

**Lappeenrannan teknillinen yliopisto
Kauppatieteiden osasto
90672K Kauppatieteiden kandidaatin tutkinnon
tutkielmaseminaari**

30.11.2006

Asiakaspalvelu kilpailuetuna pankissa

Suvi Matikainen 0264065

Sisällysluettelo

1. Johdanto	1
1.1. Kirjallisuuskatsaus	2
1.2. Tutkimusongelma ja tavoitteet.....	3
1.3. Teoreettinen viitekehys	4
1.4. Rajaukset.....	4
1.5. Keskeisimmät käsitteet	5
2. Palvelun osatekijät	6
2.1. Palvelukulttuuri.....	8
2.2. Palvelun osat eli palvelupaketti.....	8
2.3. Palvelutuotanto.....	9
2.3.1. Asiakaspalveluhenkilöstö	9
2.3.2. Neuvoa antava myyntityö	10
2.3.3. Kontaktihenkilöstön valtuudet	11
2.3.4. Asiakkaiden lojaalisuus	11
2.4. Palvelun laatu.....	12
2.4.1. Totuuden hetki	13
2.4.2. Palvelun laadun osatekijät.....	13
3. Palvelun käyttöön liittyvät tekijät	15
3.1. Ikä ja fyysiset tekijät	15
3.2. Asenteet.....	16
3.3. Kokemukset	16
3.4. Halu vaikutusmahdollisuuksien hyödyntämiseen.....	17
4. Asiakaspalvelun rooli pankissa.....	17
4.1. Pankkisektorin nykytila.....	17
4.2. Yritysesittely	19
4.3. Tapa toimia	20
4.4. Asiakkaiden näkökulma	21
4.4.1. Tutkimusmenetelmä ja rajoitteet.....	21
4.4.2. Tutkimusaineiston analysointi	22
4.4.3. Pankkiasiakkaiden kokemuksia	22
5. Yhteenveto ja johtopäätökset	27
Lähdeluettelo.....	30
Liitteet	
Liite 1: Haastattelukysymykset	

1. Johdanto

1990-luvulla pankit alkoivat karsia konttoriverkostoaan ja patistaa asiakkaita itsepalveluun. Palvelumaksut nousivat ja henkilökohtainen palvelu huononi. Järvinen (1996, 118–119) kritisoi ilmiön olleen sama kaikissa pankeissa, joten nurisevien asiakkaiden oli pakko hyväksyä tosiasiat ja alkaa hoitaa pankkiasioitaan itse.

Viime vuosina eräät pankit ovat alkaneet laajentaa konttoriverkostoaan ja panostaa täten henkilökohtaiseen palveluun. Onhan asiakaspalvelu eräs markkinoinnin kilpailukeinoista. On kuitenkin otettava huomioon, että osa uusista konttoreista kuuluu pankeille, jotka ovat toimineet vasta vähän aikaa Suomessa. Asiakaspalvelun lisäksi uusien konttorien perustamisen motiivina voi siis olla myös tietyn saturaatiopisteen saavuttaminen maantieteellisesti.

Kaikki eivät kuitenkaan ole luottavaisia henkilökohtaiseen palveluun kilpailuetuna. Esimerkiksi Tuorila (2002, 12) katsoo palvelujen tarjonnan liiallisen rationalisoinnin johtavan siihen, ettei henkilökohtaisella palvelulla enää pystytä kilpailemaan, vaan on panostettava muihin kilpailukeinoihin.

Mielipiteitä ja pankkien kilpailustrategioita on siis monia. Tässä tutkimuksessa yritetään löytää syitä siihen, miten asiakaspalvelu voi olla kilpailuetu nykyisessä itsepalvelua painottavassa yhteiskunnassa. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen, ja empiirinen osa on toteutettu haastattelemalla muutamia Handelsbankenin asiakkaita. Tuloksia ei voi yleistää, mutta ne auttavat ymmärtämään pankkipalveluja asiakasperspektiivistä katsottuna.

Empiirinen osuus rajoittuu Suomeen, jossa asiaa käsitellään vain case-yrityksen Handelsbankenin kannalta. Asiakasnäkökulma rajoittuu henkilöasiakkaisiin. Työni keskittyy kasvokkain tapahtuvaan henkilökohtaiseen palveluun, sillä henkilökohtaista palvelua voi tarjota myös muilla kommunikaatiovälineillä, eikä sen tarvitse olla aika -tai paikkasidonnaista. Asiakaspalveluhenkilöstö saa tutkielmassa paljon huomiota, sillä kuten Zeithaml ja Bitner (2003, 318) kirjassaan kertovat, asiakaspalvelijat ovat samalla kertaa itse palvelu, organisaatio, brandi ja markkinoijat.

1.1. Kirjallisuuskatsaus

Viimeaikainen palvelujen markkinointitutkimus on käsitellyt paljon työntekijöiden käyttäytymistä ja heidän ilmaisemiaan tunteita.. Koska työntekijän tunteet vaikuttavat asiakkaisiin, ne ovat luonnollisesti markkinoijien kiinnostuksen kohde. Muun muassa Hennig-Thurau ym. (2006) ovat tutkineet, kuinka asiakaspalvelijoiden positiivisten tunteiden näyttäminen vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen sekä ostokäyttäytymiseen ja onko tunteiden aitoudella väliä.

Kernbachin ja Schutten (2005) tutkimuksen keskeisiä teemoja ovat työntekijöiden tunneäly ja sen merkitys asiakastyytyväisyyteen. Heidän tutkimuksensa erittelee tunneälyn elementtejä ja sitä, millaisissa asiakaspalvelutilanteissa tunneälyn merkitys korostuu. Bitner ym. (2005) ovat tutkineet asiakaspalvelijan roolia tämän mukauttaessa palvelua kullekin asiakkaalle sopivaksi. Palvelujen markkinoinnissa asiakaspalvelija voi mukauttaa käytöstään sekä palvelun lopputulosta. Näiden kahden mukautettavan tekijän tunnistaminen ja arviointi ovat kyseisen tutkimuksen pääaiheita. Lisäksi Bitner ym. pyrkivät selvittämään, miksi toiset asiakaspalvelijat onnistuvat tarjoamaan asiakkaille henkilökohtaisempaa palvelua kuin toiset.

Boven ja Johnsonin (2006) tutkimus on selvittänyt, tulisiko asiakkaan lojaalisuutta vain yhteen kontaktihenkilöön rohkaista, ja mitä tapahtuu, jos kyseinen kontaktihenkilö jättää organisaation. Gerrardin ym. (2006) tutkimus puolestaan keskittyy asiakkaisiin ja erittelee syitä siihen, miksi tietyt kuluttajat eivät ole halukkaita käyttämään Internetin pankkipalveluja.

Kuten aikaisemmassa kirjallisuudessa, tässäkin tutkimuksessa käsitellään työntekijöiden käyttäytymistä ja heidän ilmaisemiaan tunteitaan. Myös pankkisektorilla ne liittyvät asiakkaiden palvelukokemukseen ja sitä kautta tyytyväisyyteen. Ilman tyytyväisyyttä asiakaspalvelu ei voi olla kilpailuetu.

1.2. Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten henkilökohtainen, kasvokkain tapahtuva asiakaspalvelu voi olla kilpailuetu nykyisessä itsepalveluyhteiskunnassa. Tutkimusongelma ja osaongelmat on esitetty kysymysten muodossa.

Tutkimusongelma:

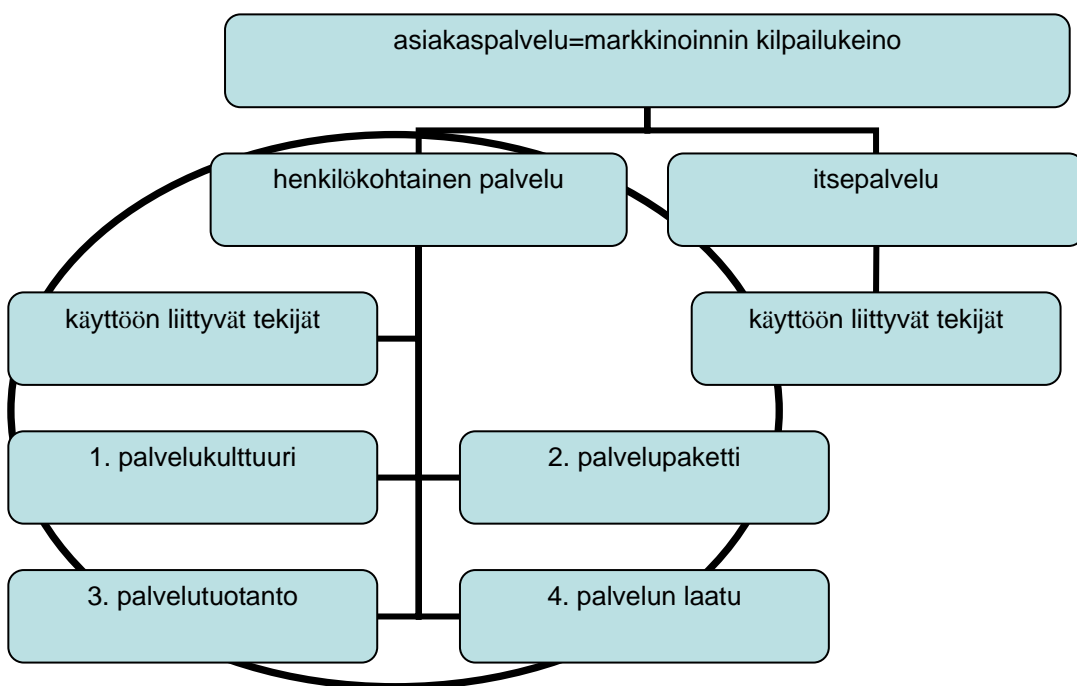
Miten asiakaspalvelu voi olla kilpailuetu pankissa?

Osaongelmat:

1. Mitkä ovat itsepalvelun ja henkilökohtaisen palvelun erot ja mitä tekijöitä niiden käyttöön liittyy?
2. Mitkä ovat palvelun osatekijät?
3. Millaisena asiakkaat kokevat kasvotusten saamansa henkilökohtaisen palvelun ja mitä tekijöitä he pitävät pankkipalvelun laadun osatekijöinä?
4. Onko henkilökohtaisesta, kasvokkain tapahtuvasta palvelusta onnistuttu tekemään kilpailuetu Handelsbankenissa?

1.3. Teorettinen viitekehys

Kuviossa 1 on esitetty kandyön teorettinen viitekehys. Asiakaspalvelu on eräs markkinoinnin kilpailukeino, joka voidaan jakaa itsepalveluun ja henkilökohtaiseen palveluun. Palvelun käyttöön liittyvät tekijät vaikuttavat siihen, valitseeko asiakas itsepalvelun vai henkilökohtaisen palvelun. Tässä tutkimuksessa on keskitytty henkilökohtaiseen palveluun, jonka osatekijät ovat palvelukulttuuri, palvelupaketti, palvelutuotanto ja palvelun laatu. Ihannetapauksessa hyvä palvelu saa aikaan asiakastytyväisyyttä, tyytyväiset asiakkaat maksavat enemmän ja yritys alkaa tuottaa voittoa.



KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehys

1.4. Rajaukset

Kuten aiemmin on jo mainittu, empiirinen osuus rajoittuu Suomeen, jossa asiaa käsitellään vain case-yrityksen eli Handelsbankenin kannalta. Asiakasnäkökulma rajoittuu henkilöasiakkaisiin. Palvelun osatekijöistä käsitellään eniten palvelutuotantoa, josta työn kannalta tärkein on kasvokkain tapahtuva henkilökohtainen palvelu. Sen sijaan palvelun laatuun ei keskitytä.

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen ja pyrkii kuvaamaan lähinnä asiakaspalvelua ilmiönä. Tämän ja pienen näytekoon vuoksi tuloksia ei voi yleistää tilastollisesti.

1.5. Keskeisimmät käsitteet

Tässä luvussa määritellään työn keskeiset käsitteet, joita ovat palvelu ja kilpailuetu. Ne ovat oleellisia tekstin ymmärtämisen kannalta. Määrittelyjä on täydennetty artikkelilähteillä käytännönläheisemmän kuvan saamiseksi.

Seuraava Tuire Ylikosken määrittely palvelusta pätee myös pankkipalveluihin.

Palvelu on asiakkaalle lisäarvoa tuottava teko, toiminta tai suoritus, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta ja joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Edellä mainittujen piirteiden lisäksi palveluille ominaista ovat vaihtelevuus ja katoavuus. Asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen palvelua käyttäessään ja voi näin ollen varmistaa saavansa omiin tarpeisiinsa sopivaa palvelua. (Ylikoski 2001, 20–25) Palveluja voidaan luokitella myös sen mukaan, onko palvelun luonne konkreettista vai aineetonta toimintaa ja onko palvelun kohde ihminen vai esine tai asia. Esimerkiksi hiustenleikkuu on ihmiseen kohdistuvaa toimintaa ja palvelu konkreettista. Pankkipalvelut puolestaan ovat kaikkein aineettominta toimintaa. (Ylikoski 2001, 28–29)

Henkilökohtainen palvelu on eräs markkinoinnin kilpailukeino. Silloin kun pääasiallinen vastuu palvelujen luomisesta kuuluu niiden tarjoajalle ja asiakas voi ainoastaan myötävaikuttaa tähän prosessiin, puhutaan henkilökohtaisesta palvelusta (Tuorila 2002, 5). Henkilökohtaisen palvelun rooli korostuu, jos erityisasiantuntemuksen rooli on suuri (Tuorila 2002, 13). Asiakkaan pitäisi aina halutessaan tavoittaa pankista elävä ihminen ratkaisemaan ongelma tai vastaamaan kysymykseen. Jos pankki epäonnistuu tässä tai toimii liian hitaasti, on vaarana menetetty asiakassuhde tai ohi mennyt myyntitilanne. (Banks Marketing International 2006, 12)

Itsepalvelu tarkoittaa sitä, että päävastuu palvelun aikaansaamiseksi kuuluu asiakkaalle ja palvelun tarjoaja vain luo tarvittavat fyysiset puitteet. Asiakaspalvelijoina ei siis ole muita kuin asiakas itse. (Tuorila 2002, 5)

Syitä itsepalvelujen tarjoamiseen ovat pyrkimys tarjonnan rationalisointiin, ihmistyön korkea verotus ja kustannusten minimointi (Tuorila 2002, 11). Pankit tarjoavat mielellään asiakkailleen itsepalveluja alempien kustannusten toivossa. Asiakkaille Internet-pankkipalveluja perustellaan niiden joustavuudella ja vapaudella valita, mitä asioita haluaa hoitaa sähköisesti. (Gerrad ym. 2006, 165)

Kilpailuetu on jotain sellaista, joka tarjoaa asiakkaille jotain yliveraista arvoa verrattuna kilpaileviin tarjouksiin (Zineldin 2006, 329). Pankit voivat saavuttaa kilpailuetua erikoistumalla. Erikoistuminen tulisi tehdä keskittymällä kolmeen päästrategiaan: mukavuuteen, arvoon ja palveluun. Asiakasuskollisuus on kilpailuedun perusta, vaikka todellisuudessa pankkien on vaikea päästä asiakkaiden ”mieliin ja sydämiin”. (Banks Marketing International 2006, 12) Tutkimuksen teettäjän, Deloitteen mukaan pankit eivät ole tehneet hyvää työtä keskittyessään asiakkaisiinsa, mikä näkyy asiakkaiden epävarmassa suhtautumisessa. Arvioitaessa palvelun laatua suurimmat tyytymättömyyden aiheet olivat pankkien huonot aukioloajat sekä ihmisäänen puute puhelimessa. (Banks Marketing International 2006, 12)

Banks Marketing International-lehti kuvailee arvoa pankin näkökulmasta:

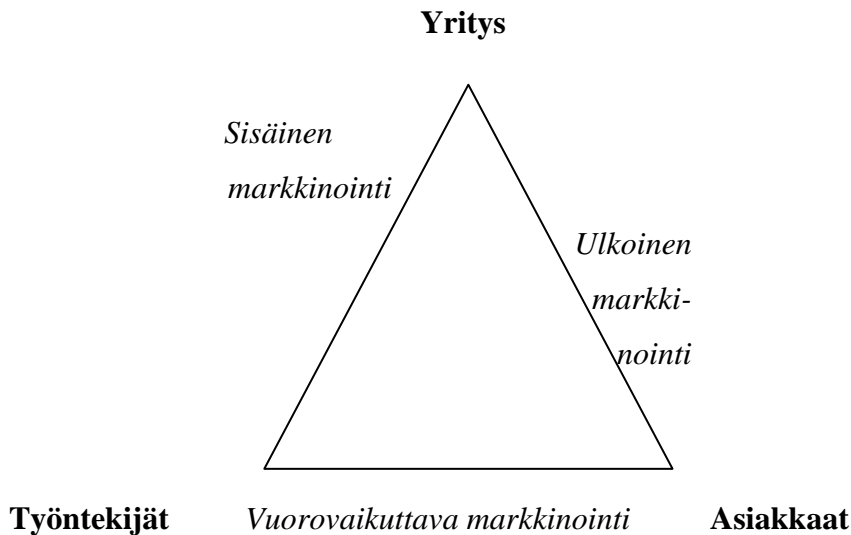
Arvoa lisäävä palvelutuote syntyy, kun palveluhenkilöstö tarjoaa asiakkaille enemmän, kuin he odottivat (Manning & Reece 2004, 170). Asiakkaiden on saatava pankkisuhteestaan jotakin arvoa. Jos arvoa ei pystytä säilyttämään, asiakkaat katoavat.

Arvo tarkoittaa muutakin kuin edulliset palvelumaksut. Se on oikeanlaisten, räätälöityjen tuotteiden tarjoamista tietyn asiakasryhmän tarpeisiin tarjoamatta kuitenkaan liian monia tuotevariaatioita. (Banks Marketing International 2006, 12)

2. Palvelun osatekijät

Palvelujen markkinointikolmio (kuvio 2) havainnollistaa yrityksen eri toimintojen ja asiakkaiden välisiä suhteita, siksi siitä on hyvä aloittaa. Onnistunut palvelu edellyttää kaikkien avainryhmien saumatonta yhteistyötä. Kasvokkain tapahtuva henkilökohtainen palvelu tapahtuu kolmion

alukulmissa sijaitsevien työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. Juuri tämä kontakti on koko tutkimuksen pääteema.



KUVIO 2. Palvelujen markkinointikolmio (Zeithaml & Bitner 2003, 319)

Kolmion kulmissa sijaitsevat yritys, työntekijät ja asiakkaat. Nämä kolme avainryhmää työskentelevät yhdessä kehittääkseen, mainostaakseen ja siirtääkseen palveluja asiakkaalle.

Tehokkaaseen yhteistyöhön ja palvelun onnistumiseen tarvitaan avainryhmien välille kolmenlaista markkinointia: ulkoista, vuorovaikuttavaa ja sisäistä markkinointia. (Zeithaml & Bitner 2003, 319)

Yrityksen ulkoinen markkinointi vaikuttaa asiakkaan odotuksiin ja antaa lupauksia palvelusta ja sen lopputuloksesta. Kaiken sen, mitä asiakkaalle kommunikoidaan ennen palvelun toimittamista, voidaan katsoa kuuluvan ulkoiseen markkinointiin. Yritys ei koskaan saa luvata liikaa, vaan lupaukset on aina pidettävä. (Zeithaml & Bitner 2003, 319) Kolmion alalaidassa sijaitseva vuorovaikuttava markkinointi tapahtuu reaaliajassa ja on kriittinen lupausten pitämisen kannalta (Zeithaml & Bitner 2003, 319). Totuuden hetki on vuorovaikuttavaa markkinointia. Sisäinen markkinointi on henkilöstön sisällä tapahtuvaa markkinointia, jonka tarkoitus on auttaa henkilöstöä täyttämään ulkoisen markkinoinnin antamat lupaukset. Sisäiseen markkinointiin kuuluvat muun

muassa rekrytointi, harjoittelu, motivointi, palkitseminen sekä asianmukaisten välineiden ja teknologian antaminen henkilöstön käyttöön (Zeithaml & Bitner 2003, 319).

2.1. Palvelukulttuuri

Palvelukulttuuri on tietyn palveluyhteisön palveluilmapiiri, joka heijastaa yhteisön arvoja ja vaikuttaa koko palvelujärjestelmään. Palvelukulttuuri määrittelee sanattomasti sen, mikä on yhteisössä sallittua, kiellettyä ja toivottua. Sitä on kaikki se, mitä asiakas havaitsee palveluyhteisössä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 54–56).

Hyvä palvelukulttuuri on onnistuneen asiakaspalvelun edellytys, sillä tällöin henkilökunta on sitoutunutta ja motivoitunutta ja jokainen palveluyhteisön jäsen tietää, miten toimia kussakin palvelutilanteessa. Palvelukulttuurin asiakassuuntautuneisuutta voidaan parantaa muun muassa sisäisellä markkinoinnilla. Joskus karismaattisen omistajan tai johtajan ympärille muodostuu henkilöön sidottu palvelukulttuuri. (Lahtinen & Isoviita 1998, 54–56)

Sisäinen markkinointi auttaa pitämään yllä palvelukulttuuria. Palvelukulttuurin ylläpitämisen kannalta tärkeää on, että johtamismenetelmät ovat rohkaisevia ja edistävät asiakaskeskeisyyttä ja että sisäiset suhteet säilyvät hyvinä. Työntekijöiden tulisi saada jatkuvasti tietoa ja palautetta. Uusia tuotteita, palveluja ja markkinointitoimia tulisi markkinoida ensin yrityksen sisällä, ennen kuin niitä aletaan markkinoida ulospäin. (Grönroos 2003, 441–442)

Palvelukulttuurissa hyvän palvelun merkitys ymmärretään ja sitä arvostetaan. Hyvää palvelua annetaan sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille. Palvelukulttuurissa hyvää palvelua pidetään elämäntapana, joka tulee luonnostaan, sillä se on organisaation tärkeä normi. (Zeithaml & Bitner 2003, 342)

2.2. Palvelun osat eli palvelupaketti

Palvelu koostuu teknisestä ja toiminnallisesta osasta (Tuorila 2002, 6). Teknistä laatua on, että palvelu on teknisesti hyväksyttävissä (Grönroos 1989, 88). Esimerkiksi pankissa asiakkaan rahat

ovat turvassa. Toiminnallista laatua on se, miten tekninen laatu siirretään hänelle (Grönroos 1989, 89) eli esimerkiksi kuinka usein ja mihin aikaan asiakas pääsee hoitamaan pankkiasioitaan.

Samaa asiaa voidaan kuvata palvelupakettina. Aineeton ydinhyöty konkretisoidaan ja tehdään houkuttelevammaksi liittämällä siihen erilaisia avustavia ja tukipalveluja. Avustavat palvelut mahdollistavat ydinpalvelun käytön ja ovat täten välttämättömiä. Tyypillisiä avustavia palveluja ovat muun muassa ajanvaraus ja maksusuoritus. (Ylikoski 2001, 222–228)

Tuki – eli mukavuuspalvelut eivät ole välttämättömiä, mutta ne tarjoavat yritykselle keinon erottautua muista palveluntarjoajista ja tekevät palvelun asiakkaille helpommaksi ja miellyttävämmäksi. Tällaista huolenpitoa ovat esimerkiksi ilmaiset asiakasparkkipaikat ja kahvitarjoilu. (Ylikoski 2001, 222–228) Pankissa tarjottavia tukipalveluja voivat olla muun muassa erilainen informointi ja konsultointi.

2.3. Palvelutuotanto

Palvelun tuottaminen on prosessi, jossa palveltava asiakas on kontaktissa palveluympäristön, kontaktihenkilöstön ja muiden asiakkaiden kanssa. Kaikki neljä palvelutuotannon pääosaa (asiakas mukaan lukien) vaikuttavat palvelun lopputulokseen. Riippuu toimialasta, mitkä palvelutuotannon osat ovat tärkeimpiä halutun mielikuvatavoitteen saavuttamiseksi. (Lahtinen & Isoviita 1998, 59.)

Asiantuntijapalveluissa palveluympäristön on oltava riittävän siisti ja rauhallinen. Ystävällinen ja asiantunteva kontaktihenkilöstö on ensiarvoisen tärkeää. Koska eri asiakkaiden käyttäytyminen palvelutilanteissa vaihtelee, on henkilöstön oltava myös tilanneherkkää ja joustavaa. Myös muiden asiakkaiden käyttäytyminen palvelutilanteessa sekä heidän suosituksensa ja mielipiteensä vaikuttavat palvelutuotantoon. (Lahtinen & Isoviita 1998, 59.)

2.3.1. Asiakaspalveluhenkilöstö

Nykyisin monet yritykset kohtelevat asiakkaita ryhmänä ja säästävät täten kustannuksia. Näin toimittaessa lisäarvo yksittäiselle asiakkaalle on hyvin pieni tai sitä ei ole lainkaan. Vuorovaikutus

yksittäisen asiakkaan kanssa tulisi nähdä mahdollisuutena eikä kulueränä, sillä asiakkaan tunteminen itsensä tärkeäksi on avain yleiseen tyytyväisyyteen. Tyytyväiset asiakkaat viipyvät pitempään ja kuluttavat enemmän rahaa. (Hornstein 2006)

Manning ja Reece korostavat oikean ihmiskontaktin tärkeyttä palvelutilanteissa aikakautena jossa tiedon tehokas vaihtaminen on yhä useampien taloudellisten transaktioiden perusta. Vaikka tekniikka on kehittynyt, koneet eivät täysin pysty korvaamaan ihmisiä. Toisin kuin koneilla, ihmisillä on kyky ajatella, tuntea ja luoda ideoita. (Manning & Reece, 2004, 5-7)

Myyntihenkilöiden tärkein tehtävä on lisätä arvoa. Arvo lisäys luodaan yhä enenevässä määrin tuotteen aineettomista osista, kuten asiakaspalvelijan antamista neuvoista ja asiakassuhteen taustalla olevasta luottamuksesta. Asiakkaat ovat herkkiä vaihtamaan palvelun tarjoajaa, jos he tuntevat itsensä petetyiksi tai kokevat saavansa enemmän arvon lisäystä kilpailevilta yrityksiltä (Manning & Reece, 2004, 7)

2.3.2. Neuvoa antava myyntityö

Neuvoa-antava myyntityö (consultative selling) on näkökulma, jossa kommunikaatio on molemminpuolista ja asiakkaan pitkän tähtäimen etu on tärkeää. Myyjät esittävät asiakkaalle kysymyksiä oppiakseen tuntemaan nämä tarpeet paremmin, kuuntelevat, konsultoivat, antavat suosituksia ja tarjoavat ratkaisuja. (Manning & Reece, 2004, 10–12)

Neuvottelu korvaa manipulaation, ja myyjän tehtävänä on auttaa asiakasta tekemään omia, älykkäitä päätöksiä. Asiakkaan on saatava tuntea itsensä tärkeäksi koko asiakassuhteen ajan. (Manning & Reece, 2004, 10–12) Pankkien tulisi pyrkiä enemmän neuvoa-antavaan myyntityöhön, sillä juuri se voi tehdä palvelusta kilpailuedun.

Asiakaspalvelijan hyvä tunneäly on molemminpuolisen kommunikaation edellytys ja liittyy myös neuvoa-antavaan myyntityöhön. Kernbach ja Schutte (2006) käsittelevät tutkimuksessaan henkilökunnan tunneälyä asiakastyytyväisyyden osatekijänä. Kontaktihenkilö, jolla on hyvä tunneäly, havaitsee asiakkaan tunteet ja osoittaa kykynsä vastaanottaa ne. Hän käyttää tilanteeseen sopivaa ilmettä ja äänensävyä, ymmärtää asiakasta sekä ilmaisee omat tunteensa. Kyse on myös asiakaspalvelijan taidosta pyrkiä hallitsemaan ja säätelemään omia ja asiakkaan oletettuja tunteita. (Kernbach & Schutte 2006)

2.3.3. Kontaktihenkilöstön valtuudet

Jokainen palvelutilanne tulisi hoitaa niin, että asiakas on tyytyväinen. Kaikissa palveluissa ei ole tarkoituksenmukaista käyttää jäykkiä toimintamalleja, vaan joustavuudesta voi pyrkiä saamaan kilpailuetua muihin samalla alalla toimiviin yrityksiin. Joustava toiminta ja virhetilanteiden nopeat korjaukset mahdollistuvat, jos palvelua tuottavien henkilöiden toimintavaltuuksia lisätään. Todennäköisesti myös henkilöstön työtyytyväisyys kasvaa. (Ylikoski 2001, 323)

Joustavat toimintavaltuudet asiakaspalvelussa siis mahdollistavat palvelun räätälöintiä ja täten lisäävät mahdollisuuksia erottautua kilpailijoista. Edellytyksenä kuitenkin on, että asiakkaat arvostavat henkilökohtaista huolenpitoa enemmän kuin esimerkiksi nopeutta tai edullisuutta. Tyypillisesti tällaiset palvelut ovat pitkäaikaisia, ja niitä halutaan vahvistaa joustavalla palvelulla. Myös henkilöstön on oltava harkintakykyistä ja vuorovaikutustaitoista. (Ylikoski 2001, 323)

2.3.4. Asiakkaiden lojaalisuus

Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa pankkipalveluun, kehittyy asiakassuhteesta todennäköisesti pitkä. Lojaalisuus on seurausta hyvästä palvelusta. Ajan myötä molemmat oppivat tuntemaan toisensa ja hyödyt kasvavat. Syntyy muun muassa ajan ja vaivan säästöä sekä taloudellisia etuja.

Uskolliset asiakkaat ovat toisinaan valmiita maksamaan korkeamman hinnan palvelusta, sillä tuttu ja turvallinen asiakassuhde säästää asiakkaan aikaa ja hermoja. Nämä samat asiakkaat myös saattavat ”markkinoida” organisaatiota lähipiirilleen kertomalla hyvistä kokemuksistaan. (Ylikoski 2001, 182)

Kuten jo aikaisemmin on mainittu, palveluyritykset menestyvät sitä paremmin, mitä parempaa henkilöstöä heillä on töissä ja asiakkaat saattavat kiintyä kontaktihenkilöihin, jos palvelu on hyvää ja he kokevat saavansa siitä ylimääräisiä etuja. Asialla on toinenkin puoli: vaara, että kontaktihenkilön vaihtaessa työpaikkaa asiakkaat seuraavat perässä. Bowe ja Johnson (2006) tutkivat, mikä vaikutus asiakkaan lojaalisuudella yhteen ainoaan asiakaspalvelijaan on koko yritykselle. Myös Ylikoski (2001) korostaa pitkien asiakassuhteiden etuja: Asiakassuhteen hoitamisen kustannukset alenevat ajan myötä, kun asiakassuhteen molemmat osapuolet oppivat

tuntemaan toisensa paremmin. Tällöin palvelu paranee, vuorovaikutus on helpompaa ja ongelmia syntyy harvemmin. (Ylikoski 2001, 182)

Henkilökohtainen lojaalisuus koostuu luottamuksesta ja sitoutumisesta. Tutkimuksen mukaan henkilökohtaisen lojaalisuuden etu on, että se vaikuttaa merkittävästi palvelulojaalisuuteen. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan lojaalisuus yhtä asiakaspalvelijaa kohtaan siirtyy todennäköisesti lojaalisuuteen koko palveluyritykselle. (Bowe & Johnson 2006)

Mitä pienempi yritys on, sitä helpommin asiakkaan positiivinen asenne tiettyyn asiakaspalvelijaan välittyy koskemaan koko yritystä. Asiakkaan mieltymys tiettyyn asiakaspalvelijaan voi lisätä myös asiakaspalvelijan työtyytyväisyyttä ja tehoa sekä lisätä tämän sitoutumista organisaatioon. (Bowe & Johnson 2006)

Asiakkaan mieltymystä ja lojaalisuutta vain yhtä asiakaspalvelijaa kohtaan ei tulisi yrittää muuttaa, sillä sen tuomat edut ovat suurempia kuin haitat. Hyvistä asiakaspalvelijoista tulisi pitää kiinni suosimalla pitkäaikaisia työsuhteita ja tarjoamalla heille riittävästi kannustimia. Vain yhden tai kahden henkilön yrityksissä lojaalisuus yritystä kohtaan todennäköisesti katoaa, jos tietty asiakaspalvelija lähtee. Isommissa yrityksissä suosikkiasiakaspalvelijan menetys on luultavasti korjattavissa, jos asiakas pystytään vakuuttamaan jäljellä olevien asiakaspalvelijoiden pätevyydestä. (Bowe & Johnson 2006)

2.4. Palvelun laatu

Laadukas palvelu on eräs keino erottautua kilpailijoista ja hankkia uusia asiakkaita. Asiakkaan odotukset tulisi muuttaa konkreettiseksi toiminnaksi, sillä asiakkaiden tyytyväisyys riippuu siitä, kuinka hyvin yritys tarjoaa juuri sellaista palvelua kuin nämä odottavat. (Ylikoski 2002, 117)

Asiakas on laadun tulkitsija ja arvioi palvelun laatua koko palveluntuotantoprosessin ajan (Lahtinen & Isoviita 1998, 61).

2.4.1. Totuuden hetki

Totuuden hetki on hetki, jossa asiakas ja kontaktihenkilö ovat kasvotusten tai keskustelevat puhelimitse (Lahtinen & Isoviita 1998, 61). Totuuden hetki on palvelun tarjoajalle todellinen tilaisuus osoittaa asiakkaille palvelujensa laatu. Asiakas kokee useita totuuden hetkiä ollessaan jonkin palveluorganisaation asiakkaana. Jos totuuden hetki epäonnistuu, sitä ei voi korjata kuin uudella totuuden hetkellä. Koska tämä on vaikeampaa, ovat totuuden hetket pystyttävä hoitamaan jo lähtökohtaisesti hyvin. (Grönroos 2000, 112)

Toisaalta, totuuden hetki voidaan ymmärtää myös toisella tavalla. Myynnin ammattilainen Tony Alessandra esittelee Manningin ja Reecen kirjassa (2004, 371) totuuden hetken myyntitilanteena, jossa asiakkaan odotukset tulevat täytetyiksi, mutta ne eivät ylity. Vaikka mikään ei sinänsä mene vikaan, asiakkaan mielikuva hänen ja myyntihenkilöstön välisestä suhteesta jää neutraaliksi, eikä asiakasuskollisuutta todennäköisesti synny.

Myyntitilanteen, jossa asiakkaan odotukset eivät tule täytetyiksi, Alessandra nimeää ”kurjuuden hetkeksi”. Tällöin asiakas tuntee itsensä pettyneeksi tai jopa vihaiseksi. Tällaiset tilanteet ovat vaarallisia palvelun tarjoajan kannalta, sillä pettyneet asiakkaat eivät usein enää halua käyttää kyseisen organisaation palveluja ja saattavat kertoa huonoista kokemuksistaan muille.

Kolmas Alessandran kuvaama tilanne on ”loiston hetki”. Tällöin asiakaspalveluhenkilöstö ylittää asiakkaan odotukset ja lisää asiakkaan ja myyntihenkilöstön väliseen suhteeseen arvoa. ”Loiston hetki” lisää todennäköisesti asiakasuskollisuutta.

2.4.2. Palvelun laadun osatekijät

Palvelun laadun osatekijöitä ja asiakkaiden palvelun laadun arviointia on tutkittu 1980-luvun puolivälistä alkaen. Alkuperäisten kymmenen osatekijän määrä kutistui myöhemmin viiteen. (Grönroos 2003, 117). On muistettava, että laatutekijöiden painoarvot riippuvat suuresti siitä, mikä palvelu on kyseessä (Ylikoski 2001, 134).

Koettuun palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat seuraavat:

1. Konkreettinen ympäristö

Konkreettista ympäristöä ovat muun muassa palveluyrityksen toimitilat, laitteet ja materiaalit sekä asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus (Grönroos 2003, 117).

2. Luotettavuus

Luotettava palveluyritys tarjoaa täsmällistä ja virheetöntä palvelua heti ensimmäisellä kerralla ja tekee kaikki luvatut asiat sovituksessa ajassa (Grönroos 2003, 117). Vastuu luvatussa palvelusta on oikeilla ihmisillä, yrityksen työntekijöillä. Automaattiset palvelutkaan eivät ole täysin automaattisia, vaan tarvitsevat henkilöstöä huolto ja virhetilanteiden varalle. (Zeithaml & Bitner 2003, 321)

3. Reagoitavuus

Tämä tarkoittaa, että työntekijät auttavat mielellään asiakkaita kaikin tavoin, vastaavat erilaisiin pyyntöihin ja kertovat asiakkaille, milloin palvelu annetaan sekä palvelevat heitä viipymättä (Grönroos 2003, 117).

4. Vakuuttavuus

Työntekijät saavat käyttäytymisellään asiakkaat luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Työntekijöiden on oltava myös aina kohteliaita ja osattava vastata asiakkaiden kysymyksiin. (Grönroos 2003, 117) Organisaation maine voi vaikuttaa vakuuttavuuteen, mutta varsinkin suhteellisen uusilla palvelun tarjoajilla vakuuttavuus on suoraan riippuvaista yksittäisistä asiakaspalvelijoista (Zeithaml & Bitner 2003, 321).

5. Empatia

Empatiaa on, että yritys kohtelee asiakkaitaan yksilöinä ja ymmärtää heidän ongelmiaan, toimii joustavasti heidän etujensa mukaisesti ja että sen aukioloajat ovat sopivat (Grönroos 2003, 117). Empaattisuus on merkittävä palvelun arviointikriteeri ja toteutuessaan se saa asiakkaat arvostamaan

palvelun tason korkeaksi ja todennäköisemmin myös palaamaan takaisin. (Zeithaml & Bitner 2003, 321)

Laatu voidaan jakaa myös toiminnalliseen ja tekniseen laatuun. Teknistä laatua on palvelun lopputulos ja toiminnallinen tapa, jolla palvelu suoritetaan. Organisaation imago eli asiakkaiden mielikuva organisaatiosta suodattaa palvelukokemuksia ja on täten palvelun laadun kolmas osatekijä. (Ylikoski 2001, 118–119)

3. Palvelun käyttöön liittyvät tekijät

Palvelun käyttöön tai käyttämättömyyteen liittyy useita tekijöitä, joita kaikkia ei voi edes selvittää. Monet käyttöön liittyvät tekijät ovat lisäksi tilannekohtaisia ja riippuvat muun muassa asiakkaan luonteenpiirteistä. Seuraavat palvelun käyttöön liittyvät tekijät ovat kuitenkin tärkeitä, sillä niihin voi yrittää vaikuttaa tai niihin voi sopeutua.

Tekijät auttavat organisaatioita suunnittelemaan ja parantamaan palvelutarjontaa sekä räätälöimään kullekin asiakasryhmälle omat vaihtoehdot. Esimerkiksi pankki voi valita, panostaako se ikäihmisiin suurentamalla automaattien näppäimiä ja antamalla henkilökohtaista Internet-perehdytystä vai tarjoamalla joustavaa henkilökohtaista palvelua sisällä konttorissa. Toki kaikille ei voi tarjota kaikkea, vaan organisaation on itse saatujen tietojen perusteella valittava, mihin asiakasryhmiin se haluaa panostaa.

3.1. Ikä ja fyysiset tekijät

Palvelujen käyttäjän ikä on eräs tekijöistä, joka vaikuttaa haluttuun palveluun. Esimerkiksi nuoret ja lapsiperheet suosivat pankkiasioissa itsepalvelua ja ikääntyvät haluavat vierailta luotettaviksi mieltämässään konttoreissa. (Tuorila 2002, 14) Toisaalta, Gerrad ym. (2006) eivät maininneet tutkimuksessaan ikää itsepalvelun käyttöön ottoon vaikuttavana tekijänä, vaan tutkijat pitivät varakkaita, koulutettuja miehiä parhaiten taivuteltavissa olevana ryhmänä siirtymään Internet-pankkipalveluihin.

Liikuntarajoitteet, sairaudet tai vaikkapa puutteellinen näkökyky voivat tehdä Internetin ja automaattien käytöstä vaikeaa. Myös ne henkilöt, joille sosiaalinen kanssakäyminen virkailijan kanssa on tärkeää, haluavat henkilökohtaista palvelua. (Tuorila 2002, 14)

3.2. Asenteet

Asenne ohjaa ihmistä käyttäytymään johdonmukaisesti samantapaisia asioita kohtaan. Se on suhteellisen pysyvä ja opittu tapa, joka säästää ihmisen arviointi -oja reagoitustyötä toisiaan muistuttavissa tilanteissa. Sekä positiivisia että negatiivisia asenteita on hyvin vaikea muuttaa. (Kotler 1988, 190) Asenne on yleensä eräs uuden toimintatavan valintaperusteista, sillä se vaikuttaa palveluja tarvitsevan henkilön käytökseen toimien eräänlaisena ”suodattimena” (Tuorila 2002, 15).

3.3. Kokemukset

Henkilö, joka on kokeillut itsepalvelua, mutta pitää sitä vaikeana tai epämiellyttävänä, ei luovu henkilökohtaisesta palvelusta niin kauan, kuin sitä on saatavana. Pelkät negatiiviset käsitykset erilaisten automaattien vaikeudesta ja epävarmuus omasta osaamisesta saattaa johtaa itsepalvelusta kieltäytymiseen. (Tuorila 2002, 16) Toisaalta, jos henkilöllä on ollut positiivisia kokemuksia itsepalvelusta, ei sen käyttöön siirtyminen tunnu vaikealta. Itsepalvelusta johtuva positiivinen kokemus voi olla muun muassa ajan tai rahan säästö. Gerrad ym. (2006) tutkivat, miksi tietyt kuluttajat eivät käytä Internet-pankkipalveluja. Tutkimuksen mukaan suurimmat syyt käyttämättömyyteen olivat pelko luottamuksellisten tietojen leviämisestä sekä se, etteivät asiakkaat tunteneet tarvitsevänsä Internetiä pankkiasioidensa hoitamisessa.

Kolmanneksi yleisin syy oli tiedon puute siitä, miten tulla Internet-pankkiasiakkaaksi ja mitä palveluja oli tarjolla sekä huonot ATK-taidot. Muita, vähemmän mainittuja syitä käyttämättömyyteen olivat laiskuus, puutteelliset Internet-yhteydet, elävän ihmiskontaktin kaipuu, käytön kalleus (tietokoneen hankkiminen ja yhteydestä maksaminen) sekä uupumus käyttää jatkuvasti tietokonetta.

Tutkimus myös tarjosi pankeille erilaisia vaihtoehtoja näiden epävarmuustekijöiden vähentämiseen, jotta potentiaaliset käyttäjät saataisiin Internet-asiakkaiksi. Rohkaisukeinoiksi tarjottiin muun muassa tiedotuksen lisäämistä käyttöön liittyvissä asioissa sekä erilaisia promootioita.

Mielenkiintoista oli, että tutkijat ehdottivat asiakkaan nimen sisältävää tervehdystekstiä sekä puhelimitse tapahtuvia tyytyväisyyshaastatteluja elävän ihmiskontaktin korvaajiksi Internet-pankkipalveluissa. Gerald ym. sivuuttivat tutkimuksessa kokonaan sen, että jotkut yksinkertaisesti pitävät kasvokkain tapahtuvasta palvelusta ja kokevat saavansa siitä lisäarvoa. Ehkä kaikkia ei ole tarkoituksenmukaista patistaa itsepalveluun.

3.4. Halu vaikutusmahdollisuuksien hyödyntämiseen

Jotkut itsepalvelun käyttäjät ovat sitä mieltä, että ollessaan itse asiakaspalvelijan roolissa he pystyvät vaikuttamaan palveluun ja sen lopputulokseen paremmin. Tähän liittyy myös mielihyvä siitä, että kykenee omatoimisesti huolehtimaan omien palvelutarpeidensa tyydyttämisestä. (Tuorila 2002, 16)

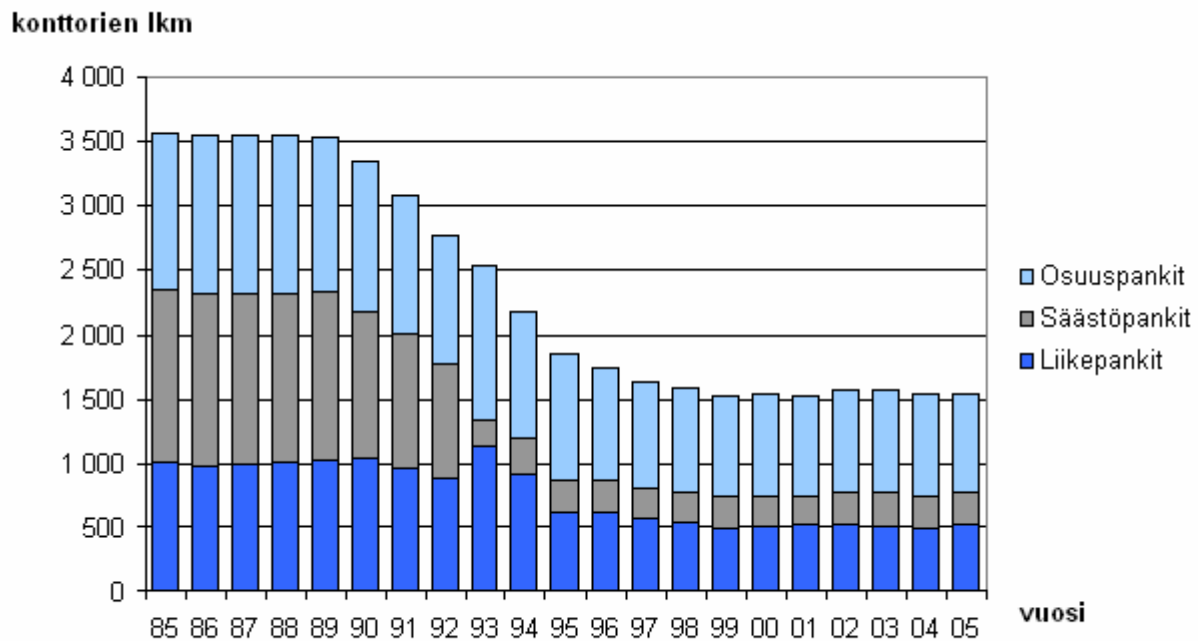
John Adams Bank Technology News lehdestä (2006) puolestaan näkee itsepalvelun asiakkaiden vallan kasvattamisena ja täten lisäarvoa tuottavana. Kun asiakkaat pystyvät itse määrittämään, mitä he haluavat ja minä ajankohtana, he ovat äärimmäisen tyytyväisiä.

4. Asiakaspalvelun rooli pankissa

4.1. Pankkisektorin nykytila

Tilastokeskuksen kuva (kuvio 3) osoittaa, että kotimaisten pankkien konttorit ovat vähentyneet kahdessa viime vuosikymmenessä noin puoleen. Suurin suhteellinen vähennys on tapahtunut Säästöpankki-sektorilla, mikä johtuu luultavasti pienten ja keskikokoisten sivukonttorien lakkautuksista.

Myös Osuuspankit ovat supistaneet toimintaansa, mutta eivät aivan yhtä tehokkaasti kuin Säästöpankit. Toiminnan supistaminen on ollut maltillisinta liikepankeilla. Tätä voisi selittää alun perin vähäisin konttorien määrä sekä se, että ne sijaitsevat yleensä keskustassa. Minkään pankkiryhmän kohdalla ei tulisi myöskään unohtaa 1990-luvun alun pankkikriisin karsivaa vaikutusta.



KUVIO 3. Kotimaisten pankkien konttorit vuosien 1985–2005 lopussa

(Tilastokeskus 2006)

Suomessa, muissa Pohjoismaissa ja Baltian maissa toteutettu EPSI Rating asiakastytyväisyystutkimus 2006 paljastaa yksityisasiakkaiden seitsemän vuoden tyytyväisyyden kasvun katkenneen. Asteikolla 0-100 Suomen pankkien yksityisasiakkaiden asiakastytyväisyysindeksi vuonna 2006 oli 74,9. Laskua edelliseen vuoteen oli yksi prosenttiyksikkö. (EPSI Rating asiakastytyväisyystutkimus 2006)

Yksittäisten pankkien listalla parhaan asiakastytyväisyysindeksin 80,9 sai ryhmä ”Muut pankit”, johon kuuluu pienempiä pankkeja, mm. Säästöpankit ja Paikallisosuuspankit. Laskua edelliseen vuoteen oli 0,1 prosenttiyksikköä. Handelsbanken sijoittui toiseksi indeksillä 80,1. Laskua

edelliseen vuoteen oli 1,6 prosenttiyksikköä. Yleisesti palkit kohtelevat yritysasiakkaitaan paremmin. Tästä huolimatta 42,4 % yksityisasiakkaista ei näe mitään vaihtoehtoa nykyiselle pankilleen. (EPSI Rating asiakastyytyväisyystutkimus 2006)

Yli 68 % Suomen pankkien yksityisasiakkaista kertoo yleensä hoitavansa pankkiasiansa sähköisesti. Luku on suurin Handelsbankenilla, jonka yksityisasiakkaista 91,2 % käyttää Internetiä pankkiasioiden hoitamiseen. Op-ryhmässä osuus on alhaisin, vain 55,4 %. Tutkimuksen mukaan ne asiakkaat, jotka yleensä käyttävät Internetiä, antavat keskiarvoa alhaisemmat arvosanat asiakastyytyväisyydestä ja - uskollisuudesta. Toisaalta samat käyttäjät ovat kuitenkin yhtä tyytyväisiä pankkiensa tuotteisiin ja palvelun laatuun kuin kaikki muut saman pankin asiakkaat keskimäärin. (EPSI Rating asiakastyytyväisyystutkimus 2006) Pankkien yksityisasiakkaista 12 % ilmoitti, että heillä olisi ollut aihetta valittaa pankille viimeisen vuoden aikana, mutta jopa 41 % jätti valittamatta. Valitusten käsittelyt vaihtelivat pankkikohtaisesti ala-arvoisesta kiitettävään. Handelsbankenin valitusten käsittelystä saatu keskiarvo oli paras (8,6) ja Sammon huonoin (6,3). (EPSI Rating asiakastyytyväisyystutkimus 2006)

Pankit saavat kiitosta asiakkaiden maksuliikenteen ja lainojen hoidosta, mutta asiakkaiden omaisuuden hoidossa olisi selkeästi parantamisen varaa. Asiakkaat olivat kaikkein tyytyväisimpiä maksuliikenteen ja lainojen hoitoon, mutta heidän omaisuutensa hoito sai huonoimmat arvosanat kaikista pankkipalveluista. (EPSI Rating asiakastyytyväisyystutkimus 2006)

4.2. Yritysesittely

Handelsbanken-konserni on perustettu vuonna 1871 Tukholmassa. Se on Ruotsin suurin ja Pohjoismaiden kolmanneksi suurin pankki. Handelsbankenilla on pankkitoimintaa ympäri maailmaa, mutta pääosin toiminta on keskittynyt Pohjoismaihin, joissa on yhteensä 569 konttoria, sekä Iso-Britanniaan, jossa on 22 konttoria. (Handelsbankenin esittelymateriaali 2006)

Handelsbanken on Euroopan kustannustehokkain pankki. Sillä on ollut kilpailijoitaan parempi kannattavuus jo 34 peräkkäisenä vuotena (2005). Koko konsernin liikevoitto vuonna 2005 oli 2687

miljoonaa euroa. (Handelsbankenin esittelymateriaali 2006) Konsernin johtaja on ruotsalainen Pär Boman (Handelsbankenin tulos 2006).

Handelsbanken on toiminut Suomessa vuodesta 1985 lähtien. Täällä pankilla on 36 konttoria ja seuraavat liiketoiminta-alueet: Handelsbanken Rahoitus Oyj, Handelsbanken Rahastoyhtiö Oy, Handelsbanken Liv (henki- ja eläkevakuutukset) sekä investointipankkitoiminta. (Handelsbankenin kolmannen kvartaalin tulos 2006)

Vuoden 2005 lopussa Handelsbankenin Suomen toimintojen palveluksessa oli 582 henkilöä. (Tiedotteet: vuoden 2005 tulos) Handelsbankenilla oli Suomessa vuoden 2006 syyskuun lopussa noin 337 500 asiakasta. Määrä kasvoi 16 % vuoden takaisesta. (Handelsbankenin kolmannen kvartaalin tulos 2006) Handelsbankenin Suomen toimintojen johtaja on Petri Hatakka (Handelsbankenin ensimmäisen kvartaalin tulos 2006).

4.3. Tapa toimia

Handelsbanken on täyden palvelun yleispankki, jolla on hajautettu, asiakaskeskeinen toimintatapa. Hajautettu toimintatapa tarkoittaa sitä, että jokaisella konttorilla on vastuu omista asiakkaistaan ja vapaus tehdä heitä koskevat päätökset. Jokainen konttori on vastuussa myös markkinoinnistaan, omista rekrytoinneistaan ja kannattavuudestaan. (Handelsbankenin esittelymateriaali 2006)

Eräs hajautetun toimintatavan etu on paikallistuntemus ja parempi asiakkaiden tarpeiden tyydytys. Päätökset tehdään lähellä asiakasta. Handelsbanken mittaa kannattavuuttaan asiakaskohtaisesti, ei tuotekohtaisesti. Hajautettu päätöksenteko edellyttää keskitettyä taloushallinnon ohjausjärjestelmää ja yhdenmukaista luottopolitiikkaa. Handelsbanken pyrkii henkilöstön pysyvyyteen organisaation sisällä ja kasvattamaan itse omat johtajansa. (Handelsbankenin esittelymateriaali 2006)

4.4. Asiakkaiden näkökulma

Tässä luvussa tarkoituksena on lähestyä kasvokkain tapahtuvaa henkilökohtaista palvelua asiakkaiden näkökulmasta. Eräät Handelsbankenin asiakkaat saivat kuvailla kokemuksiaan erilaisista pankkipalvelutilanteista sekä ilmaista mielipiteitään, mikä tekee palvelusta hyvän tai huonon. Osa kysymyksistä oli spekulatiivisia, osa käsitteli sitoutumista, eivätkä kaikki liittyneet Handelsbankeniin vaan koskivat pankkitoimintaa yleisesti.

4.4.1. Tutkimusmenetelmä ja rajoitteet

Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen eli laadullinen. Aineisto kerättiin haastattelemalla kolmea Handelsbankenin asiakasta. Handelsbankenin henkilökunta oli tiedustellut valitsemiensa henkilöasiakkaiden halukkuutta osallistua haastatteluun. Kolme ensimmäiseksi suostunutta valittiin. Haastateltavat olivat 56-vuotias nainen, konttoripäällikkö, 52-vuotias nainen, palveluyksikön johtaja sekä 33-vuotias mies, huoltoteknikko.

Tarkoituksena oli saada mahdollisimman tarkkoja tilannekuvauksia ja kokemuksia eri asiakaspalvelutilanteista pankissa. Eskolan ja Suorannan (1998, 61) mukaan ”kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostain ilmiöstä”.

Valmiita kysymyksiä oli 11, mutta useimmat vastaukset vaativat tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastateltavat vastasivat omin sanoin, eikä valmiita vaihtoehtoja siis ollut. Haastattelut nauhoitettiin. Kukin haastattelu kesti kokonaisuudessaan noin puoli tuntia.

Haastateltavien vähäisen määrän sekä tutkimuksen kvalitatiivisen luonteen takia tuloksia ei voi yleistää. Koska haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen, voitaneen olettaa, että haastateltavat henkilöt vastasivat kysymyksiin rehellisesti. Kuitenkin haastateltavien taustatekijät, kuten ikä, sukupuoli ja asema vaikuttavat osaltaan lopputulokseen.

4.4.2. Tutkimusaineiston analysointi

Ensiksi nauhat kuunneltiin ja kirjoitettiin sanasta sanaan tietokoneelle. Sitten aineisto käsiteltiin teemoittain: hyvä asiakaspalvelu, erityisen onnistuneita pankkipalvelutilanteita, erityisen epäonnistuneita pankkipalvelutilanteita, kontaktihenkilöt, pitkäaikaisen pankkisuhteen edut ja Handelsbanken verrattuna muihin pankkeihin.

Teemojen alle koottiin kaikkien haastateltavien tutkimusongelman kannalta oleelliset vastaukset ja ne yhdistettiin kokonaisuudeksi. Teemoittelua käytettiin aineiston analysointimenetelmänä, koska tutkimusongelma oli melko käytännöllinen.

4.4.3. Pankkiasiakkaiden kokemuksia

Haastatellut henkilöt ovat olleet Handelsbankenin asiakkaita muutamasta kuukaudesta seitsemään vuoteen. Konttorivierailut vaihtelevat muutamasta kerrasta noin kymmeneen vuodessa. Asiakkaat hoitavat Handelsbankenissa lähinnä sijoitusasioita, mutta nuorimman haastateltavan, 33-vuotiaan miehen asiointi liittyy pääasiassa lainoihin ja säästämiseen. Kaikilla haastatelluilla on kokemusta jonkin pankin Internet-palveluista. Internetissä hoidetaan rutiiniasiat, kuten laskujen maksaminen ja rahan siirtäminen tililtä toiselle.

Asiat, jotka vaativat erityistuntemusta, kuten sijoitukset, lainat ja säästäminen halutaan usein hoitaa konttorissa. Asiakkaat kokevat mukavammaksi, kun vaativampia asioita hoidettaessa palvelulla on ”kasvot”, ihminen jonka kanssa pystyy vaihtamaan ajatuksia ja kyseenalaistamaan asioita.

Hyvä asiakaspalvelu

Käsitys hyvästä palvelusta on haastateltavien kesken melko samanlainen. Hyvään asiakaspalveluun kuuluu vastanneiden mukaan se, että asiakas otetaan yksilönä vastaan, hänelle on aikaa, hänet opitaan tuntemaan melko pian, hänet muistetaan, häneen otetaan helposti yhteyttä, ollaan kohteliaita ja kysytään esimerkiksi, mihin aikaan voi soittaa. On tärkeää, että asiakkaan etua ajatellaan,

asiakaspalvelijat ovat puolueettomia, he selittävät asiat ymmärrettävästi ja pitävät kiinni sovituista asioista.

Kolmas ja nuorin vastaajista haluaa lisäksi, ”ettei pankkisuhde aina ole pelkkää asiaa”, vaan että virkailijan kanssa voi jutella myös muista asioista. Hänen mukaansa tällainen toiminta on inhimillisempää ja korostaa palvelutapahtuman sosiaalista merkitystä. Kappaleessa 2.3.3. kerrotaan Kernbachin ja Schutten (2006) tutkimuksesta jossa henkilökunnan tunneälyä pidetään asiakastyytyväisyyden osatekijänä. Kontaktihenkilö, jolla on hyvä tunneäly, ymmärtää kenelle asiakkaalle kannattaa puhua myös ”asian vierestä” Muuten haastateltujen asiakkaiden mielikuva hyvästä palvelusta vastaa Grönroosin (2003) ja Zeithamlin ja Bitnerin (2003) kappaleessa 2.4.2. listaamia laadun osatekijöitä, kuten luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia.

Erityisen onnistuneita pankkipalvelutilanteita

Tapaus 1. Vuosia sitten Helsingissä, eräs pankinjohtaja myönsi asiakkaalle lainaa puutteellisista vakuuksista huolimatta. Asiakas oli tehnyt hyvän vaikutuksen johtajaan käytyään keskustelemassa laina-asioista jo ennen, kuin tämä oli ajankohtaista. Pankki siis ylitti asiakkaan odotukset joustavalla toiminnallaan.

Tapaus 2. Asiakas oli varannut ajan virkailijan kanssa. Tilanne oli valmisteltu hyvin, sillä virkailija oli ottanut etukäteen selvää asiakkaan tilanteesta ja itse asiaan päästiin heti. Menettely säästi asiakkaan aikaa ja vaivaa.

Tapaus 3. Asiakkaalla oli auton vaihto edessä. Hän muisti, että säästötilillä oli rahaa, eikä lainaa tarvitsisi ottaa. Rahan nostaminen kävi vaivattomasti viiden minuutin konttorikäynnillä. Asiakas ja hänen vaimonsa säästivät paljon rahaa, kun saivat käyttää säästötiliään. Mitään ongelmia tai epäselvyyksiä ei ollut, vaan asia hoidettiin mutkattomasti. Asiakas myös kertoi positiivisesta tapahtumasta työkavereilleen.

Tapaus 4. Asiakas ja hänen vaimonsa olivat samaan aikaan työmatkalla eri kaupungeissa. Vaimo tarvitsi tavallista suuremman summan rahaa ostosta varten ja soitti asiakkaalle. Koska asiakas ei ollut tietokoneen ääressä, hän soitti pankkiin, kertoi etunimensä ja pyysi siirtämään tietyn summan

rahaa vaimolleen. Asia hoitui, eikä virkailija tivannut eikä kysellyt mitään. Asia hoitui kahdessa minuutissa.

Tapaukset osoittavat, ettei onnistuneen palvelutilanteen tarvitse olla erikoinen tai monimutkainen, vaan perusasioiden ammattitaitoinen hoitaminen synnyttää asiakkaiden luottamusta ja lisää tyytyväisyyttä. Näissä tapauksissa henkilökunta on ollut tunneälykästä ja tilanneherkkää ja tarjonnut asiakkaalle vähintään tämän odotuksia vastaavaa palvelua.

Toisin sanoen, onnistunut palvelutilanne syntyy, kun totuuden hetki hoidetaan hyvin. Lahtinen ja Isoviita (1998) kuvasivat totuuden hetken kappaleessa 2.4.1 tilanteeksi jossa asiakas ja kontaktihenkilö ovat kasvotusten tai keskustelevat puhelimitse. Onnistuneet pankkipalvelutilanteet säästävät asiakkaiden aikaa ja vaivaa sekä mahdollisesti myös rahaa.

Erityisen epäonnistuneita pankkipalvelutilanteita

Tapaus 1. Tietty asia piti hoitaa määrättyä päivänä eräässä pankissa. Asiakas estyi ja pyysi kyseisen pankin johtajaa hoitamaan asian puolestaan. Johtaja lupasi huolehtia asiasta. Lupaus kuitenkin rikkoontui, koska johtaja ei ollut hoitanut asiaa ja kielsi myöhemmin puhelimesta edes muistavansa, että mitään oli sovittu. Asiakas vaihtoi pankkia ja kertoi tapauksesta myös muille.

Tapaus 2. Asiakas meni virkailijalle hoitamaan sijoitusasioita. Virkailija sanoikin, että ”menetkö tuolle toiselle virkailijalle, kun minulle tulee vaikeampi asia”. Asiakas koki virkailijan käytöksen todella tylynä, sillä hän tunsu itsensä vähemmän tärkeäksi asiakkaaksi

Tapaus 3. Asiakas oli miettimässä sijoitusvaihtoehtoja noin 17 000 euron suuruiselle rahasummalle. Virkailija sanoi, ”ettei tuon vertaisia rahoja kannata laittaa osakkeisiin, vaan ne kannattaa laittaa rahastoihin”. Asiakkaasta virkailija esitti asiansa todella tyyliä ja rumasti ja vähätteli sijoitettavan rahan määrää. Asiakas kertoi tapauksesta ystävilleen, perheelleen sekä eräälle saman pankin johtajalle, joka oli asiakkaan tuttu.

Tapaus 4. Asiakkaalla oli eräässä pankissa aikanaan tili. Hän ei ollut vielä vakituisissa töissä, mutta tulot olivat säännölliset. Asiakas meni pankkiinsa kysymään noin 10 000 euron suuruista autolainaa. Virkailija tyrmäsi ajatuksen välittömästi sanomalla ”ei missään tapauksessa”. Asiakas

vastasi tähän, että hänellä olisi ollut tarjota vakuudeksi omakotitalo. Se olisi muuttanut asian, mutta loukkaantunut asiakas ei enää halunnutkaan lainaa. Asiakas vaihtoi pankkia ja kertoi negatiivisesta kokemuksestaan useille tuttavilleen.

Huonoista asiakaspalvelukokemuksista kerrotaan helpommin muille ihmisille, sillä jokainen asiakas olettaa saavansa hyvää palvelua. Luottamuksen rikkominen, välinpitämättömyys ja vähättelevä suhtautuminen asiakasta kohtaan ovat suurimpia tyytymättömyyden aiheita.

Kappaleessa 2.4.1 mainitut “Kurjuuden hetket” (Manning & Reese 2004) ovat juuri edellä mainittujen kaltaisia asiakaspalvelukokemuksia. Ne ovat vaarallisia palvelun tarjoajan kannalta, sillä pettyneet asiakkaat eivät usein enää halua käyttää kyseisen organisaation palveluja ja saattavat kertoa huonoista kokemuksistaan muille.

Kontaktihenkilöt

Kukaan haastatelluista ei asioi aina saman virkailijan kanssa, mutta 33-vuotias huoltoteknikko hoitaa pankkiasioitaan pääsääntöisesti vain tietyn kontaktihenkilön kanssa. Virkailijan vaihtuminen ei suuresti vaikuta asiakaspalvelukokemukseen, vaikka jokainen asiakaspalvelija on luonnollisesti oma persoonansa. Kaikki asiakkaat kokevat, että kontaktihenkilöillä on tarpeeksi valtuuksia tarjota heille joustavaa palvelua.

Asiakkaat tuntevat olevansa suhteessa sekä henkilöihin että pankkiin. Kaksi kolmesta haastateltavasta voisi seurata hyvää asiakaspalvelijaa toiseen pankkiin. Tähän liittyy ajan ja vaivan säästö, sillä kyseinen kontaktihenkilö tuntisi asiakkaan ja tämän asiat jo etukäteen. 33-vuotias huoltoteknikko kokee melko epätodennäköiseksi, että seuraisi tiettyä asiakaspalvelijaa toiseen pankkiin.

Kappaleessa 2.3.4. Bove ja Johnson (2006) totesivat, että vain muutaman hengen yrityksissä asiakkaan lojaalisuus yritystä kohtaan todennäköisesti katoaa, jos tietty asiakaspalvelija lähtee. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että käytännössä asia ei ole niin yksinkertainen ja etenkin pankkisektorilla asiakas voi melko helposti seurata kontaktihenkilönsä toiseen pankkiin

Pitkäaikaisen pankkisuhteen edut

56-vuotias konttoripäällikkö ja 52-vuotias palveluyksikön johtaja eivät koe saavansa etua pitkäaikaisesta pankkisuhteesta. 56-vuotiaan konttoripäällikön mielestä pankkeja kannattaa kilpailuttaa, sillä ei ole ”yhtä ainutta oikeaa”.

33-vuotias huoltoteknikko kokee saavansa etua pitkäaikaisesta pankkisuhteesta, ei välttämättä euromääräistä, mutta ajan säästöä ja asioiden helppoutta. Hänen mielestään on hyvä, että asioita pystyy hoitamaan myös puhelimesta. Kaikki asiakkaat eivät koe saavansa etua pitkäaikaisesta pankkisuhteesta samankaltaisia etuja, kuin Ylikoski (2001) kertoo. Ylikosken mukaan ajan myötä asiakassuhteen vuorovaikutus muuttuu helpommaksi ja ongelmia syntyy harvemmin. (Ylikoski 2001, 182) Kaikkien asiakkaiden tulisi saada jotain etua pitkäaikaisesta pankkisuhteesta. Jos asiakas ei koe saavansa sitä parantuneesta palvelusta, pankki voi tehdä edusta konkreettisemmän. Konkreettisempia etuja olisivat esimerkiksi alennukset palvelumaksuista tai asiakkaan muistaminen hänen syntymäpäivänään.

Handelsbanken verrattuna muihin pankkeihin

Asiakkaiden mielestä Handelsbanken eroaa kilpailijoistaan asiakasystävällisyydellään ja sillä, että konttorissa ei yleensä ole jonoja. Konttori on tavallista pienempi, joten ilmapiiri koetaan rauhalliseksi ja viihtyisäksi. Pienessä konttorissa on myös helpompi saada henkilökohtaisempaa palvelua, kuin mitä kilpailijat pystyvät tarjoamaan. ”Asiakaspalveluun on panostettu”.

Eräs haastateltu asiakas on kiinnittänyt huomiota siihen, että henkilökunta ei istu yhtenäisen tiskin takana, vaan työskentelee omissa ”looseissaan”. Erona muihin pankkeihin on muun muassa se, että rahat haetaan takahuoneesta. Tällöin asiakaspalvelija ei ole koko ajan läsnä, kuten on perinteisesti totuttu.

Eroa muihin pankkeihin on, mutta ollakseen kilpailuetu palvelun on tuotettava arvoa. Kappaleessa 1.5 Manning ja Reece kuvaavat arvoa lisäävän palvelutuotteen syntyvän, kun palveluhenkilöstö tarjoaa asiakkaille enemmän, kuin he odottivat.

Vaikuttaa siltä, että henkilökohtaisesta, kasvokkain tapahtuvasta palvelusta onnistuttu tekemään kilpailuetu Handelsbankenissa, sillä haastattelujen perusteella juuri Handelsbankenin palvelu on jotain sellaista, mikä tarjoaa asiakkaille enemmän arvoa verrattuna kilpaileviin tarjouksiin.

5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksen aihe oli, miten asiakaspalvelu voi olla kilpailuetu pankissa, kun konttorit vähenevät ja asiakkaille tarjotaan mahdollisuuksia hoitaa pankkiasiansa itse muun muassa Internetissä. Myös itsepalvelun ja henkilökohtaisen palvelun eroja ja niiden käyttöön liittyviä tekijöitä käsiteltiin.

Silloin, kun pääasiallinen vastuu palvelujen luomisesta kuuluu niiden tarjoajalle ja asiakas toimii vain myötävaikuttajana, puhutaan henkilökohtaisesta palvelusta. Henkilökohtaisen palvelun rooli korostuu, jos erityisasiantuntemuksen rooli on suuri. Itsepalvelussa asiakas on puolestaan vastuussa palvelun aikaansaamisesta ja palvelun tarjoaja vain luo tarvittavat fyysiset puitteet.

Palvelun osatekijät ovat palvelukulttuuri, palvelupaketti, palvelutuotanto sekä palvelun laatu. Näistä osatekijöistä käsiteltiin eniten palvelutuotantoa ja sen erästä elementtiä, kontaktihenkilöstöä. Asiantuntijapalveluissa, kuten pankkisektorilla, kontaktihenkilöstö merkitys arvon lisääjänä on suuri.

Arvo lisäys luodaan yhä enenevässä määrin tuotteen aineettomista osista, kuten asiakaspalvelijan antamista neuvoista ja asiakassuhteen taustalla olevasta luottamuksesta. Asiakkaat ovat herkkiä vaihtamaan palvelun tarjoajaa, jos he tuntevat itsensä petetyiksi tai kokevat saavansa enemmän arvon lisäystä kilpailevilta yrityksiltä.

Eräitä palvelun käyttöön liittyviä tekijöitä ovat ikä ja fyysiset tekijät, asenteet, kokemukset, sekä halu vaikutusmahdollisuuksien hyödyntämiseen. Vaikka kaikkia käyttöön liittyviä tekijöitä ei voi selvittää, edellä mainittujen tekijöiden huomioon ottaminen voi auttaa pankkeja parantamaan toimintaansa sekä räätälöimään kullekin asiakasryhmälle sopivimmat pankkipalveluvaihtoehdot.

Jotta saataisiin tietää, millaisena asiakkaat kokevat kasvotusten saamansa henkilökohtaisen palvelun ja mitä tekijöitä he pitävät pankkipalvelun laadun osatekijöinä, haastateltiin kolmea Handelsbankenin asiakasta. Haastateltavat vastasivat omin sanoin, eikä valmiita vaihtoehtoja siis ollut. Haastattelut nauhoitettiin. Kukin haastattelu kesti kokonaisuudessaan noin puoli tuntia.

Haastatteluissa ilmeni, että asiakkaat hoitavat Handelsbankenissa sijoituksiin, lainoihin ja säästämiseen liittyviä asioita. Kaikilla haastatelluilla on kokemusta jonkin pankin Internet-palveluista.

Internetissä hoidetaan rutiiniasiat, kuten laskujen maksaminen ja rahan siirtäminen tililtä toiselle, mutta asiat, jotka vaativat erityistuntemusta, halutaan usein hoitaa konttorissa. Asiakkaat kokevat mukavammaksi, kun vaativampia asioita hoidettaessa palvelulla on ”kasvot”, ihminen jonka kanssa pystyy vaihtamaan ajatuksia ja kyseenalaistamaan asioita.

Asiakaspalvelussa haastateltavat arvostavat yksilöllisyyttä, kohteliaisuutta, puolueettomuutta, täsmällisyyttä ja sitä, että asiat osataan selittää ymmärrettävästi. Asiakkaalle on oltava aikaa, ja hänet olisi opittava tuntemaan. Eräs haastatelluista haluaa lisäksi, että virkailijan kanssa voi jutella myös muista asioista.

Haastateltujen kertoessa erityisen onnistuneista pankkipalvelutilanteista, kävi ilmi, että, onnistuneen palvelutilanteen ei tarvitse olla erikoinen tai monimutkainen, vaan perusasioiden ammattitaitoinen hoitaminen riittää. Onnistuneet pankkipalvelutilanteet säästävät asiakkaiden aikaa ja vaivaa sekä mahdollisesti myös rahaa.

Pyydettyä haastateltuja kuvailemaan erityisen epäonnistuneita pankkipalvelutilanteita, suurimpia tyytymättömyyden aiheita olivat luottamuksen rikkominen, välinpitämättömyys ja vähättelevä suhtautuminen asiakasta kohtaan. Pankkien pitäisi huomata, että huonosti hoidetut ”totuuden hetket” johtavat usein pankin vaihtamiseen. Tämän lisäksi negatiiviset vaikutukset moninkertaistuvat pettyneiden asiakkaiden kertoessa huonoista kokemuksistaan muille.

Koko palvelukulttuuri tulisi rakentaa asiakasystävälliseksi ja poistaa epäonnistuneet palvelutilanteet. Jos epäonnistunut palvelutilanne pääsee kuitenkin tapahtumaan, pankin pitäisi myöntää tekemänsä virhe ja esittää asiakkaalle anteeksipyyntö, sillä vanhoista asiakkaista on helpompi pitää kiinni, kuin hankkia uusia.

Virkailijan vaihtuminen ei suuresti vaikuta asiakaspalvelukokemukseen ja kaikki asiakkaat kokevat, että kontaktihenkilöillä on tarpeeksi valtuuksia tarjota heille joustavaa palvelua. Kuitenkin, kaksi kolmesta haastateltavasta ei koe saavansa etua pitkäaikaisesta pankkisuhteesta ja voisi harkita seuraavansa hyvää asiakaspalvelijaa toiseen pankkiin. Juuri tähän seikkaan pankin tulisi kiinnittää erityishuomiota pitääkseen kiinni pitkäaikaisista asiakkaistaan.

Muihin pankkeihin verrattuna Handelsbanken on haastateltujen mukaan asiakasystävällisempi, eikä konttorissa tarvitse yleensä jonottaa. Konttori on myös tavallista pienempi, joten sen ilmapiiri koetaan rauhalliseksi ja viihtyisäksi. Pienessä konttorissa on myös helpompi saada henkilökohtaisempaa palvelua, kuin mitä kilpailijat pystyvät tarjoamaan.

Vaikuttaa siltä, että henkilökohtaisesta, kasvokkain tapahtuvasta palvelusta onnistuttu tekemään kilpailuetu Handelsbankenissa, sillä haastattelujen perusteella juuri Handelsbankenin palvelu on jotain sellaista, mikä tarjoaa asiakkaille enemmän arvoa verrattuna kilpaileviin tarjouksiin. On kuitenkin otettava huomioon, että tilanteet voivat muuttua nopeasti kilpaillulla pankkisektorilla ja harva asiakas on todella lojaalinen millekään pankille.

Jotta asiakaspalvelu voi olla pankin kilpailuetu, asiakkaiden tulisi arvostaa hyvää palvelua enemmän kuin muita kilpailukeinoja. Asiakkaille tulisi tarjota mahdollisimman hyvin juuri sellaista palvelua, kuin nämä odottavat eli asiakkaan odotukset tulisi muuttaa konkreettiseksi toiminnaksi.

Hyvän palvelun aikaansaamiseksi yrityskulttuurin on oltava yhtenäinen ja palveluhenkinen. Yrityskulttuuria tulisi vahvistaa sisäisellä markkinoinnilla, jonka tarkoitus on auttaa henkilöstöä täyttämään ulkoisen markkinoinnin antamat lupaukset.

Kontaktihenkilön ja asiakkaan välinen kommunikaatio pitää olla molemminpuolista ja asiakkaan pitkän tähtäimen etu on otettava huomioon. Asiakkaan on saatava tuntee itsensä tärkeäksi koko asiakassuhteen ajan ja totuuden hetket on hoidettava lähtökohtaisesti hyvin.

Lähdeluettelo

- Adams John. 2006. Customer Experience: Frequent Questions Need New Answers; TD Banknorth is among the banks working to improve answers to common customer queries. The first step is updating the questions themselves. Bank Technology News, vol. 19, nro 8, sivu 18.
- Banks Marketing International 2006, vol. nro sivu 12. Marketing Strategies – Differentiation: Standing out from the crowd
- Bove Liliana L & Johnson Lester W. 2006. Customer loyalty to one service worker: Should it be discouraged? International Journal of Research in Marketing, vol. 23, nro 1, sivut 79-91.
- Eskola Jari & Suoranta Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen . Tampere: Vastapaino
- EPSI Rating asiakastyytyväisyystutkimus 2006. [verkkodokumentti]. [Viitattu 18.11.2006]
Saatavilla <https://www.handelsbanken.fi/index.php/109/3085/3303>
- Gerrard Philip, Cunningham J. Barton & Devlin James F. 2006. Why consumers are not using internet banking: a qualitative study. Journal of Services Marketing, vol. 20, nro 3, sivut 160-168.
- Gwinner Kevin P, Bitner Mary Jo, Brown Stephen W & Kumar Ajith. 2005. Journal of Service Research, vol. 8, nro 2, sivut 131-148.
- Grönroos Christian. 1989. Miten palveluja markkinoidaan. Espoo: Weilin+Göös.
- Grönroos Christian. 2003. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Handelsbanken 2006. Esittelymateriaali.
- Handelsbanken 2006. Ensimmäisen kvartaalin tulos. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2006].
Saatavilla <http://www.handelsbanken.fi/>
- Handelsbanken 2006. Kolmannen kvartaalin tulos. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2006].
Saatavilla <http://www.handelsbanken.fi/>
- Handelsbanken 2006. Konsernin tulos. [verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2006]. Saatavilla
http://www.handelsbanken.se/shb/inet/ISStartEn.nsf/FrameSet?OpenView&id=INVESTOR_RELATIONS_EN&navid=INVESTOR_RELATIONS_EN
- Henning-Thurau Thorsten, Groth Markus, Paul Michael & Gremler Dwayne D. 2006. Are All Smiles Created Equal? How Emotional Contagion and Emotional Labor Affect Service Relationships. Journal of Marketing. vol 70, nro 3, sivut 58-73.

Hornstein Scott. 2006. The Individual: A Coming Thing? Sales and Marketing Management, vol. 158, nro 6, sivu 24.

Järvinen Petteri. 1996. Internet muutostekijä. Juva: WSOY.

Kernbach Sally & Schutte Nicola S. 2005. The impact of service provider emotional intelligence on customer satisfaction. Journal of Services Marketing, vol. 19, nro 7, sivut 438-444.

Kotler Philip. 1988. Marketing management: analysis, planning, implementation and control. New Jersey: Prentice-Hall.

Lahtinen Jukka & Isoviita Antti 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus.

Manning Gerald L & Reece Barry L 2004. Selling today: creating customer value, New Jersey: Pearson Education.

Tilastokeskus 2006. Kotimaisten pankkien konttorit vuosien 1985–2005 lopussa.

(verkkodokumentti). (Viitattu 2.11.2006) Saatavilla http://www.stat.fi/til/llai/2005/llai_2005_2006-09-06_kuv_002.html

Tuorila Helena 2002. Syrjäyttääkö itsepalvelu henkilökohtaisen palvelun? Kuluttajatutkimuskeskus Keskustelualoitteita 32/2001.

Zeithaml Valerie & Mary Jo Bitner. 2003. Services marketing. New York: McGraw-Hill.

Zineldin Mosad. 2005. Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry. The TQM Magazine, vol. 17, nro 4, sivu 329.

Ylikoski Tuire. 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otava.

Liite 1

Haastattelukysymykset

1. Kuinka usein asioit Handelsbankenin konttorissa ja millaisia asioita hoidat siellä?
2. Millaisia asioita hoidat Internetissä, millaisia asioita varten haluat tulla konttoriin?
3. Miten henkilökohtainen konttorissa tapahtuva palvelu eroaa mielestäsi itsepalvelusta?
4. Millaisia asioita kuuluu hyvään asiakaspalveluun pankissa.
5. Voisitko kuvailla erityisen onnistunutta ja epäonnistunutta pankkipalvelutilannetta? (ei tarvitse olla tapahtunut Handelsbankenissa)
6. Asioitko aina saman virkailijan kanssa? Jos virkailija vaihtuu, vaikuttaako tämä kokemukseesi asiakaspalvelusta?
7. Tunnetko, että kontaktihenkilölläsi on riittävästi valtuuksia tarjota sinulle joustavaa palvelua?
8. Voisitko kuvitella seuraavasi henkilökohtaista asiakaspalvelijaasi toiseen pankkiin, jos hän vaihtaisi työpaikkaa?
9. Kuinka pitkään olet ollut tämän pankin asiakas?
10. Koetko saavasi jotain etua pitkäaikaisesta pankkisuhteesta? Jos vastaus on kyllä, niin mitä etua?
11. Miten Handelsbanken mielestäsi eroaa muista pankeista?