääty hiustenleikkuuseen vaan jatkuu myös sen jälkeen esimerkiksi tukitoimien kautta (siivous, huolto, yms.). Palveluprosessi tulee aina määritellä ja testata sen vaikutuksia asiakkaaseen. (Stickdorn 2010: 32)

Palvelut jäävät usein huomaamattomaksi ollessaan abstrakteja, esimerkkinä hotellin siivouspalvelut. Jos palvelu jää huomaamattomaksi ja asiakkaan ensimmäinen kontakti palvelun kanssa on lasku, saattaa heidän asiakaskokemuksensa olla heikko. Näin ollen olisikin tärkeää, että myös aineettomista palveluista pyritään muodostamaan konkreettisia. Esimerkiksi pullo shampoota parturilta jättää positiivisen muistijäljen palvelusta ja näin ollen antaa jotain *konkreettista ja todistuksellista* palvelun lisäksi. (Stickdorn 2010: 35–37)

Palvelumuotoilu on *kokonaisvaltaista* ja se tulee nähdä kokonaisvaltaisena liiketoiminnan läpi leikkaavana strategiana. Sen tulee näkyä jokaisessa kontaktipisteessä ja palvelutuokioissa, ja kattaa koko palvelupolun. Tämän vuoksi on tärkeää mallintaa koko polku ja vaihtoehtoiset asiakkaan reitit. Palvelumuotoilun tulee näkyä yrityksen arvoissa saakka. (Stickdorn 2010: 38–39)

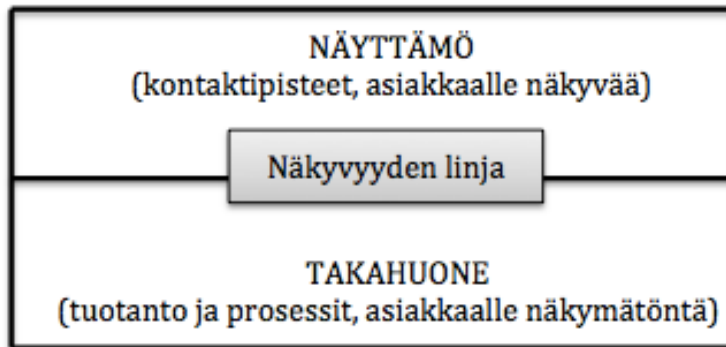
Mario Sakata on kuvannut palvelumuotoilun asiakkaan ja palveluntarjoajan väliseksi kommunikaatioksi. Asiakkaat ja palveluntarjoajat kommunikoivat eri kontaktipisteiden välillä. Tämä kommunikointi on jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä ja ongelma yhdessäkin kontaktipisteessä vaikuttaa asiakkaan ajatuksiin yrityksestä ja vaikuttaa asiakaskokemukseen. Vaikka palvelukanava vaihtuukin, näkee asiakas silti yrityksen yhtenä kokonaisuutena eikä erillisinä tarjoajina. Tätä kuvastaa kuva 7. (Sakata 2015)



Kuva 7. Palvelumuotoilu asiakkaan ja kuluttajan välistä kommunikaatiota.

Tämän lisäksi Sakata jakaa palvelumuotoilun sekä takahuoneeseen että näyttämöön. Näyttämönä palveluissa toimii esimerkiksi asiakaspalvelu. Näitä näyttämöitä ovat siis asiakkaalle näkyvät kontaktipisteet, joihin asiakas törmää palvelupolulla edetessään. (Sakata 2015) Samanaikaisesti myös taustalla tapahtuu asioita, jotka eivät välity asiak-

kaalle. Näitä ovat esimerkiksi prosessit ja muu tuotanto, joka mahdollistaa palvelun tarjoamisen asiakkaalle. Kuva 8 kuvaa näyttämön ja takahuoneen välistä jakoa. (Sakata 2015)



Kuva 8. Palvelumuotoilun jako.

Kaikilla prosessiin osallistuneilla jää jokin kokemus palvelusta. Näyttämöllä palvelusta pyritään jättämään asiakkaalle hyvä asiakaskokemus (CX) (kts. Asiakaskokemus määrittelmä) asiakkaan kontaktipisteissä. Esimerkiksi ravintolassa (kontaktipiste) asiakkaan tarjoaman asiakaspalvelun tulee olla ensiluokkaista ja ruoan laadukasta, jotta asiakaskokemus on hyvä.

Työntekijäkokemus taas on käyttäjäkokemusta, jota tapahtuu takahuoneessa. Tämä viittaa seurauksiin, joita tapahtuu asiakkaan kontaktin jälkeen. Esimerkiksi asiakkaan tilaus ravintolassa synnyttää seurauksia, joiden johdosta ruvetaan valmistamaan ateriaa. (Sakata 2015)

2.1.6 Palveluprosessin muotoileminen

Palveluprosessit ovat todellisuudessa epälineaarisia ja täten vaikeita mallintaa. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, että kaikki palveluprosessista esitetyt mallit ovat toistuvia, eivätkä noudata tiettyä kaavaa tai järjestystä. Tämä tarkoittaa, että jokaisessa palvelu-

prosessin vaiheessa voi olla tarpeen ottaa muutama askel taaksepäin ja jopa joskus aloittaa taas alusta. Tärkeintä on, että prosessin matkalla oppii virheistä, jota edellisellä kerralla on tehty. (Stickdorn 2010: 117)

Vaikka palvelumuotoilu tähtää asiakaskeskeisyyteen, palvelun kehitysprosessi harvoin lähtee liikkeelle asiakkaan toimesta. Ensimmäisenä palvelumuotoilijan tulee *ymmärtää yrityksen kulttuuri ja tavoitteet*. Ymmärtääkö yritys, mitä palvelumuotoilu on ja onko se valmis muutokseen? Yrityksen seuraavana tehtävänä on *selventää ongelma* ratkaisujen pohtimisen sijaan. Kokonaistilanteen ymmärtäminen nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden kautta on välttämätöntä yrityksen toiminnan kannalta. Kolmanneksi, tärkeää on *visualisoida abstraktit löydökset* helposti ymmärrettäviksi sidosryhmiä varten. (Stickdorn 2010: 120)

”Muotoilijoiden tulee olla kriittisiä teorioita tai prosessimalleja kohtaan” (Hegeman, 2008:19). Toistaiseksi ei olla löydetty yhtään ainoaa oikeaa prosessimallia, kuinka toimintaa jatkossa tulisi kehittää. Kirjallisuus on toistaiseksi määrittänyt kolmesta seitsemään eri askelta hyvään palvelumuotoiluun. Toisaalta kaikki näistä malleista noudattavat melkein samaa logiikkaa. (Best 2006; Mager 2009; Miettinen & Koivisto 2009)

Moritz määrittää palvelumuotoilun prosessimallin seuraavasti:

1. Ymmärtäminen ja oppiminen
2. Pohdinta
3. Kehittäminen
4. Seulominen
5. Selittäminen
6. Toteuttaminen (Moritz 2005: 123)

1. Ymmärtäminen ja oppiminen

Ensimmäiseksi on tärkeä ymmärtää asiakkaan jatkuvat tarpeet. Ymmärtämiselle tarkoitetaan ymmärrystä siitä, mitä asiakas palvelultaan haluaa ja erityisesti, mitä hän ei aina-

kaan halua. Ymmärtäminen on merkityksellistä, koska sillä varmistutaan, että prosessissa saadut tulokset ovat todellisuutta ja luotettavia. Ymmärtämiseen liittyvät esimerkiksi kvantitatiivinen markkinatutkimus ja markkinasegmentointi, mutta vielä tärkeämpää on tietää, kuinka ihmiset oikeasti palvelua käyttävät. Tärkeää on erityisesti tarkistaa oletukset ja tulkinnat, joita palvelusta on syntynyt. (Moritz 2005: 125) Magerin mukaan palvelustrategia on tulos markkinatutkimuksesta, kilpailutilanteen analysoimista ja asiakastarpeiden kartoittamisesta. (Mager 2004: 32)

2. Pohdinta

Strategisen suunnan valitseminen on tärkeää palvelumuotoilun prosessille erityisesti siitä syystä, että se ohjaa, kontrolloi ja strukturoi palveluprosessia. Strateginen suunta muodostetaan analysoidun tiedon kautta, kun palvelusta saatu tieto on jäsennelty. Strategia on hyvä ainoastaan silloin, kun se on valittu faktojen perusteella. Vain jos strateginen suunta on yhteydessä palveluprosessin kanssa, voi palvelumuotoiluprosessi onnistua. (Moritz 2005: 131)

3. Kehittäminen

Kehittämisvaihe koostuu tekemisestä, luomisesta ja uusien ideoiden kehittämisestä. Työ on aina johdettu tuloksista ja analyyseistä käsin. Hyvän palvelukokemuksen muodostamiseksi haasteet ja ongelmat tulee ohittaa hyvillä ja innovatiivisilla ideoilla sekä asiakasanalyyseista johdetuilla tarpeilla. Konseptin muodostamisvaiheessa erityisen tärkeää on oikean tiimin valinta. (Moritz 2005: 133)

4. Seulominen

Ideoiden valinta ja palvelukonseptien yhdistäminen ja valinta. Kehittämisvaiheessa muodostetuista konsepteista tulisi valita parhaaksi osoittautuva. Lisäksi seulomisvaiheessa tarkastellaan lopputuloksia ja arvioidaan ratkaisua. Klusterit ja segmentit määritellään. Seulonta on toteutettu aina palvelumuotoiluprosessin kautta. (Moritz 2005: 137)

5. Selittäminen

Selittämisvaiheessa visualisoidaan aikaansaatu prototyyppi, luodaan eri skenaariot ja kartoitetaan asiakkaan palvelupolku. Tavoitteena on lisätä tietoisuutta monikanavaisesti ja helpottaa keskustelua uusista prosesseista. Palvelukonseptin konkretisoitiin Moritz ehdottaa esimerkiksi animaatioita, piirrettyjä skenaarioita tai palvelukokemuksen tunnelman lavastamista. (Moritz 2005: 145)

Yhtenä visualisoinnin työkaluna toimii palvelupolun mallinnus (customer journey map). Työkalun tavoitteena on mallintaa asiakkaan matka läpi palveluprosessin, tunnistaen eri palvelukanavat sekä kohtaamiset ja toimenpiteet eri palvelukanavissa. Sitä on kuvailtu kuvaavan asiakkaan kokemuksia palvelusta. (Meroni & Sangiorgi 2011) Toistaiseksi tutkimuksia on tehty huomattavan vähän palvelupolun mallinnuksesta. Holmlid ja Evenson (2008: 343) ovat korostaneet ”kävelemistä asiakkaiden kengillä” ymmärtääkseen paremmin heidän tarpeitaan ja kokemuksiaan.

Palvelupolun mallinnukset on perinteisesti tehty arkkityypin mukaan. Tämä on sellainen henkilö, jonka yritys toivoo ja kuvittelee asiakkaana olevan. Muutama haastattelu tai oletus ei kuitenkaan riitä - palvelupolun mittaamiseen ja kehitys pitäisi kuitenkin aina perustua oikeaan dataan eikä oletukseen asiakkaan liikkeistä. (Segelström 2013: 135)

Mallinnuksen hyötynä on, että yritys pystyy yksittäisten kontaktipisteiden sijaan tarkastelemaan palveluprosessia kokonaisuutena. Mallinnus, jopa ilman konkreettista kehitys-ideaa helpottaa yritystä ymmärtämään palveluaan asiakaslähtöisemmin ja löytämään mahdollisia korjausehdotuksia. Sen avulla voidaan myös asettaa tulevaisuuden tavoitteita ja visualisoida muutoksia. Mallinnukset tekevät tavoitteista ja muutoksista konkreettisia. (Hämäläinen & Lammi 2009) Kolme tilannetta, josta mallinnuksesta erityisesti on hyötyä ovat: palvelun uudelleenmuotoilun yhteydessä, kouluttamisen työvälineeksi, pohtiessa mahdollisia investointeja tai säästöjä asiakaskokemuksen kehittämisen saralla. (Cruickshank 2011: 2)

6. Toteuttaminen

Viimeisessä vaiheessa testataan, kuinka toimivan mallin yritys on kehittänyt ja määrittään konsepti lopulliseksi, valmiiksi palvelutuotteeksi. Yrityksen tulee määrittää palvelupolku, palvelupolulla olevat palvelutuokiot sekä näiden kontaktipisteet. Lisäksi yrityksen tulee laatia liiketoiminta-, markkinointi- ja lanseeraussuunnitelma sekä työohjeet henkilökunnalle. (Moritz 2005: 145)

2.2 Prosessit

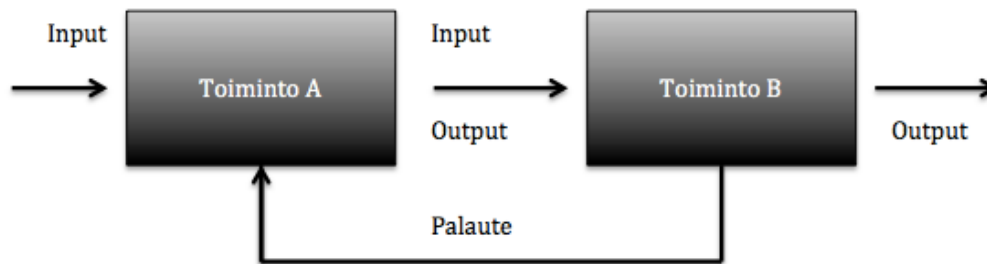
Pro Gradu -tutkielma käsittelee yrityksen luottoprosessin määrittelyä asiakaslähtöisesti. Tämän vuoksi on koettu tarpeelliseksi käsitellä palveluiden, palvelumuotoilun ja asiakaskokemuksen ohella myös prosesseja. Tämä osuus kappaleesta käsittelee prosesseja ja niiden määritelmää. Lisäksi pohditaan, kuinka prosessia teoriassa tulisi kehittää ja mallintaa.

2.2.1 Prosessien määritelmä

Prosessiajattelun merkitys on länsimaissa tiedostettu laajemmin vasta laatujohtamisen ansiosta 1990-luvun tienoilla. Laatujohtamisen lähtökohtana on, että koko liiketoimintaa tarkasteltaisiin laadun kehittämisen näkökulmasta, eikä ainoastaan yksittäistä prosessia. Prosessijohtamisessa on kyse yrityksen koko toimintatapaa koskevasta uudelleenajattelusta, jossa katse kiinnittyy sekä tehokkuuteen että laatuun. (Hannus 1994: 41)

Prosessilla tarkoitetaan joukkoa toisiinsa liittyviä tehtäviä, jotka yhdessä tuottavat liiketoiminnallisen tuloksen. Prosessilla on joko sisäinen tai ulkoinen asiakas, jolle sen on tarkoitus tuottaa lisäarvoa. Prosessia voidaan kuvata toimintoketjiksi, jonka on tarkoitus tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. (Lecklin 1999: 133) Kuva 9 kuvastaa prosessia toiminto-

jen ketjuna, jossa syöte (input) kulkeutuu Toiminto A:n läpi. Syntyy tuotos (output), joka on samalla Toiminto B:n syöte. (Salminen 1994: 16)



Kuva 9. Toimintojen ketju mukaillen.

Kuten on jo mainittu, prosesseilla on aina asiakas. Tämän lisäksi prosessin tunnusomaisiin asioihin liittyy esimerkiksi organisatoriset rajat ylittävä luonne. Prosessit ovat siis riippumattomia organisaatorakenteista. Tämän lisäksi sen suorituskykyä tulee arvioida aina asiakkaan näkökulmasta, oli asiakas sitten sisäinen tai ulkoinen. (Hannus 1994: 41)

Raimo Pitkänen jakaa prosessit kahteen eri kategoriaan: ennakoituun prosessiin ja luovaan prosessiin. Ennakoitu prosessi on määrämuotoisen ja se on ennustettavissa. Esimerkkejä ennakoituista prosesseista on esimerkiksi sarjatuotanto tai laskutus. Luovalla prosessilla taas tarkoitetaan jotain uutta ja arvaamatonta. Luovia prosesseja ovat esimerkiksi tuotekehitys tai vaikkapa ongelmanratkaisu. (Pitkänen 2010: 76)

Prosessi koostuu neljästä tukijalasta. Nämä ovat prosessin toimintamalli, välineet, osaaminen ja sisältö. Toimintamallilla kuvataan prosessin ideaa. Tämä ratkaisee prosessin kilpailukykyyn, koska juuri prosessin idealla erotutaan kilpailijoista. Välineillä tarkoitetaan työkaluja sekä tietotekniikkaa, jota prosessissa käytetään. Osaamisella tarkoitetaan ammattiosaamista, palvelukykyä sekä tilanneherkkyyttä. Sisältönä toimivat kaikki tiedot ja materiaalit. (Pitkänen 2010: 76)

Hannus (1994: 41) on jakanut liiketoiminnan prosessit seuraavasti kahteen osaan. *Ydinprosesseilla* tarkoitetaan yrityksen ja sen avainsidosryhmien läpileikkaavia toimintoketjuja. Nämä ovat suoraan asiakkaalle arvoa tuovia prosesseja. Tämän lisäksi on olemassa *ydintukiprosesseja*, joiden tehtävä on tukea ydinprosessien tekemistä. Ydinprosessit koostuvat useista eri aliprosesseista ja usein prosesseja joutuukin tarkastelemaan useasta eri tasosta. Hölttä ja Savonen (1997: 89) jakavat prosessit kolmeen eri osaan: johtamis-, liiketoiminta- ja tukiprosesseihin. Johtamisprosessit sisältävät johdon työkenttään kuuluvat toiminnot, liiketoimintaprosessit ovat palvelun aikaansaamisen prosesseja ja tukiprosesseilla tarkoitetaan nimensä mukaisesti liiketoimintaa tukevia prosesseja.

2.2.2 Prosessin kehittäminen

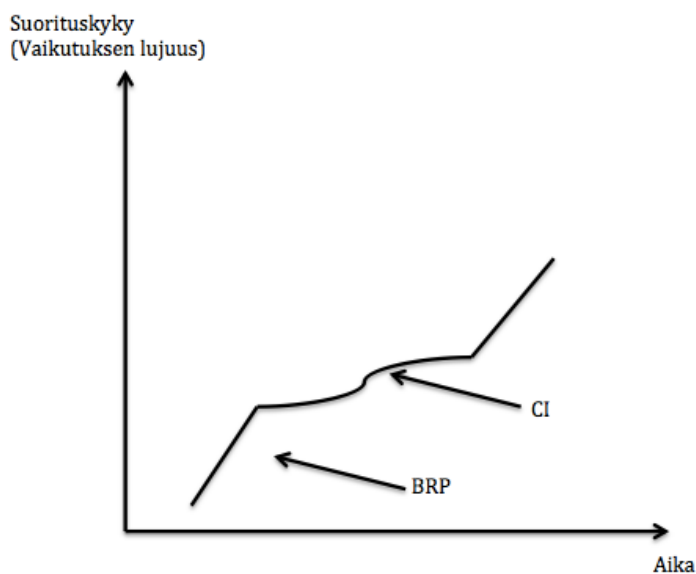
Prosessin kehittäminen on mahdotonta ilman tavoitteita. Tavoitteella tarkoitetaan käsitettä, joka ymmärretään useasti väärin. Hyvään tavoitteeseen liittyy kolme kriteeriä: tavoite on esitetty numerollisesti, sillä on mittayksikkö ja se on aikaan kiinnitetty. Tämän lisäksi olisi tärkeää, että tavoite olisi esitetty positiivisella tavalla ja ryhmä otettaisiin mukaan asettamaan tavoitetta. Tavoitteen tulisi lisäksi olla kirjallisessa muodossa, riittävän korkea ja kaukana tulevaisuudessa. Organisaation on hyväksyttävä tavoite. (Laamanen 2001: 203)

Kun palveluprosessia lähdetään kehittämään, tulee seuraavia kysymyksiä pohtia tarkkaan:

- Mistä prosessi alkaa?
- Mikä on prosessin lopputulos?
- Ketkä ovat prosessin asiakkaita?
- Millaisia odotuksia tai vaatimuksia heillä on?
- Mikä on prosessin tavoite?
- Millainen on hyvä prosessi?
- Mitä toimenpiteitä tulee tehdä lopputuloksen saavuttamiseksi?
- Mitä tietoja tarvitaan prosessin läpiviemiseksi? (Hölttä & Savonen 1997: 89)

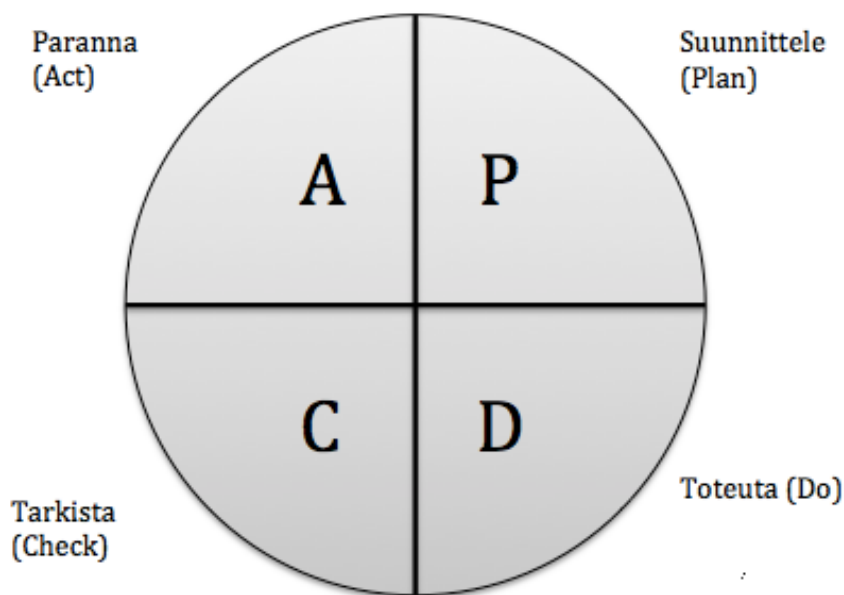
Prosessia voi joko *parantaa* tai *parannuttaa*. Parantamisessa on kysymys jatkuvasta parantamisesta. Tästä käytetään myös englanniksi nimitystä Continuous Improvement (CI). Jatkuvassa parantamisessa korostetaan johdon näkyvyyttä asian eteenpäinviejänä ja koko organisaation sitoutumista laadun parantamiseen. Kaikki työntekijät valmenne- taan näkemään tarpeettomat tehtävät ja kehitysideoita, jotta huonot toimintatavat karsiutuvat hiljalleen prosessista pois. Jatkuva parantaminen sopii tilanteisiin, jossa muutos on hidasta ja ennakoitavaa. (Laine & Tiirikainen 1994: 19)

Kun taas puhutaan parannuttamisesta, tarkoitetaan Business Process Re-engineeringistä (BPR). Radikaali uudelleensuunnittelu sopii tilanteeseen, jossa ympäristö muuttuu nopeasti ja yllättävästi. Tärkeintä prosessin kehityksessä on kuitenkin nykytilan tunnistaminen, jotta prosessia pystytään ylipäättään kehittämään. (Hannus 2000: 100–103; Martola & Santala 1997: 28) Re-engineeringin taustalla on ajatus tunnistaa tärkeimmät toimintaketjut ja asettaa niille mahdottomat tavoitteet, jotka pakottavat muotoilemaan koko prosessin uudella, tehokkaammalla tavalla. Termistä käytetään myös usein toista nimitystä Business Process Re-design juuri sen muotoiltavuuden takia. Parantamisen (CI) ja parannuttamisen (BPR) eroja käsitellään kuvassa 10. (Laine & Tiirikainen 1994: 21)



Kuva 10. Erot Business Process Re-engineeringin ja Continuous Improvementin välillä.

Prosessin kehittämistä voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta: sosiaalisena muutokse-
na ihmisen näkökulmasta tai teknisenä kehittämisenä järjestelmien näkökulmasta. Yhte-
nä prosessien kehittämistyökaluna voidaan käyttää esimerkiksi Demingin PDCA – ym-
pyrää, joka esitellään myös alla olevassa kuvassa 11. (Laamanen 2001: 209–210)



Kuva 11. Demingin ympyrä.

Deminin ympyrä sisältää neljä eri vaihetta. Ensimmäisenä suunnitteluvaihe (Plan), jossa pohditaan, mitä kehitysprosessissa olisi tärkeintä saada aikaan, mitä tietoja prosessiin tarvitaan ja kuinka niitä hyödynnetään. Sitä seuraa toteutusvaihe (Do), jossa toteutetaan haluttu muutos tai testi. Testin jälkeen tarkastetaan (Check), kuinka haluttu muutos on vaikuttanut yrityksen prosessiin. Viimeisenä tutkitaan tuloksia (Act). Ympyrä ei suinkaan pääty kyseiseen vaiheeseen vaan on luonteeltaan jatkuva. (Laamanen 2001: 210)





2.2.3 Prosessin kuvaus ja mallintaminen

Prosessin kuvaus on viestinnän väline, jolla pyritään konkretisoimaan ja selvittämään prosessin epä- ja kehityskohtia. Hyvän prosessikuvauksen tulee sisältää prosessin kannalta kaikki kriittisimmät asiat, esittää asioiden välisiä riippuvuuksia, auttaa ymmärtämään sekä kokonaisuutta että omaa roolia prosessissa, edistää prosessissa toimivien yhteistyötä ja antaa mahdollisuus toimia joustavasti tilanteen vaatimusten mukaan. Näin ollen kuvauksen tulisi olla lyhyt, sovitun kaavan mukainen, siinä tulisi käyttää yhtenäisiä käsitteitä ja olla ymmärrettävä, ristiriidaton ja looginen. (Laamanen 2001: 76)

Prosessimallinnusta tehdessä on hyvä huomioida, että kaikkia prosesseja harvoin kannattaa mallintaa ja uudistaa samalla kertaa. Tärkeää on myös huomioida, kuinka yksityiskohtaisesti mallinnusta kannattaa tehdä ja selventää, mitä kohtaa yrityksen kokonaisuudesta prosessikartasta mallinnus koskee. Tätä kutsutaan niin sanotuksi karkeaksi kuvaukseksi.

Oleellista on esimerkiksi selvittää, ketkä ovat prosessin asiakkaat ja millaisen ketjun prosessi muodostaa. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 10) Lisäksi kiinnostavaa on esimerkiksi soveltamisala, tavoite, syötteen, tuotteet ja palvelut, prosessikaavio ja prosessiosallisten vastuut. (Laamanen 2001: 78)

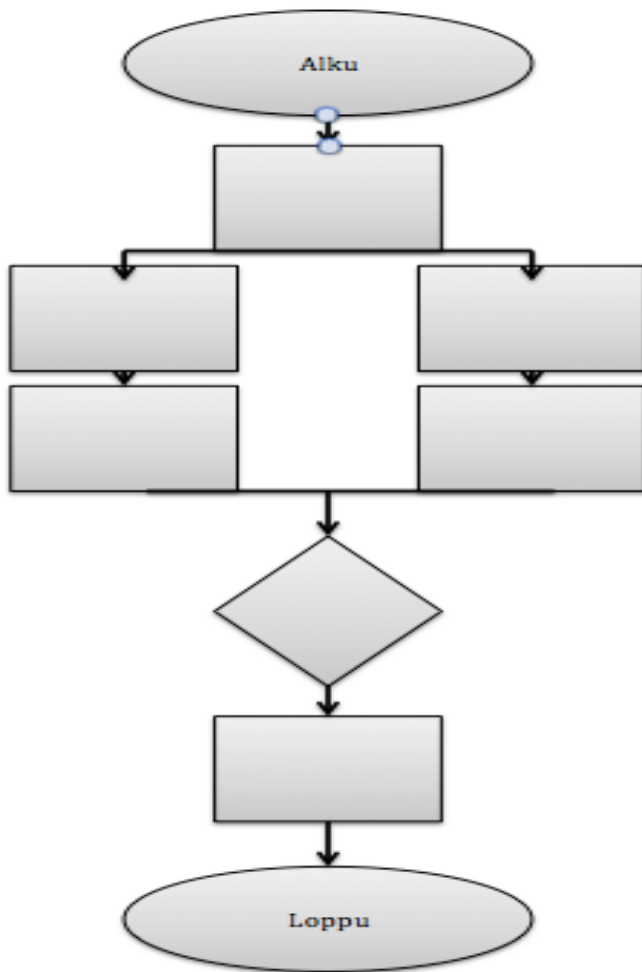
Prosessikuvaukseen on olemassa useita eri kuvaustapoja prosessin yksityiskohtaisemmassa kuvauksessa. Näistä tavoista neljä yleisintä kuvausmallia ovat vuokaavio, tehtävämatriisi, ns. uimaratakaavio ja prosessin tekstimuotoinen ohjeistaminen. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 11) Prosessikuvauksiin liittyy tiettyjä merkintöjä, joita käytetään kuvaamaan niiden merkitystä prosessin kannalta (esimerkiksi loppua, alkua, tehtävää tai prosessia kuvauksen sisällä). Alla olevassa taulukossa on esimerkkejä prosessikuvauksen merkintätavoista. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 11)

Merkintä	Merkitys
	Aloitustai lopetus
	Tehtävä tai prosessi
	Materiaali- tai tietovirta (voidaan merkitä esim. eri värein tai viivatyypein)
	Päätös
	Dokumentti
	Tietojärjestelmä/varasto
	Varasto
	Data
	Viive, odotus

Kuva 12. Esimerkkejä prosessikuvausten merkintätavoista.

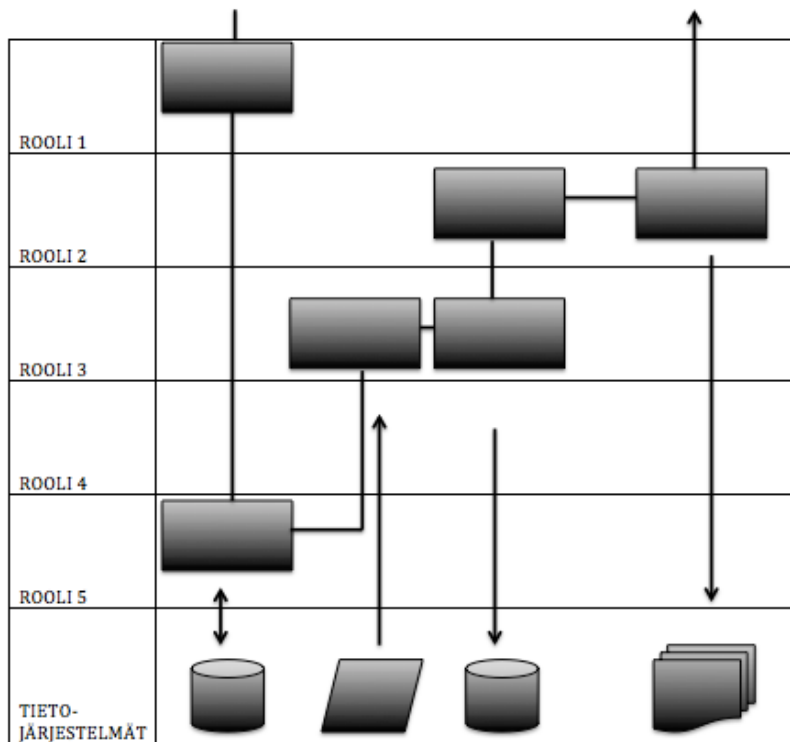
Alla on esitelty kuvina kolme näistä äsken mainituista malleista: vuokaavio, tehtävämatrissi ja uimaratakaavio.

Vuokaaviossa prosessia kuvataan aikajärjestyksessä ja siihen voidaan sisällyttää sekä ydin- että aliprosesseja. Prosessi kuvataan joko ylhäältä alas tai vasemmalta oikealle. Sen etuina on, että prosessin työvaiheita voidaan kuvata erilaisten symbolien avulla. Nämä symbolit ovat esitelty yllä olevassa kuvassa. Esimerkiksi tehtäviä kuvataan prosessikaaviossa nelikulmiolla, vinoneliöllä taas kuvataan päätöksiä. Aloitusta tai loppua kuvataan ympyrällä. Vuokaavion ongelma on, että sen avulla on vaikea havainnollistaa työvaiheisiin kohdistuneita resursseja. (Kvist ym. 1995: 82–83) Alla oleva kuva 13 antaa yksinkertaisen esimerkin vuokaavioista. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 11)



Kuva 13. Esimerkki vuokaaviosta.

Uimaratakaavio on hyvin samankaltainen kuin vuokaavio. Myös tässä etenemissuunta on ylhäältä alas tai vasemmalta oikealle. Lisäksi merkitsemistapa on molempien mallien kohdalla samanlainen. Kuitenkin tässä roolit ovat eroteltu omien 'uimaratojensa' suuntaisesti ja jokainen prosessin vaihe kohdistetaan tarkoin tietyille roolille. (Burlton 2001: 286) Kuva 14 sisältää esimerkin uimaratakaaviosta (Martisuo & Blomqvist 2010:11)



Kuva 14 Esimerkki uimaratakaaviosta.

Tehtävämatriisia voidaan käyttää joko yksittäisen tai useamman prosessin samanaikaiseen kuvaamiseen. Koska roolit ovat siirretty tehtävämatriisiin laitaan, voidaan jokaisen prosessivaiheen tehtävät kohdistaa suoraan oikealle roolille. Se ei kuitenkaan osoita prosessin kulkua, vaan kuvaa ainoastaan rooleja ja tehtäviä. (Evaluatin Your Organization's 2011: 4; Ramias & Wilkings 2012: 1)

Seuraavalla sivulla oleva kuva 15 antaa esimerkin tehtävämatriisista. Matriisi sisältää kolme eri prosessivaihetta, joista annetaan tehtäviä neljälle eri roolille kaavion sisällä. (Martinsuo & Blomqvist 2010: 11)

	Vaihe 1	Vaihe 2	Vaihe 3	Jne.
Rooli 1	Tehtävät, jotka ovat hoidettava tässä vaiheessa tai tuotokset, jotka ovat saatava valmiiksi ennen tiettyä päätöstä			
Rooli 2				
Rooli 3				
Rooli 4				
Jne.				

Kuva 15. Esimerkki tehtävämatriisista.

2.3 Asiakaskokemus

Tutkielman tarkoituksena on määritellä luottoprosessi asiakaslähtöisesti ja tämän vuoksi tutkielmassa syvennytetään asiakaskokemuksen teoriaan. Kolmas osuus kappaleesta kattaa asiakaskokemuksen määritelmän sekä termin historiaa. Tämän lisäksi osuus käsittelee asiakaskokemuksen muodostumista, kehittämistä, arvonluomista ja ylivertaista asiakaskokemusta.

2.3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Hyvän asiakaskokemuksen luominen on nykypäivänä entistä tärkeämpää ja siihen kiinnitetään enemmän huomiota kuin aikaisemmin. Hyvä palvelukokemus vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, muodostaa lojaalin sidoksen asiakkaaseen, vaikuttaa palveluodotukseen, tukee brändiä sekä luo tunnesiteitä yritykseen. (Johnston & Kong 2011: 15) Asiakaskokemus (CX) ilmaantui 1980-luvun puolivälissä erillisenä käsitteenä. Se pohjautuu asiakaskäyttämisen tieteeseen, jossa pohdittiin esimerkiksi kulutuksen kokemuksellista puolta. Tajuttiin, että asiakkaat kuluttamisen lisäksi myös ajattelevat, tekevät ja tuntevat. Tutkimuksissa löydettiin tuloksia, jotka eivät tukeneet vanhaa ajatusta, jossa kuluttaja oli aina rationaalinen: mukaan oli tullut myös ajatuksia hauskuudesta,

helppoudesta ja nautinnosta. (Addis & Holbrook 2001: 50) Syntyi ajatus, jonka mukaan kuluttaminen onkin monimutkaisempi kokonaisuus kuin oli ajateltu ja jota ei kyetty selittämään pelkästään syy-seuraus –suhteiden avulla. Tämä ajatus synnytti Pinen ja Gilmoren (1999) Experience Economy -kirjassa oman käsitteen ”customer experience”, joka sai Suomessa nimen asiakaskokemus.

Kirjallisuudessa asiakaskokemus –termiä on määritelty lukuisin tavoin, eikä täysin vaikiintunutta termiä ole tunnistettavissa. Asiakaskokemusta kuvataan käsitteeksi, jolla pyritään kuvaamaan asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta (Gentile , Spiller & Noci 2007: 397). Löytänän ja Kortesuon (2011: 11) mukaan taas asiakaskokemuksella tarkoitetaan kohtaamisten, tunteiden ja mielikuvien summaa, minkä asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Mitä vahvempia tunteita kohtaamiset saavat aikaiseksi, sitä vahvempia ovat asiakaskokemukset.

”Asiakaskokemus muodostuu yritykseen ja sen tuotteisiin liittyvistä mielikuvista, tunteista ja kohtaamisista, jotka yhdistyvät saumattomaksi kokonaisuudeksi asiakkaan ajatuksissa.” (Questback 2016: 4)

Diplomityössään Sara Toivakainen (2014: 12) on koonnut samankaltaisuuksia, jotka liittyvät asiakaskokemukseen määritelmänä: Asiakaskokemus koetaan subjektiiviseksi ja henkilökohtaiseksi, siihen vaikuttavat asiakkaan aistimukset, kokemukset ja mielikuvat ja se muodostuu useasta eri komponentista. Asiakas ja yritys luovat asiakaskokemuksen yhteistyössä.

2.3.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Asiakaskokemus ei ole yksittäinen tai irrallinen kokemus yhdessä ajassa tai paikassa. Sen sijaan se on kokonaisvaltainen matka asiakkaan mieleen ja kaikkiin kontaktipistei-

siin, joissa asiakas on yrityksen kanssa tekemisissä. Palvelupolku, tai toisin sanottuna matka, alkaa jo paljon ja kauan ennen asiakaskohtaamista eikä pääty asiakkuuden päättämiseen. Yritys voi itse vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia se haluaa antaa asiakkailleen. (Löytänä & Korteesuo 2011: 11) Matkaan sisältyy aina muutamia pysyviä osioita, joiden lisäksi yrityksillä on omia kontaktipisteitä. Näitä pysyviä osioita ovat esimerkiksi mielikuvakokemus, ostokokemus sekä käyttökokemus. (Questback, 2016: 6–7)

Asiakkaiden palvelukanavien määrä on lisääntyneet valtavasti. Pankissa yhteydenottoja tulee nykyisin niin verkkopankista, puhelinkanavaa pitkin kuin konttoriverkoston kautta. Yrityksen ja asiakkaan väliset kontaktipisteet ovat lisääntyneet luoden kriittisiä hetkiä ennen ja jälkeen ostotapahtuman. Kontaktipisteiden määrän kasvun myötä, ovat yritykset saattaneet Harvard Business Reviewn artikkelin ”The Truth About Customer Experience” mukaan päätyä väärään olettamukseen, että asiakkaat ovat tyytyväisempiä yritykseen kuin todellisuudet ovat. Yritykset eivät ole niinkään tietoisia kokonaisuudesta, vaan ne ovat tyytyneet mittaamaan esimerkiksi asiakkaan tyytyväisyyttä vain yhdessä kanavassa. Tämän takia on tärkeää tuntea asiakkaan palvelupolku alusta loppuun asti (Rawson, Duncan & Jones 2013).

Luodakseen asiakaskokemusta, yrityksen tulee varautua ja täyttää asiakkaiden tarpeet kilpailijoitaan paremmin. Tämä voidaan saavuttaa kohdentamalla asiakasryhmä, tunnistamalla heidän keskeiset tarpeensa ja ratkaista ne täyttämällä sekä fyysiset ominaisuudet (hintaa, laatu, turvallisuus, yms.) ja tarjota lisäksi asiakkaalla välittämisen tunnetta (kuuluvuus, ystävällisyys, viihde, yms.). (Shaw & Ivens 2002)

Asiakaskokemuksen kehittämiseksi on ensisijaisen tärkeää tunnistaa asiakassegmentti, jonka asiakaskokemusta yritys haluaa kehittää. Koska asiakaskokemus muodostuu yhdessä asiakkaan ja yrityksen kesken, tulee määritellä molempien roolit. Asiakaskontaktit tapahtuvat kontaktipisteissä, ja tämän takia on asiakaskokemuksen mittaaminen myös tapahtuttava näissä. Mittaaminen voi tapahtua esimerkiksi keskustelemalla kehityskohdista, keräämällä asiakastyytyväisyyttä ja pyytämällä palautetta. Viimeisenä tärkeänä osana asiakaskokemuksen muodostumista on henkilökunta. Henkilökunta on mukana

vaikuttamassa arvon muodostumiseen ja on siten osa palvelua. Henkilökunnan tyytyväisyys näkyy myös asiakaskokemuksen tuloksissa. (Frow & Payne 2005: 174)

Asiakaskokemukseen kehityksen toteutukseen käytettävää aikaa ei osata ennalta määrittää, vaan se on yritysriippuvaista. Asiakaskokemusta kehittäessä on Maechlerin, Neherin ja Parkin (2016) mukaan syytä nostaa esille ainakin seuraavat toimet:

- identifioi asiakkaan palvelupolku
- ymmärrä, kuinka asiakkaat kulkevat kontaktipisteiden välillä
- aavista asiakkaan tarpeet, odotukset ja päämäärät jokaisen kontaktipisteen kohdalla
- rakenna ymmärrys, mikä polulla toimii ja missä on kehitettävää
- priorisoi kehityskohteet
- rakenna uusi palvelupolku.

Denise Lee Yohn (2015) on määritellyt Harvard Business Review:ssa 7 askelta parempaan asiakaskokemukseen. Asiakaskokemuksen kehittämiseen tarvitaan hänen mukaansa seuraavat toimenpiteet:

1. Vahva brändi – määritellään, mikä kuvastaa yritystä parhaiten.
2. Asiakaskokemuksen strategia – kuvaillaan asiakkaan tuntemukset ja havainnot yrityksestä eri kontaktipisteissä organisaation sisällä.
3. Liiketoimintasegmenttien muodostaminen – yritystoiminnan jakaminen osiin.
4. Asiakassegmentointi – eri asiakkailla on eri tarpeet.
5. Priorisointi – mihin liiketoimintoihin ja asiakassegmentteihin panostetaan.
6. Kokemuksen muotoilu – kuinka muodostaa segmentille sopiva palvelu (esimerkiksi tuote, palvelu, palvelukanavat, kontaktipisteet, yms.).
7. Arviointi ja integraatio – tukeeko luotu strategia yrityksen tavoitteita ja onko strategia yhtenäinen yrityksen näkemyksen kanssa.

Lee Yohnin (2015) mukaan asiakaskokemus määritellään todellisuudessa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutusten summana, vaikkakin useammat näkevät sen ainoastaan asiakaspalveluna tai asiakasmarkkinointina.

2.3.3 Arvon yhteisluonti

Nykypäivän tutkimuksista voidaan havaita, että yritykset eivät ole ainoita arvonluoja asiakaskokemukselle, vaan myös asiakkaat ovat suuressa roolissa heidän luodessa palvelulle arvoa. Enemmän kuin koskaan ennen, yritykset ja asiakkaat toimivat yhdessä innovatiivisesti, eikä asiakkaita nähdä enää pelkästään palvelun kuluttajina, vaan yritykset pyrkivät tämän lisäksi luomaan siteitä asiakkaisiin. Arvoa luovatkin nykyään lähinnä asiakkaat, jotka kertovat tarpeistaan, jakavat tiedot yrityksen kanssa ja jopa osallistuvat tuotantoon. Yrityksen tehtävänä on tarjota asiakkaalle tarvittavat resurssit. (Darmody 2009)

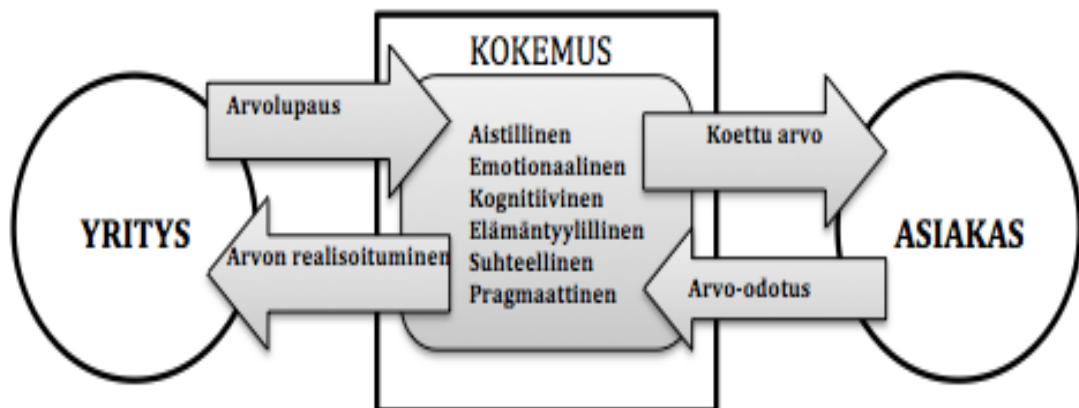
Arvonluonti tapahtuu yritysten ja asiakkaiden välisien dialogien kautta. Yritykset saavat käyttöönsä tietoja asiakkaista, jotta se pystyy tarjoamaan asiakkailleen heidän tarvitsemiaan palveluita. Samalla yritykset luovuttavat osan resursseistaan asiakkaan hallintaan. Tästä yhteistyöstä syntyvä energia on suurempi kuin mitä yritys pystyisi itse saavuttamaan. (Darmody 2009)

Asiakkaiden taitoja ja osaamista, jota yritysten olisi muuten mahdotonta hyödyntää, saadaan käyttöön vuoropuhelun ja asiakkaan arvonluontiin osallistamisen kautta (Darmody 2009). Neljä suurinta hyötyä asiakkaan ja yritysten arvon yhteisluomisella on tutkimusten mukaan (Lavigne & Tanev 2009) :

- 1) oppiminen (dialogin kautta)
- 2) resurssien jakaminen
- 3) personalisointi
- 4) yhteistuotanto.

Ollakseen asiakaskokemuksessa kilpailijoitaan edellä, yrityksen tulee luoda toimintaympäristö, jossa asiakasta on rohkaistu olemaan leikkisä, sosiaalinen ja innovatiivinen. Tavoitteena on ympäristö, jossa asiakkaiden osallistuminen ja heidän tietotaitonsa tulevat kaikkien hyödynnettäväksi. (Darmody 2009)

Asiakaskokemukseen vaikuttavat sekä asiakkaan omat odotukset että yrityksen tekemä arvolupaus. Asiakas saa palvelusta arvoa palvelukokemuksensa kautta. Mikäli koettu arvo on suurempi kuin arvo-odotus, on palvelu ylittänyt odotuksensa. (Gentile Spiller & Noci. 2007: 400) Yrityksen arvolupaus taas tarkoittaa yrityksen resursseja, jota hyödynnetään prosessin aikana. Yritys lupautuu tarjoamaan asiakkaalle esimerkiksi riittävät ja laadukkaat työvälineet ja osaavan henkilökunnan asiakkaiden tarpeen tyydyttämiseksi. Yritys taas saa hyötyä arvon realisoinnin kautta (myyntitulot, markkinaosuus, brändipääoma ja asiakaspääoman kasvu). Alla oleva kuva 16 konkretisoi asiakaskokemuskiertokulkua. (Gentile ym. 2007:400)



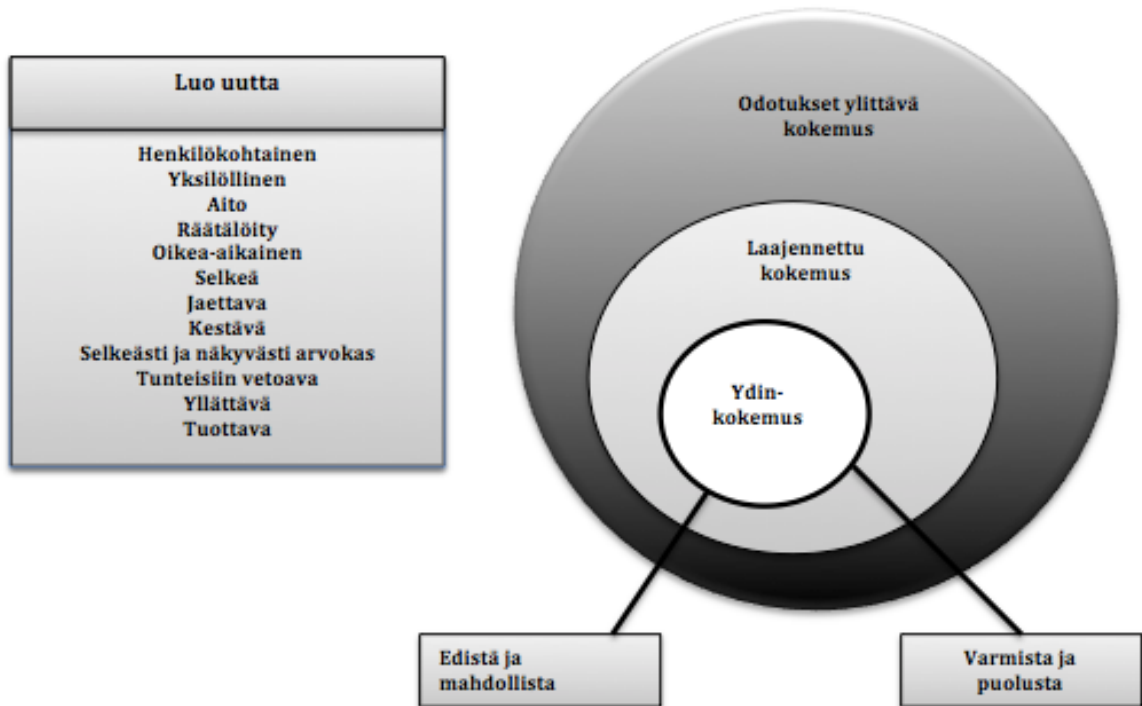
Kuva. 16 Asiakaskokemuksen kiertokulkukaavio.

2.3.4 Ylivertainen asiakaskokemus

Usean yrityksen tavoitteissa on ylivertainen asiakaskokemus. Myös case-yritys OP otti ylivertaisen asiakaskokemuksen mukaan strategiaansa vuonna 2013. (OP vuosikertomus 2013) Ylivertaisen asiakaskokemuksen määritelmänä voidaan pitää asiakkaan odotusten ylittymistä. Pelkillä peruspalveluilla voi olla vaikea erottautua, joten yhtenä kilpailutekijänä on asiakaskokemus. (Löytänä & Kortesus 2011) Kokemus kehittyy aina asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen seurauksena.

Kaikki lähtee liikkeelle ydinkokemuksesta. Yritys ei pysty ylittämään asiakkaan odotuksia ilman, että sen ydinkokemus on kunnossa. Ydinkokemuksesta saatu hyöty ja siitä syntyvä arvo saa asiakkaan ostamaan tuotetta tai palvelua. Tämä on yrityksen vähimmäisvaatimus asiakaskokemuksen kanssa: annetaan asiakkaalle se, mitä on luvattu. Kuvan mukaisesti varmistetaan ja puolustetaan asiakkaan valintaa, jotta ydinkokemus täyttyy. (Kortesus & Löytänä 2001) Laajennettu kokemus sisältää jo lisätietoa: sen tarkoituksena on lisätä palvelun tai tuotteen arvoa asiakkaalle. Asiakas kokee palvelun ja tuotteen tärkeäksi itselleen ja myös tarvitsee kyseistä tuotetta. Laajennettu kokonaisuus muodostuu kahdesta elementistä, jotka ovat myös kuvassa 16 esitetyt edistäminen ja mahdollistaminen. (Kortesus & Löytänä 2001)

Odotukset ylittävä taso on haastavampi saavuttaa. Ydinkokemuksen ja laajennetun kokemuksen lisäksi vaaditaan vielä jotakin, jotta asiakas yllättyisi. Yrityksen tulee luoda jotain uutta: joko henkilökohtainen, yksilöllinen, aito, olennainen, räätälöity, oikea-aikainen, selkeä, jaettava, kestävä, selkeästi ja näkyvästi arvokas, tunteisiin vetoava, yllättävä ja tuottava palvelu on kuvattu odotuksia ylittäväksi. Kuva 17 konkretisoi asiakaskokemusten eri tasoja. (Ahmaoja, Aaltola & Heikkilä 2010; Kortesus & Löytänä 2001)



Kuva 17. Asiakaskokemuksen tasot.

Ylivertainen asiakaskokemus vapauttaa yrityksen tiukasta hintakilpailusta ja siihen liittyvistä matalista myyntikatteista. Asiakaskokemuksen kehittäminen parantaa yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta. Ylivertaisesta asiakaskokemuksesta on löydetty seuraavia hyötyjä, se muun muassa:

- vahvistaa asiakkaiden sitoutumista yritykseen
- kasvattaa suosittelijoiden määrää
- lisää asiakkaiden kehitysideoiden määrää
- pyrkii löytämään lisä- ja ristiinmyyntimahdollisuuksia
- helpottaa negatiivisiin asiakaspalautteisiin reagoimista
- pienentää asiakaspoistumaa
- tehostaa yrityksen myyntiprosesseja
- varmistaa toimitusprosessin onnistumisen. (Questback 2016: 10–13)

Kun ajatellaan ylivertaista asiakaskokemusta, tulee pohtia, mistä se koostuu. Asiakkaan kokemukseen on tutkimusten mukaan löydetty kuusi osatekijää. Nämä ovat fyysiset osatekijät, puitteet, toiminnalliset osatekijät, tekniset osatekijät, operationaaliset osatekijät ja kokemuseräiset osatekijät. (DiJulius 2008)

Fyysisillä osatekijöillä tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen toimitiloja. Puitteilla tarkoitetaan yrityksen toimintaympäristöä, eli esimerkiksi kalustoa, tapetteja tai vaikkapa toimiston värimaailmaa. Toiminnallisilla osatekijöillä tarkoitetaan, kuinka yritys toimii, mitä se myy ja mihin aikaan. Teknisillä osatekijöillä taas tarkoitetaan esimerkiksi ammattitaitoa, jota työntekijät harjoittavat työpaikalla. Työntekijät hoitavat toimipisteellään operationaalisia osatekijöitä eli omia työtehtäviään ja luovat asiakkaille kokemuksia. (DiJulius 2008)

3. METODOLOGIA

Kolmas kappale käsittelee tutkimuksen metodologiaa. Ensin kuvataan tutkimuksen suunnittelua ja ennakkotiedot tutkimusaiheesta ja lopuksi käydään läpi tutkimuksen validiteetti ja luotettavuus. Tutkimus on tapaustutkimus, jonka päämääränä on kohdeorganisaation luottoprosessin määrittäminen asiakaslähtöisesti. Tutkimuksessa on sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen elementtejä. Tavoitteena on kuvata yrityksen luottoprosessi mahdollisimman tarkasti sekä asiakkaan näkökulmasta että pankin tuotantonäkökulmasta ja selvittää näiden näkökulmien eroja.

3.1 Tutkimuksen viitekehys

Tämä case-tutkimus toteutettiin keväällä 2016 Helsingin Seudun Osuuspankille. Tutkimus oli kiinnostava OPn asettaessa asiakaskokemuksen omaksi strategiseksi lähtökohdaksi. Asiakaskokemuksesta ja asiakasuskollisuudesta on tullut kriittinen kilpailutekijä. Osuuspankki on panostanut kovasti asiakaskokemuksen kehittämiseen, tästä esimerkkinä Avaus Marketing Innovationin ja Asiakkuusmarkkinointiliiton järjestämän Asiakkuusindeksin voitto vuonna 2014 ja 2015. (Pantzar 2015)

Osuuspankissa oli vuonna 2014 tutkittu asiakaskäyttäytymistä ja kokemusta vuonna 2014 järjestetyn Asiakkaan ääni –tutkimuksen kautta. Tutkimuksessa selvisi muun muassa seuraavia pointteja:

- Asiakkailta on odotus monipuoliseen ja asiantuntevaan palveluun
- Tarjous oletetaan saatavan nopeasti.
- Asiakkaat huomioivat olemassa olevan asiakkuuden ja toivovat sen vaikuttavan positiivisesti hintaan
- Lainaa haettaessa toivotaan vaihtoehtoisia tarjouksia ja esimerkkilaskelmia
- Monet toivovat saman asiantuntijan hoitavan asian alusta loppuun

- Lähes puolet vastaajista toivoo sopimuksen sähköistä allekirjoitusta
- Useimmat vastaajista haluavat kuulla muista pankin palveluista saatuaan myönteisen lainapäätöksen.
- Useimmat vastaajista aloittaisivat lainan hakemisen sähköisissä palvelukanavissa, mutta suurin osa neuvottelisi lainasta konttorissa.

Nämä edellä mainitut pointit muodostavat käytännön viitekehyksen, johon uusi tutkimus luo lisäarvoa. Tämä tutkielma pohjautuu OPn asuntopalveluiden johtaja Marko Helinin (2016) kanssa käytyyn avoimeen haastatteluun, OPlta saatuihin materiaaleihin ja OP Helsingissä järjestettyyn asiakaskyselyyn, johon osallistui kolmekymmentä asiakasta.

Tutkielman empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä case- tutkimuksena. Tutkimuksessa aineiston keräysmenetelmänä käytettiin konttorilla velkakirjojen allekirjoitustilaisuuden yhteydessä jaettua asiakaskyselylomaketta.

Case- tutkimuksen määrittelyyn on annettu useita samankaltaisia määritelmiä. Yinin (1987: 23) mukaan case-tutkimus on tutkimus, joka ”käyttää monipuolista ja monilla eri tavoin hankittua tietoa analysoimaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä”. Robson (2002: 178) taas määrittelee case-tutkimuksen tutkimustyyppiksi, joka koostuu empiirisen tutkimuksen tietystä tosielämään liittyvästä aiheesta ja käsittää useamman tiedonkeruutavan.

Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla on pyrkimys ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittava kohde. Tutkimus koostuu tämän tutkimustavan mukaan tutkimusta varten kerätystä datasta ja jo valmiiksi olemassa olevasta datasta. Tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksia ja näkemyksiä pyritään ymmärtämään mahdollisimman monelta kantilta. (Heikkilä 2005: 16–17) Kvantitatiivisen tutkimukseen liittyy tavanomaisesti suuri otantajoukko, numeerinen tieto ja kuvaajat, joiden kautta yritetään muodostaa ratkaisu ongelmaan. *Avoin haastattelu* taas on haastattelutyyppi, jota ei ole sidottu tiuk-

kaan formaattiin. Siitä on toisinaan käytetty myös termiä syvähaastattelu, mutta niillä ei välttämättä aina tarkoiteta samaa asiaa. Muita nimityksiä avoimelle haastattelulle ovat esimerkiksi keskustelunomainen haastattelu ja strukturoimaton haastattelu. (Siekkinen 2001: 43–58; Hirsjärvi & Hurme 2001: 45)

Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat suullisessa vuorovaikutuksessa keskenään ja haastattelijan tehtävänä on tehdä ilmapiiristä mahdollisimman avoin vastauksilla ja ajatuksille. Se muistuttaa haastattelutavaltaan lähinnä tavanomaista keskustelua ja haastattelijan tehtävänä on lähinnä ohjata keskustelu haluamaansa suuntaan. Hänen tulee myös kysyä tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Haastattelussa ei kuitenkaan odota suoria vastauksia, vaan haastattelijan annetaan puhua asiasta vapaasti. (Hirsjärvi & Hurme 2001 & Eskola & Suoranta 2000: 86–88.)

3.2 Tutkimuksen sisältö

Ensimmäisenä metodina tutkimuksessa käytettiin avointa haastattelua OPn asuntopalveluiden johtaja Marko Helinin kanssa. Hänen kanssaan käydyn haastattelun lisäksi on OPn luottoprosessia määriteltessä hyödynnetty OPn omaa sisäistä materiaalia Helsingin Seudun Osuuspankin tuotantoprosessia muodostaessa. Haastattelusta saatuja kuvaajia tukivat haastattelussa saadut tiedot. Tämän lisäksi järjestettiin tutkimuskysely, jolla pyrittiin saamaan selville asiakasnäkökulma luottoprosessiin.

Tutkimuskysymykset määriteltiin niin, että saatiin käsitys asiakkaan kokemuksen muodostavista rakennuspalikoista: *Kontaktipisteistä* haluttiin selvittää 1) mitä kanavia asiakas haluaa nyt ja jatkossa käyttää pankkiasioidensa hoitoon lainatilanteessa, 2) mitä kanavia vaaditaan luottoprosessilta sekä 3) mikä on tärkein palvelukanava luottoprosessin aikana. *Palvelutuokioista* haluttiin selvittää 4) mitkä ovat asiakkaan odotukset palvelusta, 5) mitä asiakas ymmärtää laina-asioista, 6) mistä asiakas on hankkinut ennakkotietonsa ja missä 7) kontaktipisteessä asiakas haluaa palvelutuokionsa viettää. Viimeiseksi haluttiin selvittää 8) mikä on luotonhakijan palvelupolku, 9) mitkä ovat sen eri

vaiheet ja 10) minkä kautta *palvelupolku* kulkee. Lisäksi selvitettiin 11) kuinka asunto-kauppojen tullessa ja palvelupolun päättyessä asiakas on kiinnostunut jatkamaan asiointia yhdessä Helsingin OP Pankin kanssa.

Tutkimus toteutettiin kahdessa konttorissa – Tikkurilan ja Aleksanterinkadun konttorissa. Näistä kahdesta konttorista otoksia saatiin yhteensä 30 kpl. Tutkimuskyselyyn osallistui sekä pankin nykyisiä asiakkaita (53 %) että uusia asiakkaita (47 %). Ensiasunnon ostajia näistä asiakkaista oli 55 %.

3.3 Validiteetti ja luotettavuus

Validiteetilla ja luotettavuudella testataan tutkimusmallin laatua. (Yin 2009: 45) Validiteetti tutkimus tutkii, onko tehty tutkimus pätevä ja ovatko siitä saadut tulokset ja tehdyt päätelmät oikein johdettuja. Virheitä voi syntyä esimerkiksi, jos tutkija kysyy väriä kysymyksiä tai tulkitsee periaatteita virheellisesti. (Kirk & Miller 1986: 29-30.) Validiteettia voidaan tarkastella sekä tulosten että tarkastelunäkökulman kautta. Validiteetin täydellinen puuttuminen tutkimuksesta tekisi siitä arvottoman, koska näin ollen olisi mahdollisuus siihen, että todellisuudessa tutkimus tutkii muuta kuin alun perin oli tarkoitus. (Hiltunen 2009: 3) Tässä tutkimuksessa validiteettia on kyetty edistämään paneutumalla ilmiöön ja sen taustoihin, ja luomalla kattavan sekä teoreettiseen että käytännön yritysälämän viitekehyksen, johon tutkimus perustuu.

Luotettavuus, tai toisin sanottuna reliabiliteetti, on viimeinen testi tutkimuksen laadun mittaamiseen. Tavoitteena on, että mikäli sama tutkimus toistetaan tulevaisuudessa, saadaan samat tutkimustulokset mahdollisimman pienillä eroilla nykyiseen tutkimukseen. (Yin 2009: 45) Kun reliabiliteettia arvioidaan, kiinnitetään huomiota erityisesti sen stabiilisuteen sekä johdonmukaisuuteen. (Gillham 2005: 6)

4. TULOKSET

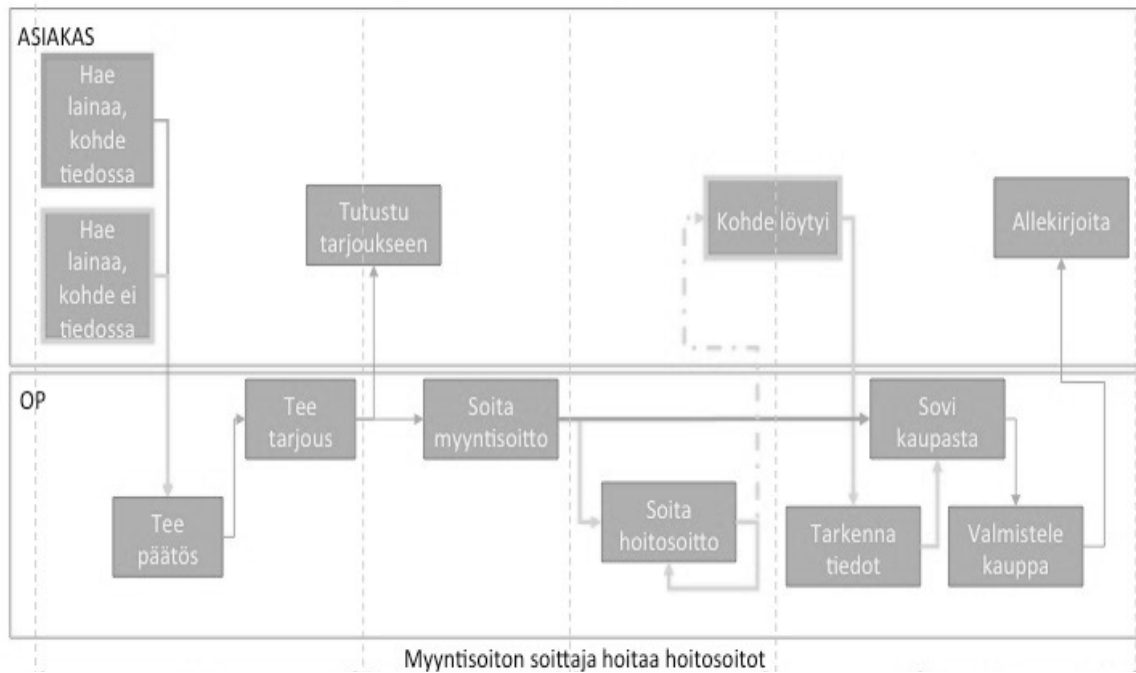
Neljäs kappale sisältää tutkimustulosten avaamisen ja pohdintaa. Ensimmäinen osuus kappaleesta avaa luottoprosessin Helsingin OP Pankin tuotanto – näkökulmasta ja toinen osuus tuo mukaan asiakasnäkökulman. Asiakasnäkökulmaa muodostaessa ollaan huomioitu asiakaskyselyllä saadut tutkimustulokset ja muodostettu niistä asiakaslähtöinen luottoprosessi. Tarkoituksena on saada selville asiakkaiden näkemykset ja odotukset luottoprosessista ja täten tunnistaa palveluprosessin mahdolliset kehittämiskohdat. Määrittelyn lisäksi tulkitaan nykyistä Helsingin OP Pankin tuotantoprosessia ja verrataan sitä tutkimustuloksiin.

4.1 Tulokset tuotantonäkökulmasta

OP Helsingin luottoprosessia on johdettu johtaja Marko Helinin (2016) mukaan Osuuspankeissa seuraavalla sivulla olevan taulukon mukaisesti.

Osuuspankin tuotantoprosessin näkökulmasta luottoprosessi käynnistyy asiakkaan luottihakemuksesta liikkeelle. Tämän jälkeen riippuen siitä, onko asunto jo löytynyt vai etsitäänkö sitä yhä, on prosessi hieman erilainen. Tulevassa kappaleessa käydään läpi luottoprosessi kahdesta eri näkökulmasta: kun ostokohde on jo löytynyt ja siitä, kun sitä vielä etsitään. Tuotantoprosessin näkökulmasta prosessi päättyy asiakkaan allekirjoittamassa kauppakirjan ja saadessaan avaimet käteen uuteen asuntoon. Kuva 18. kuvaa henkilöasiakkaan luottoprosessia pankin tuotantonäkökulmasta. Kuvan yläosalla kuvataan asiakkaan kosketuksia luottoprosessiin (asiakasnäkökulma), kun taas alaosa kuvastaa pankin toimintoja asiakkaan toimenpiteiden jälkeen (tuotantonäkökulma).

Asuntolaina kokonaisuutena tarjouksesta toimeenpanoon



Kuva 18. Henkilöasiakkaan luotto prosessi pankin tuotantonäkökulmasta.

4.1.1 Henkilöasiakkaan luotto prosessin vaiheet ; ei valittua ostokohdetta

Henkilöasiakkaan luotto prosessi on erilainen riippuen siitä, kuinka pitkällä asiakas on ostoprosessissaan. Mikäli asunto ei vielä ole tiedossa, on asunnonhankintaprosessi pidempi. Vaikka asiakas onkin jo pidempään saattanut harkita asunnon hankintaa, pankille tieto välittää vasta luottihakemuksen kautta.

Luotto prosessin käynnistää asiakkaan lähettämä luottihakemus. Nykytilanteessa kaikki pankkiin saapuneet lainahakemukset käsitellään verkkohakemustimissä, joka reagoi ensimmäisenä hakien päätöksen luottihakemukseen. Tulevaisuudessa voisi olla mahdollista luoda myös päätösmoottori, joka pystyisi antamaan luottopäätöksen asiakkaan tietojen perusteella sähköisesti. (Helin 2016) Nykyisellään luottihakemuksen jälkeen pankin prosessi noudattaa seuraavaa kaavaa:

1. Alustava lainapäätös
2. Lainatarjous asiakkaalle
3. Myyntisoitto
4. Huoltosoitto ja tietojen tarkentaminen
5. Lopullisen lainapäätöksen haku
6. Kaupan ja allekirjoitusten sopiminen
7. Kaupan viimeistely
8. Velkakirjojen allekirjoitukset
9. Asuntokauppa

Luottoneuvottelija verkkohakemustiimissä hakee luottopäätäjiltä ensimmäisenä lainapäätöksen lainahakemuksen perusteella. Kun lainapäätös on saatu, muodostetaan luottihakemuksesta lainatarjous ja se lähetetään asiakkaalle esimerkiksi asiakkaan verkkopankkiin tai sähköpostiin. Asiakkaalle aikataulutetaan myös jatkoa varten puhelinaika, jossa käydään luottihakemus tarkentavasti läpi ja täydennetään lainahanketta muun muassa vakuuksien osalta.

Alustava luottotarjous perustuu pelkästään asiakkaan lähettämään hakemukseen ja hakemuksessa olevat asiat on syytä tarkastaa puhelinsoitolla. Lisäksi lainapäätökseen saatetaan sisältyä asioita, joita on vaikea muotoilla luottihakemukseen. Tällä soitolla varmistetaan siis tietojen oikeellisuudesta sekä pyritään tarjoamaan asiakkaalle juuri hänelle sopivaa pankkipalvelua.

Kun asuntoa ei vielä ole löytynyt, jää lainatarjous usein hetkellisesti odottamaan sopivan kohteen löytymistä. Asiakas on mahdollisesti jo käynyt katsomassa asuntoa ja on tyytyväinen siihen, että kiinnostavan kohteen löytyessä hänen on mahdollista kohteen tiedot lähettämällä vahvistaa lainatarjouksen sitovaksi lainapäätökseksi. Asiakkaan etsiessä asuntoa pankin tehtävänä on huomioida asiakasta ja tehdä niin sanottuja ”huoltosoittoja”, jossa kartoitetaan asiakkaan sen hetkistä tilannetta.

Kun asuntoa etsivä asiakas on asuntokohteen löytänyt, lähettää hän dokumentit asunnosta lainaneuvottelijalle. Dokumentit käydään läpi ja lainahanke joko hyväksytään tai

hylätään. Mikäli kohde osoittautuu pankille suotuisaksi, annetaan lopullinen lainapäätös. Lopullisen lainapäätöksen saatuaan, voi asiakas tehdä kohteesta sitovan tarjouksen. Mikäli kysyntä ja tarjonta kohtaavat, kaupat syntyvät.

Asuntokauppojen sopimisesta on vastuussa myyjä, tai vaihtoehtoisesti myyjän palkkaama välittäjä. Asuntokaupat tehdään aina ostajan pankissa. Tässä kohtaa ostajana on siis pankin asiakas, joka on saanut lopullisen lainapäätöksen pankista. Yhdessä pankin kanssa osapuolet sopivat asuntokauppa-ajan ja -paikan. Ennen asuntokauppoja tulee lainaneuvottelijalle toimittaa kauppakirjaluonnos, josta selviää tulevan kaupan tiedot ja ehdot. Velkakirjojen allekirjoitukset kirjoitetaan toistaiseksi vielä pankin konttorissa – tähän on kuitenkin tulossa lähiaikoina muutos sähköisen allekirjoituksen kautta.

Asuntokauppojen toteuttamisessa on käytännössä sama tilanne. Kaupat on hoidettava konttorissa, koska osakekirjojen siirtomerkintää ei vielä kyetä tekemään sähköisesti. Lisäksi pankki haluaa rahoitusta antaessaan vakuuden ja tämä osakekirja toimii vakuutena pankille.

4.1.2 Henkilöasiakkaan luottoprosessin vaiheet; ostokohde tiedossa

Mikäli ostettava asuntokohde on jo tiedossa, tulee luottoprosessin olla edellistä nopeampi. Tässä tilanteessa tarjouksen sijaan lopullinen lainapäätös tulisi saada mahdollisimman pian, jotta asiakas pystyy tekemään kohteesta lopullisen tarjouksen. Asiakkaan luottopäätökseen vaikuttaa huomattavasti tarjouksen lisäksi myös riipeys.

Alla on esitelty henkilöasiakkaan luottoprosessin vaiheet pankin näkökulmasta tarjouksesta toimeenpanoon, mikäli kohde on tiedossa:

1. Lopullisen lainapäätöksen haku
2. Tarjouksen muodostaminen ja lähettäminen
3. Myyntisoitto
4. Kaupan ja allekirjoitusten sopiminen

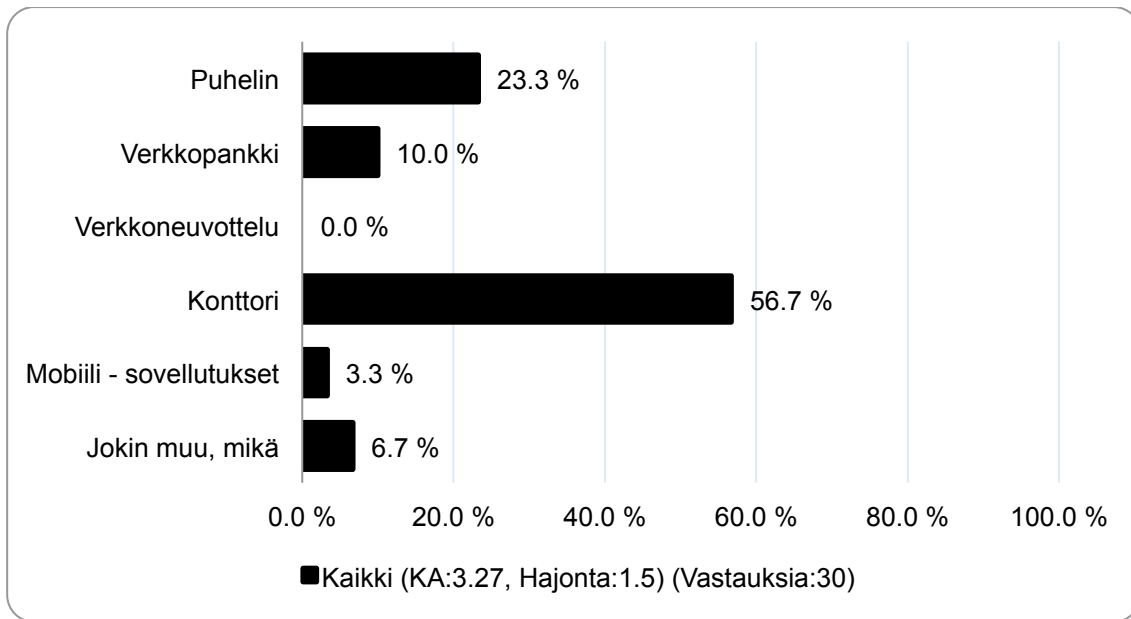
5. Kaupan viimeistely
6. Velkakirjojen allekirjoitukset
7. Asuntokauppa.

Mikäli asiakas ei saa lainapäätöstä omasta pankistaan riittävän nopeasti, saattaa tämä johtaa asiakkaan siirtymiseen pankkiin, josta sai omasta mielestään palvelua ripeämmällä tahdilla. Lopullista lainapäätöstä haettaessa luottoprosessi tulee olla merkittävästi lyhyempi, koska kohdetta ei tarvitse etsiä.

4.2 Tulokset asiakasnäkökulmasta

Seuraava osuus kappaleesta käsittelee asiakaskyselyn tuloksia. Tulokset ovat avattu kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Tutkimustuloksia analysoidaan ja luodaan uusi luottoprosessin asiakasnäkökulmasta. Lisäksi tuloksia tulkitaan ja vertaillaan, mitä eroja asiakkaan ja pankin näkökulmissa on.

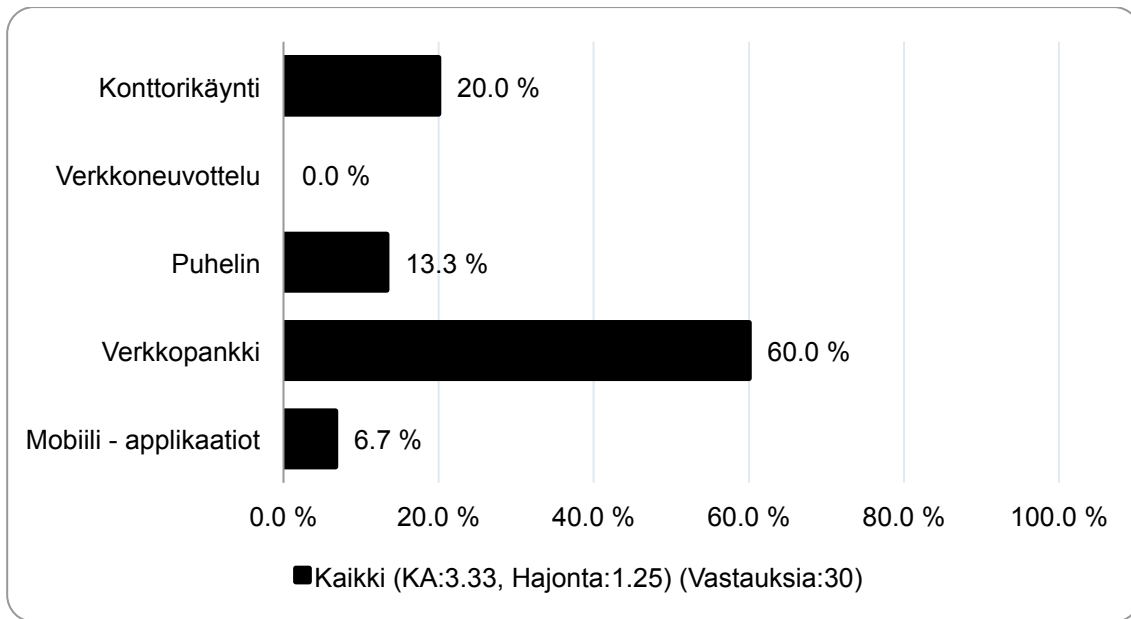
Tutkimustuloksista selvisi, että yhä noin 57 % luotonhakijoista piti tärkeimpänä asiointikanavana pankin konttoria, jossa saa henkilökohtaista palvelua luotonannossa (kuva 19). Ainoastaan 10 % lainanhakijoista piti verkkopankkia parhaana asiointikanavana. Lainaneuvottelijan ja asiakkaan välistä kommunikaatiota puhelimitse taas piti tärkeimpänä kanavana n. 23 %. Muina tärkeinä kanavina asiakkaat mainitsivat sähköpostin, jota pitkin asiakkaat kävivät keskustelua neuvottelijan kanssa.



Kuva 19. Minkä asiointikanavan koet tärkeämmäksi asunnon hankinnan aikana?

Muiden kommunikointivälineiden tärkeyttä ei voida kuitenkaan sivuuttaa ja esimerkiksi verkkopankki tulee varmasti lisäämään otettaan tulevaisuuden asuntokauppojen siirtyessä enemmän ja enemmän kohti verkkoa. Toistaiseksi esimerkiksi verkkoneuvottelu ei asiakkaiden kesken saavuttanut yhtään vastausta tärkeimpänä asiointikanavana.

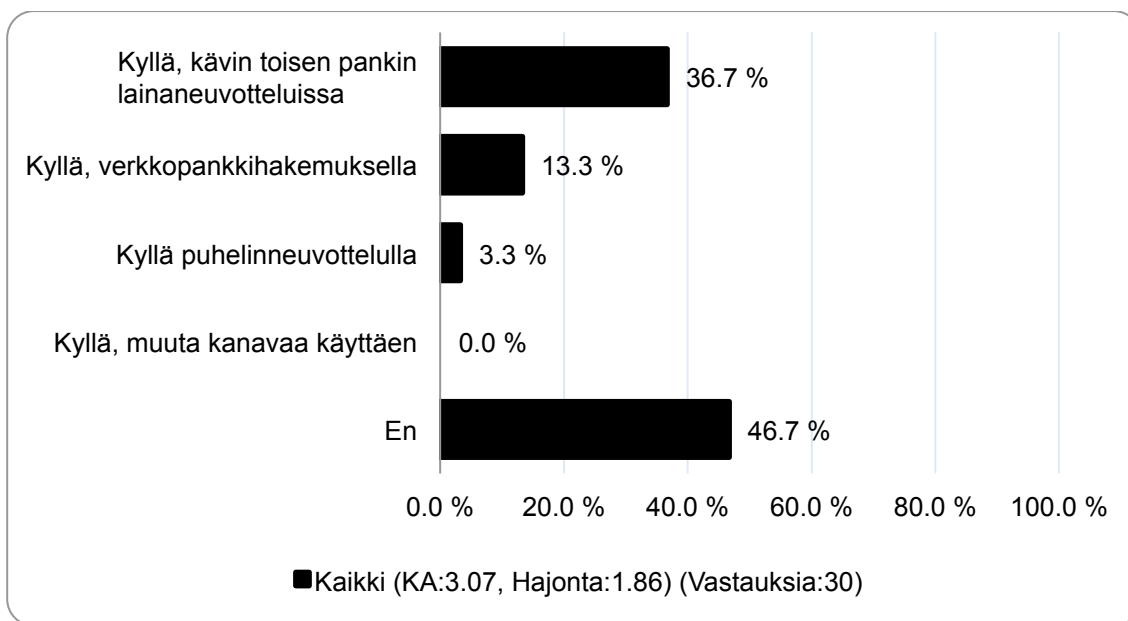
Asuntokauppojen jälkeen tilanne taas muuttuu. Toisin kuin asunnon ostohetkellä, 60 % asiakkaista haluaisi asioida ja hoitaa päivittäiset pankkiasiointinsa verkossa (kuva 20). Konttorin jälkeen kolmanneksi tärkeimpänä kanavana asiakkaat kokivat puhelimen, josta saivat tukea päivittäisten ongelmien ratkaisuisissa. Myös mobiili-aplikaatiot saavuttivat n. 7 % vastauksista. Tässäkään vaiheessa verkkoneuvottelua ei pidetty ensisijaisena kanavana.



Kuva 20. Missä kanavassa haluaisit ensisijaisesti jatkaa pankkiasiointia asuntokauppojen jälkeen?

Tutkimustuloksia analysoidessa selvisi, että asiakas etsii ennakkotietoa ennen lainahakemuksen tekoa. Yli 63 % vastaajista oli hakenut tietoa esimerkiksi internetistä, muista pankeista tai vaikka ystäviltä. Selkeästi yleisimpänä tiedonhakukanavana oli internet, josta tietoa etsineistä hakijoista oli peräti 74 %.

Tutkimuksen mukaan vielä nykypäivänäkin suurin kilpailu asiakkaista asuntolainan vaihdoksien tilanteessa käydään konttoreissa. Tutkimuksen mukaan lainojaan kilpailutti toisissa rahalaitoksissa noin 53 % (kuva 21). Näistä kilpailuttaneista asiakkaista 69 % oli käynyt vierailemassa jonkin toisen rahalaitoksen konttorissa ja loput olivat hoitaneet kilpailutuksen joko verkossa tai puhelimitse.

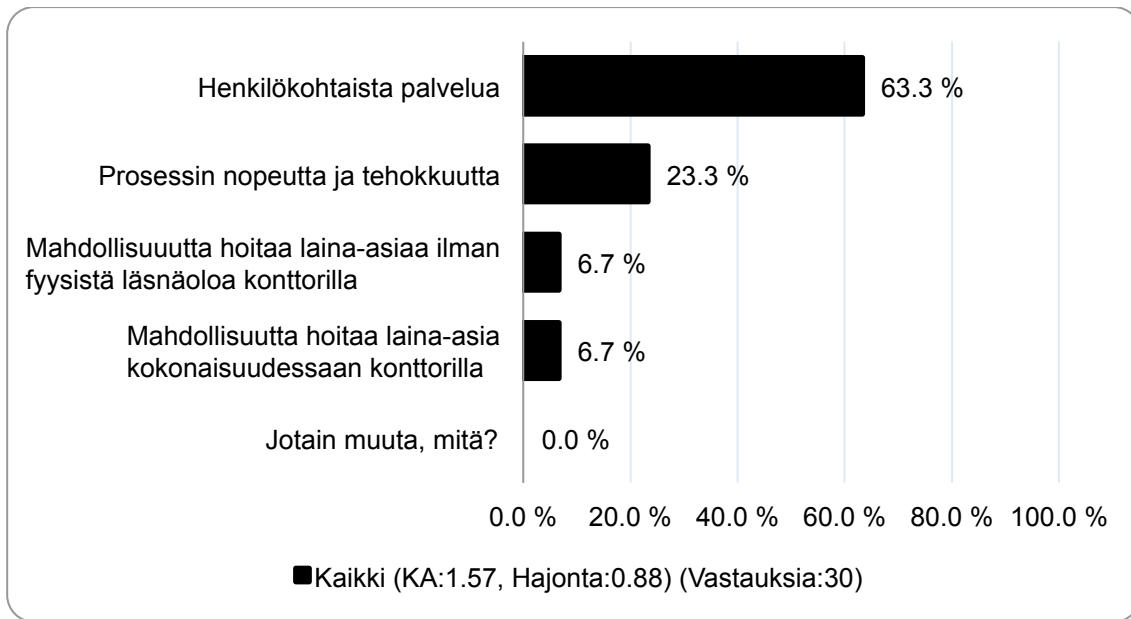


Kuva 21. Oletko kilpailuttanut lainasi jossain toisessa rahalaitoksessa?

Vaikka lainojen kilpailuttaminen onkin nykypäivänä helppoa erilaisten verkkopalveluiden kautta, silti vieläkin tutkimuksen otoksesta 47 % jätti lainansa kilpailuttamatta. Kilpailutuksen yhteydessä saatavista lainatarjouksista asiakkaat kokevat tärkeimmäksi marginaalin.

Noin 43 % kyselyyn vastaajista koki, että he kiinnittävät lainatarjouksessa marginaaliin eniten huomiota. Toiseksi yleisin huomionaihe lainatarjouksessa oli lyhennystapa ja lainan määrä. 10 % hakijoista kertoi tutkivansa laina-asioita kokonaisuutena. Kokonaisuudeksi koettiin pankki- ja vakuutusasiat. OPn asiakasetuihin huomiota kertoi kiinnittävänsä samoin 10 % hakijoista.

Lainaneuvotteluissa arvostettavien tekijöiden joukosta henkilökohtainen palvelu nousi ylitse muiden (kuva 22). Lisäksi nopeutta ja tehokkuutta pidettiin arvostettavana tekijänä. Mielenkiintoista tutkimuksen tuloksista teki se, että tuloksien mukaan yhtä paljon arvostettiin sitä että laina-asia oli mahdollista hoitaa konttorilla, kuin sitä että sen voi hoitaa ilman fyysistä läsnäoloa. Molemmat vaihtoehdot saivat noin 7 % vastauksista.



Kuva 22. Mitä asiaa arvostat lainaneuvotteluissa?

Osuuspankin luottihakemuksen täyttämisen koki helpoksi yhteensä 60 % vastaajista. Ainoastaan joka kymmenennen mielestä se oli vaikeaa. Kysellyistä 30 % vastaajista jätti luottihakemuksen verkossa täyttämättä.

4.3 Tutkimustulosten tulkinta ja johtopäätökset

Kolmas osuus kappaleesta pyrkii antamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin, jotka esitettiin jo tutkielman ensimmäisessä kappaleessa.

1. Mitä palvelukanavaa asiakas haluaa hyödyntää luottoa hakiessaan?

Asiakkaat kokevat lainaneuvottelujen aikana konttorin parhaimmaksi asiointikanavaksi. Tutkimuksessa selvisi, että tavanomaisesti asiakas arvosti yhtä paljon sekä mahdollisuutta asioida pankkikonttorilla että itsepalveluna verkkopankin kautta. Kuitenkin konttori koettiin asunnon hankinnan aikana tärkeimmäksi asiointikanavaksi.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että asiakkaita ei voi jakaa kategorioihin, vaan asiakkaan mielestä hänen tulisi saada valita oma asiointikanavansa. Mikäli asiakkaalle annetaan mahdollisuus varata aika haluamaansa kanavaan, on hän todennäköisemmin myös tyytyväinen palveluun. Tärkeää on myös asiakkaan kannalta oikea aikataulutus. Tällä hetkellä asiakkaan puolesta valitaan aika, jolloin häneen ollaan yhteydessä luottoasioihin liittyen. Mikäli asiakas pystyisi itse vaikuttamaan saamaansa aikaan ja palvelukanavaan, olisi hän tyytyväisempi saamaansa palveluun.

Tällä hetkellä palveluprosessi lähtee liikkeelle luottihakemuksen täyttämisestä verkkopankissa. Toistaiseksi valtaosa asiakkaista kokee luottihakemuksen täyttämisen helpoksi, mutta yhä huomattavalle osalle hakijoista tämä ratkaisu ei sovi. Yhä suuri osa luottohakeneista jätti luottihakemuksen täyttämättä. Kuitenkin täyttäneiden kesken luottihakemus koettiin keskimäärin helpoksi täyttää. Se, miksi osa asiakkaista jättää hakemuksen täyttämättä ei avaudu tutkimuksen avulla. Syitä voi olla esimerkiksi vaivannäkö, asian hankalaksi kokeminen tai kiire.

2. Arvostavatko asiakkaat henkilökohtaista palvelua?

Asiakkaat haluavat henkilökohtaista palvelua. Tutkimus osoittaa, että asiakas ensisijaisesti arvostaa sitä, että hän saa henkilökohtaista palvelua oikeassa ajassa ja paikassa. Vasta toissijaisen tärkeää on esimerkiksi nopea prosessi tai missä palvelukanavassa asiakas pääsee asioimaan.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että konttorityö ja ihmisten läsnäolo on yhä hyödyllinen erityisesti monimutkaisissa, isoissa ja ongelmallisissa tilanteissa. Tällöin asiakas kaipaa varmistusta ja tukea suurelle päätökselleen ja haluaa olla varma elämänsä mahdollisesti suurimman kaupan onnistumisesta. Konttorikäynnillä suunnitellaan koko pankkiasioinnin ääriviivat ja räätälöidään palvelut juuri asiakkaalle oikeaksi. Asiakkaat tutkimuksen mukaan haluavat tulla keskustelemaan konttorille paikan päällä. Vaikka tutkimuksen otoksesta suurin osa oli ensiasunnon ostajia, joille verkossa selailu pitäisi olla jo arkipäivää, koettiin kuitenkin konttori tärkeimmäksi asiointikanavaksi.

Nykypäivänä globalisaation vaikuttaessa ja maailman ollessa avoin, on kilpailu kiristynyt pankkien välillä. Asiakaskyselyn mukaisesti kilpailutekijäksi muodostuu useissa tapauksissa marginaali. Koska *asiakkaat arvostavat asiakaskyselyn mukaisesti henkilökohtaisen palvelun tärkeimmäksi tekijäksi, voisi esimerkiksi tämä toimia OP Helsingin kannalta erottavana tekijänä tulevaisuuden finanssimaailmassa.*

3. Onko asiakkailla ennakkotietoa? Mistä he etsivät ennakkotietoa?

Asiakkaat etsivät tietoa nykypäivänä etukäteen monista eri kanavista. Selkeästi yleisimpänä tiedonhakukanavana oli tutkimuksen mukaan internet. Erityisen tärkeää on siis näkyä asiakkaille ja tuoda esille omia palveluita ja pyrkiä kouluttamaan asiakkaita omien laina-asioidensa hoidossa. *OP Helsingin tulee kiinnittää erityisesti huomiota internetissä tapahtuvaan mainontaan, tiedonvälitykseen ja koulutukseen, jossa asiakkaat ovat jatkossa tietoisempia ja osaavampia.* Asiakkaat pystyvät hoitamaan omat vähäpätöisemmät ostokset verkkopankin kautta. Mahdollisen koulutuksen ja opastuksen kautta tulevaisuudessa laina-asiat ja asuntokaupat hoituisivat todennäköisemmin myös ilman henkilökohtaista palvelua.

Asiakkaat kilpailuttavat lainojaan – marginaali osoittautuu tärkeimmäksi kilpailutekijäksi. Tutkimuksen mukaan tärkeimpänä mittarina lainatarjoukselle on marginaali. Asiakas ei välttämättä osaa, pysty tai halua kiinnittää kokonaisuuteen huomiota, vaan tuijottaa tarjouksessaan saamaan marginaalia. Näin ollen kilpailu pankkien välillä käydään ensisijaisesti marginaalien kesken, vasta sen jälkeen arvostetaan esimerkiksi kokonaisratkaisua.

4. Missä kanavassa asiakas on kiinnostunut olemaan yhteydessä pankin kanssa asunnon hankinnan jälkeen?

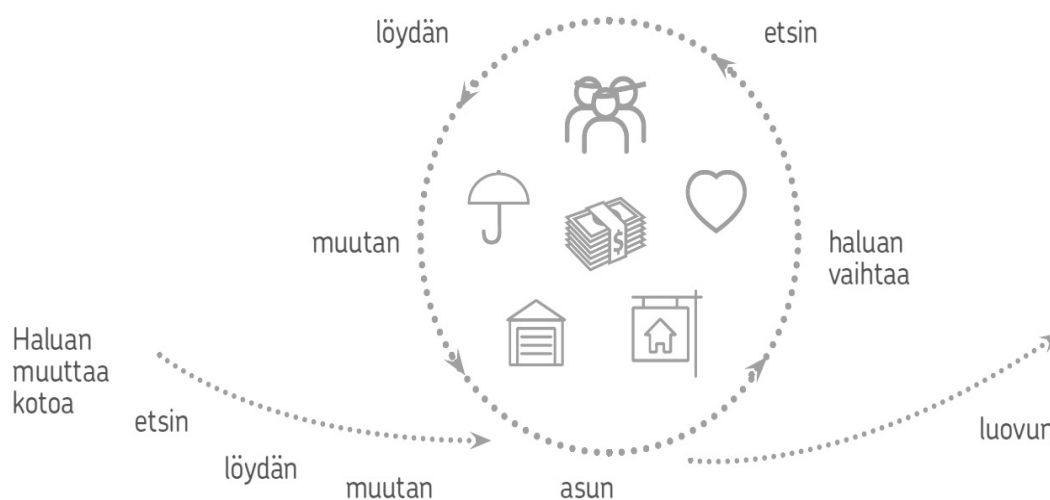
Asiakkaat kokevat lainaneuvottelujen aikana konttorin parhaimmaksi asiointikanavaksi. Kuitenkin kun lainadokumentit on allekirjoitettu ja asuntokauppa on hoidettu, kokevat asiakkaat verkkopankin parhaimmaksi kanavaksi. Tästä voidaan tehdä oletus, että asiakkaat kokevat omien taitojensa riittävän vähäpätöisempiä asioita hoidettaessa. Kuiten-

kin asiantuntijuuden merkitys korostuu, kun päätös koskee esimerkiksi asunnon hankintaa. Konttori ei tunnu pienten ja vaikutukseltaan vähäisempien asioiden hoitoon luontevalta kanavalta ja ainoastaan 20 % asiakkaista haluaisi hoitaa asiointinsa konttorissa.

5. Mikä on luotonhakijan palvelupolku ja sen eri vaiheet?

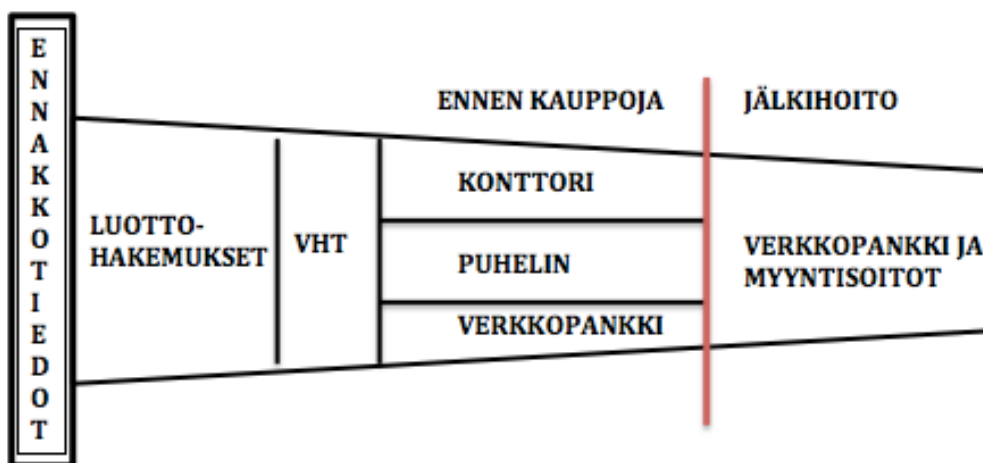
Asiakas näkee luottoprosessin pankkia pidempänä. Pankille asiakkaan haaveet ja tulevaisuus välittyvät ainoastaan luottihakemuksen muodossa. Kun luottopäätös on haettu, velkakirjat allekirjoitettu ja asuntokaupat tehty, onkin prosessi pankin puolesta valmis. Pankki tarjoaa asiakkaalle kerralla kaikki asiakkaan tarvitsemat tuotteet asunnon vaihdon yhteydessä (laina, säästäminen, vakuutukset ja lainaturvat; korkokatto, takaisinmaksuturva & kiinteä korko). Tämän jälkeen yhteydenotosta huolehtii asiakas esimerkiksi ongelmatilanteiden ilmaannuttua.

Asiakas taas on jatkuvassa syklissä (kuva 23). Hän pohtii tulevaisuuttaan ja miettii mahdollista asunnon vaihtoa. Tavanomainen asunnonvaihtosykli on 7 vuotta (Helin, haastattelu).



Kuva 23. Luottoprosessi asiakkaan näkökulmasta.

Asiakkaan laina-asioiden hoito ei myöskään pääty siihen, kun velkakirjat on allekirjoitettu, vaan jatkuvat esimerkiksi joka kuukausi tapahtuvien lyhennysten kautta. Näin ollen luottoprosessin ei koeta olevan ohi vielä asunnon oston yhteydessä. Kuva 24 kuvastaa luottohakemusta asiakaslähtöisesti.



Kuva 24. OP Helsingin luottoprosessi asiakaslähtöisesti

OP Helsingin luottoprosessi käynnistyy asiakkaan luottohakemuksen perusteella. Luottihakemus ohjautuu verkkohakemustiimiin. Verkkohakemustiimissä (VHT) asiakkaan luottihakemus joko hylätään tai asiakkaalle ilmoitetaan, koska asiakkaaseen ollaan yhteydessä ja missä kanavassa. Asiakaskyselystä kuitenkin paljastuu, että asiakkaat haluaisivat asioida monikanavaisesti. Toisaalta aikataulut on tärkeää, ja osa asiakkaista on jo löytänyt unelmien asuntonsa, siinä missä toiset vielä odottavat oikein kohteen löytymistä.

Koska kaikkien asiakkaiden tilanne on erilainen, olisikin tärkeää, että asiakas saisi itse vaikuttaa siihen, *mitä kanavaa pitkin ja millä aikataululla hän kykenisi edistämään omaa asiaansa*. Esimerkkinä vaihtoehto kiiretilanteisiin olisi luoda ”fast track” –linja, joka ratkaisisi kiireellisten asuntokauppojen tilanteet. Toisaalta, mikäli asiakas haluaisi henkilökohtaista palvelua pankista, voisi hän joutua odottamaan sitä vähän kauemmin kuin nopeaa etäpalvelua.

Toisaalta myös OPn luottihakemuslomakkeen sisältöä tulisi kehittää, jotta suurempi osa lainahakemuksista tulisi tätä kautta ja näin ollen tehostaisi ja vakauttaisi prosessia. Kun luottihakemuksesta selviäisi tarkalleen lainan tarve ja toteutustapa, voitaisiin luopua ylimääräisistä huoltosoitoista. Näin prosessi olisi tehokkaampi ja asiakas saisi henkilökohtaista palvelua samalta toimihenkilöltä.

Kun luottoprosessi on hoidettu pankin näkökulmasta, jatkuu asiakkaalla asiakassuhde esimerkiksi lainalyhennysten muodossa. Näin ollen asiakkaalla voi piillä yhä tarpeita, joita ei kaikkia kyettykään tyydyttämään vielä asuntokauppahetkellä. Näin *ollen voisi olla järkevää perustaa esimerkiksi jälkihoitotiimi, joka kontaktoisi asunnon jo hankkineet asiakkaat*. Asuntokauppojen jälkeen on mahdollista tapahtua vielä lisäostoja. Yleisesti lisäostot lisäävät sekä asiakkaan tyytyväisyyttä että sitoutumista ja lisäävät OPn liikevaihtoa.

5. YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Helsingin Seudun Osuuspankin luotto-prosessia ja määritellä se asiakaslähtöisesti. Ongelmaa lähestyttiin sekä tuotanto- että asiakasnäkökulmasta ja pyrittiin selvittämään näkökulmien eroja. Asiakasnäkökulmaa havainnoidtiin asiakaskyselyn avulla, kun taas tuotantonäkökulmaa tarkasteltiin avoimella haastattelulla sekä pankin luovuttamilla materiaaleilla. Asiakaskyselyyn osallistui yhteensä 30 henkilöä ja tutkimus tehtiin kahdessa Helsingin Seudun Osuuspankin konttorissa, Aleksilla ja Tikkurilassa. Haastattelu käytiin yhdessä Osuuspankin Osastonjohtajan Marko Helinin kanssa.

Asiakaskyselyn perusteella asiakkaat arvostivat yhtä paljon sekä mahdollisuutta asioida pankkikonttorilla että itsepalveluna verkkopankin kautta – näin ollen asiakkaat haluavat asioida monikanavaisesti hyödyntäen sekä konttorikanavaa että verkkopankkia ja muita sovelluksia. Palvelukanavista konttori koettiin tärkeäksi asunnon oston hetkellä: tutkimustuloksista selvisi, että noin 57 % luotonhakijoista piti tärkeimpänä asiointikanavana pankin konttoria, jossa saa henkilökohtaista palvelua luotonannossa. Henkilökohtaista palvelua lainaneuvottelussa asiakkaat arvostavat yhä ylitse muiden ominaisuuksien asuntoa hankkiessaan. Tämän lisäksi havaittiin, että asiakkaat etsivät tietoa nykypäivänä monista eri kanavista. Selkeästi yleisimpänä tiedonhakukanavana on tutkimuksen mukaan internet.

Kun verrattiin pankin tuotantonäkökulmaa ja asiakasnäkökulmaa, havaittiin, että luotonhakijan palvelupolku on pankin tarjoamaa luotto-prosessia pidempi. Asiakas näkee luotto-prosessin pankkia pidempänä, koska pankille asiakkaan haaveet, elämä ja tulevaisuus välittyvät ainoastaan luottihakemuksen muodossa. Asiakas aloittaa tavanomaisesti kontaktin pankin kanssa luottihakemuksen muodossa, jonka jälkeen asiakkaalla tulisi olla mahdollisuus valita, mitä palvelukanavaa pitkin ja millä aikataululla hän kykenisi edistämään omaa asiaansa. Pankin puolesta luotto-prosessi päättyy asuntokauppoihin, kun taas asiakkaalla se jatkuu ja on loputon sykli (etsin, löydän, muutan & asun).

Siinä missä asiakkaat kokivat asuntokauppojen aikana konttorin parhaimmaksi asiointikanavaksi, kokevat asiakkaat verkkopankin parhaimmaksi kanavaksi kauppojen jälkeen. Tästä voidaan tehdä oletus, että asiakkaat kokevat omien taitojensa riittävän vähäpätöisempiä asioita hoidettaessa.

Tutkimustuloksista tehtiin lisäksi seuraavia yhteenvetoja:

- Helsingin Seudun Osuuspankin tulee kiinnittää erityisesti huomiota internetissä tapahtuvaan mainontaan, tiedonvälitykseen ja koulutukseen, jotta asiakkaat ovat jatkossa tietoisempia ja osaavampia.
- Olisi tärkeää, että asiakas saisi itse vaikuttaa siihen, mitä kanavaa pitkin ja millä aikataululla hän kykenisi edistämään omaa asiaansa.
- Luottihakemusta tulisi kehittää ylimääräisten kontaktien välttämiseksi.
- Jälkihoitotiimi asiakassuhteen jatkamiseen ja piilevien tarpeiden täyttämiseen.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli yhdistää yrityksen ja asiakkaan näkökulma yhteen ja muodostaa tästä yhtenäinen näkemys luottoprosessista. Koska tutkimus oli case-tutkimus, eivät tutkimustulokset ole suoraan yleistettävissä kaikkiin palveluprosesseihin. Tutkimuksen aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja sopivan haastava. Tavoitteena oli kehittää asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta, muotoilla palvelu asiakasta varten paremmaksi ja parantaa asiakaskokemusta. Näiden yllä annettuiden ehdotusten on ajateltu lisäävän asiakaslojaaliutta ja samalla yrityksen myyntiä johtaen yritykselle parempiin tuloksiin.

Tutkimuksen aihetta olisi mahdollista lähestyä myös laajemmassa mittakaavassa, esimerkiksi koko OP ryhmän tasolla. Tutkimuksen aihetta voisi lähestyä myös laadullisin menetelmin, jonka avulla pystyisi selvittämään tarkemmin, mikä saa ihmiset valitsemaan juuri tietyn asiakaspalvelukanavan tai vaihtamaan toiseen.

LÄHDELUETTELO

Aminoff, Jukka & Rubanovitsch, Mika (2015). *Ostovallankumous*. Oy Imperial Sales AB, s. 208.

Aaltola, M., Ahmaoja A., Heikkilä T., Hotokka T. & Hurskainen L. (2010). *Asiakaskuulu*. Asiakkaan palvelukokemus. Luettavissa: <http://asiakaskuulu.wikispaces.com/4.+Asiakkaan+palvelukokemus>.

Addis, M & Holbrook, M.B. (2001). On the Conceptual Link between Mass Customisation and Experiential Consumption: An Explosion of Subjectivity. *Journal of Consumer Behaviour*.

Best, K. (2006). *Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation*. Lausanne.

Burlton, Roger, T. (2001). *Business Process Management: Profiting From Process*. Indianapolis: Sams Publishing.

Clatworthy, S. (2013) *Design support at the front end of the New Service Development (NSD) process: The role of touch-points and service personality in supporting teamwork and innovation processes*. The Oslo School of Architecture and Design.

Continuum (2010) *Service Design: What*.
http://www.dcontinuum.com/content/expertise_page.php?pageid=62.

Cruickshank, P. (2011). Customer journey mapping. *Smart Cities Guide*. Smart cities Brief NO.12 Luettavissa: <http://www.smartcities.info/files/>.

Darmody, Aron (2009). Value Co-Creation and New Marketing, *Technology Innovation Management Review*, Luettavissa: <https://timreview.ca/article/302>.

DiJulius, John R. (2008). *What's the Secret: To Providing a World-Class Customer Experience*. s. 336, Wiley; 1 painos.

Engine service design (2010). *Service Design*. luettavissa: http://www.enginegroup.co.uk/service_design/.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Fonteijn, Marc, 31 Volts Service Design (2008). *One line of Service Design*. Luettavissa: <http://www.31v.nl/2008/03/one-line-of-service-design/>.

Frontier service design (2010). *About service design*. Luettavissa: <http://www.frontierservicedesign.com/about-us/about-service-design/>.

Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal* 25:5, s. 395–410.

- Gillham, B. (2010). *Case Study Research Methods*. Continuum International, Publishing, London. 2010.
- Goncalves, Karen P. (1998). *Services Marketing: A Strategic Approach*. Prentice-Hall, s. 225.
- Grönroos, Christian. (2001) & (2009). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Painos: 3. & 5.
- Grönroos, C, (1990). Service Management Focus for Service Competition, Swedish School of Economics, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5 No. 1, 1994, s. 5–20.
- Hannus, J. (2000). *Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hegeman, Jamin (2008). *The Thinking Behind Design*. A thesis submitted to the School of Design, Carnegie Mellon University for the degree of Master of Design in Interaction Design. luettavissa: <http://jamin.org/portfolio/thesis-paper/thinking-behind-design.pdf>
- Heikkilä, T. (2005). *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita Prisma Oy, s. 328.
- Helin Marko (2016). Osastonjohtaja, OP Vallila, haastattelu 12.4.2016.
- Hiltunen, Leena (2009). *Validiteetti ja reliabiliteetti*. Graduryhmä 18.2.2009, Jyväskylän Yliopisto.

- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2004). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Holmlid, Stefan & Evenson, Shelley (2008). Bringing Service Design to Service Sciences, Management and Engineering, *Part of the series Service Science: Research and Innovations in the Service Economy*, s. 341–345.
- Hämäläinen, K. & Lammi, M. (2009). *Service design as a tool for innovation leadership. Designing Services with Innovative Methods*. University of Art and Design Helsinki.
- Hölttä T. & Savonen M. (1997). *Muutosvoimana laatujohtaminen*. Oy Edita Ab, Helsinki.
- Johnston, Rober & Xiangyu, Kong (2011). The customer experience: a roadmap for improvement, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 21 Iss: 1, s. 5 – 24.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. (2013). *Asiakkaan matkassa Tuotekeskeisyydestä Symbioosistrategiaan*. Helsinki: Talentum.
- Kirk, Jerome & Miller, Marc L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research. Qualitative research methods*. Volume 1. Beverly Hills: SAGE.
- Lecklin, Olli (1999). *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lovelock, C & Wandermerwe, S. & Levis, B. (1999). *Services marketing. A European perspective*. London:Prentice Hall, s. 6-7.

- Koivisto, M. (2009). *Frameworks for structuring services and customer experiences. Designing services with innovative methods*. s. 136–149.
- Kvist, H. & Arhoma, S. & Järvelin, K. & Räikkönen J. (1995). *Asiakasprosessit: Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä?* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Laakso, Hannu (2004). *Brändit kilpailuetuna*. Hämeenlinna Karisto Oy, s. 385.
- Laamanen, Kai (2001). *Johda liiketoimintaa prosessien verkkona- ideasta käytäntöön*. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelu Oy, Otavan kirjapaino, Keuruu.
- Laine, K & Tiirikainen, V. (1994). *Ydinketjut uusiksi*. Suomen Atk-Kustannus Oy: Espoo.
- Lavigne, Dru & Tanev, Stoyan (2009). Editorial: Value Co-Creation. *Technology Innovation Management Review*, luettavissa: <http://timreview.ca/article/306sdgskldmgklsmdlsmglsk>.
- Lee Yohn, Denise (2015). 7 Steps to Deliver Better Customer Experiences. *Harvard Business Review*, luettavissa: <https://hbr.org/2015/02/7-steps-to-deliver-better-customer-experiences>.

Lepola, R., Pulkkinen, I., Raivio, L., Seilinheimo, R. & Sulkanen, L. (1998). *Asiakaspalvelu*. Helsinki: WSOY.

Livework (2010) *Service Design Retrieved*. Luettavissa:
<http://www.livework.co.uk/articles/creating-customer-centred-organisations>.

Lovelock, C., Wandermervé, S. & Lewis B. (1999). *Services Marketing. A European Perspective*. London: Prentice Hall, s. 6–7.

Löytänä, Janne, Kortesoja, Katleena (2011). *Asiakaskokemus*. Helsinki: Talentum.

Mager, B. (2009). Service Design as an Emerging Field. In: Miettinen & Koivisto *Designing Services with Innovative Methods*, Helsinki: Taik Publications, s. 28–42.

Mager, B (2004). *Service Design: A Review*. KISD, Köln.

Maechler, Nicolas, Neher, Kevin & Park, Robert (2016). *From touchpoints to journeys: Seeing the world as customers do*. McKinsey, luettavissa:
<http://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/from-touchpoints-to-journeys-seeing-the-world-as-customers-do>.

Martinsuo, M & Blomqvist, M (2010). *Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä*. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta Tampere.

Martola U. & Santala, R. (1997). *Liiketoimintaprosessit*. Porvoo: WSOY.

Meroni, A., & Sangiorgi, D. (2011). *Design for services, Design for Social Responsibility*. Routledge; New edition.

Miettinen & Koivisto (2009). *Designing Services with Innovative Methods*. University of Art and Design Helsinki.

Moritz, Stefan (2005). *Service Design, Practical Access to an Evolving Field*. KISD, London.

OP Pohjola (2013). *Vuosikertomus*. Luettavissa: <http://www.op-pohjola-annualreport.fi/OP-Pohjola2013/fi/vuosi-2013/strategia/liiketoiminnan-pitkajanteinen-kehittaminen>.

Pakkanen, Riitta, Korkeamäki, Anne, Kiiras, Hanna & Hämäläinen, Marjo (2013). *Palvelun taitajaksi*.

Pantzar, Minna (2015). OnniBus ajoi VR:n yli – Asiakaskokemukseen panostavat yritykset valtaavat markkinat. *Yle Uutiset 3.11.2015*, luettavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-8419240>.

- Payne Adrian, Frow Pennie (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, October 2005, Vol. 69, No.4, s.167– 176
- Pine, Joseph & Gilmore, James H. (1999). The Experience Economy. *Harvard Business Review*, luettavissa: <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>.
- Pitkänen, Raimo (2010). *Johtamisen suurenmoinen keveys*. Hansaprint Oy, Vantaa.
- Pohjola, Matti (2015). *Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla*. Finanssialan keskusliitto, luettavissa: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf.
- Questback (2016). Asiakaskokemuksen mittaamisen. *ABC Opas Liiketoiminnan päättäjälle*, luettavissa: <https://www.questback.com/fi/asiakaskokemus>.
- Rawson, Alex, Duncan, Ewan & Jones, Conor (2013). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*, luettavissa: <https://hbr.org/2013/09/the-truth-about-customer-experience>.
- Rajander-Juusti, Ritva (2012). *Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotaus tulevaisuuteen raportti*. Finanssialan keskusliitto, luettavissa: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Finanssialan_kyvykkyydet.pdf
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-researchers*. 2. painos, Oxford: Blackwell.

Roto, V., Nuutinen, M., Smedlund, A., Passera, S. (2012). *A Glimpse of UX for B2B industry*. Issue 1. FIMECC UXUS.

Saffer, D. (2007). *Designing for Interaction. Creating Smart Applications and Clever Devices*. Berkeley: New Riders.

Sakata, Mario (2015) *Designing the Organization from Service Design Perspective. An inside look at 2 User Experiences that constitute the basis of Service*.

Salminen, Hannu (1994). *Laadulla tulosta –asiantuntijayrityksen uudet toimintamallit ja organisaatiorakenteet*. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä.

Schneider, Jakob & Stickdorn, Marc (2012). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. Wiley, 1. PAINOS.

Segelström, Fabian, Stakeholder (2013). Engagement for Service Design, How service designers identify and communicate insights. *Linköping Studies in Arts and Sciences* no. 586, luettavissa: <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:647878/FULLTEXT03.pdf>

Shaw, Colin & Ivens, John (2002). *Building Great Customer Experiences*. Palgrave MacMillan UK, s. 224.

Siekinen, Kirsi (2001). Syvähaastattelu. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 43-58.

The Copenhagen Institute of Interaction Design (2008). *What is Service Design?*

Luettavissa: <http://ciid.dk/symposium/sds/>.

Tekes (2009). *Hiipuva haarakonttori vai globaali suunnannäyttävä – Suomalaisen finanssialan tulevaisuus*. Helsinki, luettavissa:

https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/hiipuva_haarakonttori.pdf.

Tekes (2010). *Palveluliiketoiminnan sanasto*. Luettavissa:

https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf.

Toivakainen, Sara (2014). *Asiakaskokemuksen johtaminen säännellyssä palveluliiketoiminnassa*, diplomityö Tampereen Teknillinen Yliopisto.

UK Design Council (2010). *What is service design?* Luettavissa:

www.designcouncil.org.uk/about-design/Types-of-design/Service-design/What-is-service-design/.

Yin, R.K. (1987). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills, Cal.: Sage Publications.

Ylikoski, T. (1999). *Unohtuiko asiakas?* 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Zeithaml Valeria A., Parasuraman, A. & Berry, Leonard L. (1990). *Delivering Quality Service*. The Free Press, New York, N.Y.

Zeithaml, V. & Bitner M. (1996). *Services marketing*. New York: McGraw-Hill, 123.

LIITTEET

LIITE 1. Asiakaskysely



Helsingin OP Pankki Oyj

Asiakaskysely Pro Gradu - tutkintoa varten

Asiakaskyselyn tiedot ovat luottamuksellisia, niitä ei luovuteta ulkopuolisille eikä tietoja käytetä muuhun kuin tutkimuksen analysointiin. Tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyyttä ei paljasteta eikä hänen henkilötietojaan käytetä hyväksi tutkimuksessa.

1. Oletko aikaisemmin ollut OP Helsingin asiakas?

- Kyllä
- En

2. Oletko ensiasunnon ostaja?

- Kyllä
- En

3. Oletko etsinyt informaatiota tai kysellyt mielipiteitä laina-asioista ennen tapaamista?

- Kyllä: mistä kanavasta? _____
- En

4. Oletko kilpailuttanut lainasi jossain toisessa pankissa?

- Kyllä, kävin toisen pankin konttorissa lainaneuvottelussa.
- Kyllä, verkkohakemuksella.
- Kyllä, puhelinneuvottelulla.
- Kyllä, muuta kanavaa käyttäen: _____
- En

5. Mitä asiaa arvostat ja pidän tärkeimpänä lainaneuvotteluissa? (Valitse 1)

- Henkilökohtaista palvelua
- Prosessin nopeutta ja tehokkuutta
- Mahdollisuutta hoitaa laina-asia ilman fyysistä läsnäoloa konttorilla
- Mahdollisuutta hoitaa laina-asia kokonaisuudessaan konttorilla
- Jotain muuta, mitä: _____

6. Kuinka helpoksi koit luottohakemuksen täyttämisen?

- Se oli mielestäni helppoa.
- Se oli mielestäni vaikeaa.
- Se ei vastannut tarpeitani.
- En tehnyt luottohakemusta verkossa, miksi: _____

7. Mihin kiinnitit eniten huomiota lainatarjouksessa? (Valitse 1)

- OP omistaja-asiakasetuihin
- Toimitusmaksuun
- Marginaaliin
- Lainan määrään ja lyhennystapaan
- Johonkin muuhun, mihin: _____

8. Minkä kanavien kautta haluat hoitaa tavanomaisesti pankkiasioita?

- Puhelin
- Verkkopankki
- Verkkoneuvottelu
- Konttori
- Mobiili – sovellukset
- Joku muu, mikä: _____

9. Minkä asiointikanavan koet tärkeimmäksi asuntokauppojen aikana? (Valitse 1)

- Puhelin
- Verkkopankki
- Verkkoneuvottelu
- Konttori
- Mobiili – sovellukset
- Joku muu, mikä: _____

10. Missä kanavassa haluaisit ensisijaisesti jatkaa pankkiasiointia asuntokauppojen jälkeen? (Valitse 1)

- Konttorikäynti
- Verkkoneuvottelu
- Puhelin
- Verkkopankki
- Mobiili – applikaatiot

Kiitos vastauksistanne ja onnea uuteen kotiin!