

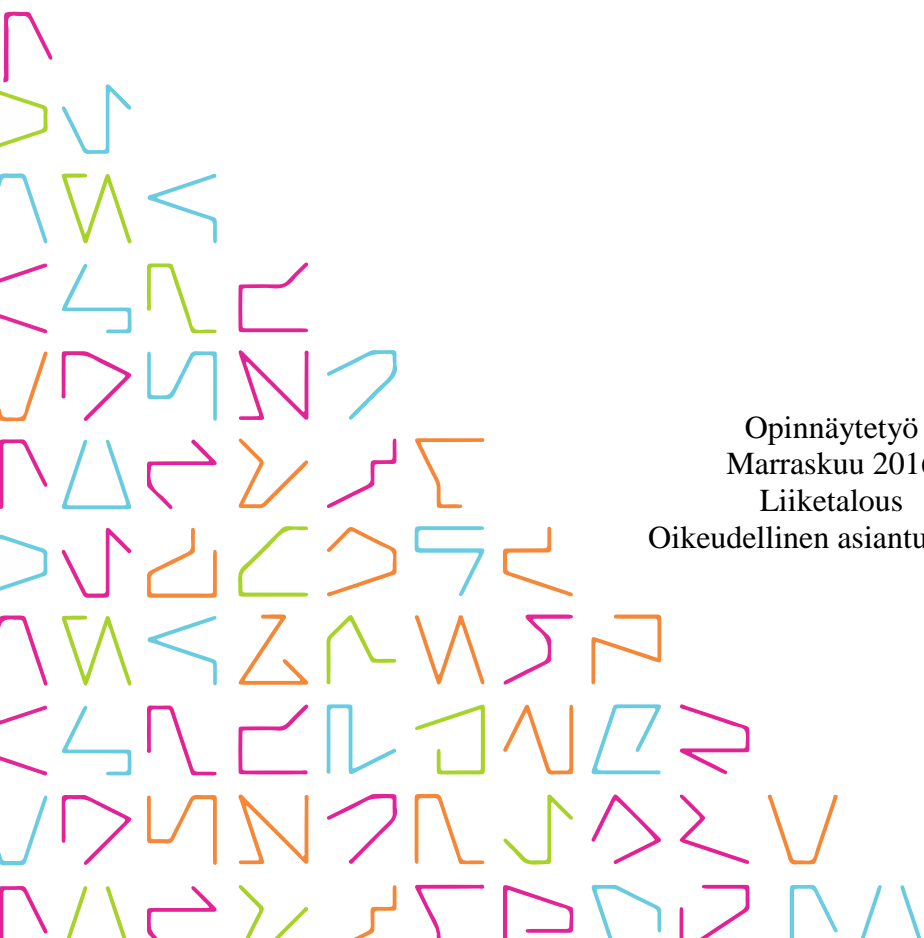


TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# PANKKILAKIMIEHEN TYÖPROSESSIEN KE- HITTÄMIEN ASIAKASKOKEMUKSEN KAUTTA

Emmi Järvinen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2016  
Liiketalous  
Oikeudellinen asiantuntijuus



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oikeudellinen asiantuntijuus

JÄRVINEN EMMI

Pankkilakimiehen työprosessien kehittäminen asiakaskokemuksen kautta

Opinnäytetyö 110 sivua, joista liitteitä 11 sivua  
Marraskuu 2016

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Aito Säästöpankin pankkilakimiehen työprosesseja. Tarkoituksena oli prosessit määrittelemällä ja kuvaamalla selvittää prosessien mahdolliset ongelmakohdat ja tehdä prosessien analysoinnin perusteella kehitysehdotuksia. Prosessien tehokkuutta lisäämällä oli tarkoitus lyhentää prosessien läpimenoaikaa, jotta pankkilakimiehen liian suureksi kasvanutta työtaakkaa voidaan keventää ja työaika optimoida siten, että pankkilakimies pystyisi ottamaan vastaan enemmän toimeksiantoja. Prosessien kehittämisen tavoitteena oli myös kehittää asiakaskokemusta paremmaksi; kun palvelun saatavuus ja nopeus paranevat, myös asiakaskokemus paranee.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja pankkilakimiehelle, joiden tarkoituksena oli määritellä ja kuvata pankkilakimiehen työprosessit. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin myös lomakekyselyä muille Säästöpankkiryhmän lakiasiantuntijoille. Lomakekyselyn tavoitteena oli vertailla Aito Säästöpankin pankkilakimiehen ja muiden Säästöpankkiryhmän lakiasiantuntijoiden työmääriä ja ajankäytön jakautumista eri työtehtävien kesken sekä selvittää missä pankkilakimiehen työprosesseissa on eniten potentiaalia kehittämiseksi ajankäytön säästämisen kannalta. Lisäksi kyselyn tarkoituksena oli etsiä parhaat toimintatavat prosessien toteuttamiselle.

Teemahaastatteluiden tuloksena saatiin määriteltyä, että pankkilakimiehellä on viisi työprosessia: asiakastapaamiset ja toimeksiannot, arkistointi, laskutus, konttoreiden konsultointi ja asiakastilaisuudet. Lisäksi jokaisesta prosessista tehtiin prosessikuvaus ja -kaavio. Prosessien analysointi osoitti, että prosessien kuluissa ei ole sellaisia olennaisia ongelmakohtia, jotka ratkaisemalla prosessien läpimenoaikaa voitaisiin lyhentää ilman resursien lisäämistä.

Potentiaalisimmaksi kehityskohteeksi osoittautui asiakastapaamiset ja toimeksiannot - prosessi. Lomakekysely osoitti, että lakipalveluissa on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia ja prosessit olivat tehokkaimpia ajankäytön suhteen silloin, kun lakiasiantuntijoita avustavat tehtävät, joiden hoitaminen ei vaadi juristin pätevyyttä, oli delegoitu jonkun muun toimihenkilön tehtäväksi. Tärkeimpänä kehitysehdotuksena toimeksiantajalle esitettiin avustavien tehtävien delegoimista jollekin muulle. Lisäksi jatkotoimenpiteenä ehdotettiin, että toimeksiantaja selvittäisi minkä takia pankkilakimiehellä kuluu muita lakiasiantuntijoita kauemmin aikaa yksittäisiin asiakastapaamisiin sekä selvittäisi sen, miten asiakkaille mahdollistetaan pankkilakimiehen kanssa tapaamiseen pääseminen nopeammin.

---

Asiasanat: prosessien kehittäminen, prosessi, asiakaskokemus, pankkilakimies

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Name of the Degree Programme  
Name of the Option

JÄRVINEN EMMI:

Developing the Bank Lawyer's Work Processes through Customer Experience

Bachelor's thesis 110 pages, appendices 11 pages

March 2016

---

This thesis was commissioned by a Finnish bank Aito Säästöpankki. The purpose of the thesis was to develop the bank lawyer's work processes to be more efficient and to reduce the lead times of the processes. The aim of the development was to release the bank lawyer's resources for customer meetings, which enables increasing the number of commissions and reducing the bank lawyer's workload. Moreover, the objective of the development was to enhance customer experience. When customers can get service quicker the customer experience will get better, too.

The data were collected by interviewing the bank lawyer of Aito Säästöpankki. The main purpose of the interviews was to define the bank lawyer's work processes and to describe the defined processes. The data were also gathered by conducting a structured survey among the other legal experts of Savings Bank Group. The objective of the structured survey was to find out which processes should be chosen as targets of development when the purpose was to save time. This was studied by posing questions about the legal experts' time used at work and their workload. Another objective of the survey was to find out the best methods to carry out the processes.

The interviews showed that the bank lawyer has five work processes: customer meetings and commissions, filing, invoicing, consulting and customer events. Further analysis of the process descriptions, based on the interviews, indicated that without increasing the resources it is not possible to reduce the lead times of the processes.

The findings indicated that the most potential target of development was the processes of customer meetings and commissions. The results of the survey showed that the services legal experts offer have an enormous amount of potential to grow and that potential should be utilized. Furthermore, the survey suggested that the legal experts who were assisted by a secretary had the most effective work processes. The assistants took care of all the tasks that did not require the competence of the lawyer. The most important improvement proposal for Aito Säästöpankki was to delegate the bank lawyer's assisting tasks to someone else. In addition, Aito Säästöpankki was proposed to carry out a further study on the reason why the bank lawyer allocates more time for individual meetings with clients than other legal experts and how the bank lawyer could reduce the time customers need for getting an appointment with the bank lawyer.

---

Key words: process development, process, customer experience, bank lawyer

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TOIMEKSIANTO JA TOTEUTUS.....	8
	2.1. Toimeksiantajan esittely .....	8
	2.2. Tutkimuksen tausta ja tarkoitus .....	9
	2.3. Tutkimusmenetelmä.....	10
	2.4. Tiedonkeruumenetelmät .....	10
	2.4.1 Teemahaastattelu.....	10
	2.4.2 Benchmarking .....	12
	2.5. Tutkimuksen luotettavuus ja laatu .....	13
3	ASIAKASKOKEMUS .....	17
	3.1. Asiakaskokemuksen johtaminen.....	17
	3.2. Tunteiden merkitys asiakaskokemuksen syntymisessä .....	19
	3.2.1 Mielihyvän tunne .....	19
	3.2.2 Asiakaskokemus ja sosiaalinen media .....	20
	3.2.3 Negatiivisten tunteiden kääntäminen yrityksen eduksi.....	21
	3.3. Asiakaskokemuksen tasot .....	23
	3.4. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit .....	26
	3.5. Asiakkaiden muuttuneet odotukset ja tarpeet finanssialalla.....	28
4	PROSESSIEN KEHITTÄMINEN .....	30
	4.1. Mikä on prosessi? .....	30
	4.2. Prosessin nykytilanteen kartoittaminen .....	31
	4.3. Prosessianalyysi .....	35
	4.4. Prosessin parantaminen ja jatkuva kehittäminen .....	35
5	PANKKILAKIMIEHEN TYÖPROSESSIT .....	38
	5.1. Pankkilakimiehen toimenkuva.....	38
	5.2. Laskutus .....	39
	5.3. Arkistointi .....	42
	5.3.1 Arkistointiaika.....	42
	5.3.2 Arkistointiprosessi .....	45
	5.4. Asiakastilaisuudet .....	47
	5.5. Konttoreiden konsultointi .....	50
	5.6. Asiakastapaamiset ja toimeksiannot .....	51
6	KYSELY SÄÄSTÖPANKKIRYHMÄN LAKIASIANTUNTIJOILLE .....	54
	6.1. Taustatiedot ja toimenkuvat.....	55
	6.2. Lainopillisten toimeksiantojen kappalemäärät .....	60
	6.3. Sihteerien merkitys ajankäyttöön.....	62

6.4. Asiakastapahtumat .....	69
6.5. Laskutus .....	71
6.6. Arkistointi .....	73
6.7. Konttoreiden konsultointi .....	74
6.8. Työtahti .....	75
6.8.1 Työtahdin vaikutus yhteydenottopyyntöihin reagoimiseen .....	77
6.8.2 Tapaamisaikojen saatavuus .....	78
6.9. Työtehtävien delegointi .....	81
6.10. Johtopäätökset kyselytutkimuksen tuloksista .....	83
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	89
LÄHTEET .....	97
LIITTEET .....	100
Liite 1. Ensimmäisen teemahaastattelun runko .....	100
Liite 2. Toisen teemahaastattelun runko .....	102
Liite 3. Saatekirje .....	103
Liite 4. Lomakekysely .....	104

## 1 JOHDANTO

Miten yrityksissä raha tulee viivan alle? Tähän kysymykseen on varmasti yhtä monta erilaista vastausta kuin on vastaajiaakin. Oikeita vastauksia on kuitenkin vain yksi: asiakailta. Elämme asiakkaiden aikakautta ja asiakkailla on enemmän valtaa kuin koskaan. Yritysten on aika asettaa asiakkaat ja heidän tunteensa liiketoimintansa keskiöön, koska nyt markkinoilla kilpaillaan sillä, mikä yritys pystyy tuottamaan asiakkaille suurimpia elämyksiä ja mielihyvän tunteita. Nyt kilpaillaan sillä, kuka tarjoaa ylivoimaisimman asiakaskokemuksen.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Aito Säästöpankki. Aito Säästöpankin kilpailustrategia rakentuu asiakaslähtöisyyden ympärille ja asiakaskokemuksen johtaminen on merkittävä osa sitä. Asiakkaille halutaan tarjota mutkatonta ja helposti saatavissa olevaa palvelua. Aito Säästöpankkiin palkattiin helmikuussa 2015 pankkilakimies. Pankkilakimiehen toimenkuvaan kuuluvat henkilöasiakkaiden lainopillisten toimeksiantojen hoitaminen koko pankissa. Koska Aito Säästöpankissa ei ole aiemmin ollut pankkilakimiestä, puuttuivat työprosessien kuvaukset ja käytännön ohjeistus työtehtävien hoitamisesta. Työprosessien kulku on muotoutunut omalla painollaan pankkilakimiehen töiden ohella. Kysyntää lakipalveluille on ollut alusta saakka hyvin paljon kasvavassa pankissa. Nyt kiire on alkanut kuitenkin kasvaa liian suuriin mittoihin ja huolena on, että toimeksiantojen läpimenoaika pitkittyy tai kaikkia työtehtäviä ei pystytä suorittamaan kohtuullisessa ajassa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on etsiä keinoja pankkilakimiehen työprosessien kehittämiseksi. Tavoitteena on muokata pankkilakimiehen työprosesseja pankin strategian mukaiseksi lisäämällä niiden tehokkuutta ja parantamalla lakipalveluiden saatavuutta ja siten kehittää myös asiakaskokemusta. Prosessien tehostamisen tarkoituksena on myös pankkilakimiehen työtaakan keventäminen ja pankkilakimiehen työajan optimoiminen siten, että aikaa voitaisiin käyttää enemmän asiakastapaamisiin ja siten pankkilakimies pystyisi myös ottamaan vastaan enemmän toimeksiantoja. Näkökulmaksi valittiin pankkilakimiehen työprosessien kehittäminen, koska oletettiin, että prosesseista löytyy kehitettävää, koska niitä ei ole etukäteen suunniteltu. Opinnäytetyön tarkoituksena on ensin määrittellä ja kuvata pankkilakimiehen työprosessit. Työprosesseja analysoimalla on tavoit-

teena selvittää mahdolliset pullonkaulat ja päällekkäisyydet sekä tehdä kehitysehdotuksia. Prosessikuvaukset toteutetaan pankkilakimiehen teemahaastatteluiden perusteella. Tutkimusmenetelmänä käytetään myös bechmarkingia uusien kehittämisideoiden löytämiseksi. Benchmarkingia hyödynnetään tekemällä lomakekysely muille Säästöpankki-ryhmässä työskenteleville lakiasiantuntijoille. Kyselyn tarkoituksena on vertailla lakiasiantuntijoiden ja Aito Säästöpankin pankkilakimiehen ajankäyttöä eri työprosesseihin ja siten etsiä parhaita mahdollisia toimintatapoja prosessien toteuttamiseksi.

Opinnäytetyössä esitellään ensin luvussa 2 toimeksiantajayritys ja sen kilpailustrategia. Luvussa kerrotaan myös tutkimusmenetelmistä ja pohditaan opinnäytetyön luotettavuutta ja laatua tiedonkeruumenetelmien ja koko työn toteutuksen kannalta. Luvussa 3 lähdetään rakentamaan opinnäytetyön viitekehystä perehtymällä siihen mitä asiakaskokemus tarkoittaa, miten sitä johdetaan ja mitkä tekijät vaikuttavat ylivoimaisen asiakaskokemuksen syntymiseen. Luvussa 4 käydään läpi mitä prosessit ovat ja miten niitä voidaan kehittää. Luvussa perehdytään lisäksi siihen, millainen on hyvä prosessikuvaus ja mitä merkitystä yritykselle on sillä, kun prosessit on määritelty ja kuvattu hyvin. Luvussa 5 esitellään haastatteluiden perusteella määritellyt pankkilakimiehen työprosessit ja prosessikuvaukset ja analysoidaan prosessien toimivuutta. Luvussa 6 käydään läpi lomakekyselyn tulokset ja niiden perusteella tehdyt johtopäätökset. Opinnäytetyön viimeisessä luvussa 7 tehdään yhteenveto koko opinnäytetyöstä, arvioidaan opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista sekä esitellään konkreettiset toimenpide-ehdotukset prosessien kehittämiseksi.

## 2 TOIMEKSIANTO JA TOTEUTUS

### 2.1. Toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Aito Säästöpankki Oy. Aito Säästöpankki on pirkanmaalainen 13 konttorista koostuva pankki, joka työllistää noin 80 henkilöä. Alkuna se sai huhtikuussa 2010, kun Ikaalisten ja Luopioisten Säästöpankit yhdistyivät. Pankin omistavat Ikaalisten ja Luopioisten Säästöpankkisäätiöt tasaosuuksin. Aito Säästöpankki on osa 190 vuotta täyttänyttä Säästöpankkiryhmää. (Aito Säästöpankki 2015) Säästöpankkiryhmään kuuluu 23 itsenäisen Säästöpankin lisäksi Säästöpankkiliitto osk, Sp-henkivakuutusyhtiö, Sp-rahastoyhtiö, Säästöpankkien Keskuspankki Suomi Oy ja kiinteistönvälitysketju Sp-Koti (Säästöpankkiryhmä 2016).

Aito Säästöpankki on vakavarainen ja kasvava pankki. Vaikka taloudellisesti elämme vaikeita aikoja, on Aito Säästöpankki pystynyt parantamaan liikevoittoa jokaisena vuonna sen perustamisvuodesta 2010 lähtien (kuvio 1). Aito Säästöpankin vuosi 2015 oli tuloksellisesti vahva. Liikevoitto kasvoi 7,5 miljoonaan euroon, joka on 14,3 % suurempi kuin edellisenä vuotena. Uusia asiakkaita vuonna 2015 pankki sai yhteensä 3048. Vuoden 2015 lopussa asiakkaita pankilla oli yhteensä 43 648 ja liikevoiton tapaan myös asiakasmäärä on kasvanut jokaisena vuotena Aito Säästöpankin perustamisesta lähtien. Myös vuonna 2016 asiakasmäärän odotetaan kasvavan. (Aito Säästöpankki kasvaa... 2016, 1)



KUVIO 1. Aito Säästöpankin liikevoiton kehitys (Aito Säästöpankki 2016)



Aito Säästöpankin ja koko Säästöpankkiryhmän kilpailustrategia perustuu vahvaan asiakaslähtöisyyteen, jota toteutetaan luomalla asiakkaille ainutlaatuisia Säästöpankkikokemuksia. Asiakaslähtöisyys näkyy Säästöpankkien toiminnassa siten, että asiakkaiden on helppo olla yhteydessä pankkiin ja konttorit palvelevat lähellä asiakkaita pitkillä aukioloajoilla. Säästöpankki on läsnä siellä missä asiakkaat ovat ja suurin osa Säästöpankkien henkilöstön työajasta kuluukin asiakkaiden kanssa. Pankki panostaa jokaiseen yksittäiseen asiakaskohtaamiseen niin konttorissa, verkossa kuin puhelimestakin. Asiakkaan ja pankin välisistä kohtaamisista on tarkoitus luoda inhimillisiä tilanteita, joissa asiakas otetaan vastaan sellaisena kuin hän on asiakkaan elämäntilanteesta riippumatta. Aito Säästöpankilla on pienen pankin edut mutta suuren pankin palveluvalikoima. Pienessä ketterässä pankissa asiat pystytään hoitamaan viipymättä ja asiakkaille tarjoamaan ratkaisut nopeasti. (Aito Säästöpankki 2015; Hyvän päivän varalle 2015; Säästöpankkiryhmä 2016, 1–8.)

Asiakkaiden ja heidän paikallisten yhteisöidensä hyvinvoinnilla on myös keskeinen rooli Säästöpankkikokemuksen luomisessa. Säästöpankit ovat talletuspankkeja ja niiden tavoitteena on edistää asiakkaidensa henkilökohtaista vaurastumista ja paikkakunnan hyvinvointia. Pankki tukee paikallisten yhteisöjen hyvinvointia järjestämällä erilaisia hyväntekeväisyyspauksia. Esimerkiksi joka vuosi osa pankin tuloksesta jaetaan Aito Säästöpankin omistajasätiöille, jotka tukevat varoilla esimerkiksi koulutusta, kulttuuria ja urheilua Pirkanmaalla. (Aito Säästöpankki 2015; Hyvän päivän varalle 2015.)

## **2.2. Tutkimuksen tausta ja tarkoitus**

Aito Säästöpankkiin tuli oma pankkilakimies helmikuussa 2015. Pankkilakimiehen toimenkuva oli täysin uusi koko pankissa. Tästä syystä valmiina ei ollut minkäänlaisia ohjeistuksia tai prosessikuvauksia siitä, miten työ käytännössä hoidetaan. Asiakastyö vei pankkilakimiehen niin sanotusti mennessään, koska kysyntää riitti ja tavoitteet olivat tietysti myynnissä. Työprosessien huolellinen suunnittelu jäi taka-alalle. Toimeksiantojen määrän kasvaessa kiire on alkanut vaikuttaa pankkilakimiehen työskentelyyn ja työtehtävistä suoriutuminen työajan puitteissa on käynyt haastavaksi. Tarvittiin ratkaisuja ajankäytön optimoimiseksi, jotta toimeksiantojen läpimenoaika ei veny ja asiakkaat eivät joudu odottelemaan pitkiä aikoja tapaamiseen pääsyä. Myös asiakaskokemuksen heikentyminen on vaarana, jos lakipalveluiden saatavuus heikkenee.

Opinnäytetyön päätavoitteeksi otettiin pankkilakimiehen nykyisten työprosessien määrittelyminen ja kehittäminen, jotta työprosesseja tehostamalla ajankäyttöä voitaisiin optimoida ja työtaakkaa keventää. Prosessien kehittäminen valittiin tämän työn kehittämisen näkökulmaksi, koska kun työprosesseja tai ohjeistuksia ei oltu tarkkaan suunniteltu, hypoteesini oli, että niistä saattaa löytyä päällekkäisyyksiä tai pullonkauloja, jotka selvittämällä prosesseja voidaan tehostaa ja siten kohdentaa pankkilakimiehen ajallisia resursseja kannattavammin.

### **2.3. Tutkimusmenetelmä**

Tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen, koska työn tavoitteena on ilmiön syvälinen ymmärtäminen. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole pyrkiä määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin vaan tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan muodostaminen. Laadullisessa tutkimuksessa analyysin tekeminen ei ole tutkimuksen viimeinen vaihe, vaan analysointia tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan. Tarkoituksena on luoda hypoteeseja tutkimuksen aikana ja saada aina yhdestä havaintoyksiköstä irti mahdollisimman paljon syvälinen tulkintojen luomiseksi. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia prosesseja, joita ei määrällisen tutkimuksen tilastollisten analyysien avulla voida tutkia ilmiöiden monimutkaisuuden vuoksi. (Kananen 2008, 24–25).

### **2.4. Tiedonkeruumenetelmät**

#### **2.4.1 Teemahaastattelu**

Opinnäytetyössä hyödynnettiin tiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoituja haastatteluja eli teemahaastatteluja Aito Säästöpankin pankkilakimiehelle. Teemahaastattelulle on monia erilaisia määritelmiä. Hirsjärvi & Hurme (2000, 48) määrittelevät, että teemahaastattelulla ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä ja se rakentuu tiettyjen ennalta määriteltyjen teemojen ympärille. Tämä tuo paremmin tutkittavan äänen kuuluviin kuin esimerkiksi

käytettäessä strukturoitua lomakehaastattelua. Teemahaastattelussa etuna on se, että teemahaastattelu terminä ei ota kantaa haastattelukertojen määrään tai siihen kuinka syvällisesti aihetta käsitellään. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48) Tässä työssä puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastatteluja, jotka rakentuvat tietyn ennalta määritellyn teeman ympärille, mutta haastatteluissa esitetään myös etukäteen valmisteltuja tarkkoja kysymyksiä. Teemahaastattelu valittiin tutkimusmenetelmäksi, koska se antoi mahdollisuuden tarvittaessa syventyä tiettyihin kysymyksiin ja se loi keskustelunomaisen tunnelman haastattelutilanteeseen. Lisäksi kun tietoa tutkittavasta ilmiöstä oli vähän, teemahaastattelu tuntui luontevalta ratkaisulta lähteä liikkeelle ja alkaa selvittää pankkilakimiehen työprosessien kulkua. Teemahaastattelu ei luonut rajoitteita haastattelun kululle ja kysymyksiä voitiin käydä läpi haastattelun kannalta luontevassa järjestyksessä.

Opinnäytetyöhön sisältyy kaksi teemahaastattelua Aito Säästöpankin pankkilakimiehelle. Toinen toteutettiin helmikuussa 2016 Aito Säästöpankin Kauppakadun konttorilla ja toinen huhtikuussa 2016 Hervannan konttorilla. Ensimmäisen teemahaastattelun (liite 1) tarkoituksena oli selvittää, millainen pankkilakimiehen toimenkuva on ja määrittellä haastattelun perusteella pankkilakimiehen työprosessit. Lisäksi haastattelussa keskusteltiin opinnäytetyön aiheen rajaamisesta ja tarkoituksesta. Ensimmäisen teemahaastattelun runko oli melko laaja ja siihen sisältyi paljon kysymyksiä. Kysymysten tarkoituksena oli varmistaa, että pankkilakimiehen toimenkuvasta ja ajankäytöstä saadaan kattavasti tietoa, jonka perusteella opinnäytetyötä lähdettiin rakentamaan. Lähetin kysymykset myös etukäteen haastateltavalle, jotta hänellä oli mahdollisuus valmistautua haastatteluun ja tuoda paremmin esille omia toiveitaan opinnäytetyön suhteen. Haastattelu toteutettiin melko vapaamuotoisesti keskustellen suuresta kysymysten määrästä huolimatta. Aikaa haastatteluun kului noin kaksi tuntia.

Toinen teemahaastattelu (liite 2) pidettiin, kun opinnäytetyön teoriaosuus oli melkein valmis ja ensimmäisen haastattelun tulokset oli analysoitu. Edellisen haastattelun perusteella olin nimennyt ja kuvannut pankkilakimiehen keskeisimmät työprosessit. Toisessa haastattelussa käytiin läpi tarkemmin jokaisen määritellyn prosessin kulku alusta loppuun. Haastattelussa esitettiin myös tarkentavia kysymyksiä, jotka olivat heränneet ensimmäisen haastattelun jälkeen. Toisen haastattelun tavoitteena oli nostaa esille ensimmäisen haastattelun perusteella määriteltyjen työprosessien ongelmakohtia sekä saada lisätietoa prosessien vaiheista prosessikaavioiden tekemistä varten.

## 2.4.2 Benchmarking

Teemahaastattelun lisäksi tiedonkeruumenetelmänä käytettiin benchmarkingia. Benchmarking on oman yrityksen toiminnan vertaamista toisten vastaavaan toimintaan. Se voi kohdistua strategiaan, tuotteisiin tai prosessiin. Benchmarkingin tarkoituksena on parempien toimintatapojen etsiminen, uusien menetelmien ja ideoiden löytäminen sekä parhaiden käytäntöjen oppiminen. Oman toiminnan kuvaaminen huolellisesti on erittäin tärkeää, jotta benchmarkingista saadaan kaikki hyöty irti. Benchmarking voi olla sisäistä vertailua oman organisaation sisällä, ulkoista vertailua kilpailijoihin tai toiminnallista toimintolaskelmaa. (Lecklin 2006, 160–163; Laamanen 2006, 218–220.)

Tässä työssä hyödynnetään sisäistä benchmarkingia, jonka tavoitteena on verrata Aito Säästöpankin pankkilakimiehen ja muiden Säästöpankkien lakiasiantuntijoiden työprosesseja keskenään ja siten kehittää Aito Säästöpankin pankkilakimiehen työprosesseja kohti parhaita mahdollisia käytäntöjä. Benchmarkingia hyödynnettiin teettämällä Säästöpankkiryhmään kuuluville lakiasiantuntijatehtävissä toimiville henkilöille lomakekysely. Kysely toteutettiin lähettämällä lakiasiantuntijoille saatekirje (liite 3) ja lomakekysely (liite 4) sähköpostitse.

Idea kyselyn toteuttamisesta heräsi melko myöhäisessä vaiheessa opinnäytetyöprosessia. Opinnäytetyö tarvitsi lisää syvyyttä, koska prosessikuvauksien avulla ei löydetty riittävästi konkreettisia kehittämiskohteita. Halusin antaa enemmän toimeksiantajalleni ja saada työstä kaiken mahdollisen hyödyn irti. Määritellyt työprosessit kaipasivat vertailukohteita ja toisen teemahaastattelun jälkeen ehdotin pankkilakimiehelle tiedonkeruumenetelmäksi muiden Säästöpankkien lakiasiantuntijoille suunnattua kyselyä. Pankkilakimies innostui ideasta ja se toteutettiin. Lomakekyselyn ansiosta pystyttiin vertailemaan lakiasiantuntijoiden työmääriä ja työprosesseja keskenään uusien ratkaisujen löytämiseksi. Vaikka idea lomakekyselylle tuli myöhään ja se pidensi opinnäytetyön valmistusaikaa, koen myöhäisen ajankohdan myös positiivisena asiana. Olin jo ehtinyt syvästi tutustua aiheeseen ja kysymysten valitseminen ja muotoilu lomakehaastatteluun onnistui helposti. Pankkilakimiehen työprosessit ja niiden ongelmakohdat oli jo määriteltä, joten kyselyyn pystyttiin valitsemaan vain tarpeelliset ja tarkkaan harkitut kysymykset.

Lomakekysely koostui suurimmaksi osaksi avoimista kysymyksistä, koska tarkoituksena oli saada vastaajan mielipide perusteellisesti selville. Lisäksi avoimissa kysymyksissä etuna on se, että vastausten joukosta on helpompi löytää uusia ideoita (Valli & Aaltola 2015, 106). Lomakekyselyyn tiedonkeruumenetelmänä päädyttiin, koska se oli kustannustehokkain tapa toteuttaa kysely 23 henkilölle. Oletin myös, että osa kysymyksistä vaatii pientä selvittelyä tai tiedonhakemista. Lisäksi kysely oli melko pitkä ja moniin avoimiin kysymyksiin vastaaminen vie aikaa. Tämän vuoksi kysely laadittiin Microsoft Word-tiedostona, jotta vastaukset on helppo tallentaa, jos kyselyyn vastaamisen joutuu esimerkiksi keskeyttämään. Lomakekysely antoi lakiasiantuntijoille enemmän aikaa vastata ja tarkistaa yksityiskohtia kuin puhelinhaastattelu tai verkossa täytettävä kysely, jota ei voi keskeyttää.

Lomakekyselyn otantaan valittiin kaikki Säästöpankkiryhmässä lakiasiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt pois lukien sihteerin tehtävissä työskentelevät lakiasiantuntijat. Sihteerien tehtävissä työskentelevät lakiasiantuntijat rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle, koska tarkoituksena oli vertailla Aito Säästöpankin pankkilakimiehen ajankäyttöä saman tyyppisissä tehtävissä työskentelevien lakiasiantuntijoiden ajankäyttöön. Otantaan valittiin kaikki lakiasiantuntijat, koska Säästöpankkiryhmässä lakiasiantuntijan tehtävissä työskenteleviä henkilöitä on yhteensä vain 23. Otantaan kuuluvien henkilöiden tehtävänimikkeitä olivat lakimies, pankkilakimies, notariaattipäällikkö, pankinjohtaja ja lakiasiantuntija. Tässä työssä otantaan kuuluvia henkilöitä kutsutaan lakiasiantuntijoiksi, kun puhutaan koko otannasta. Lomakekysely lähetettiin elokuussa 2016 sähköpostitse lakiasiantuntijoille. Vastausajaksi annettiin ensin 12 päivää, jota pidennettiin myöhemmin seitsemällä päivällä. Lomakekyselystä lähetettiin muistutusviesti ensimmäisen vastausajan umpeuduttua ja samassa viestissä kerrottiin, että vastausaikaa pidennetään.

## **2.5. Tutkimuksen luotettavuus ja laatu**

Laadullisen tutkimuksen laadun arvioimisessa tärkeintä on koko tutkimusprosessin luotettavuus. Laadullisen tutkimuksen voidaan katsoa olevan luotettavan, kun siihen eivät ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Laadullisen tutkimuksen keskeisin luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Näin ollen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat kaikki tutkijan tekemät valinnat, teot ja ratkaisut. Tutkimukseen voidaan katsoa olevan luotettava, kun tutkimuskohde on kuvattu juuri niin kuin se on. Lisäksi tutkijan tekemien

tulkintojen on vastattava tutkittavan käsityksiä. Luotettavuudella tarkoitetaan myös sitä laadullisessa tutkimuksessa, että aineistoa on riittävästi ja analyysi on kattava. Kattavuudella tarkoitetaan, että tutkija ei tee tulkintoja pelkästään satunnaisten aineiston osien perusteella. Analyysin arvioitavuus puolestaan tarkoittaa tutkimuksen vaiheiden ja tulkintojen dokumentointia. Tutkimuksessa on siis huolellisesti kuvattava ja perusteltava millä perusteilla valintoja on tehty ja miten lopullisiin ratkaisuihin on päädytty. Lisäksi laadun mittareita ovat analyysin toistettavuus sekä arvioitavuus. Kun tutkimuksen vaiheet on kuvattu huolellisesti, voidaan katsoa, että tutkimus on toistettavissa ulkopuolisen henkilön toimesta. Arvioitavuus tarkoittaa sitä, että tutkimus antaa lukijalle mahdollisuuden seurata tutkijan päättelyä sekä kritisoida sitä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa yksi näkökulma on myös yleistettävyys; voidaanko tutkimuksen tuloksia yleistää myös muihin kohteisiin tai tilanteisiin. Alasuutari (2011, 235) kuitenkin toteaa, että laadullisen tutkimuksen ei välttämättä tarvitse aina olla yleistettävissä, vaan tutkimuksessa voidaan etsiä selitystä ainutkertaiselle tapahtumalle. Aina ei siis voida katsoa laadullisen tutkimuksen laadun heikkenevän, jos tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena pitäisi olla vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen ja näkemysten laajentaminen sen sijaan, että todistellaan omia hypoteeseja oikeiksi. (Alasuutari 2011, 234–235; Varto 2005, 169; Eskola ja Suoranta 1998, 152; Vilkkä 2015, 195–197; Kananen 2008, 124–125.)

Opinnäytetyön jokainen valinta on perusteltu huolellisesti ja viitekehuksesta onnistuttiin luomaan looginen kokonaisuus. Viitekehysten rakentamiseen käytettiin monipuolisesti erilaisia tuoreita kirjallisuuslähteitä. Lisäksi tutkimuksen laatua nostavana tekijänä voidaan pitää sitä, että se on johdonmukainen kokonaisuus ja lukija johdatetaan läpi tutkimuksen kertoen miksi mitään valintoja tehdään ja miten lopullisiin ratkaisuihin on päädytty. Valintoja ja tulkintoja ei tehty satunnaisten aineiston osien perusteella, vaan kaikki valinnat pohjautuivat viitekehukseen ja tulkinnat koko aineistoon eli kaikkiin haastatteluihin ja lomakyselyn vastauksiin. Tutkimuksen aineisto oli myös riittävä, koska opinnäytetyössä toteutettiin kaksi laajaa teemahaastattelua sekä laaja suurimmaksi osaksi avoimista kysymyksistä koostuvan kysely, johon saatiin kymmenen vastausta. Laadulliselle tutkimukselle tämä on riittävä aineisto, koska haastattelut olivat syvähaastatteluita ja kyselylomakkeen kysymyksiin vastattiin suurimmaksi osaksi kattavasti. Opinnäytetyö on myös toistettavissa. Kuka tahansa voisi toteuttaa lomakekyselyn ja teemahaastattelut uudelleen.

Haastattelun laatua heikentävänä tekijänä voidaan katsoa olevan sen, että haastattelut saattavat sisältää useita virhelähteitä. Virhelähteitä voivat aiheuttaa sekä haastattelija että haastateltava. Esimerkiksi luotettavuutta voi heikentää se, että haastateltava voi tarkoituksenmukaisesti antaa vain sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35) Haastatteluissa on aina riskinä, että haastateltava ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin haastattelija on tarkoittanut tai tutkittava saattaa esimerkiksi kaunistella, liioitella, vähätellä tai muunnella tosiasioita. Väärinymmärrysten välttämiseksi haastateltavalle esitettiin useita jatkokysymyksiä ja haastateltavaa pyydettiin kertomaan käytännönesimerkkejä. Lisäksi pankkilakimiehen haastattelujen jälkeen pankkilakimiehelle esitettiin useampia tarkentavia kysymyksiä sähköpostitse, kun kaivattiin lisätietoa tai selvennystä myöhemmin haastatteluiden pohjalta heränneisiin kysymyksiin. Tutkimuksen laadun pitämiseksi mahdollisimman hyvänä, kiinnitettiin myös huomiota siihen, että molempien teemahaastattelujen rungot oli etukäteen suunniteltu huolellisesti. Näin varmistettiin, että kaikki tarpeellinen saadaan selville ja haastattelun aikana on helpompi pysyä asiassa ja aikataulussa. Haastattelut koostuivat suurimmaksi osaksi avoimista kysymyksiä, jotta haastateltava kuvaili asioita tarkemmin. Haastateltavan vastaamistapaa ei ohjailtu vaan haastattelut etenivät ennemminkin keskustelunomaisesti. Tämän vuoksi vastauksien uskotaan olevan aitoja ja kuvaavan haastateltavan todellisia mielipiteitä. Molempien haastattelujen laadun parantamiseksi haastattelut analysoitiin heti haastattelujen jälkeen, kun tieto oli vielä tuoreessa muistissa.

Lomakekyselyssä kysymysten muoto aiheuttaa eniten virheitä tutkimustuloksiin. Jos vastaaja ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin tutkija on kysymyksen tarkoittanut, tulokset vääristyvät. Sanamuodot eivät saa olla johdattelevia ja kysymysten pitää olla yksiselitteisiä. (Valli & Aaltola 2015, 85) Lomakekysely sisälsi 17 avointa kysymystä, joissa vastaajia pyydettiin esimerkiksi kuvailemaan, miten tietty työprosessi käytännössä hoidetaan tai ottamaan kantaa onko tiettyssä työprosessissa vastaajan mielestä kehitettävää. Vastauksien perusteella kaikki vastaajat ymmärsivät nämä kysymykset samalla tavalla. Lomakekyselyssä esitettiin myös tarkkoja kysymyksiä lakiasiantuntijoiden ajankäytöstä ja työtehtävistä, jotta tulokset olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia keskenään. Lomakekyselyssä oli sattunut kuitenkin osalla vastaajista virhearviointeja ajankäytön suhteen, koska tiettyihin työtehtäviin viikoittain kuluvat ajat eivät voineet pitää paikkaansa. Virhearviointeja oli sattunut kuitenkin vain kolmessa kysymyksessä ja yhteensä kolmella vastaajalla. Kun otetaan huomioon, että yhteensä lomakekyselyssä oli 36 kysymystä, ei tämä mielestäni merkittävästi heikennä kyselyn laatua. Virhearviot tuodaan esille myös

lomakekyselyn tulosten analysoinnissa, jotta lukija on tietoinen niistä. Tuloksista ne on jätetty pois.



### 3 ASIAKASKOKEMUS

Asiakaskokemus muodostuu henkilön yksittäisten tulkintojen summasta. Se on mielikuvien, tunteiden ja kohtaamisten perusteella syntyvä kokemus, jonka ihminen muodostaa yrityksen toiminnasta. Kohtaamiset ovat niitä tapahtumia, joissa asiakas kohtaa yrityksen toimintoja. Koska asiakaskokemus ei ole järkiperäinen päätös vaan kokemus, jota tunteet ja alitajuiset tulkinnat muokkaavat voimakkaasti, ei ole täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millainen asiakaskokemus asiakkaassa syntyy. Organisaatiot voivat silti valita, millälaisia kokemuksia ne yrittävät luoda. (Löytänä & Kortesus 2011, 11, 113)

#### 3.1. Asiakaskokemuksen johtaminen

Markkinoinnin ja myynnin uusi malli on asiakaskokemuksen johtaminen (Customer Experience Management, CEM). Asiakaskokemuksen johtamisen perimmäinen tarkoitus on merkityksellisten kokemusten avulla tuottaa asiakkaille mahdollisimman paljon arvoa. Arvon tuottaminen asiakkaille on suoraan verrannollinen yrityksen tuottoon. Merkityksellisiä kokemuksia luomalla vahvistetaan asiakkaiden sitoutumista yritykseen, pidennetään asiakkuuksien elinkaaria ja lisätään suosittelijoiden määrää sekä suositteluhalukkuutta. Sen avulla kohotetaan brändin arvoa ja vähennetään asiakaspoistumaa. (Kortesus & Löytävä, 2011, 11–13) Asiakaskokemuksen merkitys nousee erityisesti markkinoilla, joilla on runsaasti kilpailua ja palveluita on hankala erilaistaa. Nykyään asiakkaat valitsevat yrityksen, josta he saavat parhaan asiakaskokemuksen. (Juuti, 2015, 38–41)

Aiemmin myynnin ja markkinoinnin näkökulmissa ei ole huomioitu kovinkaan paljon asiakkaiden kokemuksia erillisinä ilmiöinä. Yksi laajimmalle levinnyt johtamisen ajattelutapa ja asiakaskokemuksen johtamisen ajattelun edeltäjä on asiakassuhteiden johtaminen (Customer Relationship Management, CRM). Siinä hyödynnetään asiakkaista kerättyjä tietoja ja pyritään niiden avulla johtamaan asiakassuhteita tuottamalla lisäarvoa yksittäisille asiakkaille. Arvoa luodaan asiakastarpeiden tunnistamisella, segmentoinnilla, kannattavimpien asiakkaiden tunnistamisella ja palvelujen räätälöinnillä. (Kortesus & Löytänä, 2011, 20). Juutin (2015, 38) mukaan massiiviset investoinnit tietojärjestelmiin ovat kuitenkin osoittautuneet yrityksissä pettymyksiksi, koska tietopankit eivät juuri ole auttaneet asiakassuhteiden parantamisessa. Tietojärjestelmät ovat kääntäneet yrityksen

henkilökunnan huomion ennemmin organisaation sisälle kuin asiakkaiden kanssa keskusteluun ja asiakkaiden tunnekokemusten analysointiin. En yhdy täysin Juutin melko radikaaliin kielteiseen mielipiteeseen CRM:n hyödyttömyydestä, vaan kannatan ennemmin Kortesuon & Löytänän (2011, 21) mielipidettä siitä, että CRM on lisännyt yritysten tehokkuutta ja asiakastiedon keräämisen myötä auttanut yrityksiä ymmärtämään asiakkaitaan paremmin. Juuti (2015, 40) jatkaa, että asiakastyytyväisyyteen on kiinnitetty huomiota CRM:ssa, mutta useimmiten kuitenkin asiakkaita on tarkasteltu massana ja tutkittu lähinnä sitä, kuinka suuri osa asiakkaista on tyytyväisiä tai tyytymättömiä. Tällä tavalla toimiminen ei juurikaan auta asiakaspalvelun laadun parantamisessa yrityksessä. Asiakastyytyväisyystutkimukset johtavat usein organisaatioissa pelkästään itsetyytyväisyyteen tai kummasteluun, miksi jotkut asiakkaat eivät ole tyytyväisiä, vaikka yrityksen tuotteet ja palvelut ovat hyviä. Olen suurimmilta osin samaa mieltä Juutin kanssa, koska myös oman työkokemukseni perusteella asiakastyytyväisyystutkimuksilla ei ole pystytty konkreettisesti selvittämään miten tiettyjä asioita voitaisiin asiakkaiden näkökulmasta parantaa, vaan niillä on lähinnä pystytty selvittämään esimerkiksi asiakkaiden tyytyväisyyttä jo tehtyyn muutokseen ja siten muutoksen onnistumiseen. Erilaiset asiakastyytyväisyydenmittarit ja palautejärjestelmät ovat kuitenkin osa myös asiakaskokemusten johtamista ja kokemusten seuraamisen työvälineitä (Löytänä & Korteso, 2011, 22). Näin ollen en voi täysin yhtyä Juutin asiakastyytyväisyysmittarien lyttämiseen palvelun laadun kehittämisen keinoina.

Asiakaskokemuksen johtaminen on keskeinen osa toimeksiantajan strategiaa. Mielestäni se on myös tehokkain tapa pyrkiä markkinajohtajaksi ja edelläkävijäksi. Ei ole olemassa yhtä valmista mallia, jonka avulla yritys kuin yritys muuttuisi asiakaslähtöiseksi, vaan jokaisen yrityksen on löydettävä oma polkunsä. Asiakaskokemuksen johtaminen ei ole yksittäinen prosessi vaan se on tapa toimia. Se vaatii jatkuvaa johtamista, ylläpitoa, organisoimista, kehittämistä, mittaamista ja innovointia. (Löytänä & Korteso 2011, 166)

Yhteenvetona voidaan todeta, että asiakaskokemuksen johtaminen ei tarkoita yrityksen varojen sijoittamista monimutkaisiin tuotteisiin tai palveluihin vaan se tarkoittaa asiakkaiden ongelmien ratkaisemista yksinkertaisemmilla ja helposti käytettävissä olevilla tavoilla. Suurimmaksi osin se on siis käytännön toimenpiteitä, kuten prosessien toimivuuden varmistamista, uudistamista, poistamista ja jatkuvaa kehittämistä. Parhaimmillaan asiakaskokemuksen johtaminen on unohtumattomien kokemusten luomista asiakkaille. (Juuti 2015, 45; Löytänä & Korteso 2011, 175.)

### 3.2. Tunteiden merkitys asiakaskokemuksen syntymisessä

Tunteet ja menestyvä liiketoiminta kuuluvat yhteen. Monet tutkimukset ovat sen jo näyttäneet todeksi, että esimerkiksi tunteita herättävä markkinointi on tehokkaampaa kuin vain faktoja esittelevä markkinointi (Jalonen, Vuolle & Heinonen 2016, 31). Tänä päivänä markkinat on kyllästetty kaikilla mahdollisilla tuotteilla ja ominaisuuksilla. Kaiken tiedon omaksuminen valtavasta tarjolla olevasta tietomäärästä on mahdotonta. Tiedon perusteella tehdyistä valinnoista olemmekin siirtyneet tekemään päätökset tunteiden perusteella. Valintoja ja ostopäätöksiä tehdessämme ensin vaikuttaa se, mitä tunteita herää ja vasta sitten perustelemme päätöstä faktatiedolla tukeaksemme tunteiden perusteella tehtyä päätöstä. Vasta tämän jälkeen toimimme. (Tuulasniemi 2011, 47) Myös Juuti (2015, 46) painottaa tunteiden merkitystä asiakaskokemuksen luomisessa; asiakkaat tekevät yhä enemmän päätöksiä tunneperäisten syiden pohjalta. Tunteet ovat läsnä kaikessa toiminnassamme havaitsemisesta varsinaiseen toimintaan. Ihminen ei voi ajatella kunnolla ilman tunteita. Damansion tutkimuksen mukaan henkilöt, joilla oli aivovaurio tunnejärjestelmässään, eivät pystyneet tekemään päätöksiä edes yksinkertaisista asioista, kuten siitä mitä heidän pitäisi syödä. (Damansio 1994) Organisaatioiden herättämät tunteet siis ohjailevat asiakkaita päätösten tekemisessä ja asiakaskokemuksen johtaminen perustuu pohjimmiltaan tunteiden käsittelyyn. Organisaatiot puolestaan ovat perinteisesti panostaneet rationaaliseen toimintaan. Tämä luo yrityksille aivan uudenlaisia haasteita. (Juuti 2015, 13, 48)

#### 3.2.1 Mielihyvän tunne

Tunteista asiakaskokemuksen kannalta oleellisin on mielihyvän tunne. Ihmisen aivot toimivat niin, että tavoittelemme helposti mielihyvää. Kun maistamme uutta herkullista ruokaa, haluamme myöhemmin maistaa sitä uudestaan. Vastaavasti, jos asiakkaalle luodaan ilahduttava kokemus yrityksessä, hän palaa uudestaan hakemaan lisää. Peruste teorialle pohjautuu ihmisaivojen ”palkitsemisjärjestelmän” välittäjäaineiden vaikutukseen. Mielihyvän tunne johtuu aivojen lisääntyneen serotoniinin ja dopamiinin tuotannosta, kun tietty henkilöä miellyttävä asia tapahtuu. Ihminen toistaa tätä kokemusta kokeakseen mielihyvän tunteen uudelleen ja uudelleen. Asiakkaan pitää ilahtua saamastaan palvelusta, jotta hän palaa ostamaan yrityksen palveluja uudestaan. Hyvä asiakaskokemus perustuu

mielihyvän luomiseen asiakkaalle. Parhaimmillaan se johtaa siihen, ettei yrityksen tarvitse etsiä asiakkaita, vaan asiakkaat jonottavat yrityksen luokse. (Löytänä & Kortesus 2011, 49)

Asiakkaat ja heidän toimitapansa ovat myös muuttuneet huomattavasti. Kilpailuetujen saavuttamiseksi tavaroiden rinnalle ja oheen on alettu tuottaa erilaisia palveluja. Tämän tarkoituksena on lisäarvon tuottaminen asiakkaille ja omien tuotteiden differoiminen. Vaikka kaksi kolmannesta Suomen bruttokansantuotteesta syntyy palveluliiketoiminnasta, on palveluiden tuottaminen törmännyt samanlaiseen haasteeseen kuin tavarat aiemmin: erottuminen palvelulla on vaikeaa ja hinnan merkitys on alkanut kasvaa. Jäljelle jää yksi kilpailuetu – kyky luoda ylivoimainen asiakkaalle arvoa tuottava kokemus. Uniikkia toimintaa on vaikea kopioida ja hintakilpailu ei uhkaa, kun markkinoilla ei ole mitään vastaavaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 16–19) Kilpailu markkinoilla käydään tunnepohjaisten mielikuvien välillä. Asiakkaiden ostopäätöksiä ohjaa yhä enemmän ostoksen aikaansaama tunne. Hinnan rinnalle merkittäväksi kilpailukeinoksi on noussut tavaroiden tai palvelun tuottama emotionaalinen tai symbolinen arvo. (Jalonen ym. 2016, 45)

### **3.2.2 Asiakaskokemus ja sosiaalinen media**

Asiakaskokemuksen muodostuminen riippuu jokaisesta vuorovaikutussuhteesta asiakkaan ja yrityksen tai sen tuotteen välillä. Se voi syntyä niin henkilökohtaisen kanssakäymisen kuin verkkoviestinnän välityksellä tai siihen voi vaikuttaa muilta saatu informaatio tai yrityksen oma mainonta. Usein asiakkaalla on siis jo jonkinlainen käsitys yrityksestä, sen tuotteista ja brändistä. Nämä käsitykset muuttuvat sen mukaan, miten asiakkaan ja yrityksen väliset kohtaamiset vaikuttavat asiakkaan elämään. Tämä on yksi syy siihen, miksi asiakaskokemuksesta on tullut merkittävä osa yritysten strategisia valintoja. Aiemmin kosketuspisteiden hallinta oli helpompaa, mutta teknologian ja sosiaalisen median myötä suurin osa yritystä koskevasta keskustelusta käydään yrityksen ulottumattomissa. Yksityisten henkilöiden antama palaute päättyy yhä useammin Facebookiin ja sieltä mahdollisesti myös iltapäivän lööppeihin, eikä yritys mahda asialle oikein mitään. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 98) Jalonen ym. (2016, 202) esittivät esimerkin vuodelta 2012, jolloin Papa John's Pizza joutui negatiiviseen valoon maailmanlaajuisesti yhden työntekijän asiattoman kommentin vuoksi. Pizzerian työntekijä oli kutsunut korealaisamerikkalaista

asiakasta ”vinosilmäiseksi naiseksi”. Naisiasiakas kertoi tapahtuneesta Twitterissä. Paikallislehti huomasi twiitin ja uutinen levisi nopeasti suuriin yhdysvaltalaisiin sanomalehtiin ja televisiokanaviin. Parissa päivässä uutinen levisi myös ympäri maailmaa. (Jalonen ym. 2016, 202)

Internetin ja sosiaalisen median myötä asiakkailta on myös käytössään helposti ja vaivattomasti valtava määrä tietoa. Ennen ostopäätösten tekemistä voi muutamalla klikkauksella selvittää muiden asiakkaiden kokemuksia yrityksestä ja sen palveluista. Jalonen ym. (2016, 187) uskovat, että sosiaalinen media vahvistaa ilmiötä siitä, että tuotteiden hinnan ja teknisten ominaisuuksien sijaan kilpailua markkinoilla käydään yhä enemmän tavaroiden ja palveluiden herättämällä tunteisiin perustuvilla mielikuvilla. Asiakaskokemus on ainutlaatuinen yhden henkilön mielikuvien, tunteiden ja yrityksen kohtaamisen perusteella muodostuva tulkinta. Sosiaalinen media ei ole enää vain paikka, jossa vierailaan vaan siitä on tullut kiinteä osa ihmisten jokapäiväistä elämää. Sosiaaliseen mediaan ovat löytäneet tiensä niin nuoret kuin nykyään myös keski-ikäiset ihmiset. On siis hyvin todennäköistä, että asiakaskokemus muodostuu yhä useammin niissä kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista, joille asiakkaat altistuvat sosiaalisessa mediassa. Todennäköisesti erilaisten arviointisivustojen merkitys ostopäätösten tekemisessä korostuu tulevaisuudessa. Asiakkaiden kokemusten jakamista ei sosiaalisessa mediassa voi juurikaan estää. Negatiivisen palautteen saaminen sosiaalisessa mediassa ja sen vaikutukset yrityksen liiketoimintaan mietittyvät monia yrittäjiä. Negatiivisen tunteita herättävän palautteen antanut asiakas saa usein helposti kerättyä itselleen kannatusjoukkoja. Keskustelun ollessa julkinen, pienempi osapuoli saa usein muiden sympatiat puolelleen. Motiivi negatiiviselle yrityksen arvostelulle voi olla oman mielipahan purkaminen ja hyvityksen tavoittelu, ystävien ja kanssaihmiesten varoittaminen tai yrityksen auttaminen, jotta yritys voi korjata virheensä. Olipa motiivi mikä tahansa, tämä on tehnyt yritykset läpinäkyviksi tavalla, jonka kaikkia seurauksia ei vielä osata edes arvioida. (Kortesuo & Patjas 2011, 113; Jalonen ym. 2016, 175, 186–187, 195)

### **3.2.3 Negatiivisten tunteiden kääntäminen yrityksen eduksi**

Kaikki yritykset tekevät välillä virheitä. Jokainen meistä on varmasti kokenut sen, kun joku asia ei mene niin kuin piti. Luvattu toimitusaika saattaa venyä tai asiakaspalvelun

laatu ei täytä odotuksiamme. Mikäli asia on meille tärkeä, saatamme tehdä siitä reklamaation yritykselle. Odotamme myös saavamme siihen myötätuntoisen ja nopean vastauksen. Erityisesti ilahdumme, jos yritys tekee kaikkensa, että asia saataisiin korjattua. Se, miten yritykset reagoivat saamaansa negatiiviseen palautteeseen ja reklamaatioihin, on erittäin merkittävää. Väärällä sanavallinnalla tai liian pitkäksi venyneellä vastausajalla voi yritys helposti vain pahentaa tilannetta. Yritysten pitäisi oppia näkemään reklamaatiotilanteet mahdollisuuksina. Löytänä & Kortesus (2011, 214) toteavat, että tutkimusten mukaan asiakkaat, joiden reklamaatiot on hoidettu asiakkaan näkökulmasta hyvin, ovat noin 15 kertaa sitoutuneempia kuin asiakkaat, jotka eivät ole joutuneet reklamoimaan yrityksestä. Parhaimmillaan tällaiset asiakkaat myös suosittelevat herkemmin yritystä. Tärkeintä onnistuneen reklamaatiotilanteen hoitamisessa on, että siihen reagoidaan nopeasti, asiakkaalle tarjotaan konkreettinen ratkaisu ja asiakkaalle tarjotaan lopuksi odotukset ylittävä kokemus, joka on jokin hyvitys tai teko, joka on asiakkaalle arvokas. Asiakaskokemuksen rakentaminen ja odotusten ylittäminen on siis mahdollista myös reklamaatiotilanteissa. (Löytänä & Kortesus 2011, 219)

Sosiaalisen median myötä asiakkailla on uusi kanava reklamaatioiden välitykselle ja niin kuin edellisessä luvussa mainittiin, saattavat yksittäiset kommentit levitä hetkessä jopa ympäri maailmaa. Asiakaskokemus on yhden ihmisen henkilökohtainen kokemus yrityksestä ja sen aiheuttamista tunteista. Kaikkiin sosiaalisen median keskustelut tai arvostelusivustojen kommentit eivät siis vaikuta samalla tavalla. Mielestäni kuitenkin viimeistään siinä vaiheessa, kun tietty yritys tai sen tuote on saanut satoja negatiivisia arvosteluja, monet potentiaaliset asiakkaat saattavat kyseenalaistaa yrityksen toimintaa tai tuotteiden laatua.

Sosiaalisen median vaikutus asiakaskokemuksen muodostumiseen on siis tärkeä huomioida ja negatiiviseen palautteeseen on reagoitava oikein, muutoin yhdestäkin negatiivisesta palautteesta voi koitua yrityksen liiketoiminnalle suuria ongelmia. Pahimmillaan somekohu voi nousta yrityksen brändiä uhkaavaksi tekijäksi ja paikalliset ostoboikotit voivat levitä laajalle (Jalonen ym. 2016, 210). Kun viestintä asiakkaiden kanssa hoidetaan asiallisesti, henkilökohtaisesti ja asiakasta ymmärtäen, on mahdollista saada pettyneestä kuluttajasta brändiuskollinen asiakas. Brändiin vahvasti sitoutuneet asiakkaat harvoin antavat negatiivisen julkisuuden vaikuttaa suhtautumiseensa brändiin. Negatiivisen keskustelun kautta brändi voi joutua jonkin ilmiön tai keskustelun keskipisteeseen, mutta se antaa yritykselle mahdollisuuden toimia tavalla, joka herättääkin kuluttajissa positiivisen

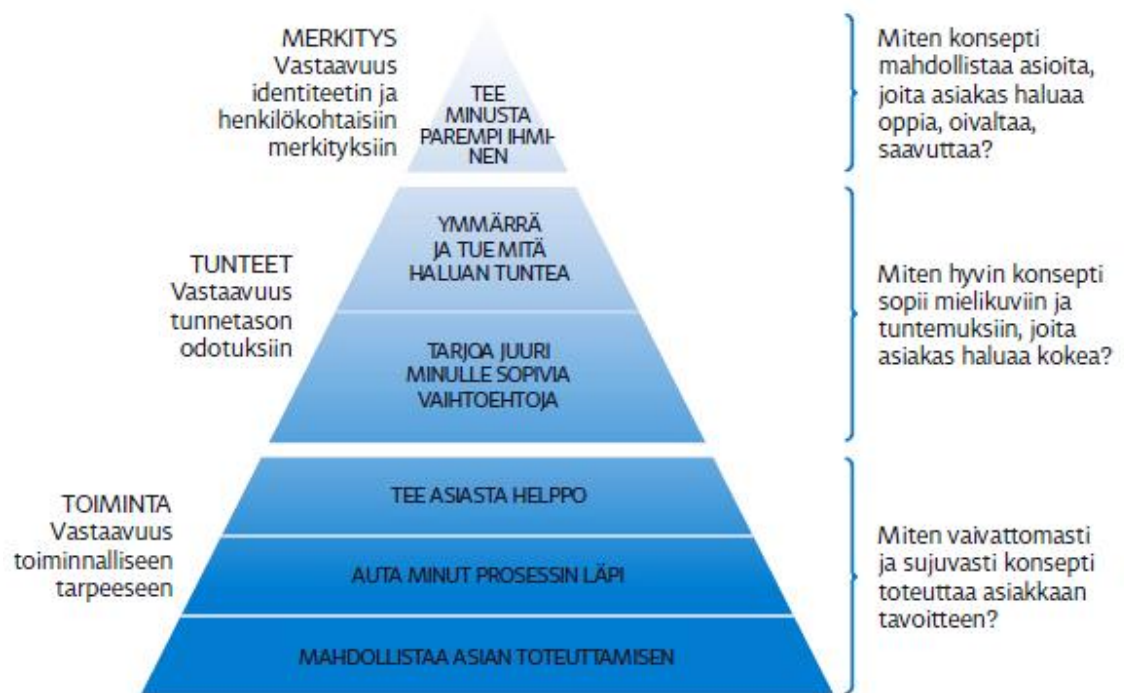
reaktion. Tilanne, joka hoidetaan erityisen hyvin asiakkaiden näkökulmasta, antaa yritykselle mahdollisuuden rakentaa aitoa brändiä. (Jalonen ym. 2016, 220–221) Odotukset ylittävien positiivisten kokemusten luomisen rinnalla vähintäänkin yhtä merkittävä tekijä asiakaskokemusten luomiselle on negatiivisten kokemusten järkevä hoitaminen.

Asiakaskokemuksen merkitys liiketoiminnan menestymisessä kasvaa siis koko ajan. Eniten sen merkitys nousee aloilla, joilla on paljon kilpailua (Juuti 2015, 40). Lakipalvelut kuuluvat mielestäni tähän kategoriaan. Tuotteita ja palveluita on lähes mahdotonta jo lainsäädännön takia differoida toisistaan. Asiakaskokemuksen johtamisen näkökulman valittiin tähän opinnäytetyöhön myös siksi, että Säästöpankin lakipalveluissa ei voida ratsastaa pelkällä Säästöpankin hyvällä brändillä ja luottaa sen houkuttelevuuteen. Ainoastaan brändillä erottautuminen on hankalaa, koska monet yritykset tuottavat asiakkaille lähes identtistä lisäarvoa ja brändit ovat hyvin samanlaisia (Kortesuo & Löytänä 2011, 32). Pankkilakimiehen tuottama palvelu, kuten testamentin tekeminen, on aika lailla identtinen lakimiehestä riippumatta. Lakitoimistojen brändillä erottuminen kilpailijoista on myös haasteellista, sillä lakimiehille on jo laissa määritelty tietyt vaatimukset esimerkiksi koulutuksen suhteen. Lisäksi lakitoimistojen brändit ovat mielestäni hyvin samanlaisia keskenään. Löytänä & Kortesuo (2011, 33) toteavat, että brändiajattelu on kuitenkin tärkeä osa asiakaskokemuksen luomisessa, koska se on viestinnän keino yritykselle. Yritys viestii lupauksensa asiakkailleen ja kohderyhmilleen brändinsä avulla, mutta asiakaskokemuksen johtamisessa pyritään näiden lupauksien lunastamiseen. (Löytänä, & Kortesuo 2011, 33) Vaikka brändi on tärkeä osa mielikuvien ja kokemusten luomisessa asiakkaille, tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan lupauksien lunastukseen nopeuden ja tehokkuuden suhteen, koska Aito Säästöpankissa on tehty jo useita tutkimuksia asiakastytyväisistä ja valtakunnallisesti on tehty tutkimuksia koko Säästöpankkiryhmän brändikuvasta. Lisäksi opinnäytetyöllä pystytään vaikuttamaan ja antamaan ideoita paremmin asiakaskokemuksen luomiseen Aito Säästöpankissa, koska suuremmat päätökset brändimarkkinoinnin suhteen tehdään Säästöpankkiryhmän tasolla.

### **3.3. Asiakaskokemuksen tasot**

Tuulasniemen (2011, 74) mukaan asiakaskokemus koostuu kolmesta eri tasosta: toiminnasta, tunteista ja merkityksestä (kuvio 2). Toiminnan tason on toimittava, jotta palvelulla

on ylipäättään mahdollisuus olla olemassa. Toiminnan tasoon kuuluvat muun muassa palvelun kyky vastata asiakkaan perimmäiseen tarpeeseen, palvelun saavutettavuus, tehokkuus ja prosessien sujuvuus. (Tuulasniemi 2011, 74) Löytänä & Kortesus (2011, 61) käyttävät tästä tasosta nimeä ydinkokemus määritellessään asiakaskokemuksen tasoja. Asiakaskokemuksen luominen alkaa ydinkokemuksen tasosta ja se tarkoittaa sitä hyötyä, jonka asiakas saa ostaessaan yrityksen tuotteen tai palvelun. Esimerkiksi tämä tarkoittaa sitä, kun asiakas antaa toimeksiannon testamentin tekemisestä ja lakimies tekee sen. Yrityksen on aina kyettävä tuottamaan ydinkokemus ja asiakaskokemuksen johtamisen tehtävä varmistaa tämä. Odotukset ylittävän kokemuksen tuottamiseksi ydinkokemuksen on ensin oltava kunnossa. (Löytänä & Kortesus, 2011, 61–62)



Lähde: Palmu Inc.

KUVIO 2. Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulasniemi, 2011, 75)

Odotukset ylittävä asiakaskokemus vetoaa varmasti moniin asiakkaisiin, mutta niin vetoaa myös erinomaisesti suunniteltu palvelu, joka on hiottu sellaiseksi, että asiakas välttyy turhautumisen ja ärsyntyneisyyden kaltaisilta tunteilta (Jalonen ym. 2016, 30). Tästä syystä ydinkokemus on suunniteltava mahdollisimman sujuvaksi kehittämällä siihen liittyvät prosessit mahdollisimman tehokkaiksi. Odotukset ylittävällä erinomaisella asiakaspalvelulla ei aina voida asiakastyytyvyyttä taata, jos ydinkokemus ontuu. Jos palvelu



on hankalasti saavutettavissa, asiakas turhautuu jo ennen kuin hän on edes saanut mahdollisuutta käyttää palvelua. Tästä esimerkki voisi olla tilanne, että pankkilakimiestä ei saada kiinni puhelimitse eikä hän riittävän nopeasti vastaa asiakkaan yhteydenottoopyyntöön. Toisaalta palvelun saavutettavuus ja tehokkuus voivat liittyä rahoitus-alalla esimerkiksi pankkisalin ruuhkiin. Moni pankkien asiakas on varmasti tyytyväinen asioidessaan pankissa, jos hänen ei tarvitse jonottaa vuoroaan pitkään ja asiat sujuvat ripeästi. Asiakastyytyväisyyttä tällaisissa tilanteissa voitaisiin parantaa esimerkiksi sillä, että mikäli pikakassalle asioimaan tulleella henkilöllä onkin enemmän aikaa vaativa asia hoidettavanaan, ohjattaisiin hänet pikakassalta toiselle toimihenkilölle kassan ruuhkautumisen ehkäisemiseksi. Muut pankkisalissa vuoroaan odottavat henkilöt olisivat varmasti tyytyväisempiä tällaiseen tilanteeseen kuin siihen, että he joutuisivat odottamaan vuoroaan pitkään ja turhautuisivat siihen, kun pankissa on vain yksi pikakassa. Lähtökohdat luoda asiakkaalle ylivertainen asiakaskokemus ovat paljon paremmat, kun asiakas ei ole valmiiksi turhautunut palveluun.

Asiakaskokemuksen seuraava taso on tunnetaso. Tunnetaso käsittää välittömät asiakkaalle syntyvät tunteet sekä henkilökohtaiset kokemukset. Ne voivat olla esimerkiksi kokemuksia kiinnostavuudesta, tunnelmasta ja helppoudesta. (Tuulasniemi 2011, 74) Löytänä ja Kortesus (2011, 62) nimeävät asiakaskokemuksen tunnetason laajennetun kokemuksen tasoksi. Siinä ydinkokemusta edistetään lisäämällä ydinkokemukseen jotain, joka lisää arvoa asiakkaalle ja laajentaa kokemuksen ydinkokemuksen ulkopuolelle. Esimerkiksi bussimatalla voidaan tarjota mahdollisuus elokuvan katselemiseen. Tämä laajentaa kokemuksen matkustamisesta viihtymiseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 62) Rahoitus-alalla laajennettu asiakaskokemus voisi esimerkiksi olla, että konttorilla asiakkaille tarjolla kahvia tai joulun alla glögiä. Aito Säästöpankissa ollaan hyödynnetty asiakaskokemuksen luomisessa esimerkiksi kahvi-, lettu-, hernekeitto- ja glögitarjoilua erilaisissa pankin tapahtumissa.

Asiakaskokemuksen ylin taso on merkitystaso. Se tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, henkilökohtaisuuden kokemista, unelmia ja suhdetta asiakkaan identiteettiin. (Tuulasniemi 2011, 74) Paras mahdollinen asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan identiteettiä ja minäkuva; esimerkiksi ympäristötietoinen henkilö nauttii löytäessään lähikaupastaan kotimaisen lähellä tuotetun leivän (Löytänä & Kortesus 2011, 44). Kotimaalaisuutta arvostava henkilö voi kokea nautintoa siitä, kun hän löytää itselleen paikallisen pankin, joka toimii ainoastaan Suomessa ja sitä johdetaan Suomesta

käsin. Kotimaisuutta arvostava voi paikallisen pankin valitsemalla kokea tukevansa Suomea taloudellisesti. Löytänä ja Kortesus (2011, 64) kutsuvat asiakaskokemuksen ylittä tasoa odotukset ylittäväksi kokemukseksi. Se muodostuu, kun ydinkokemuksen laajentamisen jälkeen asiakaskokemukseen lisätään odotukset ylittäviä elementtejä. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit käsitellään seuraavassa luvussa.

Lähempään tarkasteluun tässä opinnäytetyössä valittiin asiakaskokemuksen toiminnallinen taso eli ydinkokemus, koska pankkilakimiehen toiveena oli erityisesti parantaa työtehtävien sujuvuutta ja työprosessien tehokkuutta. Rajauksen perusteena olivat myös Goodmanin (2009, 18) tutkimukset, joiden mukaan noin 60 % asiakastytymättömyydestä johtuu yrityksen tuotteista, toimitavoista tai markkinointiviestinnästä, kun taas vain noin 20 % johtuu henkilöstön tekemistä virheistä tai käyttäytymisestä. Parantamalla pankkilakimiehen työprosesseja nopeammiksi ja sujuvimmiksi, saadaan todennäköisesti siis parannettua asiakastytyväisyyttä eniten. Kun toimitavoissa ei ole puutteita, voidaan keskittyä henkilöstöjohtamiseen ja yksilöiden henkilökohtaisten ominaisuuksien kehittämiseen sekä odotukset ylittävien asiakaskokemusten luomiseen.

### **3.4. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit**

Henkilökohtaisuudella on valtava merkitys odotukset ylittävän asiakaskokemuksen syntymisessä. Ihmiset haluavat, ettei heitä kohdella osana asiakasmassaa vaan henkilöinä ja että heidän uniikit tilanteet huomioidaan ja niihin reagoidaan yrityksessä. Henkilökohtaisuuden saavuttaminen asiakaskokemuksen luomisessa vaatii yritykseltä suunnitelmallisuutta, tiedon- ja palautteen keräämistä sekä sujuvia prosesseja. Kokemuksen on oltava myös yksilöllisyyden mahdollistava. Odotukset ylittäviä kokemuksia syntyy, kun yritys luo kokemuksia, joiden ansiosta asiakas voi ilmaista omaa persoonaansa ja yksilöllisyytään. Asiakaskokemus on räätälöitävä kullekin asiakkaalle ja jokaiseen tilanteeseen sopivaksi. Sen on pohjimmiltaan vastattava asiakkaiden ydintarpeisiin ja -toiveisiin. Kokemusten on oltava siis olennaisia asiakkaalle. Lisäksi tällä teknologian aikakaudella asiakkaat odottavat nopeutta ja laatua yhtä aikaa, minkä vuoksi kokemusten on oltava myös oikea-aikaisia. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen syntymiseksi asiakkaille kannattaa ensin myydä arvoa varsinaisen tuotteen sijaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 64–73) Lakitoimistossa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi, että ensimmäinen tapaaminen tarjotaan

ilmaiseksi ennen varsinaisen testamenttitoimeksiannon tekemistä. Tapaamisella asiakkaalle voitaisiin ensin kertoa testamentin tekemisen hyödyistä, jotta asiakas tiedostaisi palvelun arvon. Yrityksen on siis varmistettava, että asiakas tiedostaa kokemuksen arvon. Myös kestävyys on olennaista arvon luomisessa. Yrityksen kannattaa panostaa kokemuksiin, jotka jatkuvat pidempään kuin palvelun tuottaminen tai tuotteen käyttäminen. (Korteso & Löytänä 2011, 70)

Odotukset ylittävä asiakaskokemus vaatii henkilökunnalta aitoutta. Aitoudella tarkoitetaan henkilöstön kykyä olla aito ja luoda asiakkaalle tunne siitä, että hän on yritykselle merkityksellinen. Henkilökunnan aitous on paljolti riippuvainen yrityksen johdosta ja strategiasta. Henkilökunnan aitous jää yksittäisten työntekijöiden varaan, jos yrityksen strategia ja sisäinen viestintä eivät ole aitoa vaan pelkkää yritystä ylistävää juhlapuhetta ja vaikeaselkoista bisneskieltä. (Löytänä & Korteso 2011, 66) Niin kuin jo aiemmin mainittiin, ovat tunteet päätöksenteon perusta. Ihmiset eivät välttämättä muista mitä yrityksen työntekijä sanoi tai teki, mutta he muistavat mitä työntekijä sai heidät tuntemaan. Asiakaskokemuksen luomisessa on siis keskityttävä tunteisiin vetoamiseen. Toisinaan se voi olla kiittämistä pitkästä asiakkuudesta ja toisinaan asiakkaiden huolien kuuntelemista myötätuntoisesti.

Asiakaskokemukset pitää lisäksi luoda selkokielellä, koska jo ymmärrettävyys on sinänsä kokemus. Jos kieli on vaikeasti ymmärrettävää, syntyy asiakkaalle helposti negatiivisia kokemuksia (Löytänä & Korteso 2011, 70). Lakipalveluissa palvelun ymmärrettävyys on erittäin tärkeää. Kun käännytään lakimiehen puoleen, on asia henkilölle hyvin henkilökohtainen ja tärkeä. Usein lakiasiat myös koetaan vaikeiksi ymmärtää ja monilla asiakkailla ei välttämättä ole paljon tietoa lakiasioista. Asiakkaat varmasti haluavat ymmärtää tärkeistä päätöksistään kaiken ja selkokielisyydellä pystytään helposti luomaan positiivisia asiakaskokemuksia.

Yllättävyyttä korostetaan ehkä kaikista eniten odotukset ylittävän asiakaskokemuksen luomisessa. Mitä vahvempia tunteita, mielikuvia ja kohtaamisia syntyy, sitä vahvempi on asiakaskokemus. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi tarvitaan elämyksiä eli voimakkaita positiivisia kokemuksia, joihin liittyy vahva tunne kuten ilo, onni tai oivallus. Asiakkaan on yllätyttävä, jotta odotukset voidaan ylittää. Mikään itsestään selvä ja tavallinen ei siis riitä. Yllättävyyttä ei kuitenkaan kannata liioitella, koska se voi

syntyä hyvinkin pienistä yksityiskohdista. Lisäksi on varottava, ettei elämyksestä tule antielämystä. Antielämys voisi olla esimerkiksi se, että ompelija lisää asiakkaansa korjattavaksi tuotuun mekkoon omin päin yksityiskohtia, joista asiakas ei pidä. (Kortesuo ja Löytänä 2011, 45, 73) Yllättävyyden ja muutenkin asiakaskokemusten luomisessa on otettava huomioon myös hyöty yritykselle. Ylipalveleminen tulee yritykselle kalliiksi, joten jokaisen asiakaskokemuksen luomisen pitää olla yritykselle tuottava. Toisinaan asiakaskokemuksen luominen on tasapainoilua: mikä kokemus on kallista ylipalvelua ja mikä ei?

Hyvien asiakaskokemusten jatkuva tuottaminen asiakkaille vaatii yritykseltä paljon, vaikka pohjimmiltaan hyvien asiakaskokemusten luominen ei ole kovin monimutkaista. Odotukset ylittäviä asiakaskokemuksia voivat saada aikaan aivan tavalliset yrityksen työntekijät, jotka ovat ystävällisiä ja palvelualttiita. Henkilötasoinen yhteydenpito on usein kaikista ratkaisevin tekijä asiakaskokemuksen laadulle. (Juuti 2015, 41)

### **3.5. Asiakkaiden muuttuneet odotukset ja tarpeet finanssialalla**

Asiakkaiden odotukset ja tarpeet ovat muuttuneet ja muuttuvat jatkuvasti. Niin kuin luvussa 3.2.2 todettiin, digitalisaation myötä uudet viestinnän kanavat kuten sosiaalinen media mahdollistavat asiakkaiden erittäin nopean reagoinnin yrityksen toimintaan. Niin positiivinen kuin negatiivinenkin palaute saadaan silmänräpäyksessä jaettua tuhansille ihmisille, eivätkä yritykset pysty kontrolloimaan sitä mitenkään. Ihmisten sosiaalisessa mediassa jakamat mielipiteet ja kommentit yritysten omissa sosiaalisen median kanavissa voivat vahingoittaa yrityksen mainetta sekunneissa huolimatta siitä, että ovatko ihmisten väitteet totuudenmukaisia.

Rajander-Juustin hyvinvoiva finanssiala -loppuraportin (2015, 24) mukaan asiakaskäyttäytymisen muutokset haastavat finanssialaa tuottamaan uusia asiakkaita kiinnostavia innovaatioita ja asiakaslähtöisyys on avainasemassa uudistumisen polulla. Asiakkaat odottavat saavansa palvelun kuin palvelun nopeasti ja joustavasti. Nämä odotukset ylittävät toimialarajat, joten finanssialalta vaaditaan samoja ominaisuuksia kuin muiltakin palveluilta. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat, koska he arvostavat aiempaa enemmän uusia palvelukanavia ja haluavat palveluita ajasta ja paikasta riippumatta. Asiakkaiden tarpeiden lisäksi myös asiakkaiden rooli on muuttunut. Asiakkailla on valtaa enemmän kuin kos-

kaan aikaisemmin. Asiakkaat odottavat yrityksiltä läpinäkyvää ja oikeaa tietoa niiden toiminnasta, vastuullisuutta, asiakaslähtöisyyttä ja eettisyyttä. Raportista nousi myös esille, että asiakkaat arvostavat suuresti asioinnin helppoutta ja vaivattomuutta sekä yksinkertaista ja rentoa otetta palveluun. (Rajander-Juusti 2015, 23–24)

Kuten aiemmin mainittiin luvussa 2.1, Aito Säästöpankin kilpailustrategia perustuu vahvaan asiakaslähtöisyyteen. Rajander-Juusti (2015, 24) mukaan kuitenkin ihmisistä selvästi alle puolet on sitä mieltä, että pankit ja vakuutusyhtiöt vastaavat asiakkaiden odotuksiin tai kehittävät palveluitaan asiakaslähtöisesti. Myös eettisyyden taso ja vastuullisuus koettiin olevan matalalla tasolla. Asiakkaiden tyytyväisyys pankkeihin on laskenut jo neljän vuoden ajan, mutta pienet pankit ovat pärjänneet suuria toimijoita paremmin siinä, miten asiakaslähtöiseksi asiakkaat pankin kokevat. Finanssialan henkilöstö puolestaan kokee, että ala on asiakaslähtöinen ja palvelut vastaavat asiakkaiden tarpeita. (Rajander-Juusti 2015, 24–27) On sanomattakin selvää, että asiakkaiden ja pankkien henkilökunnan käsitysten välillä on suuri kuilu, joka on paikattava.

Säästöpankkiryhmällä on tutkitusti erinomainen asiakaskokemus Asiakkuusindeksi 2015 -raportin mukaan (Säästöpankkiryhmä 2016, 16). Silti Säästöpankkien on jatkuvasti pysyttävä kehittymään ja vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Vaikka nyt asiakkaat ovat tyytyväisiä, on tyytyväisyyttä pidettävä yllä myös jatkossa, jotta asiakasuskollisuus säilyy. Aina on varaa parantaa. Kilpailijat kehittävät myös jatkuvasti toimintaansa ja prosessejaan. Ennen pitkää vanhat toimivat prosessit muuttuvat vanhanaikaisiksi ja kilpailukyvyttömiksi asiakkaiden tarpeiden muuttuessa ja uuden teknologian ja innovaatioiden kehittyessä. Ei ole kannattavaa jäädä laakereilleen makaamaan vaan pyrkiä innovoimaan ja kehittämään yrityksen toimintaa jatkuvasti.

## 4 PROSESSIEN KEHITTÄMINEN

### 4.1. Mikä on prosessi?

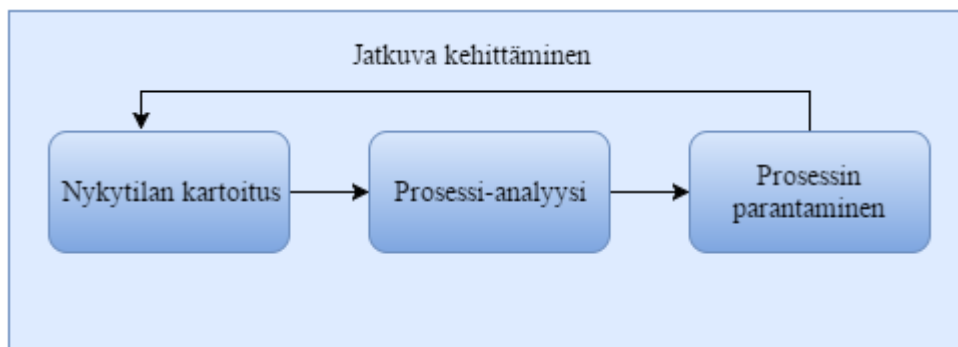
Prosessi on sanana monimerkityksellinen. Mitä tahansa kehitystä tai muutosta voidaan sanoa prosessiksi. Lisäksi mikä tahansa toiminta voidaan ymmärtää prosessiksi, kuten lukemisprosessi tai neuvotteluprosessi. (Laamanen 2007, 19) Tässä opinnäytetyössä prosessilla tarkoitetaan liiketoimintaprosessia. Laamanen ja Tinnilä (2009, 121) määrittelevät, että liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toimintoja, joiden toteuttamiseen tarvitaan resursseja. Resurssien kautta syötteet muutetaan tuotoiksi. Prosessi on luonteeltaan jatkuva ja toistuva, mikä erottaa prosessin projektista. Projekti on ajaltaan ja laajuudeltaan rajattu. Tämä tarkoittaa, että projektille on aina määritelty päättymispiste. Projekti päättyy, kun projektin ennalta määritellyt tavoitteet on saavutettu. Projektilla on aina selkeä tavoite tai useampia tavoitteita. Projekti on siis loogisesti rajattu tavoitteellinen ja ainutlaatuinen kokonaisuus. Se on joukko henkilöitä tai muita resursseja, jotka on koottu tilapäisesti yhteen suorittamaan tiettyä tehtävää. Prosessi puolestaan on sarja toisistaan riippuvaisia toimenpiteitä, joissa prosessiin osallistuvat resurssit suorittavat osatehtäviä prosessin kokonaistehtävän toteuttamiseksi. Prosessit ylittävät osasto- ja yritysrajoja ja niiden tärkeä tehtävä on viedä yrityksen strategiset linjaukset osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Kilpailua markkinoilla ei käydä enää pelkästään tuotteella ja sen ominaisuuksilla, vaan yritykset kilpailevat koko sillä toimintojen ketjulla, joka tuotteen tai palvelun tuottamiseen ja kuluttamiseen liittyy. (Kvist, Arhoma, Järvelin & Rääkkönen 1995, 9; Löow 2002, 17–18; Laamanen 2007, 252; Ruuska 2007, 19; Tuominen & Laamanen 2011, 22)

Prosessit voidaan jakaa ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin. Asiakastyytyväisyys syntyy yrityksen ydinprosessissa. Ydinprosesseiksi kutsutaan prosesseja, jotka tuottavat lisäarvoa asiakkaalle. Ne takaavat yrityksen tulovirran ja liittyvät suoraan ulkoisten asiakkaiden palvelemiseen. Ydinprosessi käynnistyy asiakkaassa ja päättyy asiakkaaseen. Se alkaa jo asiakkaan mielessä, kun hän luo asiakasodotuksia ja se päättyy asiakastyytyväisyyteen. (Tuominen & Laamanen 2011, 21) Yritykset määrittelevät itse ydinprosessinsa, mutta ydinprosessi voisi olla esimerkiksi asiakashankintaprosessi. Tukiprosessit nimensä

mukaisesti tukevat yrityksen toimintaa ja luovat toimintaedellytykset ydinprosessien onnistumiselle. Ne ovat yrityksen sisäisiä prosesseja eivätkä näy välttämättä ulospäin asiakkaalle. Esimerkiksi henkilöstöhallinto voi olla tukiprosessi. (Lecklin 2006, 130).

#### 4.2. Prosessin nykytilanteen kartoittaminen

Prosessien kehittäminen sisältää karkeasti kolme vaihetta. Kuvio 3 nähdään, että prosessien kehittäminen koostuu nykytilan kartoittamisesta, nykyisten prosessien analysoinnista ja prosessien parantamisesta. Prosessien kehittämisen ensimmäinen vaihe on nykytilanteen kartoittaminen. Ennen kuin voidaan lähteä kehittämään prosesseja, on tiedettävä missä nyt mennään ja tunnistettava yrityksen prosessit. Prosessien nykytilan kartoittamisvaiheen tärkeimmät tehtävät ovat prosessikuvausten ja -kaavioiden tekeminen sekä nykyisten prosessien toimivuuden analysointi. (Lecklin 2006, 134) Prosessikaavio on kaavion muotoon tehty graafinen esitys prosessin toiminnoista (Laamanen & Tinnilä 2009, 124).



KUVIO 3. Prosessien kehittäminen (mukaillen Lecklin 2006, 134)

Hyvä prosessikuvaus avaa prosessin idean ja antaa kokonaiskuvan. Prosessien sujuvuus ratkaisee onnistumisen ja saa onnistumisen näyttämään helpolta. (Pitkänen 2010, 79) Prosessien kriittiset toiminnot ja muu määrittely esitetään prosessin kuvauksessa. Prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta oleelliset asiat kuten resurssit, työkalut ja sen miten prosessit liittyvät toisiinsa (Laamanen & Tinnilä 2009, 123). Prosessien sujuvuus kuuluu asiakaskokemuksen tasojen toiminnalliseen tasoon eli ydinkokemukseen. Laamanen (2007, 23) toteaa, että prosessien avulla saadaan luotua järjestystä toimintaan. Prosessien kuvaaminen antaa yritykselle punaisen langan, jolle voidaan ripustaa kaikki työprosessien

vaatimukset ja työvälineet. Siten prosessien kuvaaminen auttaa henkilökuntaa ymmärtämään kokonaisuuksia ja oman roolinsa, mikä edesauttaa työntekijöitä ottamaan enemmän vastuuta omasta työstään. Se mahdollistaa työn kehittämisen ja helpottaa kehittämistoimenpiteiden kohdistamista oikeaan paikkaan. Kun prosessien määrittelyssä onnistutaan hyvin, yhteistyö asiakkaiden kanssa sujuu mutkattomasti ja asiakas kokee saavansa hyvää palvelua, kun asiakkaan tarpeet asetetaan prosessien keskiöön. (Laamanen 2007, 21–23, 39, 129) Huolellisesti suunnitellut prosessit ja työvälineet antavat ammattilaisille edellytykset erinomaiseen asiakkaiden palvelemiseen ja ilon tuottamiseen asiakkaille (Pitkänen 2010, 75). Tässä opinnäytetyössä prosessikuvaamisen avulla on tarkoitus myös kasvattaa pankin sisäistä osaamista. Kun prosessit on kuvattu ja suunniteltu hyvin, ne voivat toimia ohjenuorana myös tuleville uusille työntekijöille.

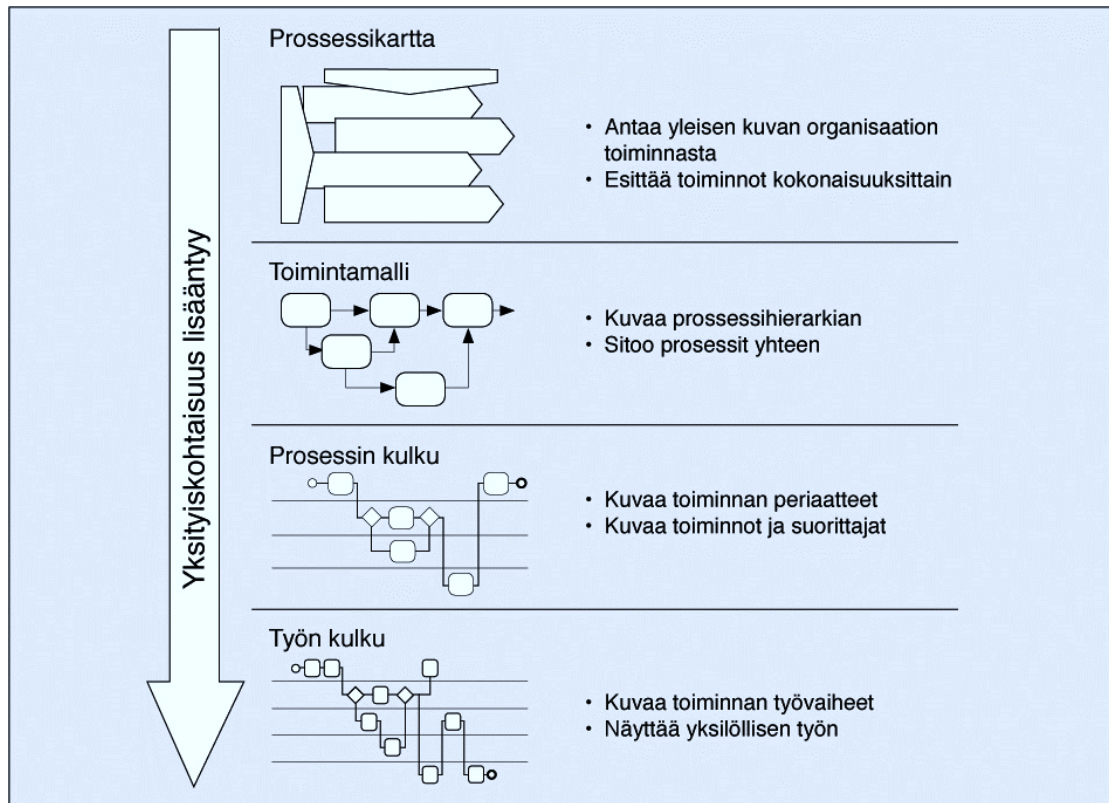
Nykyisten prosessien kuvaamisen hyödyllisyydestä ollaan montaa mieltä ja toiset pitävät sitä jopa ajanhaaskauksena; eikö huonosti toimivien prosessien kuvaamisen sijaan kannattaisi keskittyä täysin uusien prosessien kuvaamiseen? Tässä työssä kuvataan nykyiset prosessit, koska se auttaa hahmottamaan eroja nykyisten ja ideaalien prosessien välillä. Myös Lamanen (2007, 87) toteaa, että nykyisen toimintamallin kuvaaminen saattaa helpottaa prosessien ongelmakohtien löytämisessä. Prosessikaavioiden tekemisen tarkoituksena ei siis ole vain kuvata prosesseja vaan nostaa niiden kriittiset kohdat esille. Nykyisten prosessien kartoitus alkaa erilaisten prosessien tunnistamisesta ja rajaamisesta. Prosessien tunnustamisella tarkoitetaan sen määrittämistä, että mistä prosessi alkaa ja mihin se päättyy. Paras tapa on rajata prosessit niin, että ne alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Näin yrityksessä edistetään asiakassuuntautumista. Jatkuvan prosessien kehittämisen kannalta on myös tärkeää, että prosessi alkaa jollakin tavalla suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Tällä tavoin edistetään oppimista organisaation sisällä. (Laamanen 2007, 52–53, 87) Kuten aiemmin on mainittu, asiakaslähtöisyys on Aito Säästöpankin strategian perusta ja kaiken toiminnan tarkoitus on luoda ylivoimainen asiakaskokemus. Niinpä prosessit rajataan tässä opinnäytetyössä siten, että ne alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen.

Pankin lakipalvelut ovat asiantuntijatyötä. Pitkäsen (2010, 81) mukaan etenkin asiantuntijatyön prosessikuvausten täytyy olla pelkistettyjä ja viestiltään selkeitä. Liian monimutkaisissa kuvauksissa olennainen hukkuu, koska pystymme hahmottamaan vain 5–7 osatekijästä koostuvia kokonaisuuksia. Hyvä prosessikuvaus sisältää prosessin kannalta tär-



keimmät asiat, kuvaa asioiden välisiä riippuvuuksia ja auttaa ymmärtämään kokonaisuuksia. Lisäksi prosessikuvausten on oltava lyhyitä. Suurissa yrityksissä sopiva pituus tarkoittaa noin yhden A4-sivun verran tekstiä. (Laamanen 2007, 76, 81) Vuokaaviossa esitetään prosessin kaikki vaiheet kuvallisessa muodossa. Erilaisilla tapahtumilla on tietynlaiset symbolit ja vuokaavio etenee alkutapahtumasta loppuun. Vuokaavion avulla voidaan myös kuvata prosessien vaihtoehtoisia etenemistapoja ja haarautumia. Myös prosessikaavion on oltava pelkistetty ja yhdelle sivulle mahtuva helposti ymmärrettävä kokonaisuus. (Lecklin 2006, 141, 179)

Prosesseja voidaan kuvata eritasoisina prosessikaavioina riippuen niiden yksityiskohtaisuudesta. Kuvatasot voidaan jakaa neljään tasoon järjestyksessä: prosessikartta, toimintamalli, prosessin kulku ja työn kulku (kuvio 4). Työn kulku on kaikista yksityiskohtaisin kuvaustaso. Tasojen väliset erot voivat olla hyvinkin pieniä ja mennä päällekkäin. Kuvaukset ovat tarkempia ja yksityiskohtaisempia kun kuvaustasolla siirrytään alaspäin. Prosessikartta kuvaa koko organisaation toiminnot kokonaisuuksittain ja esittelee tärkeimmät prosessit. Toimintamalli esittelee yrityksen prosessihierarkiaa ja prosessien väliset riippuvuudet. Toimintamallissa kuvataan prosessien kulku ja määritellään ydin- ja tukiprosessit sekä prosessien vastuuhenkilöt, tavoitteet ja mittarit. Prosessin kulku -tasolla prosessin vaiheet kuvaillaan tarkemmin kuin toimintamallitasolla. Prosessin kulku -tasolla kuvataan toiminnan työvaiheet ja toiminnot ja siinä tarkastellaan prosessin jakautumista eri toiminnoiksi, tehtäviksi ja toimenpiteiksi. Kuvauksissa voidaan huomioida myös resurssit. Tämä taso nostaa esiin myös prosessien toiminnan nykyiset ongelmat. Kaikista yksityiskohtaisemmin prosessit kuvataan työn kulku -tasolla. Suurin ero edelliseen tasoon on, että tällä tasolla kuvataan prosessien sisäiset ja ulkoiset riippuvuudet. Työn kulku -tasoa hyödynnetään esimerkiksi silloin kun prosessia halutaan kehittää, tehdä prosessin mukaisia työohjeita tai kehittää palveluita sähköisiksi. (JUHTA 2012, 6–10)



KUVIO 4. Prosessien kuvaustasot (JUHTA 2012, 6)

Tässä opinnäytetyössä selvitetään ja määritellään aluksi pankkilakimiehen työprosessit teemahaastatteluissa saadun tiedon perusteella. Sen jälkeen prosesseista tehdään prosessikaaviot. Prosessit kuvataan prosessin kulku ja työn kulku -kuvaustasoilla, koska tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää prosessien ongelmakohtia ja kehittää prosesseja. Kuvaukset ja kaaviot on tehtävä riittävän yksityiskohtaisesti, jotta ongelmakohdat on mahdollista selvittää. Kaikki prosessikaaviot ja niiden kuvaukset mahtuvat yhdelle A4-sivulle ja niissä on kaikissa alle kymmenen tehtävää, jotta kaavioiden kulku ja merkitykset tehtävien välillä ovat helposti ymmärrettävissä. Osassa kaavioista on myös kuvattu prosessien vaihtoehtoiset etenemistavat haaroina. Prosessikaavioissa esitetään kunkin työprosessin päälinja ja mahdolliset poikkeamat on avattu tarkemmin prosessikuvauksissa. Tässä työssä kuvataan pankkilakimiehen työprosessit lyhyinä ja yksinkertaisina vuokaavioina, joista voidaan nähdä selkeästi työprosessin kulku. Myös prosessien kuvaukset on kirjoitettu ytimekkäästi, jotta prosessin kulun merkittävimmät kohdat nousevat selkeästi esille.

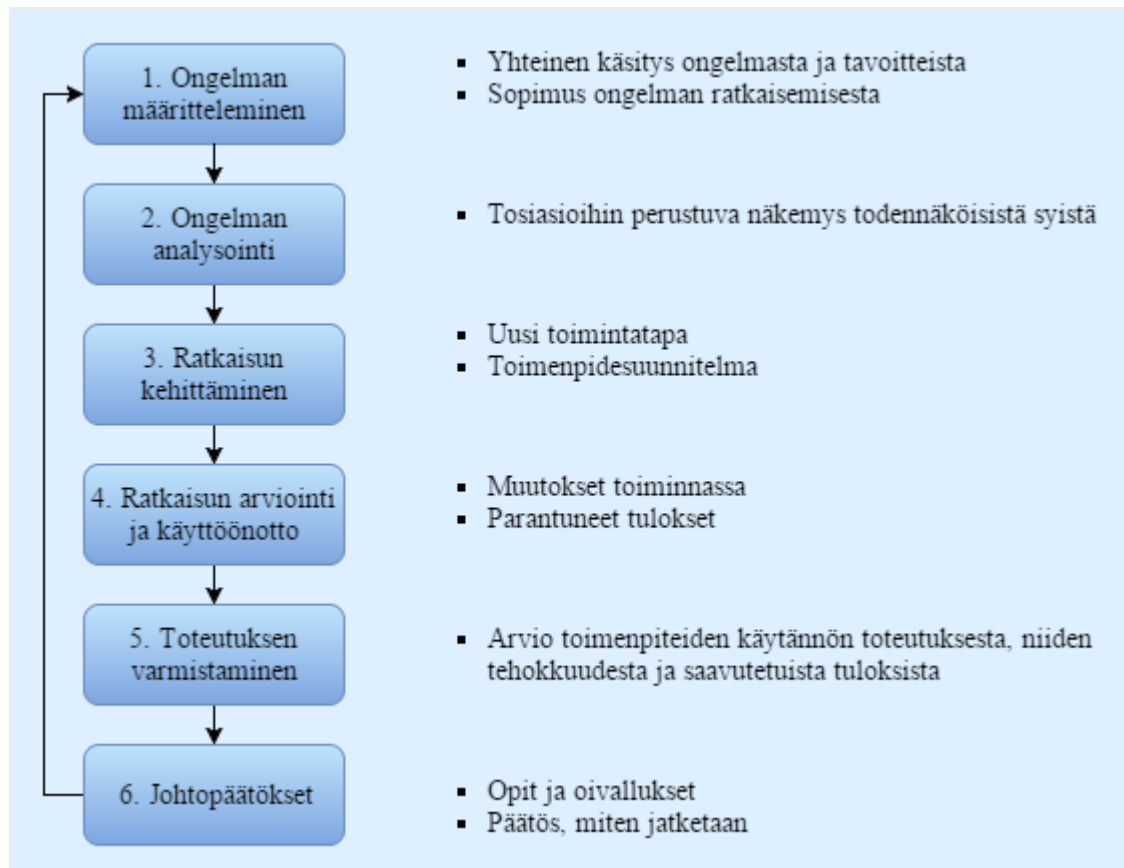
### 4.3. Prosessianalyysi

Prosessianalyysin tarkoituksena on käyttää prosessien kehittämisen ensimmäisessä vaiheessa, nykytilan kartoittamisessa, kerättyä tietoa ja kehittää suunnitelmia prosessien parantamiseksi. Prosessikaavioita ja -kuvauksia tarkastelemalla voidaan selvittää mitkä työvaiheet tuottavat asiakkaille lisäarvoa, mikä saa aikaan viivettä, tehdäänkö turhia toimenpiteitä ja voidaanko asioita yksinkertaistaa ja nopeuttaa. Prosessianalyysin aikana selvitetään prosessien ongelmakohdat, tehdään päätöksiä eri ratkaisuvaihtoehtojen väliltä ja arvioidaan erilaisia kehittämisvaihtoehtoja. Prosessianalyysin päätteeksi kehittämistapa ja kehittämisen tarkempi kohde on valittu. Prosessin kehittäminen voi koostua pienistä muutoksista tai prosessi voidaan uudistaa kokonaan. (Lecklin 2006, 135, 148–149). On myös otettava huomioon, että toimintaan ei pitäisi tehdä muutoksia yksittäisten virheiden vuoksi. Saatua kritiikkiä on hyvä analysoida, mutta pitää ottaa myös huomioon onnistumiset ja arvioida kokonaiskuva. (Pitkänen 2010, 99–100) Tässä opinnäytetyössä prosessien analysointi tapahtuu heti kunkin prosessikuvauksen ja vuokaavion esittelyn jälkeen. Prosessikuvaukset Aito Säästöpankin pankkilakimiehen työprosesseista esitellään omina alalukuinaan pääluvussa viisi.

### 4.4. Prosessin parantaminen ja jatkuva kehittäminen

Prosessien kehittämisen viimeinen vaihe on prosessin parantaminen. Prosessianalyysissa selvitettyjen ongelmakohtien pohjalta lähdetään kehittämään valittuja prosesseja. Meillä on käytössämme suuri määrä erilaisia konsepteja prosessien parantamiseen. Aito Säästöpankin pankkilakimiehellä oli selkeä ongelma: aika ei riitä kaikkien työtehtävien hoitamiseen kohtuullisessa ajassa kiireen vuoksi. Tästä johtuen hyödynnän ongelmanratkaisukonseptia pankkilakimiehen työprosessien parantamisessa. Laamasen (2007, 211) mukaan ongelmanratkaisua lähestymistapana on järkevää käyttää, kun kehitystyön lähtökohdana on ongelman poistaminen paremman suorituskyvyn saamiseksi. Kuviosta 5 nähdään, että ongelmanratkaisuprosessi sisältää kuusi vaihetta. Tarkoituksena ei ole kyseenalaistaa kehitettäväksi valikoitunutta prosessia kokonaisuudessaan vaan on kyse pienehköistä parannuksista. Lähestymistavalle on ominaista suorituskykyä heikentävän ongelman tunnistaminen, kuvaaminen, analysointi, mittaaminen ja ratkaisujen testaaminen. Ongelmanratkaisuprosessin käynnistäjänä saattaa olla esimerkiksi asiakasreklamaatio, virheet prosessissa, kehitysideat tai henkilöstön antama palaute. (Laamanen 2007, 209–212) Tässä

työssä ongelmanratkaisuprosessin käynnistäjänä olivat pankkilakimiehen havainnot ajan riittämättömyydestä kaikkien työtehtävien hoitamiseen ja tarve työn sujuvuuden parantamisesta.



KUVIO 5. Ongelmanratkaisuprosessi (mukaillen Laamanen 2007, 212)

Prosessin parantamisvaiheessa laaditaan suunnitelma myös uudistetun prosessin käyttöönotosta ja otetaan se käyttöön. Prosessien kehittäminen on jatkuvaa toimintaa ja prosessin parantamisen jälkeen prosessien kehittäminen alkaa alusta (kuvio 3). Prosessien parantaminen tapahtuu usein pikkuhiljaa eikä se välttämättä aina näy prosessikaavioissa. Prosessin parantaminen voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että menetelmiä virtaviivaistetaan, uusia työvälineitä otetaan käyttöön tai työohjeita uusitaan. Nämä toimet eivät näkyisi todennäköisesti prosessikaaviossa. (Lecklin 2006, 135, 150) Tässä opinnäytetyössä toteutetaan kuvion 5 mukaisesti vaiheet 1–3, koska kehitysideoiden viemiseksi käytäntöön tarvittaisiin johtajatasen päätöksiä. Tulokset, kehitysideat ja toimintasuunnitelma esitellään johdolle ja johdolta pyydetään arviota kehityssuunnitelmasta.

On tärkeää arvioida säännöllisesti prosesseja ja tarpeen mukaan uudistaa niitä taas, jotta yritys voi pyrkiä laadukkaaseen työskentelyyn ja sitä kautta luoda ylivoimaisia asiakaskokemuksia. Jos mitään ei arvioida, on vaikea parantaa. Olisi erityisen tärkeää mitata ja arvioida uudistettujen prosessien onnistumista. Yksi mittaamisen kohde tulisi olla asiakkaiden tyytyväisyys uudistettuihin prosesseihin. Prosessien pohjimmainen tarkoitus on tuottaa tuote tai palvelu asiakkaalle. Asiakkaiden kuunteleminen asiakaspalautteen kautta ja asiakastyytyväisyyden mittaamisen on Lecklinin (2006, 414) mukaan oltava ehdoton edellytys prosessien kehittämiseksi. Tärkein prosessien mittaamisen tunnusluku on tämän opinnäytetyön kannalta läpimenoaika. Läpimenoajan lyhentyessä kustannukset laskevat ja asiakastyytyväisyys paranee (Laamanen 2007, 153). Viitaten lukuun 3.5 asiakkaiden odotukset ajan suhteen ovat muuttuneet ja tulevat muuttumaan jatkuvasti. Palvelu kuin palvelu halutaan saada nopeammin ja yritysten on digitalisaation myötä kyettävä reagoimaan asiakkaiden yhteydenottoihin yhä nopeammin. Tässä työssä on tavoitteena myös parantaa lakipalveluiden saatavuutta. Kehittämällä prosesseja tehokkaammiksi ja virtaviivaisemmiksi, pyritään mahdollistamaan asiakkaiden nopeampi pääsy tapaamiseen pankkilakimiehen kanssa. Tämä tarkoittaa liiketoiminnan kannalta sitä, että kun pankkilakimiehen aikaa kuluu vähemmän tukiprosesseihin, hän voi käyttää enemmän aikaa ydinprosessien toteuttamiseen eli asiakastapaamisiin. Kun pankkilakimies voi vastaanottaa enemmän asiakkaita ja toimeksiantoja, tarkoittaa se myös, että liiketoiminta tuottaa enemmän. Tavoitettavuuden parantamisella pyritään myös siihen, että asiakkaiden yhteydenottopyyntöihin voitaisiin reagoida nopeammin. Kun asiakkaiden asiat hoituvat nopeasti ja tehokkaasti, vältetään siltä, että asiakas turhautuu tai ärsyyntyy. Niin kuin jo aiemmin mainittiin, helppous ja vaivattomuus ovat tärkeitä elementtejä ylivoimaisen asiakaskokemuksen luomisessa. Jos jo pankkilakimiehen yhteydenottopyyntöä joutuu odottelemaan pitkään, on ylivoimaista asiakaskokemusta hankala lähteä sen jälkeen luomaan. Palvelun saavutettavuus kuuluu yhdessä tehokkuuden ja prosessien sujuvuuden kanssa asiakaskokemuksen ydinkokemuksen tasoon. Jos ydinkokemus ei ole kunnossa, on yliverstaista asiakaskokemusta melko mahdotonta saavuttaa.

## 5 PANKKILAKIMIEHEN TYÖPROSESSIT

Tässä luvussa selvitetään mistä eri prosesseista pankkilakimiehen työ koostuu. Sen jälkeen analysoidaan prosessien toimivuutta ja tutkitaan, mitkä ovat prosessien mahdolliset ongelmakohdat ja mistä ongelmat johtuvat. Lopuksi esitellään kehitysehdotukset prosessien suhteen. Kaikki viisi määriteltyä työprosessia esitellään omissa luvuissaan. Koko luku viisi perustuu Aito Säästöpankin pankkilakimiehen kahden teemahaastattelun pohjalta kerättyyn tietoon.

### 5.1. Pankkilakimiehen toimenkuva

Aito Säästöpankissa on yksi pankkilakimies ja hän työskentelee pääsääntöisesti itsenäisesti. Pankkilakimiehen toimenkuvaan kuuluu Aito Säästöpankin henkilöasiakkaiden lainopillisten toimeksiantojen hoitaminen koko pankin toiminta-alueella. Pankkilakimies hoitaa itse kaiken toimeksiantojen valmistelutyön ja toimeksiantoihin liittyvät muut tehtävät kuten arkistoinnin, laskutuksen sekä laskutukseen liittyvät perintätehtävät. Toimeksiannot koostuvat henkilöasiakkaiden perhevarallisuusosioista toimeksiannoista kuten perintö- ja verosuunnittelusta. Tällaiset toimeksiannot voivat liittyä esimerkiksi veroneuvontaan tai omaisuuden erotteluun ja sisältää esimerkiksi perunkirjojen, testamenttien, avioehtosopimusten, lahjakirjojen tai edunvalvontavaltuuksien laatimista. Eniten toimeksiantoja tulee liittyen testamentteihin, perunkirjoituksiin, perinnönjakoihin ja osituksiin. Pankkilakimies ei hoida yritysten toimeksiantoja, pankin perintää tai riita-asioita. Pankkilakimies työskentelee vaihtelevasti kaikissa Aito Säästöpankin 13 konttorissa Pirkanmaalla. Konttorit sijaitsevat Tampereella, Ikaalisissa, Hämeenkyrössä, Kangasalla, Luopioisissa, Nokialla, Pirkkalassa, Pälkäneellä, Valkeakoskella ja Ylöjärvellä. Lisäksi pankkilakimies pitää puheenvuoroja erilaisissa pankin asiakastapahtumissa ja yritysvierailuilla. Pankkilakimies auttaa tarvittaessa myös konttoreiden henkilökuntaa lainopillisissa kysymyksissä sekä erilaisten asiakirjojen tulkitsemisessä.

Pankkilakimiehellä on viikoittain 5–10 asiakastapaamista. Yksi asiakastapaaminen kestää keskimäärin 1,5 tuntia ja yhdessä toimeksiantojen valmistelun kanssa ne sitovat eniten pankkilakimiehen resursseja ajallisesti. Työläimpiä valmistelutöistä ovat ositukset ja perinnönjaot. Perunkirjoitusten ja perinnönjakojen paljon resursseja vaativa valmistelutyö

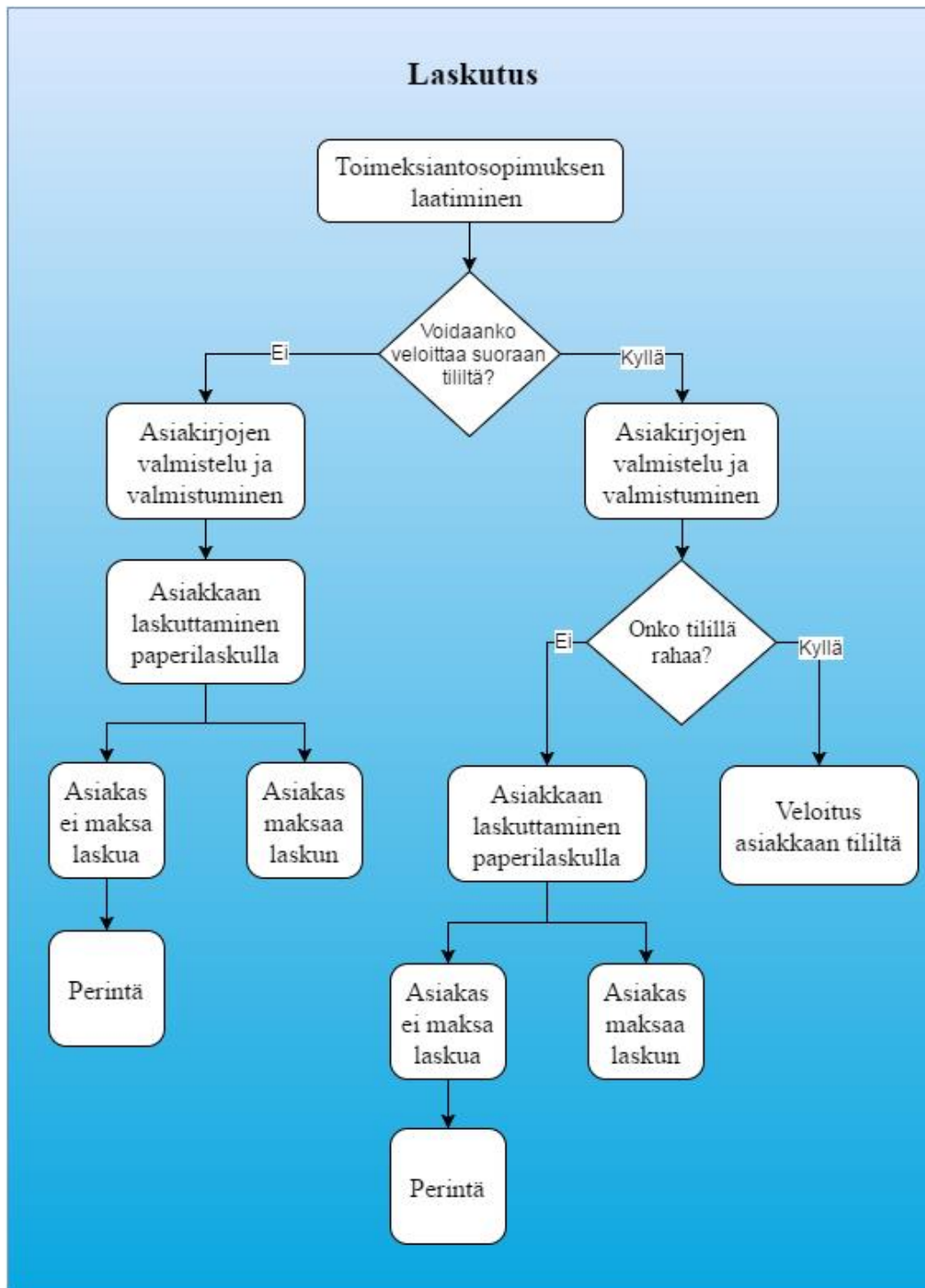
nousi useampaan kertaan esille eri yhteyksissä haastatteluissa. Toisinaan aikaa saattaa myös kulua paljon erilaiseen selvittelytyöhön asiakkaiden toimeksiantoihin liittyen kuten testamentin tulkintaan perunkirjoituksessa tai oikeustapausten tutkimiseen.

Haastatteluiden perusteella voidaan nimetä viisi oleellisinta pankkilakimiehen työprosessia. Ne ovat laskutus, arkistointi, konttoreiden konsultointi, asiakastilaisuudet sekä asiakastapaamiset ja toimeksiannot. Asiakastapaamiset ja toimeksiannot -prosessi on pankkilakimiehen ydinprosessi. Muut prosessit ovat tukiprosesseja. Erityisesti arkistointiin ja laskutukseen lakimies kaipasi käytännön ohjeistusta ja parannuksia. Arkistointiprosessin osalta selvennystä haluttiin etenkin siihen, kuinka kauan mitään asiakirjoja pitää säilyttää.

## **5.2. Laskutus**

Laskutusprosessilla tarkoitetaan pankkilakimiehen toimeksiantojen palkkioiden veloitusta. Kuvioista 6 nähdään, että laskutusprosessi lähtee liikkeelle jo siinä, kun asiakas käy ensimmäisessä tapaamisessa pankkilakimiehen kanssa ja asiakas antaa pankkilakimiehelle toimeksiannon. Jokaisen asiakkaan kanssa tehdään tapaamisen aluksi toimeksiantosopimus. Toimeksiantosopimuksella asiakas voi antaa suostumuksensa siihen, että toimeksiannon veloitus voidaan tehdä suoraan hänen tililtään. Pankkilakimies tekee tällöin veloituksen heti toimeksiannon valmistuttua konttorin kassalla asiakkaan Aito Säästöpankin tililtä. Kassalla konttorin toimihenkilö hoitaa veloituksen tekemällä tarvittavat tilisiirrot. Tilanteessa, jossa asiakkaan tilillä on katetta veloitukseen, päättyy laskutusprosessi tähän. Mikäli tilillä ei ole katetta, laaditaan asiakkaalle paperinen lasku ja se lähetetään asiakkaan kotiosoitteeseen. Paperisesta laskusta on olemassa mallipohja, johon täydennetään tarvittavat tiedot. Näiden laskujen maksamista pankkilakimies seuraa kerran kuukaudessa raportilta. Kun asiakas maksaa laskun, päättyy laskutusprosessi tämän asiakkaan kohdalla. Jos asiakas ei maksa laskua eräpäivään mennessä, joutuu pankkilakimies aloittamaan laskun perinnän lähettämällä maksumuistutuksen. Perintää ei tässä opinnäytetyössä käsitellä tarkemmin, koska perintätapauksia on hyvin vähän ja suurin osa mak-suista hoidetaan ensimmäisen maksumuistutuskirjeen seurauksena.

Tilanteessa, jossa asiakas ei anna lupaa veloittaa maksua hänen Aito Säästöpankin tililtään tai asiakkaalla ei ole tiliä Aito Säästöpankissa, asiakkaalle annetaan tapaamisen yhteydessä paperinen lasku tai lähetetään lasku kotiin toimeksiannon valmistuttua. Kun asiakas maksaa laskun ajallaan, päättyy laskutusprosessi kyseisen asiakkaan kohdalla siihen. Jos asiakas ei maksa laskua eräpäivänä, aloittaa pankkilakimies vapaaehtoisen perinnän lähettämällä muistutuskirjeen. Prosessi päättyy, kun asiakas maksaa laskun.



KUVIO 6. Laskutusprosessi



Pankkilakimies koki, että oman ajankäyttönsä tehostamiseksi laskutusprosessissa apu olisi tarpeellista. Haastatteluissa keskusteltiin muun muassa siitä, että aikaa säästyisi ja laskutusprosessi tehostuisi, jos joku muu voisi seurata raporteilta ketkä asiakkaat ovat maksaneet laskunsa. Laskutusprosessista keskusteltaessa ja kuviota 6 tarkasteltaessa havaittiin, että laskutusprosessin läpimenoaika on kaikista lyhyin, kun asiakas jo toimeksiantosopimuksella antaa luvan veloituksen tekemiseen hänen Aito Säästöpankin tililtään. Tällöin pankkilakimiehen ei tarvitse laatia erikseen laskua tai käyttää aikaa maksamisen seurantaan. Pankkilakimies käy tässä tilanteessa konttorin kassalla pyytämässä kassa-toimihenkilöä suorittamaan maksun ja asiakas saa tästä maksutapahtumasta kuitin asiakirjojen luovutuksen yhteydessä. Olisi erittäin hyvä, jos pankkilakimies pystyisi hoitamaan lähes kaikkien toimeksiantojensa laskutukset näin. Aina se ei kuitenkaan onnistu, koska välillä asiakkaan tilillä ei ole katetta maksuun tai asiakas ei syystä tai toisesta suostu käyttämään tililtä tehtävää veloitusta maksutapana. Tällöin laskutusprosessin läpimenoaika pitenee, koska lakisääteisesti asiakkaalle pitää antaa maksuaikaa ja laskutusta joudutaan seuraamaan. Vain kerran kuussa tapahtuva laskutuksen seuranta pidentää myös huomattavasti laskutusprosessin läpimenoaikaa niiden asiakkaiden kohdalla, jotka maksavat paperilaskulla. Kun laskutusta seurataan vain kerran kuukaudessa, maksumuistutuskirje saattaa pahimmassa tapauksessa lähteä asiakkaalle vasta kahden viikon kuluttua laskun eräpäivästä. Sen lisäksi, että laskutusprosessi pitenee huomattavasti, voi tämä saada pankin toiminnan näyttämään asiakkaiden silmissä kankealta ja hitaalta. Paperisten laskujen laatiminen herätti myös kysymyksen siitä, että olisiko tarpeellista siirtyä sähköisen laskutusjärjestelmän käyttöön laskutusprosessin tehostamiseksi. Sähköisessä laskutusjärjestelmässä etuna olisi erityisesti laskutuksen seurannan helpottuminen.

Laskutusprosessin läpimenoaika on siis lyhyin, kun laskutus tapahtuu veloituksena suoraan asiakkaan tililtä. Laskutusprosessia analysoimalla ei kuitenkaan löydetty sellaisia ongelmakohtia, jotka ratkaisemalla laskutusprosessia voitaisiin nopeuttaa, koska asiakkaita ei voida pakottaa käyttämään maksutapana veloitusta suoraan tililtä eikä tämä veloitustapa aina ole mahdollinen. Näin ollen laskutusprosessia pystyttäisiin tehostamaan parhaiten lisäämällä resursseja eli siirtämällä laskutusprosessi osittain tai kokonaan toisen henkilön hoidettavaksi.

### 5.3. Arkistointi

Pankkilakimiehen toimeksiantojen perusteella tekemät asiakirjat ja toimeksiantojen aikana kertynyt materiaali, jota ei palauteta asiakkaalle, arkistoidaan sähköisesti. Toimeksiantosopimukset säilytetään paperisina mapeissa pankkiholvissa. Toimeksiantosopimuksista pidetään kirjaa myös sähköisesti, jotta palkkioiden määrät ja toimeksiantosopimuksen teko- ja päättymispäivät ovat helposti löydettävissä. Pankkilakimies kaipasi enemmän järjestystä sähköiseen arkistoonsa ja ohjeita siitä, että kuinka pitkään mitään asiakirjoja on sähköisesti säilytettävä.

#### 5.3.1 Arkistointiaika

Pankkitoimintaa sitoo vahvasti salassapitovelvollisuus. Lain luottolaitostoiminnasta (LLL, 610/2014) 15 luvun 14 §:n 1 momentin mukaan salassa pidettävää tietoa ovat toimeksiantoja suorittaessa saatu tieto, joka koskee henkilön taloudellista asemaa, henkilökohtaisia oloja tai liike- tai ammattisalaisuutta. Salassapitovelvollisuus käsittää myös sen, että sivulliselle ei anneta tietoa edes siitä, että onko tietty henkilö pankin asiakas vai ei (Finanssialan Keskusliitto, 2009, 4). Pankkilakimies kuuluu luottolaitostoiminnasta annetun lain määrittämän salassapitovelvollisuuden piiriin. Finanssialan Keskusliiton pankkisalaisuusohjeiden (2009, 2) mukaan jokainen pankin palveluksessa oleva henkilö, mukaan lukien henkilöt, jotka eivät varsinaisesti hoida pankkitehtäviä, kuuluvat salassapitovelvollisuuden piiriin. Käytännössä siis kaikki tieto, jota pankkilakimies työtehtävissään käsittelee, on salaista, koska lähes kaikki hänen asiakkaansa ovat myös Aito Säästöpankin asiakkaita ja ulkopuoliselle ei saa luovuttaa tietoa henkilön pankkiasiakkuudesta. Lisäksi pankkilakimies käsittelee lähinnä perhevarallisuus oikeudellisia toimeksiantoja, kuten perintösuunnittelua, johon liittyvät vahvasti tiedot henkilön taloudellisesta asemasta. Pankkilakimiehen on siis käsiteltävä huolellisesti kaikkia asiakirjoja työssään ja niitä on säilytettävä siten, että salassa pidettävä tieto ei voi päätyä sivullisen tietoon.

Pankkilakimiehen on lisäksi työssään noudatettava henkilötietolain (HeTiL, 1999/523) määräyksiä, kun hän käsittelee asiakkaiden henkilötietoja. Henkilötietolain 7 luvun 33 §:ssä määrätään, että jos henkilö on saanut tietoonsa jotakin toisen henkilön ominaisuuksista, henkilökohtaisista oloista tai taloudellisesta asemasta suorittaessaan henkilötietojen

käsittelyyn liittyviä toimenpiteitä, hän ei saa kertoa saamia tietoja sivulliselle. Henkilötietolain 1 luvun 3 §:n 1 kohdan mukaan henkilötiedoilla tarkoitetaan kaikenlaisia luonnollista henkilöä, henkilön ominaisuuksia tai henkilön elinolosuhteita kuvaavia merkintöjä, jotka voidaan tunnistaa koskevan henkilöä itseään, yhteisessä taloudessa elävää henkilöä tai henkilön perhettä. Henkilötietoja pitää käsitellä laillisesti, noudattaa huolellisuutta ja hyvää tietojenkäsittelytapaa sekä toimia muutenkin niin, että rekisteröidyn yksityiselämän suojaa tai muita yksityisyyttä turvaavia perusoikeuksia ei rajoiteta ilman laissa säädettyä perustetta (HeTiL 5:2). Hyvällä tietojenkäsittelytavalla tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että käsiteltävien tiedot suojataan asianmukaisella tavalla ja että tietojen käsittelyn tekninen toteuttaminen on asianmukaista. Lisäksi henkilötietoja käsittelevä henkilö on perehdytettävä henkilötietojen oikeanmukaiseen käsittelyyn ja sitä koskeviin säännöksiin ja velvoitteisiin. (HE 96/1998 yksityiskohtaiset perustelut, luvut 1–2)

Lakimiesten toimintaa ei erikseen säätele mikään laki toisin kuin asianajajien toimintaa valvotaan ja säädelään hyvinkin tarkasti muun muassa lailla asianajajista 496/1958. Koska lakimiesten toimintaa ei erikseen säädelä lailla, on lakimiehen noudatettava työnantajan ohjeita ja sääntöjä. Työsopimuslain (TSL, 2001/55) 3 luvun 1 §:n mukaan työntekijän täytyy noudattaa niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa työn suorittamisesta toimivaltansa mukaisesti. Tämä koskee myös ohjeistusta arkistoinnista ja asiakirjojen säilyttämisestä.

Aito Säästöpankissa pankkilakimiehen toimenkuva on uusi ja tarkka ohjeistus eri asiakirjojen säilytysajoista ja tavoista puuttuu vielä. Arkistoinnin sujuvuuden ja yksiselitteisyyden parantamiseksi on Aito Säästöpankissa täsmennettävä ohjeistusta. Suomen Asianajajaliitto on antanut vuonna 1991 asiakirjojen säilyttämistä koskevan suosituksen. Ohjetta on viimeksi päivitetty vuonna 2012. Suomen asianajajaliitto on julkisoikeudellinen yhteisö, jonka toiminta perustuu asianajajalakiin. Asianajajaliitto ja valtioneuvoston oikeuskansleri valvovat asianajajien toimintaa pitäen huolen siitä, että asianajajat hoitavat työnsä rehellisesti ja huolellisesti. Liiton tehtävänä on parantaa riippumattomien, ammattitaitoisen ja eettisesti oikeudenmukaisten palveluiden saatavuutta kaikille kansalaisille varallisuudesta riippumatta. (Suomen Asianajajaliitto 2016) Koska asianajajien toiminta on tiukasti säädeltyä ja valvottua, Asianajajaliiton toiminta on tarkoin kirjattu lakiin ja liiton tehtävät huomioon ottaen, on perusteltua, että Aito Säästöpankin pankkilakimies alkaa noudattaa Asianajajaliiton suositusta asiakirjojen säilyttämisestä. Lisäksi olin yh-

teydessä kahteen tamperelaiseen asianajotoimistoon, kahteen lakitoimistoon, erään pankin sisäisiin tarkastajiin<sup>1</sup> sekä Suomen lakimiesliittoon selvittääkseni käytäntöjä arkistoinnin suhteen. Yhtenevää käytäntöä lakimiesten asiakirjojen arkistoinnista ei kuitenkaan ollut. Lakitoimistot kertoivat hyödyntävänsä Asianajajaliiton suositusta, vaikka toimistojen henkilökunta ei ollut Asianajajaliiton jäseniä. Tämän perusteella ehdotan, että myös Aito Säästöpankissa ryhdytään noudattamaan Asianajajaliiton suositusta. Asianajajaliiton suosituksessa (1991, 1) säilytettävä aineisto jaotellaan seuraavasti:

A Lain tai muiden säännösten nojalla säilytettäväksi määrätty aineisto (esimerkiksi kirjanpitolaisissa tarkoitettu tosineiteaineisto).

B Asianajajan tekemän erityisen sopimuksen perusteella säilytettävä aineisto (niin kuin testamentit tai osakekirjat).

C Muut alkuperäisluonteiset asiakirjat (esimerkiksi oikeudenkäyntipöytäkirjat tai kauppakirjat).

D Muu aineisto (esimerkiksi kirjeenvaihto ja jäljennökset alkuperäisistä asiakirjoista).

E Pesänselvityksen, perinnönjaon ja konkurssipesien hoidon yhteydessä kertyvä ja muu vastaava erityinen aineisto.

Aito Säästöpankin pankkilakimies käsittelee työssään pääasiassa B, D ja E -aineistoja, jotka liittyvät perhevarallisuus oikeudellisiin toimeksiantoihin. Asiakirjojen säilyttämistä koskevan suosituksen (1991, 2) mukaan muu kuin säädöksen (A) tai sopimuksen perusteella (B) säilytettävä asiakirja-aineisto on suositeltavaa arkistoida kymmenen vuoden ajan toimeksiannon päättymisestä lukien. Perinnönjaossa ja pesänselvityksessä kerääntynyt aineisto, jota ei voida palauttaa tai jota ei perinnönjaon seurauksena anneta jollekin osakkaista, säilytetään kymmenen vuotta, ellei asiakirjan luonteesta johdu muuta (D). Nykyisen Aito Säästöpankin käytännön mukaisesti asiakaskohtaiseen sähköiseen arkistoon tallennetut sopimukset säilytetään arkistossa koko asiakassuhteen voimassaoloajan ja sen jälkeen vielä kymmenen vuotta. Kymmenen vuoden kuluttua asiakassuhteen päättymisestä lukien tiedostot poistetaan automaattisesti Aito Säästöpankin palveluntuottajan toimesta. Pankissa toimitaan siis tällä hetkellä Asianajajaliiton suositusten mukaan ja yli suositusten, mikäli asiakassuhde pankin kanssa ei pääty heti toimeksiannon valmistuttua.

---

<sup>1</sup> Asianajotoimistot, lakitoimistot ja pankki eivät halunneet esiintyä omilla nimillään.

Asiakaskohtaiseen sähköiseen arkistoon tallennettavat tiedostot ovat tällä hetkellä moitteettomasti arkistoitu. Asiakirjoista arkistoidaan kopiot asiakkaan sähköiseen arkistoon toimeksiannon valmistuttua ennen asiakirjojen luovuttamista asiakkaalle. Pankki ei ota pankkilakimiehen asiakkailleen laatimia alkuperäisasiakirjoja säilytettäväksi. Alkuperäisasiakirjoista vain toimeksiantosopimukset säilytetään alkuperäisinä paperiversioina pankissa. Asiakas voi halutessaan kuitenkin vuokrata pankista tallelokeron arvopaperien säilyttämistä varten, mutta tämä sopimus tehdään pankin ja asiakkaan välillä, ei asiakkaan ja pankkilakimiehen välillä.

### **5.3.2 Arkistointiprosessi**

Arkistointiprosessi alkaa, kun asiakkaan toimeksianto ja siihen liittyvät asiakirjat, kuten esimerkiksi testamentti, on saatu valmiiksi (kuvio 7). Pankkilakimies skannaa valmistuneen asiakirjan ja siihen liittyvät materiaalit tietokoneelle, jotta ne voidaan arkistoida sähköisesti. Materiaali arkistoidaan pankin omaan sähköiseen arkistoon sekä asiakaskohtaiseen sähköiseen arkistoon, joka sijaitsee eri paikassa kuin pankin oma sähköinen arkisto. Kun asiakirjat arkistoidaan kahteen paikkaan, ovat ne helposti löydettävissä etsittäessä asiakkaan perusteella tai toimeksiannon perusteella. Lisäksi pankin on helpompi pitää kirjaa toimeksiantojen määrästä ja siitä millaisia toimeksiantoja on tehty, kun toimeksannot arkistoidaan myös pankin omaan sähköiseen arkistoon.



KUVIO 7. Arkistointiprosessi

Kun asiakirjat on arkistoitu sähköisesti, pankkilakimies arkistoi asiakirjoihin liittyvän alkuperäisen toimeksiannon paperisena pankkiholviin. Kun arkistointi on kokonaisuudessaan suoritettu loppuun, luovuttaa pankkilakimies asiakkaalle valmistelemansa toimeksiannon mukaiset asiakirjat. Arkistointiprosessi päättyy paperisten toimeksiantosopimusten kohdalla siihen, kun kymmenen vuoden kuluttua toimeksiannon päättymisestä toimeksiantosopimukset pankkiholvista hävitetään. Sitä kuka hävittää paperiset asiakirjat, ei ole vielä määritetty. Todennäköisesti se on pankkilakimies itse tai vaihtoehtoisesti Aito Säästöpankin liiketoiminnantukiyksikkö. Asiakkaan sähköiseen arkistoon tallennetut tiedostot hävitetään palveluntarjoajan toimesta vasta sitten, kun asiakassuhteen päättymisestä on kulunut kymmenen vuotta.

Pankkilakimies arvioi käyttävänsä aikaa arkistointiin noin kaksi tuntia kuukaudessa, mikä hänen mielestään ei kuitenkaan riitä. Aikaa arkistointiin pitäisi käyttää enemmän ja työtahdin ollessa tiukka on arkistointi ensimmäisten työtehtävien joukossa, josta aikaa otetaan muihin työtehtäviin. Suoraan prosessikuvauksen tai -kaavion tai haastatteluiden perusteella ei arkistointiprosessin kulusta löydetty epäkohtia, jotka parantamalla voitaisiin säästää aikaa. Arkistointiprosessin kulkua parantamalla ei siis pystytä säästämään aikaa arkistoinnista. Ainoa keino miten arkistointiprosessin läpimenoaikaa voitaisiin lyhentää olisi, että prosessi siirrettäisiin kokonaan tai osittain jonkun muun henkilön hoidettavaksi. Apua voisi olla jo ihan pelkästään siitä, että joku konttorin toimihenkilö auttaisi materiaalin skannaamisessa.

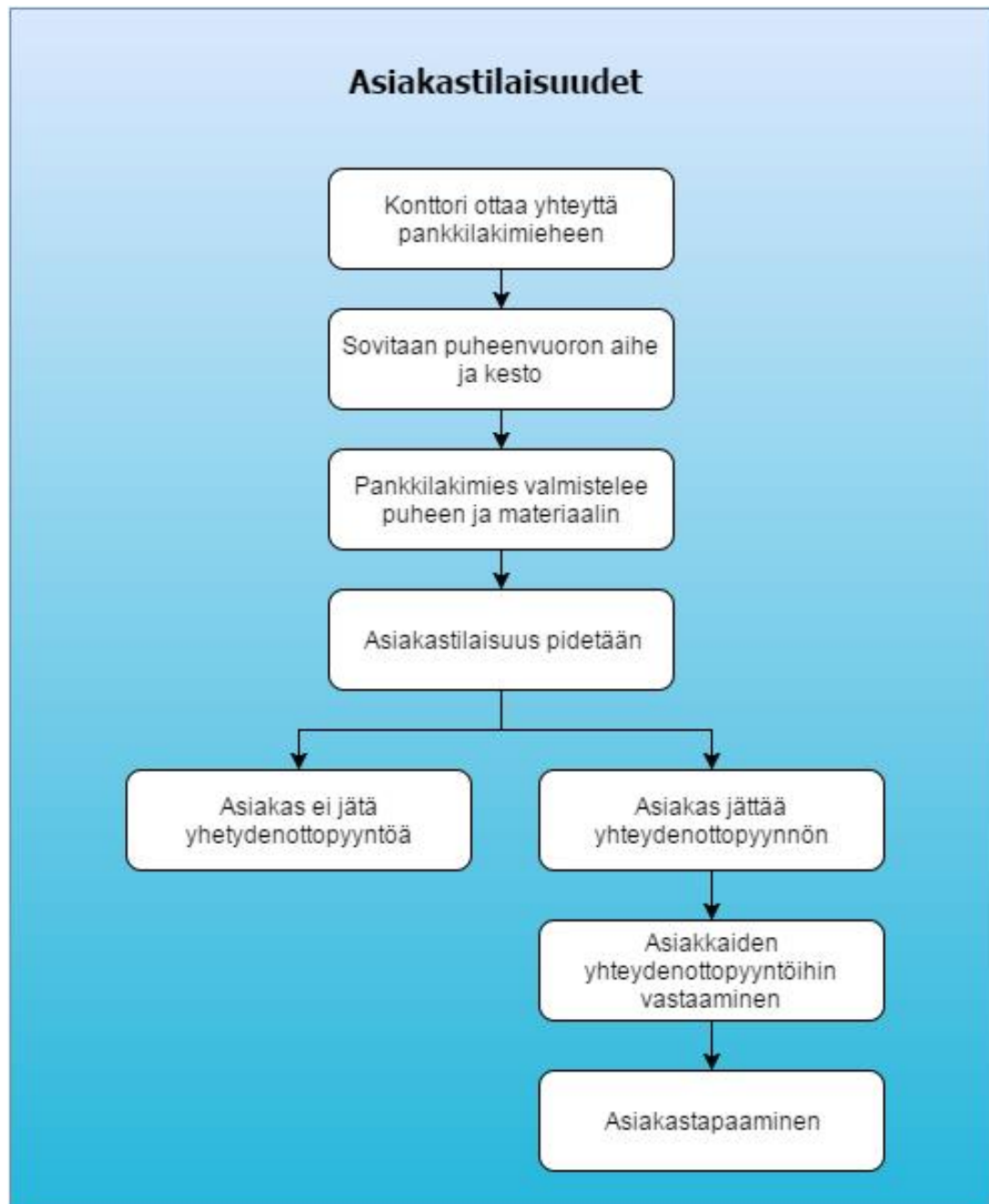
#### **5.4. Asiakastilaisuudet**

Asiakastilaisuudet ovat erinomainen tapa tavoittaa kerralla useita potentiaalisia asiakkaita. Pankkilakimies osallistuu Aito Säästöpankin konttoreiden järjestämiin erilaisiin asiakastilaisuuksiin kuukausittain. Hän osallistuu vähintään kerran vuodessa jokaisen 13 konttorin tilaisuuteen, mutta osassa konttoreissa hän on ollut mukana useammissa tilaisuuksissa. Vuosittain pankkilakimies osallistuu siis vähintään 13 asiakastapahtumaan. Yleensä tilaisuuksissa pankkilakimies pitää puheenvuoron ennalta määritellystä aiheesta konttorin toiveiden mukaisesti. Pankkilakimies on osallistunut esimerkiksi pankin perintö- ja lahjaverotilaisuuksiin, joita on järjestetty jokaisessa konttorissa. Pankkilakimies suunnittelee ja toteuttaa tarvittavan materiaalin tilaisuuksia varten itse. Tilaisuudet kestävät tavallisesti vähintään tunnin. Kuukausitasolla pankkilakimies arvioi käyttävänsä aikaa asiakastapahtumien valmisteluun ja niissä esiintymiseen 3,5 tuntia. Tällä hetkellä lakimiehen palveluille on Aito Säästöpankissa paljon kysyntää ja pankkilakimieheltä kuluu paljon resursseja ajallisesti toimeksiantojen valmisteluun sekä asiakastapaamisiin, minkä vuoksi jatkossa hän todennäköisesti osallistuu harvemmin asiakastilaisuuksiin. Tällä työtahdilla aika ei yksinkertaisesti riitä siihen, että hän olisi tilaisuuksissa mukana useammin kuin kerran kuukaudessa.

Asiakastilaisuusprosessi alkaa siitä, että tilaisuuden järjestävä konttori ottaa yhteyttä pankkilakimieheen ja pyytää pankkilakimiestä esiintymään konttorin järjestämään tilaisuuteen (kuvio 8). Mikäli pankkilakimiehellä on aikaa, sovitaan yhdessä puheenvuoron

aiheesta ja sen sopivasta kestosta. Puhelimitse, sähköpostitse tai konttorissa käydyn lyhyen suunnittelupalaverin jälkeen pankkilakimies valmistelee puheenvuoronsa ja siihen mahdollisesti liittyvän materiaalin. Usein puheenvuoroissa hyödynnetään PowerPoint - diaesitystä tukena ja elävöittäjänä. Asiakastilaisuuksissa konttorin henkilökunta yleensä jakaa osallistujille yhteydenottopyyntölomakkeita, jotka osallistujat voivat halutessaan täyttää. Konttorin henkilökunta on muutaman päivän päästä asiakastilaisuudesta yhteydessä yhteydenottopyynnön jättäneisiin asiakkaisiin ja varaa asiakkaiden tarpeista riippuen heille ajan pankkiin tai pankkilakimiehelle. Konttorin henkilökunta voi tehdä aikavaroja pankkilakimiehen kalentereihin päville, joista on etukäteen sovittu, että pankkilakimies on tietyssä konttorissa. Muutoin konttorin henkilökunta jättää soittopyynnön pankkilakimiehelle ja pankkilakimies on itse yhteydessä asiakkaaseen ja varaa tarvittaessa ajan asiakastapaamiseen. Pankkilakimies on itse yhteydessä tapahtuman jälkeen niihin asiakkaisiin, jotka jättivät asiakastilaisuuden aikana henkilökohtaisesti yhteydenottopyynnön pankkilakimiehelle. Niin kuin kuviosta 8 nähdään, asiakastilaisuusprosessi voi päättyä kahdella tavalla riippuen siitä, jättääkö tilaisuuteen osallistunut potentiaalinen pankkilakimiehen asiakas yhteydenottopyyntöä vai ei. Jos asiakas ei jätä yhteydenottopyyntöä, päättyy asiakastilaisuusprosessi kyseisen asiakkaan osalta siihen, kun asiakastilaisuus päättyy. Jos asiakas jättää yhteydenottopyynnön ja haluaa tulla keskustelemaan mahdollisesta toimeksiannosta pankkilakimiehen kanssa, päättyy asiakastilaisuusprosessi asiakastapaamiseen.





KUVIO 8. Asiakastilaisuudet

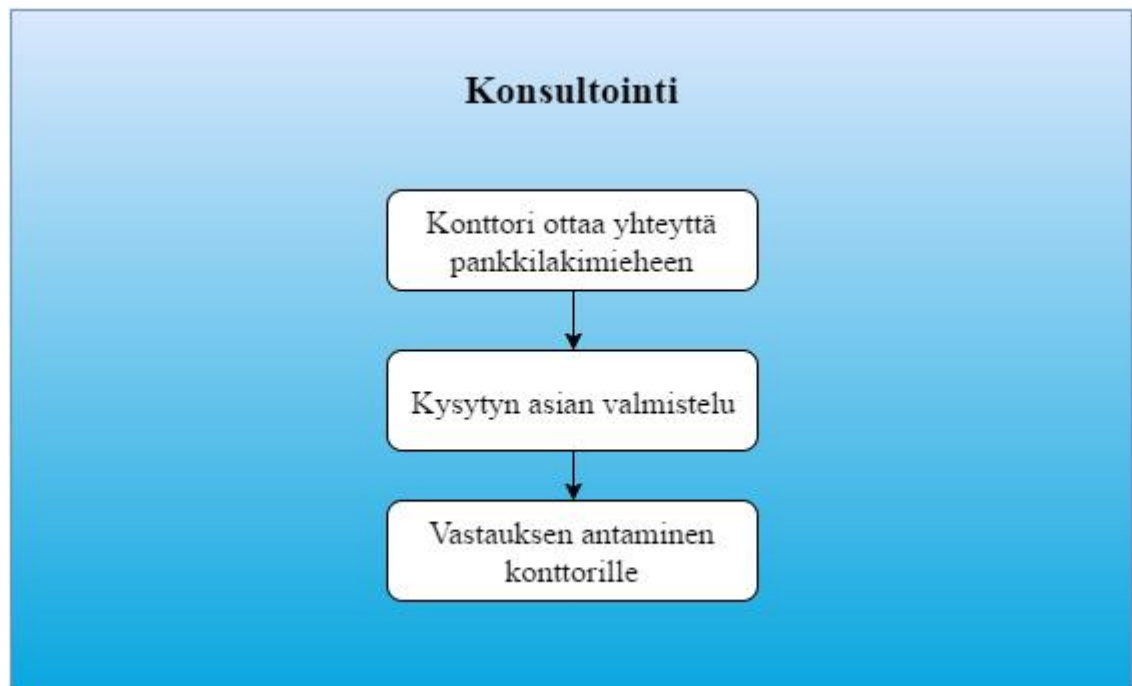
Asiakastilaisuudet-prosessista ei kuvion 8 perusteella tai prosessin kuvauksen perusteella löydetty epäkohtia, joiden korjaamisella olisi merkittävä vaikutus prosessin läpimenoaikaan. Tapahtumien ja puheiden kestoja lyhentämällä voidaan ajankäyttöä yksittäisiin tapahtumiin vähentää, mutta kun esiintymisen tarkoituksena on pohjimmiltaan myynti, ei välttämättä ole kannattavaa supistaa esityksen pituutta vain ajan säättämiseksi. Joitakin lainopillisia asioita saattaa myös olla hankala yrittää kertoa tiiviimmin tai nopeammin asiakkaille, joille lakiasiat eivät ole tuttuja. Usein asioiden ymmärtämiseksi on hyvä esittää useampia käytännön esimerkkejä.

Ajan säästämiseksi samoja puheenvuoroja voitaisiin järjestää useammassa konttoreissa, jolloin esitysten suunnitteluun ei kuluisi aikaa. Toisaalta jo nyt samoja tilaisuuksia pidetään yleensä useammassa konttoreissa. Lisäksi, jos jaetaan kuukausittainen ajankäyttö asiakastilaisuuksiin viikoille, kuluu aikaa viikoittain keskimäärin yhteensä vain alle tunti asiakastilaisuusprosessiin. Asiakastilaisuuksissa esiintyminen on myös käytännössä pankkilakimiehen ainoa uusasiakashankinnankeino, minkä vuoksi ei pidetty järkevänä lähteä säästämään aikaa niistä.

### **5.5. Konttoreiden konsultointi**

Haastatteluiden perusteella erotettiin myös konttoreiden konsultoinnin omaksi erilliseksi työprosessikseen. Pankkilakimies auttaa konttoreita erilaisissa lainopillisissa kysymyksissä. Konttorit voivat esimerkiksi pyytää neuvoa erilaisten asiakirjojen, kuten valtakirjojen, tulkitsemiseen tai asiakkaiden lainopillisiin kysymyksiin vastaamiseen. Konttoreista pyydetään pankkilakimiehen neuvoja lähes päivittäin ja viikossa kysymyksiä esitetään noin 7–10 kappaletta. Erityisen paljon kysymyksiä esitetään liittyen kuolinpesiin ja edunvalvontaan. Konttoreiden kysymykset eivät yleensä vaadi kovin paljoa resursseja pankkilakimieheltä ja niihin vastaukset löytyvät yleensä melko helposti. Enemmän aikaa sitovia vaativampia kysymyksiä esitetään viikoittain yhdestä kahteen kappaletta.

Pankkilakimies arvioi ensimmäisessä teemahaastattelussa käyttävänsä aikaa konttoreiden konsultointiin viikoittain 1–2 tuntia. Konttoreiden konsultointi -prosessia ei voida nykyisillä resursseilla nopeuttaa, koska jokainen kysymys on ainutlaatuinen ja prosessi on hyvin lyhyt ja yksinkertainen (kuvio 9). Prosessi ei myöskään sido paljoa pankkilakimiehen ajallisia resursseja. Konsultointiprosessi alkaa siitä, kun pankin toimihenkilö ottaa yhteyttä pankkilakimieheen joko sähköpostitse tai soittamalla ja esittää kysymyksensä. Suurin osa kysymyksistä selviää jo puhelun tai lyhyen sähköpostiviestittelyn perusteella. Vaativammassa kysymyksissä pankkilakimies selvittelee ja valmistele asiaa ja antaa sitten vastauksen toimihenkilölle. Konttoreiden konsultointi -prosessi päättyy siihen, kun pankkilakimies antaa vastauksen hänelle esitettyyn kysymykseen.

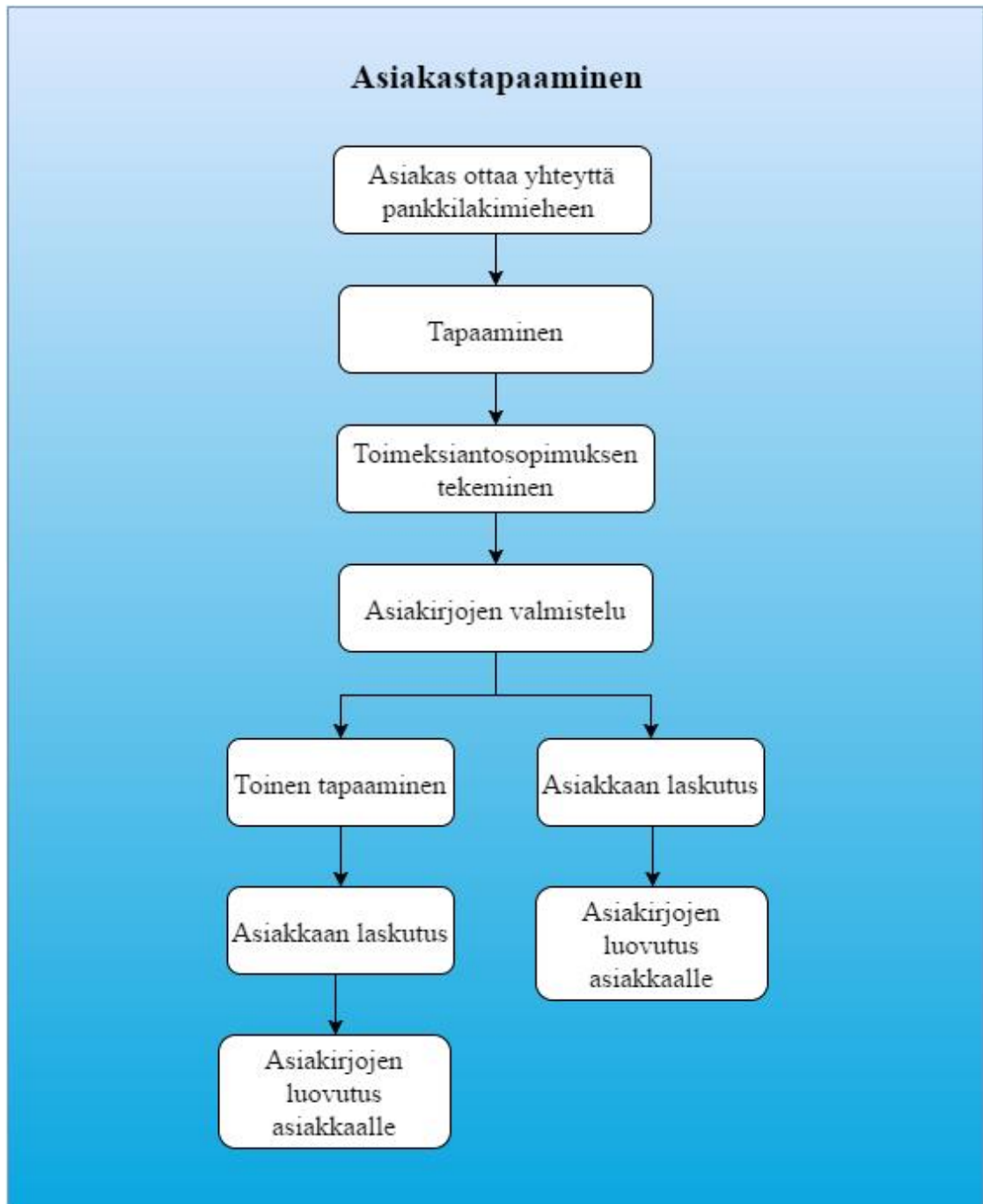


KUVIO 9. Konsultointi

## 5.6. Asiakastapaamiset ja toimeksiannot

Asiakastapaamiset ja toimeksiannot muodostavat yhdessä pankkilakimiehen tärkeimmän työprosessin ja ne käsitellään tässä opinnäytetyössä yhtenä ydinprosessina. Pankkilakimiehellä on päivittäin 2–4 asiakastapaamista neljänä päivänä viikossa. Asiakastapaamiset sitovat eniten pankkilakimiehen aikaa, koska tapaaminen kestää keskimäärin 1,5 tuntia ja yksi toimeksianto vaatii yhdestä kahteen tapaamista. Viikossa pankkilakimies arvioi käyttävänsä aikaa asiakastapaamisiin viikosta riippuen 12–15 tuntia. Lisäksi toimeksiantoihin liittyvä valmistelutyö vie kokonaisuudessaan noin kolmasosan kaikesta pankkilakimiehen käytettävissä olevasta ajasta. Tunteina se tarkoittaa noin 9–10 tuntia viikossa. Asiakastapaamiset ja toimeksiannot -prosessi alkaa siitä, että asiakas ottaa yhteyttä puhelimitse tai sähköisesti pankin konttoriin tai suoraan pankkilakimieheen ja sovitaan aika asiakastapaamiselle (kuvio 10). Pääsääntöisesti pankkilakimies sopii itse tapaamisajat asiakkaidensa kanssa ja konttoreiden henkilökunta ei tee suoraan varauksia pankkilakimiehen kalenteriin. Tapaaminen järjestetään yleensä neljän viikon sisällä. Tapaamisissa käydään läpi asiakkaiden tarpeet, minkä jälkeen tehdään toimeksiantosopimus asiakkaiden ja pankkilakimiehen välillä. Tapaamisen jälkeen pankkilakimies aloittaa toimeksianton valmistelun. Asiakirjojen valmisteluvaiheen jälkeen prosessi voi jatkua kahdella tavalla. Mikäli toimeksianton valmistuminen edellyttää toista asiakastapaamista, se järjestetään seuraavaksi. Jos toista tapaamista ei tarvita ja toimeksianton mukaiset asiakirjat

ovat valmiita, on prosessin seuraava vaihe asiakkaan laskuttaminen. Laskutusprosessi etenee niin kuin aiemmin luvussa 5.2 kerrottiin. Asiakastilaisuudet ja toimeksiannot -prosessi loppuu siihen, kun toimeksiannon mukaiset valmiit asiakirjat luovutetaan asiakkaalle. Tämän jälkeen seuraa asiakirjojen arkistointi, josta kerrottiin aiemmin luvussa 5.3.



KUVIO 10. Asiakastapaamiset ja toimeksiannot -prosessi

Asiakastapaamiset ja toimeksiannot -prosessin kulkua arvioitaessa prosessia hidastavaksi tekijäksi osoittautui asiakirjojen valmistelu. Erityisesti esille nousivat paljon aikaa sitovat

toimeksiannot liittyen perunkirjoituksiin ja perinnönjakoihin. Määrällisesti näitä toimeksiantoja on myös eniten, noin kolmasosa kaikista toimeksiannoista. Perunkirjoitustoimeksiantojen valmistelutyö saattaa kestää viikkoja, koska niitä varten pankkilakimies joutuu tilaamaan erilaisia todistuksia useammista eri paikoista. Verohallinnon päätöksen (Verohallituksen päätös perintö- ja lahjaverotusta varten annettavista tiedoista 539/1994) mukaan perunkirjoitukseen on liitettävä riittävä sukuselvitys perittävästä. Tarpeeksi kattavana sukuselvityksenä vainajasta pidetään katkeamatonta sarjaa virkatodistuksista 15 ikävuodesta kuolinhetkeen saakka. Virkatodistukset jun avulla selvitetään ketkä ovat oikeutettuja perintöön. Vainajan virkatodistuksen lisäksi perukirjaan tulee liittää ”elää”-virkatodistukset pesänosakkaista. (Aarnio ym. 2011, 118, 439) Sukuselvitys vainajasta tilataan siitä seurakunnasta, jonka jäsen hän kuolinhetkellään oli. Tämä todistus kattaa ajan nykyhetkestä 1.10.1999 saakka ja sitä edeltävältä ajalta todistukset on tilattava niistä ev.lut. seurakunnista, joissa vainaja on tuolloin ollut kirjoilla. Kirkkoon kuulumattomien henkilöiden virkatodistukset tilataan maistraatista. Se mihin seurakuntaan milloinkin kuuluu, riippuu siitä, minkä seurakunnan alueella asuu. (Tampereen ev.lut. seurakunnat 2016) Kun virkatodistuksia tilataan, ei kerralla saada tietoa kaikista seurakunnista, joissa vainaja on ollut jäsenenä. Vainajan kuolinhetken kotipaikan seurakunnalta virkatodistuksessa ilmenee aika, jonka hän on kuulunut kyseiseen seurakuntaan ja tieto edellisestä seurakunnasta. Kaikkia virkatodistuksia siis ei voida tilata kerralla. Seurakunnasta riippuen virkatodistusten tilaaminen voi kestää viikosta kolmeen viikkoon ja jos virkatodistuksia joudutaan tilaamaan monesta paikasta, voi kulua pitkäkin aika, että kaikki tarvittavat virkatodistukset saadaan tilattua. Virkatodistusten lisäksi pankkilakimies joutuu myös usein tilaamaan esimerkiksi isännöitsijäntodistuksen vainajan asunnosta sekä lähettämään kutsuja pesänosakkaille perunkirjoitukseen. Myös pankkilakimiehen liikkuminen 13 konttorin välillä hidastaa ajoittain toimeksiantojen valmistumista, koska pankkilakimiehen posti tulee yhteen konttoriin. Pankkilakimies on välillä vain yhtenä päivänä viikossa pääkonttorilla, jonne posti tulee. Tästä syystä jo pelkkä postin avaaminen saattaa venyä monilla päivillä. Asiakastapaamiset ja toimeksiannot -prosessin kehittämismahdollisuudet käsitellään seuraavassa luvussa.

## 6 KYSELY SÄÄSTÖPANKKIRYHMÄN LAKIASIANTUNTIJOILLE

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä hyödynnettiin teemahaastatteluiden lisäksi benchmarkingia toteuttamalla Säästöpankkiryhmässä työskenteleville lakiasiantuntijoille lomakekysely. Lomakekyselyn tavoitteena oli etsiä ideoita Aito Säästöpankin pankkilakimiehen työprosessien tehostamiseen, jotta pankkilakimiehen aikaa saataisiin vapautettua enemmän asiakastyöhön. Lomakekyselyn tarkoituksena oli vertailla Aito Säästöpankin pankkilakimiehen ja muiden Säästöpankkiryhmän lakiasiantuntijoiden työmääriä ja ajankäytön jakautumista eri työtehtävien kesken. Ajankäytön tutkimisen tarkoituksena oli selvittää, että kuluuko Aito Säästöpankin pankkilakimieheltä joidenkin työtehtävien hoitamiseen enemmän tai vähemmän aikaa kuin muilta lakiasiantuntijoilta ja syy sille, jos aikaa kuluu enemmän tai vähemmän. Ajankäyttöä tutkimalla pyrittiin selvittämään työprosessit, joissa olisi eniten potentiaalia kehittämiselle. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli löytää parhaat toimintatavat eri työprosessien suorittamiselle ja esittää kehitysehdotuksia, kuinka tutkimustulosten perusteella löydettyjä toimintamalleja voitaisiin hyödyntää Aito Säästöpankin pankkilakimiehen työprosesseissa.

Kysely lähetettiin kaikille Säästöpankkiryhmässä lakiasiantuntijatehtävissä työskenteleville henkilöille, joiden yhteystiedot löytyivät Säästöpankkien verkkosivuilta. Yhteensä kysely lähetettiin 23 lakiasiantuntijan tehtävissä työskenteleville. Nämä lakiasiantuntijat muodostavat lomaketutkimuksen perusjoukon ja samalla myös koko otannan. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin sihteerin tehtävissä työskentelevät lakiasiantuntijat, koska tarkoituksena oli vertailla pankkilakimiehen ajankäyttöä saman tyyppisissä tehtävissä työskentelevien lakiasiantuntijoiden ajankäyttöön. Vastauksia saatiin yhteensä kymmenen eli lakiasiantuntijoista 43,5% vastasivat kyselyyn.

Kysely on jaettu seitsemään osioon. Osiot ovat taustatiedot, lainopilliset toimeksiannot, lainopillisten toimeksiantojen valmistelu, laskutus, asiakastapahtumat, konttorien avustaminen ja arkistointi. Tutkimuksen tuloksia on koottu erilaisiksi pylväskaavioiksi ja taulukoiksi. Kyselyyn vastanneet lakiasiantuntijat on numeroitu yhdestä kymmeneen. Vastajat esitetään jokaisessa pylväskaaviossa ja taulukossa samassa järjestyksessä, jotta taulukoita voidaan helposti vertailla keskenään. Tässä luvussa kerrotaan ensiksi millaisia vastauksia kyselyn kultakin osiolta saatiin ja lopuksi käydään läpi tulosten perusteella tehdyt

johtopäätökset. Tulokset on analysoitu toimeksiantajan toiveen mukaisesti melko yksityiskohtaisesti.

### 6.1. Taustatiedot ja toimenkuvat

Lomakekysely alkoi vastaajan taustatietojen selvittämisestä. Taustatietoina kysyttiin ikä, koulutus, nykyinen työnimike, työsuhteen laatu sekä työkokemuksen määrä nykyisissä tehtävissä Säästöpankkiryhmässä. Koska työnimikkeet vaihtelivat paljon, taustatietona haluttiin selvittää vastaajan nykyinen työnimike sekä koulutus. Työnimikkeitä olivat lakimies (5), pankkilakimies (2), notariaattipäällikkö (1), pankinjohtaja (1) ja lakiasiantuntija (1). Työsuhteen laadulla tarkoitettiin sitä, että onko henkilö kokoaikaisessa vai osa-aikaisessa työsuhteessa. Kaikki kyselyyn vastanneet työskentelevät kokoaikaisesti nykyisissä työtehtävissään. Työkokemuksen määrä lakiasiantuntijatehtävissä toimimisesta Säästöpankkiryhmässä vaihteli 18 kuukaudesta kymmeneen vuoteen ja kahteen kuukauteen. Osa vastaajista oli aiemmin työskennellyt myös muissa kuin lakiasiantuntijatehtävissä Säästöpankkiryhmässä. Työkokemuksen määrää kysymällä haluttiin karsia pois otannasta sellaiset henkilöt, jotka ovat vasta aloittaneet työtehtävissään. Tällaiset henkilöt haluttiin jättää otannan ulkopuolelle, koska juuri työnsä aloittaneet eivät olisi voineet arvioida ajankäyttöään riittävän pitkältä aikaväliltä. Kaikki vastaajat olivat työskennelleet yli vuoden lakiasiantuntijatehtävissä Säästöpankkiryhmässä, minkä vuoksi ketään vastaajista ei rajattu otannan ulkopuolelle.

Ennen kuin lähetin lopullista versiota kyselystä lakiasiantuntijoille, pyysin arvion siitä Aito Säästöpankin pankkilakimieheltä. En ollut huomionnut aluksi riittävästi sitä, että lakiasiantuntijoiden toimenkuvat voivat vaihdella huomattavasti pankista riippuen. Palautteen perusteella lisäsin kyselyn alkuun kaksi avointa kysymystä: ”Kerro toimenkuvastasi ja luettele mitä erilaisia asiakkaiden lainopillisia toimeksiantoja työtehtäviisi kuuluu.” ja ”Kuuluuko toimenkuvaasi muita tehtäviä kuin asiakkaiden lainopilliset toimeksiannot ja niihin liittyvät tehtävät? Mitä nämä tehtävät ovat?” Vastaajaa pyydettiin myös arvioimaan ajankäytön jakautumista prosentteina yksityisasiakkaiden toimeksiantojen, yritysasiakkaiden toimeksiantojen ja muiden työtehtävien kesken (kuvio 11). Henkilö- ja yritysasiakkaiden toimeksiantoihin luettiin mukaan kaikki asiakastapaamiset ja valmistelu-työ toimeksiantoihin liittyen. Muihin työtehtäviin katsottiin kuuluvan kaikki muut työtehtävät paitsi ne, jotka liittyvät toimeksiantoihin ja niiden valmisteluun. Aito Säästöpan-

kin pankkilakimiehellä esimerkiksi konttoreiden konsultointi, arkistointi ja laskutus kuuluvat muihin töihin. Toimeksiantoihin kuluvaan aikaan katsottiin kuuluvan kaikki asiakastapaamiset toimeksiantoon liittyen, mahdolliset asiakirjojen tilaamiset ja kaikki toimeksiannon valmistelemiseen liittyvät tehtävät siihen hetkeen saakka, kun toimeksianto on valmis ja asiakirja luovutetaan asiakkaalle. Näiden kysymysten tarkoituksena oli selvittää kuinka paljon lakiasiantuntijoiden toimenkuvat eroavat Aito Säästöpankin pankkilakimiehen toimenkuvasta työtehtävien ja ajankäytön jakautumisen suhteen, jotta lakiasiantuntijoiden ajankäyttöä voitiin mahdollisimman todenmukaisesti vertailla keskenään. Tarkoituksena oli myös selvittää, että eroaako jonkun lakiasiantuntijan toimenkuva niin paljon Aito Säästöpankin pankkilakimiehen toimenkuvasta, että hänen vastauksensa eivät ole vertailukelpoisia pankkilakimiehen vastauksien kanssa.

Arvioi ajankäyttösi jakautumista asiakkaiden lainopillisten toimeksiantojen ja muiden työtehtävien kesken:

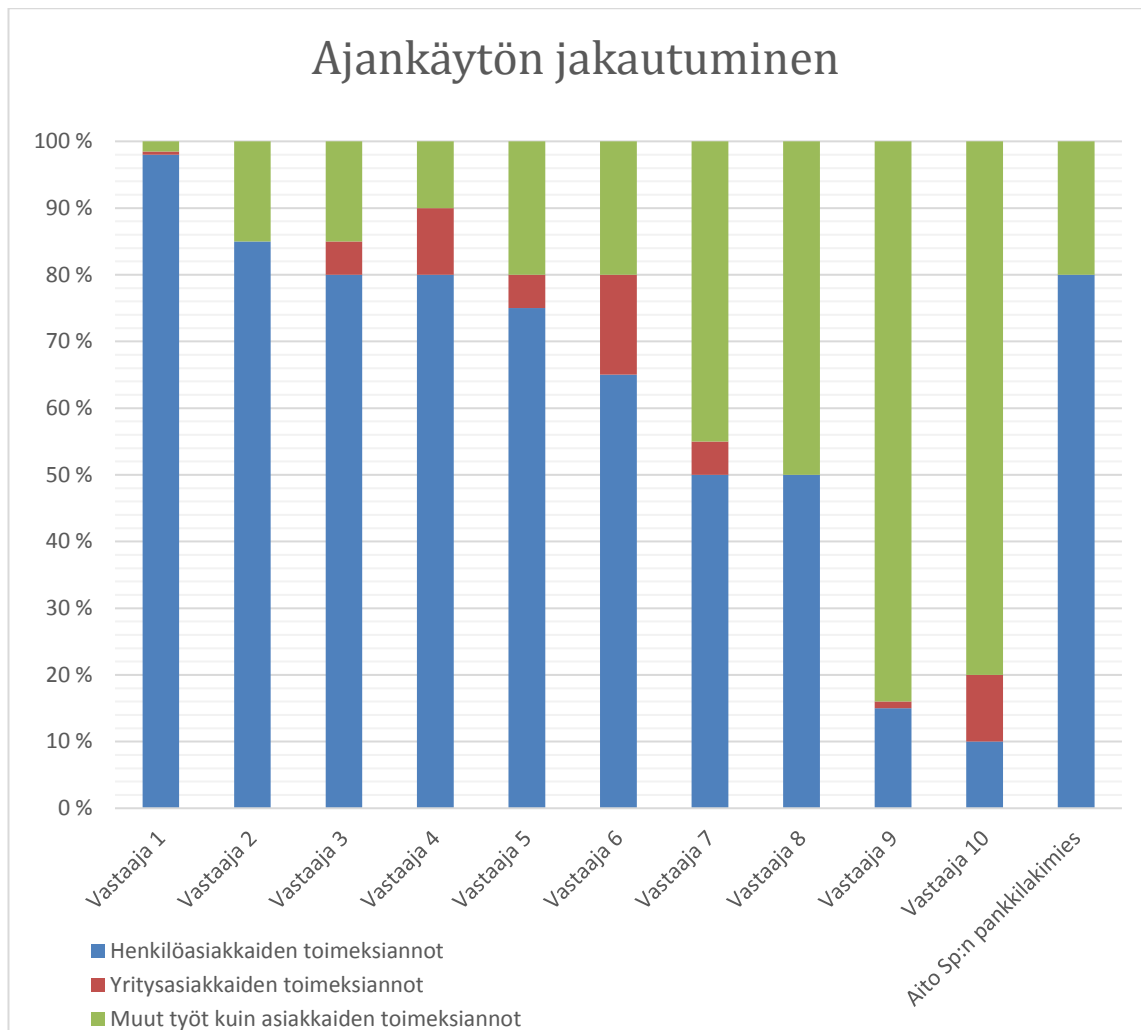
Käytän		% ajastani yksityisasiakkaiden toimeksiantoihin (ml. tapaamiset ja kaikki valmistelutyö)
Käytän		% ajastani yritysasiakkaiden toimeksiantoihin (ml. tapaamiset ja kaikki valmistelutyö)
Käytän		% ajastani muihin töihin kuin asiakkaiden toimeksiantoihin liittyviin tehtäviin

yht. 100%

KUVIO 11. Kyselylomakkeen kysymys ajankäytön prosentuaalisesta jakautumisesta eri työtehtävien kesken

Näiden kysymysten vastaukset osoittivat, että toimenkuvat vaihtelivat todella paljon ja ajankäytön jakaantumisessa lainopillisten toimeksiantojen ja muiden työtehtävien kesken oli suuria eroja vastaajasta riippuen. Kuviosta 12 nähdään jokaisen vastaajan arviot heidän ajankäyttönsä prosentuaalisesta jakautumisesta henkilöasiakkaiden toimeksiantojen, yritysasiakkaiden toimeksiantojen ja muiden työtehtävien kesken. Kuviossa esitetään erikseen jokaisen vastaajan arviot omana pylväänään ja vastaajat on numeroitu yhdestä kymmeneen siinä järjestyksessä vasemmalta oikealle, kuinka paljon ajastaan vastaajat käyttävät henkilöasiakkaiden toimeksiantoihin. Aito Säästöpankin pankkilakimiehen pylväs esitetään kuvion oikeassa reunassa.





KUVIO 12. Ajankäytön jakautuminen

Aito Säästöpankin pankkilakimiehen työtehtävät koostuvat henkilöasiakkaiden perhevarallisuusosoikeudellisista toimeksiannoista ja niihin liittyvästä toimeksiantojen valmistelutyöstä. Pankkilakimies arvioi käyttävänsä noin 20% työajastaan muihin kuin asiakastaapaamisiin ja toimeksiantojen valmisteluun. Tähän 20 prosenttiin kuuluvia työtehtäviä ovat esimerkiksi konttorien konsultointi, asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden soittopyyntöihin ja sähköposteihin vastaaminen, laskutus sekä arkistointi.

Kuviosta 12 nähdään, että kaikkien kyselyyn vastanneiden lakiasiantuntijoiden toimenkuviin kuuluvat henkilöasiakkaiden toimeksiannot. Kaikki vastaajat kuvailivat työhönsä kuuluvan juuri samoja perhevarallisuusosoikeuteen liittyviä toimeksiantoja kuin mitä Aito Säästöpankin pankkilakimiehen työtehtäviin kuuluu. Kaikki lakiasiantuntijat kertoivat muun muassa laativansa testamentteja, perunkirjoituksia, ositus- ja avioehtosopimuksia, lahja- ja kauppakirjoja ja edunvalvontavaltuutuksia. Aito Säästöpankin pankkilakimiehen

ja vastaajien 1–4 toimenkuvat olivat hyvin samanlaiset. Nämä vastaajat kertoivat käyttävänsä vähintään 80% työajastaan henkilöasiakkaiden tapaamisiin ja henkilöasiakkaiden toimeksiantojen valmisteluun. Vastaajien 1 ja 2 toimenkuvat erosivat Aito Säästöpankin pankkilakimiehen toimenkuvasta siinä, että molemmat vastaajista kertoivat erittäin poikkeuksellisesti hoitavansa myös yritysasiakkaiden toimeksiantoja. Vastaaja 1 kertoi työtehtäviinsä kuuluvan satunnaisesti yhtiöiden purkamisiin ja maanvuokrasopimuksia liittyvät toimeksiannot. Hän arvioi käyttävänsä yritysten toimeksiantoihin työajastaan 0,5% ja viimeisen 12 kuukauden aikana yritysasiakkaiden toimeksiantoja hän arvio hoitaneensa yhden. Vastaaja 2 hoitaa poikkeuksellisesti yritysten perustamisiin tai yhtiöjärjestysten muutoksiin liittyviä tehtäviä ja arvioi hoitaneensa kaksi yritysasiakkaiden toimeksiantoa viimeisen 12 kuukauden aikana. Vastaajat 3 ja 4 hoitavat prosentuaalisesti hieman enemmän yritysasiakkaiden toimeksiantoja. Vastaaja 3 kertoi hoitaneensa viimeisen 12 kuukauden aikana viisi yritysten toimeksiantoa ja vastaaja 4 puolestaan oli hoitanut kymmenen. Prosentuaalisesti he arvioivat käyttävänsä 5% ja 10% työajastaan yritysten toimeksiantoihin. Yritysten toimeksiannoista he molemmat mainitsivat esimerkkinä yrityskauppojen hoitamisen.

Vastaajien 1–4 ja Aito Säästöpankin pankkilakimiehen toimenkuviissa oli yhteistä myös se, että muut kuin lainopillisiin toimeksiantoihin liittyvät työtehtävät olivat samanlaisia. Vastaajat kertoivat, että muut työtehtävät liittyvät kaikki jollakin tapaa lainopillisiin toimeksiantoihin. Vastaajilla muihin työtehtäviin kuuluivat esimerkiksi asiakastilaisuuksissa esiintyminen, pankin henkilökunnan neuvonta ja koulutus lainopillisissa asioissa sekä asiakirjojen arkistointi. Vastaaja 4 mainitsi hänen muihin työtehtäviin kuuluvan myös raportoinnin, postituksen ja asiakirjojen tilaamisen. Näistä työtehtävät voidaan ainakin asiakirjojen tilaamisen ja postituksen katsoa kuuluvan yksityisasiakkaiden toimeksiantojen hoitamiseen, koska asiakirjoja tilataan yleensä toimeksiantoja varten ja myös usein postitus liittyy toimeksiantojen valmisteluun. Kuviosta 12 täytyy ottaa myös huomioon se, että vastaaja 1 kertoi käyttävänsä 99,5% työajastaan asiakastapaamisiin ja toimeksiantojen valmisteluun. Tarkasteltaessa vastaajan 1 lomakekyselyn tuloksia kokonaisuutena, käy sieltä ilmi, että hän hoitaa kaikki asiakastapaamisiin ja toimeksiantoihin liittyvät tukiprosessit itse. Näihin tehtäviin vastaajalla kuuluvat esimerkiksi toimeksiantojen laskutus ja sen seuranta, arkistointi ja konttoreiden avustamisen. Nämä kaikki työtehtävät liittyvät toimeksiantoihin, mutta kysymyksen tarkoituksena oli erotella niin sanotut asiakastapaamisten ja toimeksiantoihin liittyvän valmistelun tukitoiminnot erikseen. Tästä syystä voidaan olettaa, että myös vastaaja 1 käyttää enemmän kuin 0,5% ajastaan muiden

työtehtävien hoitamiseen, joten vastaajien 1–4 ja Aito Säästöpankin pankkilakimiehen toimenkuvat ovat hyvin samankaltaiset keskenään.

Vastaajat 5 ja 6 käyttivät hieman vähemmän aikaa yksityishenkilöiden toimeksiantoihin. Vastaaja 5 käytti arvionsa mukaan 75% ja vastaajalta 6 aikaa kului yhteensä 65% yksityisasiakkaiden toimeksiantoihin (kuvio 12). Yrityisasiakkaiden toimeksiantoihin aikaa kului vastaajalla viisi 5% ja vastaajalla kuusi 15%. Vastaaja 6 kertoi lisäksi työtehtäviinsä kuuluvan yritysten toimeksiantojen osalta muun muassa yritysten perustamiseen, sukupolvenvaihdokseen ja pienyrityskauppoihin liittyvät toimeksiannot. Vastaajia 5 ja 6 yhdisti myös se, että molemmilla muihin työtehtäviin kuuluivat pankin perintätehtävät.

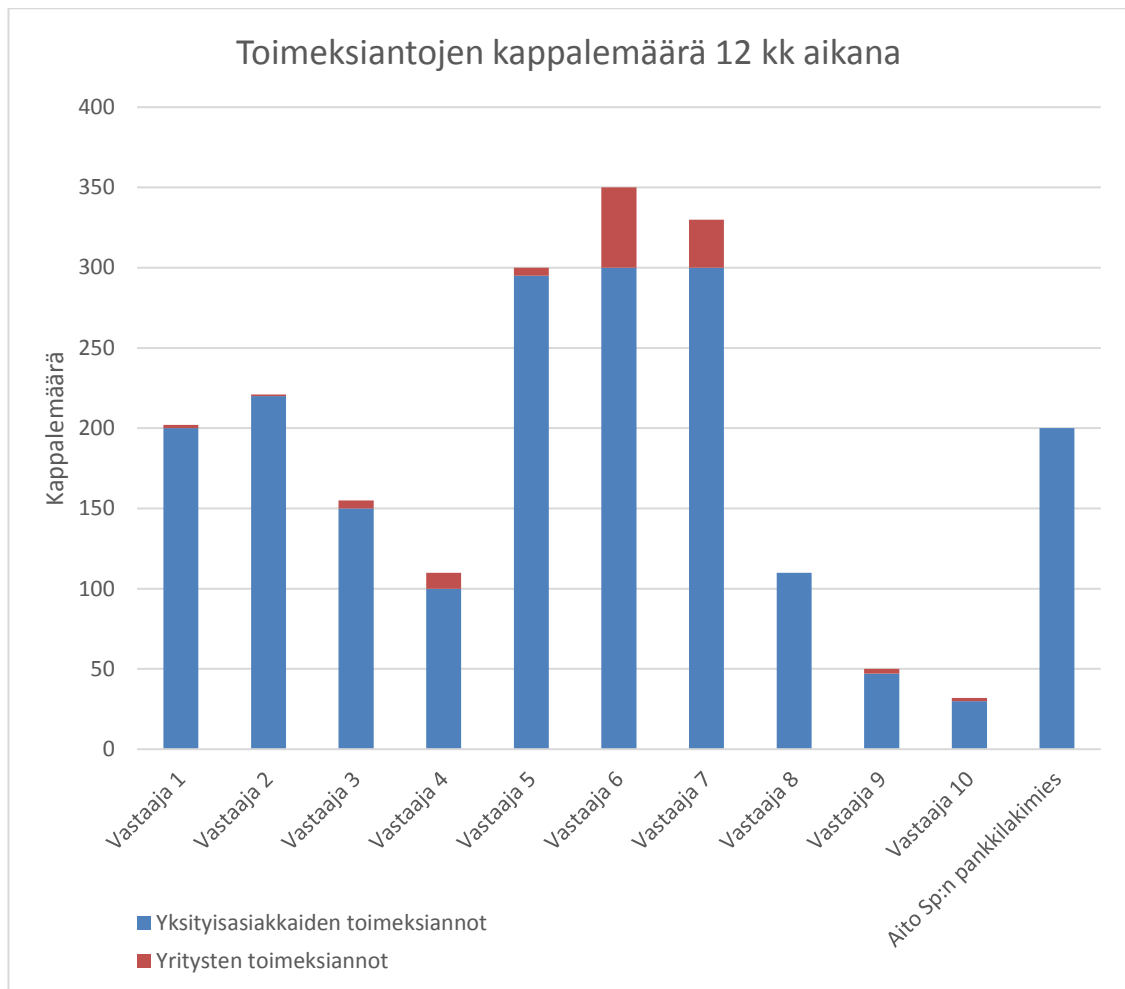
Vastaajat 7 ja 8 arvioivat käyttävänsä huomattavasti vähemmän työajastaan lainopillisiin toimeksiantoihin ja asiakastapaamisiin. Molemmat arvioivat käyttävänsä 50% ajastaan henkilöasiakkaiden toimeksiantoihin. Vastaajan 7 työajasta kului 5% yrityisasiakkaiden toimeksiantoihin ja 45% muihin työtehtäviin ja vastaaja 8 arvioi käyttävänsä 50% ajastaan muihin työtehtäviin. Vastaajan 7 toimenkuvaan kuului vastaajien 5 ja 6 tapaan perintätehtävät pankissa. Lisäksi hänen tehtäviinsä kuuluivat pankin lakiosaston johtaminen, erilaiset luottohallinnolliset tehtävät, hallinnolliset tehtävät ja riita-asioiden hoitaminen. Vastaajan 8 työnkuvaan kuuluivat puolestaan pankin hallinnolliset tehtävät kuten vastuu luottohallinnosta, hallituksen sihteerin tehtävät sekä vastuu joistakin riskienhallintatehtävistä. Vastaajien 7 ja 8 toimenkuvat eroavat huomattavasti Aito Säästöpankin pankkilakimiehen työnkuvasta, joka koostuu vain pankin henkilöasiakkaiden lainopillisista toimeksiannoista ja niihin liittyvistä muista työtehtävistä.

Kaikista kyselyyn osallistuneista lakiasiantuntijoista vastaajien 9 ja 10 toimenkuvat erosivat eniten Aito Sp:n pankkilakimiehen toimenkuvasta. Vastaaja 9 käytti työajastaan 15% ja vastaaja 10 arvioi käyttävänsä vain 10% yksityisasiakkaiden toimeksiantoihin. Vastaaja 10 käytti 10% ajastaan myös yrityisasiakkaiden toimeksiantoihin ja vastaaja 9 arvioi käyttävänsä aikaa yritysten toimeksiantoihin vain 1% verran. Toimeksiannot, joita vastaaja 10 otti vastaan, olivat lähinnä monimutkaisempia toimeksiantoja kuten yrittäjien testamenttien laatimista ja yrityskauppojen hoitamista. Molemmat vastaajat käyttivät suurimman osan työajastaan muihin tehtäviin kuin asiakkaiden toimeksiantoihin. Vastaaja 9 arvioi työajastaan kuluvan 84% muihin töihin ja vastaajan 10 arvion mukaan hänen ajastaan 80% kului muiden työtehtävien kuin toimeksiantojen parissa. Molemmat vastaajat kertoivat, että heidän työnkuviinsa kuuluvan pankin perinnästä vastaamisen sekä erilaiset

hallinnolliset tehtävät. Toinen vastaajista toimi esimiestehtävissä ja hänen toimenkuvaansa kuuluivat muun muassa myös pankin ongelmaluotto-prosessi kokonaisuudessaan. Toinen vastaajista puolestaan kertoi vastuualueeseensa kuuluvan myös riskienhallintaan ja turvallisuusasioihin liittyviä työtehtäviä. Vastaajien 9 ja 10 toimenkuvat erosivat niin huomattavasti Aito Säästöpankin pankkilakimiehen toimenkuvasta, että kaikissa tämän kyselyn tuloksissa ne eivät olleet täysin vertailukelpoisia.

## **6.2. Lainopillisten toimeksiantojen kappalemäärät**

Kyselyn seuraavassa osiossa vastaajia pyydettiin arvioimaan hoitamiensa lainopillisten toimeksiantojen määrää viimeisen kuluneen 12 kuukauden aikana sekä arvioimaan kuinka moni toimeksiannoista oli henkilöasiakkaiden toimeksiantoja ja kuinka moni yrittäjäasiakkaiden toimeksiantoja. Kuviosta 13 nähdään, että toimeksiantojen määrän vaihteluväli oli suuri ja se vaihteli 30:stä 350 toimeksiantoon. Aito Säästöpankin pankkilakimies on viimeisen 12 kuukauden aikana hoitanut noin 200 toimeksiantoa. Vastaajat 1 ja 2 olivat hoitaneet melkein saman verran toimeksiantoja kuin Aito Säästöpankin pankkilakimies. Vastaajien 1 ja 2 toimenkuvat olivat myös kaikista eniten samanlaiset Aito Säästöpankin pankkilakimiehen toimenkuvan kanssa (kuvio 12). Vastaajat 3 ja 4, jotka arvioivat Aito Säästöpankin pankkilakimiehen tapaan käyttävänsä 80% ajastaan yksityisasiakkaiden toimeksiantoihin ja asiakastapaamisiin, olivat hoitaneet jo huomattavasti vähemmän toimeksiantoja kuin Aito Säästöpankin pankkilakimies. Vastaaja 3 on arviolonsa perusteella hoitanut 23,5% vähemmän toimeksiantoja viimeisen 12 kuukauden aikana kuin pankkilakimies ja vastaaja 4 on hoitanut 45% vähemmän kuin pankkilakimies. Vaikka vastaajat 3 ja 4 ottivat vastaan myös yritysten toimeksiantoja, jotka saattavat olla haastavampia ja enemmän aikaa vaativampia kuin henkilöasiakkaiden toimeksiannot, ei se silti mielestäni voi selittää toimeksiantojen määrien eroja. Esimerkiksi vastaaja 8 kertoi käyttävänsä vain puolet ajastaan henkilöasiakkaiden toimeksiantoihin ja hän on hoitanut viimeisen 12 kuukauden aikana yhtä monta toimeksiantoa kuin vastaaja 4, joka käytti ajastaan 80% henkilöasiakkaiden toimeksiantoihin ja niiden valmisteluun (kuvio 12).



KUVIO 13. Toimeksiantojen kappalemäärä

Kuvion 13 ääripäät muodostavat vastaajat 9 ja 10 sekä vastaajat 5–7. Vastaajat 9 ja 10 käyttivät kaikista vähiten aikaa asiakkaiden toimeksiantoihin, joten on luonnollista, että he olivat ottaneet vastaan myös vähiten toimeksiantoja viimeisen 12 kuukauden aikana. Suuren poikkeuksen kuvioon tekevät vastaajat 5–7. Vastaajat 5–6 ja Aito Säästöpankin pankkilakimies arvioivat aiemmin käyttävänsä prosentuaalisesti saman verran aikaa asiakastapaamisiin ja toimeksiantojen valmisteluun. Silti vastaaja 5 on viimeisen 12 kuukauden aikana työstänyt 33,33% enemmän toimeksiantoja kuin pankkilakimies ja vastaaja 6 puolestaan 42,9% enemmän. Vastaaja 6 oli hoitanut kaikista lakiasiantuntijoista eniten toimeksiantoja, yhteensä 350 kappaletta. Myös vastaaja 7 on valmistellut huimat 330 toimeksiantoa viimeisen kuluneen 12 kuukauden aikana. Vastaajan 7 toimeksiantojen määrä on kaikista suurin suhteessa siihen, kuinka paljon hän aiemmassa luvussa kertoi käyttävänsä työajastaan toimeksiantoihin. Vastaaja 7 arvioi käyttävänsä vain 55% kokonais työajastaan toimeksiantoihin. Vertailtaessa vastaajaa 7 Aito Säästöpankin pankkilakimiehen, on vastaaja 7 hoitanut 130 toimeksiantoa enemmän kuin pankkilakimies. Toimek-

siantojen kappalemäärä ja se kuinka paljon aikaa suhteellisesti työajasta käytetään toimeksiantoihin eivät kulje siis lineaarisesti. Mitä enemmän vastaaja käytti aikaa suhteellisesti kokonaistyöajasta toimeksiantoihin ei tarkoittanut sitä, että hänellä olisi myös eniten toimeksiantoja kappalemääräisesti.

Kysymykseen erilaisten lainopillisten toimeksiantojen määrällisestä jakautumisesta vastasi yhdeksän kymmenestä kyselyyn osallistuneista lakiasiantuntijoista. Kysymyksessä pyydettiin kuvailemaan toimeksiantojen määrällistä jakautumista siltä kannalta, että millaisia toimeksiantoja on eniten tai vähiten tai ovatko jotkut toimeksiannot lisääntyneet tai vähentyneet. Kuusi vastaajista oli sitä mieltä, että edunvalvontavaltuutustoimeksiannot ovat viime aikoina lisääntyneet selvästi. Neljän mielestä myös testamenttitoimeksiantojen määrä on kasvanut. Kaikki yhdeksän kysymykseen vastanneista kertoivat, että perunkirjoitus- ja perinnönjakotoimeksiannot vaativat ajallisesti eniten resursseja ja yhdessä testamenttien ja edunvalvontavaltuutuksien kanssa niitä on myös määrällisesti eniten kaikista toimeksiannoista. Myös Aito Säästöpankin pankkilakimies arvioi teemahaastattelussa, että perunkirjoitukset ja perinnönjaot ovat työläimpiä toimeksiantoja ja määrällisesti niihin liittyviä toimeksiantoja on runsaasti, noin kolmasosa kaikista toimeksiannoista. Kaikki vastaajat eivät arvioineet sitä mitkä toimeksiannot ovat vähentyneet, mutta osa vastaajista oli sitä mieltä, että yritysten toimeksiannot ja asuntokauppoihin ja lahjakirjoihin liittyvät toimeksiannot ovat vähentyneet.

### **6.3. Sihteerien merkitys ajankäyttöön**

Edellisessä luvussa 6.2 todettiin, että vaikka lakiasiantuntija käyttäisi suhteellisesti eniten aikaa kokonaistyöajastaan asiakastapaamisiin ja toimeksiantojen valmisteluun, ei se tarkoita sitä, että hän olisi valmistellut eniten myös kappalemäärällisesti toimeksiantoja. Kyselylomaketta laadittaessa huomattiin, että osassa Säästöpankeista työskenteli lakiasiansihteerejä. Teemahaastattelussa nousi myös toistuvasti esille se, että Aito Säästöpankin pankkilakimiehen aika ei tahdo riittää kaikkien työtehtävien suorittamiseen ja apu olisi tarpeen. Näin ollen lomakehaastattelun tavoitteeksi otettiin selvittää myös se, kuinka paljon sihteerien kanssa yhteistyötä tekevät lakiasiantuntijat hyötyvät sihteerien avusta. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää millaisia tehtäviä sihteerit hoitavat ja kuinka paljon sihteerien työpanoksesta on ajallisesti apua lakiasiantuntijoille eli kuinka paljon enemmän lakiasiantuntija pystyy ottamaan toimeksiantoja vastaan, kun hänen ei itse tarvitse hoitaa

kaikkia paperitöitä. Sihteerien hyödyllisyys haluttiin selvittää myös siksi, että pankkilakimiehen nykyisistä prosesseista ei löydetty niin paljon kehitettäviä ongelmakohtia, jotta prosesseja voitaisiin ilman resurssien lisäämistä tehostaa merkittävästi.

Lomakekyselyn lainopillisten toimeksiantojen valmistelu -osiossa selvitettiin, että hoitavatko lakiasiantuntijat itse kaiken toimeksiantoihin liittyvän valmistelutyön. Osiossa kysyttiin myös, että ketkä avustavat valmistelutyössä ja mitä toimeksiantoja lakiasiantuntijat eivät yleensä hoida itse. Osassa Säästöpankeista lakiasiantuntijoiden apuna toimi yksi tai useampia sihteereitä. Sihteerit olivat työnimikkeiltään perintäasiantuntijoita, notariaattisihteereitä tai lakiasiansihteereitä. Lakiasiantuntijoista kaiken kaikkiaan seitsemän kymmenestä hyödynsivät sihteereitä apuna työssään. Kolmella lakiasiantuntijalla sihteerit hoitivat toimeksiantoihin liittyvän laskutuksen ja muut työtehtävät kuuluivat lakiasiantuntijoiden toimenkuviin. Neljällä lakiasiantuntijalla sihteerien roolit olivat huomattavasti merkittävämpiä. Vastaajilla 2, 6, 7 ja 10 sihteerien työtehtäviin kuuluivat joidenkin toimeksiantojen valmistelutyö joko osittain tai kokonaan. Lisäksi kaikkien sihteerien toimenkuviin kuului arkistoinnista vastaaminen suurimmaksi osin tai kokonaan ja toimeksiantojen laskutuksen hoitaminen sekä laskutuksen seuranta. Vastaaja 6 laskutti jonkin verran myös itse, mutta muutoin vastaajat kertoivat laskutuksen kuuluvan sihteerien vastuualueisiin. Vastaajat 6, 7 ja 10 eivät hoitaneet yleensä itse perunkirjojen ja perinnönjakojen valmisteluun liittyviä tehtäviä vaan ne kuuluivat suurimmaksi osin sihteerien tehtäviin. Lisäksi vastaaja 6 luetteli, että sihteerin tehtäviin kuuluivat myös lainhuutoihin ja kiinnityksiin liittyvät tehtävät sekä yksinkertaisten kauppakirjojen laatiminen ja vastaajat 2 ja 7 kertoivat, että sihteerit hoitavat osan soittopyynnöistä ja ottavat niitä vastaan sekä avustavat postituksessa. Vastaaja 2 kuitenkin mainitsi, että häntä avustavalta sihteeriltä ei jää paljoa aikaa vastaajan avustamiseen, koska sihteeri avusti koko lakiosastoa. Lisäksi kyseisen sihteerin työtehtäviin kuuluivat pankin perintätehtävät ja hän otti vastaan itsenäisesti perunkirjoitustoimeksiantoja.

Vastaajia pyydettiin kyselylomakkeella kertomaan, kuinka monta asiakastapaamista heillä on viikossa sekä arvioimaan 30 minuutin tarkkuudella, kuinka kauan he käyttävät aikaa asiakastapaamisiin ja toimeksiantojen valmisteluun viikoittain. Taulukkoon 1 on koottu kyselyyn osallistuneiden ja Aito Säästöpankin pankkilakimiehen vastaukset näihin kysymyksiin. Taulukkoon 1 lisättiin aiempien kuvioiden 12 ja 13 tiedot ajankäytön jakautumisesta sekä toimeksiantojen kappalemäärästä, jotta vastauksia olisi helpompi ver-

tailla keskenään ja muodostaa kokonaiskuva sihteerien hyödyllisyydestä. Taulukon 1 perusteella laskettiin myös keskiarvoja sille, kuinka kauan lakiasiantuntijoilta kuluu aikaa yksittäisten toimeksiantojen valmisteluun. Myöhemmin kuviossa 14 nähdään että, vastaajan 5 keskiarvo on huimat 164 minuuttia, mutta uskon, että tässä vastaajalle on käynyt virhe arvioidessaan asiakastapaamisten määrää tai asiakastapahtumiin kuluvaan aikaan. Tämä tarkoittaisi, että vastaaja 5 käyttäisi tunnin enemmän aikaa jokaiseen asiakastapaamiseen kuin seuraavaksi eniten aikaa yksittäisiin tapaamisiin käyttävä lakiasiantuntija. Tarkasteltaessa vastaajan 5 kyselyn vastauksia kokonaisuutena, vastaaja 5 käytti 30-40 tuntia viikoittain pelkästään asiakastapaamisiin ja toimeksiantojen valmisteluun. Sen lisäksi hän hoitaa kaiken valmistelun itse, osallistuu 6–10 pankin asiakastapahtumaan vuosittain, käyttää arvionsa mukaan viisi tuntia viikossa asiakkaiden yhteydenottoopyyntöihin vastaamiseen ja neljä tuntia konttoreiden kysymyksiin vastaamiseen. Vastaajan viisi ajankäytön arvioimisessa on mennyt siis jotakin pieleen tai hän tekee hyvin paljon ylitöitä. Tästä syystä vastaajan 5 vastauksia ei huomioida tässä lomakekyselyn osiossa.

Sihteerien työpanoksen merkitys toimeksiantojen valmistelussa on selkeästi nähtävissä taulukosta 1. Vastaaja 2 kertoi aiemmin kyselyssä, että hänen tapauksessaan sihteeri ei ehdi paljon auttaa toimeksiantojen valmistelussa, koska sihteeri esimerkiksi ottaa itsenäisesti vastaan omia perunkirjoitustoimeksiantoja ja auttaa tiimin muitakin jäseniä. Tämä on nähtävissä myös taulukosta 1, koska vastaaja 2 käyttää aikaa keskimäärin 13 tuntia viikossa toimeksiantojen valmisteluun, mikä on esimerkiksi enemmän kuin mitä Aito Säästöpankin pankkilakimies käyttää, vaikka hänellä ei ole sihteerää käytössään ja vastaaja 2 on viimeisen 12 kuukauden aikana hoitanut vain 21 toimeksiantoa enemmän kuin Aito Säästöpankin pankkilakimies. Sihteerien avun merkitys on erityisesti huomattavissa vastaajien 6 ja 7 osalta. Kun vastaajaa 5 ei huomioida, ovat vastaajat 6 ja 7 hoitaneet viimeisen 12 kuukauden aikana selvästi eniten toimeksiantoja. Heillä on viikossa myöskin eniten tapaamisia ja he käyttävät asiakastapaamisiin tunteina keskimäärin enemmän aikaa kuin muut kyselyyn vastanneet ja Aito Säästöpankin pankkilakimies. Vastaajan 6 viikoittaiseen työrytmiin kuuluu 16–17 asiakastapaamista eli keskimäärin 16,5 tapaamista. Aikaa yhteen tapaamiseen kuluu keskimäärin 73 minuuttia. Muilla 80% tai enemmän työajastaan toimeksiantoihin ja asiakastapaamisiin käyttävistä lakiasiantuntijoista on viikoittain keskimäärin 8,7 tapaamista. Näihin lakiasiantuntijoihin kuuluivat Aito Säästöpankin pankkilakimies ja vastaajat 1–4. Vastaaja 6 pystyy viikoittain vastaanottamaan siis 47,3% enemmän asiakkaita kuin muut saman verran työajastaan toimeksiantoihin ja asiakastapaamisiin käyttävistä lakiasiantuntijoita. Vastaaja puolestaan 7 arvioi pitävänsä



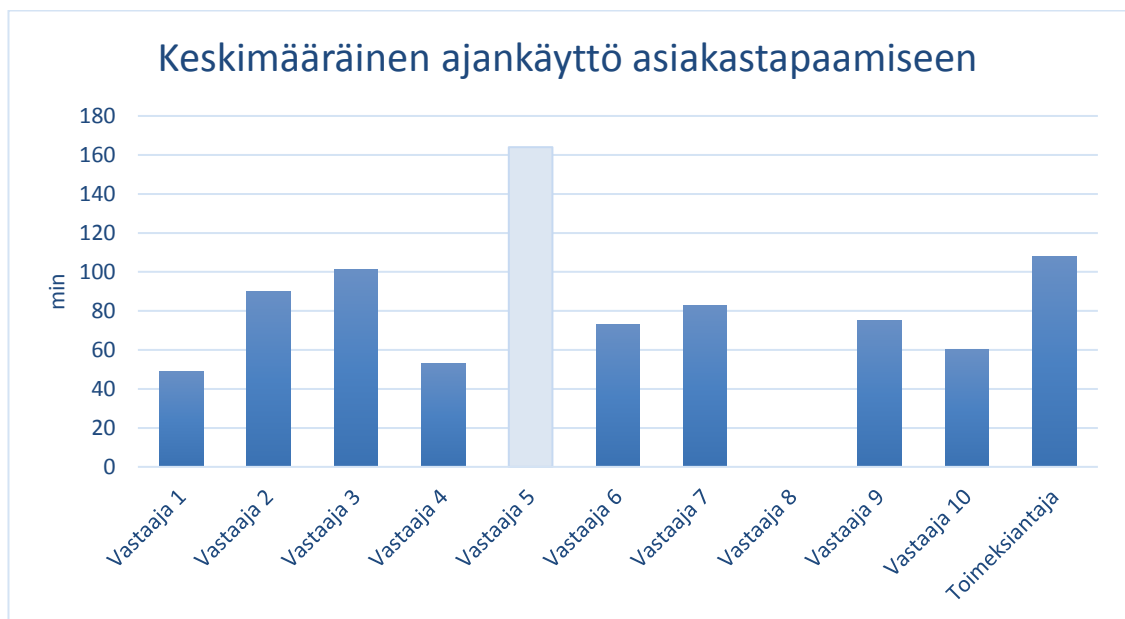
viikossa 15–21 asiakastapaamista eli keskimäärin 18 tapaamista. Vastaajalta 7 kului aikaa yhteen tapaamiseen 83 minuuttia, joka on muutaman minuutin pidempi aika kuin lakiasi-  
antuntijoilta keskimäärin kului. Ero ei ole kuitenkaan merkittävä, koska kaikkien lakiasi-  
antuntijoiden keskiarvo oli 77 minuuttia. Vastaaja 7 pystyi viikoittain hoitamaan 51,7%  
enemmän toimeksiantoja kuin Aito Säästöpankin pankkilakimies ja vastaajat 1–4 keski-  
määrin pystyivät. Vastaajat 6 ja 7 myös käyttivät eniten aikaa viikoittain asiakastapaami-  
siin. Vastaaja 6 käytti arvionsa mukaan 20 tuntia ja vastaaja 7 käytti 25 tuntia. Pankkila-  
kimiehen ja vastaajien 1–4 ajankäyttö asiakastapaamisiin viikoittain vaihteli 8–15 tunnin  
välillä (taulukko 1). Vastaajat 3 ja 9 saavat sihteereiltä apua toimeksiantojen laskutuk-  
seen, mutta laskutuksen apu ei näy taulukossa 1 kovin selkeästi tai ei ollenkaan. Sihtee-  
rien työpanos laskutuksessa ei tule esille taulukossa 1, mutta siihen perehdytään tarkem-  
min myöhemmin luvussa 6.5, jossa laskutusta analysoidaan yksittäisenä prosessina tar-  
kemmin.

TAULUKKO 1. Koostetaulukko

	Ajankäyttö toimeksiantoi- hin (%)	Toimeksianto- jen kappale- määrä viim. 12kk ai- kana	Asiakastapaamis- ten määrä vii- kossa yleensä	Asiakasta- paamisiin kuluva aika vii- kossa (h)	Toimeksianto- jen valmisteluun kuluva aika vii- kossa (h)	Sihteeri apuna
<b>A</b>	80	200	7–8	12–15	9–10	ei
<b>1</b>	98,5	202	10–12	8–10	–	ei
<b>2</b>	85	221	8	12	13	kyllä
<b>3</b>	85	155	8	13,5	17	kyllä/L
<b>4</b>	90	110	9	8	30	ei
<b>5</b>	80	300	6,4	15–20	15–20	kyllä/L
<b>6</b>	80	350	16–17	20	8	kyllä
<b>7</b>	55	330	15–21	25	10	kyllä
<b>8</b>	50	110	4	–	–	ei
<b>9</b>	16	50	2–6	5	10	kyllä/L
<b>10</b>	20	32	3	3	2	kyllä

A = Aito Säästöpankin pankkilakimies  
1–10 = Vastaajat  
– = Ei vastannut kysymykseen  
L = Sihteeri apuna vain laskutuksessa

Taulukon 1 perusteella laskettiin siis myös keskiarvoja sille, kuinka kauan aikaa vastaajilta kuluu keskimäärin yhteen asiakastapaamiseen (kuvio 14). Aito Säästöpankin pankkilakimies arvioi, että asiakastapaamisten määrä viikoittain vaihtelee viidestä kymmeneen tapaamiseen. Yleensä tapaamisia on kuitenkin viikoittain seitsemän tai kahdeksan. Ensimmäisessä teemahaastattelussa pankkilakimies kertoi, että aikaa yhteen tapaamiseen kuluu keskimäärin 1,5 tuntia, mutta tapaamisten kestot vaihtelevat paljon. Viikoittain hän arvioi käyttävänsä aikaa asiakastapaamisiin 12–15 tuntia. Kuviosta 14 nähdään, että Aito Säästöpankin pankkilakimieheltä kuluu enemmän aikaa keskimäärin yhteen asiakastapaamiseen kuin muilta lakiasiantuntijoilta. Kun lasketaan vastaajien keskiarvo ajankäytöstä yhteen asiakastapaamiseen, saadaan keskiarvoksi 77 minuuttia. Aito Säästöpankin pankkilakimiehen keskiarvoksi saatiin 108 minuuttia. Hän käyttää siis 28,7% enemmän aikaa yhteen asiakastapaamiseen kuin muut lakiasiantuntijat keskimäärin. Tämä on merkittävä havainto, koska asiakastapaamisiin kuluu kaiken kaikkiaan huomattavan suuri osa pankkilakimiehen kokonaistyöajasta.



KUVIO 14. Keskimääräinen ajankäyttö yksittäiseen asiakastapaamiseen

Taulukosta 1 nähtiin että, vastaajilla 6 ja 7 on määrällisesti eniten toimeksiantoja ja asiakastapaamisia ja he käyttävät aikaa muita lakiasiantuntijoita enemmän asiakastapaamisiin viikossa. Tästä huolimatta vastaajat 6 ja 7 käyttävät vain vähän aikaa toimeksiantojen valmistelutyöhön. Vastaaja 6 käyttää valmistelutyöhön viikossa vain kuusi tuntia ja vastaaja 7 kymmenen tuntia. Ainoastaan vastaaja 10 käyttää vähemmän aikaa valmistelutyöhön kuin vastaajat 6 ja 7. Vastaaja 10 käyttää myös vähiten aikaa asiakastapaamisiin ja hän on hoitanut noin 300 toimeksiantoa vähemmän kuin vastaajat 6 ja 7. Vastaajat 6 ja 7

käyttävät siis suhteellisesti vähemmän aikaa toimeksiantojen valmisteluun kuin vastaaja 10. Sihteerien työpanos vapauttaa huomattavasti vastaajilta 6 ja 7 aikaa siihen kaikista tärkeimpään eli asiakastyöhön. Aito Säästöpankin pankkilakimies käyttää tällä hetkellä viikossa 9–10 tuntia toimeksiantojen valmisteluun, mikä on lähes saman verran mitä vastaajat 6 ja 7 käyttävät, mutta he pystyvät hoitamaan toimeksiantoja yli kolmanneksen enemmän.

Taulukkoon 2 on laskettu minuutin tarkkuudella keskimääräinen ajankäyttö yhden toimeksiannon valmisteluun. Taulukossa on esitetty kaikki vastaajat, jotka ottivat kantaa kysymyksiin toimeksiantojen valmisteluun kuluva ajasta. Analysoitaessa yksittäisen toimeksiannon valmisteluun kuluvaan aikaan, jouduin jättämään osan vastauksista huomioimatta. Edellisestä taulukosta 1 nähtiin, että vastajaa 4 arvioi käyttävänsä viikossa 30 tuntia toimeksiantojen valmisteluun ja 8 tuntia asiakastapaamisiin. Tämä tuntimäärä vastaa jo täyttä työviikkoa. Vastaaja 4 kuitenkin arvioi kyselyn muissa osioissa käyttävänsä lisäksi viisi tuntia asiakkaiden yhteydenottopyyntöihin vastaamiseen, viisi tuntia kontto-reiden konsultointiin ja 45 minuuttia laskutukseen viikoittain. Vastaajan 4 arviossa toimeksiantoihin kuluvaan aikaan on siis oltava virhe ja tämän vuoksi vastaajaa 4 ei tässä huomioida. Epäilen myös vahvasti, että vastaajalla 9 on käynyt virhe arvioidessaan aikaa, jonka hän viikoittain käyttää lainopillisten toimeksiantojen valmistelutyöhön. Taulukosta 1 nähtiin, että vastaaja 9 käyttää kymmenen tuntia viikoittain toimeksiantojen valmistelutyöhön, vaikka hän arvioi käyttävänsä vain 16% kokonaistyöajastaan asiakastapaamiin ja toimeksiantojen valmisteluun yhteensä. Jos hän käyttäisi pelkästään toimeksiantojen valmisteluun aikaa 10 tuntia viikossa, oli se jo 27% hänen kokonaistyöajastaan viikoittain, jos oletetaan, että hän työskentelee 37 tuntia viikossa. Tästä syystä vastaajaa 9 ei huomioida tässä kyselyn osiossa.

TAULUKKO 2. Ajankäyttö yhden toimeksiannon aktiiviseen valmistelutyöhön

	Ajankäyttö yhden toimeksiannon valmisteluun	Sihteeri apuna toimeksiantojen valmistelussa
<b>Aito Säästöpankin pankkilakimies</b>	2h 28min	ei
<b>Vastaaja 2</b>	3h 4min	kyllä
<b>Vastaaja 3</b>	5h 42min	ei
<b>Vastaaja 4</b>	14h 11min	ei
<b>Vastaaja 5</b>	3h 2min	ei
<b>Vastaaja 6</b>	1h 11min	kyllä
<b>Vastaaja 7</b>	1h 35min	kyllä
<b>Vastaaja 9</b>	10h 24min	ei
<b>Vastaaja 10</b>	3h 15min	kyllä

Taulukosta 2 on edellistä taulukkoa 1 vielä selkeämmin numeraalisesti havaittavissa, kuinka virtaviivaisiksi vastaajien 6 ja 7 työprosessit on kehitetty. Vastaajalla 2 on sihteeri käytössään, mutta sihteeri ei ehdi avustaa kovin paljon, minkä vuoksi vastaajalta 2 kuluu enemmän aikaa valmistelutyöhön kuin vastaajilta 6 ja 7. Vastaaja 10 käytti vain 20% työajastaan toimeksiantoihin ja niihin liittyviin asiakastapaamisiin. Toimeksiantoina hän otti vastaan lähinnä vain hyvin monimutkaisia toimeksiantoja. Monimutkaisten toimeksiantojen valmistelun vastaaja 10 joutuu myös hoitamaan kokonaan itse. Tästä syystä luulen, että sihteerin apu ei korostu yksittäisten toimeksiantojen valmisteluun käytetyssä ajassa vastaajan 10 kohdalla. Vastaajilta 6 ja 7 kuluu aikaa huomattavasti muita vähemmän toimeksiantojen valmistelutyöhön. Vastaaja 6 käyttää keskimäärin yhden toimeksiannon valmisteluun aikaa 1h 11min ja vastaaja 7 hieman enemmän eli 1h 35min. Keskimäärin he käyttivät yhden toimeksiannon valmisteluun 1h 23min, joka on 43,9% vähemmän kuin mitä Aito Säästöpankin pankkilakimies käyttää. Pankkilakimies käyttää kuitenkin lakiasiantuntijoista seuraavaksi vähiten aikaa yksittäisten toimeksiantojen valmisteluun. Yhden toimeksiannon valmisteluun häneltä kului keskimäärin aikaa 2h 28min. Aito Säästöpankin pankkilakimiehen työskentelyn tehokkuus näkyy erinomaisesti taulukosta 2. Hän käyttää 34–47 minuuttia vähemmän aikaa toimeksiannon valmisteluun kuin vastaajat 2, 3, 5 ja 10. On kuitenkin otettava huomioon, että toimeksiantojen valmisteluajat

vaihtelevat hyvin paljon toimeksiannosta riippuen. Yksinkertainen testamentti saattaa esimerkiksi valmistua hyvinkin nopeasti, kun taas varakkaan kuolinpesän perunkirjoitustoimeksiannon valmistuminen voi kestää monta tuntia.

#### **6.4. Asiakastapahtumat**

Pankkien asiakastapahtumissa esiintyminen osoittautui lähes poikkeuksetta lakiasiantuntijoiden ainoaksi uusasiakashankinnan keinoksi. Kyselyssä esitettiin kaksi kysymystä koskien asiakastapahtumissa esiintymistä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka usein he pitävät puheenvuoroja pankin asiakastapahtumissa ja kuinka kauan he arvioivat käyttävänsä aikaa kuukaudessa puheenvuorojen pitämiseen ja niihin valmistautumiseen yhteensä. Valmistautumisella tarkoitettiin esimerkiksi PowerPoint -materiaalin ja puheenvuoron suunnittelemista.

Lakiasiantuntijoiden osallistumisessa asiakastilaisuuksiin ja niihin käytettävässä ajassa on suuria eroja eri lakiasiantuntijoiden välillä. Asiakastilaisuuksiin osallistutaan lakiasiantuntijasta riippuen 1–25 kertaa vuodessa. Monet vastaajat myös kertoivat, että tilaisuuksien määrät vaihtelevat paljon kuukaudesta riippuen. Keskimäärin lakiasiantuntijat osallistuvat 9,5 asiakastapahtumaan vuodessa. Aito Säästöpankin pankkilakimies osallistuu vähintään 13 tapahtumaan, joten hän osallistuu keskimääräistä useammin asiakastapahtumiin. Vastaajat 4, 6 ja 7 osallistuvat myös keskimäärin muita vastaajia useammin pankkien asiakastapahtumiin vuodessa. Vaikka vastaajat 6 ja 7 käyttävät keskimäärin muita lakiasiantuntijoita enemmän aikaa asiakastapahtumiin, ovat he silti viimeisen 12 kuukauden aikana hoitaneet eniten toimeksiantoja kaikista vastaajista. Vastaajilla 6 ja 7 on molemmilla apunaan sihteerit tai sihtereitä, jotka auttavat toimeksiantojen valmistelussa ja muissa lakiasiantuntijoiden työtä tukevissa tehtävissä. Myös vastaaja 4 osallistuu keskimääräistä enemmän asiakastapahtumiin. Vastaajalla 4 ei ole sihteeria käytettävissä, mutta hänellä on ollut toimeksiantoja huomattavasti vähemmän kuin muilla vastaajilla, jotka käyttävät aikaansa saman verran toimeksiantojen valmisteluun. Tämä voi olla syy sille, että vastaaja 4 osallistuu noin joka toinen viikko asiakastapahtumiin. Toisaalta hän vastasi kysymykseen työtahdistista, ettei pystyisi ottamaan enempää toimeksiantoja vastaan. Työtahdistista ja lakiasiantuntijoiden kiireestä kerrotaan enemmän luvussa 6.8.

Myös asiakastapahtumiin ja materiaalin valmisteluun kuluvan ajan vaihteluväli oli suuri. Vähimmillään arvioitiin, että aikaa tähän ei käytetä yhtään ja enimmillään aikaa arvioitiin käyttävän jopa 30 tuntia kuukaudessa. Vastaja 5 arvioi käyttävänsä aikaa asiakastapahtumiin ja niihin valmistautumiseen 15–30 tuntia kuukaudessa. Tämä on huomattavasti enemmän kuin mitä muut lakiasiantuntijat arvioivat käyttävänsä. Vastaja 5 osallistuu vain 6–10 asiakastilaisuuteen vuosittain, mikä tarkoittaisi, että yhteen tapahtumaan häneltä kuluisi keskimäärin yli 33 tuntia. Tämän vuoksi vastaajan 5 vastauksia ei voida pitää luotettavina. Vastaja 5 ja myös jotkut muutkin vastaajista olivat todennäköisesti vahingossa arvioineet ajankäyttöä tapahtumiin vuodessa eivätkä kuukaudessa, koska ajat yhden tapahtuman osalta venyivät epärealistisen pitkiksi. Lakiasiantuntijoiden ajankäyttöä asiakastapahtumiin ei tässä työssä käsitellä tämän enempää, koska useammalla vastaajista oli sattunut virheitä ajankäytön arvioimisessa.

Aito Säästöpankin pankkilakimies kertoi käyttävänsä aikaa asiakastilaisuuksissa esiintymiseen ja niihin valmistautumiseen kuukaudessa noin 3,5 tuntia. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että jatkossa hän joutuu todennäköisesti kieltäytymään joistakin tapahtumista, jotta työaika riittää toimeksiantojen hoitamiseen. Kyselylomakkeen tulosten pohjalta tulikin samaan tulokseen kuin luvussa 5.3, että ei ole tarpeellista lähteä pohtimaan keinoja ajan säästämiseen asiakastapahtumista, koska niihin kuluu aikaa vain alle tunti viikossa. Aito Säästöpankin pankkilakimies voi myös hyödyntää usein samoja esitysmateriaaleja useamman kerran, koska samoja tapahtumia järjestetään yleensä useammissa kontto-reissa. Lähes kaikilla lakiasiantuntijoilla Aito Säästöpankin pankkilakimies mukaan lukien asiakastilaisuudet ovat ainoa suora uusasiakashankinnan keino. Vaikka asiakasvirta on hyvä ja uusia asiakkaita saadaan ilman suuria panostuksia markkinointiin, en lähtisi säästämään aikaa asiakastapahtumiin osallistumisesta. Asiakastilaisuuksien työprosessi on myös yksinkertainen niin kuin luvussa 5.3 todettiin. Prosessia on hankala lähteä kehittämään ajan säästämisen kannalta, koska puheenvuoroa ei kukaan muu voi pitää lakiasiantuntijan puolesta ja materiaalit ovat pitkälti valmiita. Myöskään uuden materiaalin suunnittelua ei kannata siirtää jonkun muun hoidettavaksi, koska puheenvuoron pitäjän on itse helpompi toteuttaa tarvitsemansa materiaali samalla, kun hän suunnittelee puheenvuoronsa rakennetta. Tällöin hän saa tehtyä esityksestä ja esitysmateriaalista itsensä näköisen kokonaisuuden ja esitys todennäköisesti etenee sujuvammin, kun kukaan muu ei ole laittanut sanoja esiintyjän suuhun.

## 6.5. Laskutus

Lomakekyselyn laskutusosiossa esitettiin viisi kysymystä lainopillisten toimeksiantojen laskutuskäytännöistä. Ensimmäiseksi kysyttiin, että hoitaako lakiasiantuntija itse laskutuksen. Kyselyn laskutusosion tarkoituksena oli saada ideoita Aito Säästöpankin pankkilakimiehen laskutusprosessin kehittämiseksi, joten vastaajia pyydettiin myös kuvailemaan käytännössä, kuinka toimeksiantojen laskutus ja mahdollinen perintä hoidetaan sekä miten he kehittäisivät laskutusprosesseitaan. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan laskutukseen kuluvaa aikaa viikossa tai kuukaudessa, jotta saataisiin selville, kuinka paljon laskutusprosessi sitoo lakiasiantuntijoiden työaika.

Vastaajat 1, 4 ja 8, joilla ei Aito Säästöpankin pankkilakimiehen tapaan ole sihteerejä käytettävissään, hoitavat laskutuksen ja sen seurannan kokonaan itse. Vastaaja 8 ei vastannut kysymykseen laskutusprosessiin käyttämästään ajasta, mutta vastaajat 1 ja 4 arvioivat molemmat käyttävänsä laskutukseen ja sen seuraamiseen aikaa noin 45 minuuttia viikossa. Myös Aito Säästöpankin pankkilakimies käyttää laskutukseen viikossa saman verran aikaa. Näiden kolmen vastaajan ja Aito Säästöpankin pankkilakimiehen laskutuksessa yhteistä oli myös se, että kellään ei ollut käytössä sähköistä laskutusta. Laskutus hoidettiin joko manuaalisesti antamalla tai lähettämällä paperinen laskun asiakkaalle tai tekemällä veloitus toimeksiantosopimuksen perusteella suoraan asiakkaan tililtä. Ne lakiasiantuntijat, joilla laskutuksen hoitamisen päävastuu kuului sihteereille, arvioivat käyttävänsä aikaa laskutukseen ja sen seurantaan joko 30 tai 60 minuuttia kuukaudessa eli keskimäärin 48 minuuttia kuukaudessa. Osa näistä lakiasiantuntijoista hoiti itse laskutuksen ja sihteerien tehtävänä oli laskutuksen seuranta ja osalla sihteerit hoitivat laskutusprosessin kokonaan. Laskutuksen itse hoitavat lakiasiantuntijat arvioivat käyttävänsä 45 minuuttia viikossa laskutusprosessin hoitamiseen. Ero on huomattava. Kun Aito Säästöpankin pankkilakimies käyttää 45 minuuttia viikossa laskutusprosessiin, sihteereitä hyödyntävät lakiasiantuntijat käyttävät melkein saman ajan eli 48 minuuttia kuukaudessa laskutusprosessin suorittamiseen.

Sihteerit hoitivat laskutuksen joko laskutussovelluksen kautta tai samalla tavalla manuaalisesti kuten edellä mainittiin. Kolme seitsemästä vastaajasta, jotka eivät itse hoida laskutusta, kertoivat, että sihteerit hoitavat laskutuksen sähköisten laskutussovellusten avulla. Lähes kaikki vastaajat kuitenkin kertoivat, että maksut pyritään veloittamaan suo-

raan asiakkaiden tileiltä toimeksiantojen valmistuttua. Tästä veloitustavasta sovitaan toimeksiantosopimuksella, joka tehdään asiakkaan kanssa. Laskutusprosessia aiemmin luvussa 5.2 arvioitaessa päädyttiin myös siihen, että tämä on tehokkain tapa toimia. Ajankäytön kannalta sillä, hoidettiinko laskutus sähköisesti vai manuaalisesti, ei ollut merkitystä. Sen perusteella pitäisin nykyisen laskutustavan Aito Säästöpankissa ennallaan, koska sähköiseen laskutukseen investoinnista ei ole huomattavia etuja ajallisesti ja kaikista nopein tapa hoitaa laskutus on sopia veloituksesta toimeksiantosopimuksella.

Sekä laskutuksen itse hoitavat lakiasiantuntijat, että lakiasiantuntijat, jotka eivät hoida itse laskutusta kokonaan tai ollenkaan, löysivät kehitettävää laskutusprosesseistaan. Yhden vastaajan mielestä heidän laskutussovelluksensa oli vanhanaikainen. Muutamat vastaajat kertoivat, että jatkossa he toivoisivat, että yhä useammat toimeksiannot pystyttäisiin veloittamaan suoraan asiakkaiden tileiltä toimeksiantosopimuksen mukaisesti. Yhdestä vastauksesta tuli ilmi, että pankin eri konttoreiden välillä on erilaisia käytäntöjä laskutuksen suhteen ja nämä käytännöt tulisi yhdenmukaistaa ja yksi halusi kehittää laskutuksen seurantaan. Kolme seitsemästä vastaajasta oli kuitenkin sitä mieltä, että tällä hetkellä laskutusprosessissa ei ole kehitettävää. Ainoa kehittämis ehdotus, joka toistui useammassa vastauksissa, oli se, että veloitukset haluttiin tehdä suoraan asiakkaiden tileiltä.

Yhteen lakiasiantuntijan vastaukseen laskutuksen hoitamisesta kiinnitin erityisesti huomiota. Lakiasiantuntija toimittaa toimeksiantosopimuksen pankin liiketoiminnan tukiyksikköön, jossa toimeksianto kirjataan sähköiseen laskutusjärjestelmään. Tukiyksikkö myös huolehtii laskun lähettämisestä asiakkaalle. Aito Säästöpankin pankkilakimiehellä ei ole käytössään sähköistä laskutusjärjestelmää, mutta hänen pääasiallinen toimipisteensä sijaitsee Aito Säästöpankin pääkonttorilla Tampereella. Pääkonttorilla on myös Aito Säästöpankin liiketoiminnan tukiyksikön toimitilat. Yksikön tehtäviin kuuluvat pankin konttoreita avustavat tehtävät, kuten laina-asiakirjojen laatiminen. Laskutuksen siirtäminen taustakonttorin tehtäväksi olisi helposti ja nopeasti toteutettavissa oleva muutos, joka voisi vapauttaisi arviolta kuukaudessa 2h 15 min pankkilakimiehen aikaa muihin tehtäviin, joissa todella tarvitaan lainopillista osaamista.



## 6.6. Arkistointi

Lomakekyselyssä selvitettiin myös sitä, miten arkistointi eri Säästöpankeissa lainopillisten toimeksiantojen osalta hoidetaan ja kuinka paljon se vie ajallisesti resursseja lakiasiantuntijoilta. Kyselyssä selvitettiin, että hoitavatko lakiasiantuntijat itse arkistoinnin ja jos eivät niin miten se hoidetaan. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan arkistointiin kuluva aikaa viikossa tai kuukaudessa 30 minuutin tarkkuudella. Arkistoinnin osalta käytännöt vaihtelivat hyvin paljon. Osa lakiasiantuntijoista hoiti itse tarvittavan arkistoinnin, vaikka laskutuksessa ja toimeksiantojen valmistelussa lakisihteerit olivat apuna. Toiset lakiasiantuntijat arkistoivat osan itse ja joidenkin asiakirjojen arkistoinnista huolehtivat sihteerit. Ne vastaajista, joilla ei ollut sihteerinä käytössään, arkistoivat itse asiakirjat.

Vastaajien 6 ja 10 osalta sihteerit hoitavat arkistoinnin kokonaan. Vastaaja 9 käyttää arkistointiin vain vähän aikaa, tunnin kuukaudessa, mutta hän myös ottaa vastaan toiseksi vähiten toimeksiantojakin lakiasiantuntijoista. Vastaaja 7 ei vastannut tähän kysymykseen. Aito Säästöpankin pankkilakimies käyttää arkistointiin aikaa noin kaksi tuntia kuukaudessa eli 30 minuuttia viikossa. Pankkilakimies kuitenkin kokee, että aikaa arkistointiin pitäisi käyttää enemmän. Vastaaja 5, joka on hoitanut 300 toimeksiantoa 12 kuukaudessa, käyttää tunnin viikossa arkistointiin, mikä on puolet enemmän aikaa kuin mitä pankkilakimies käyttää. Kun toimeksiantoja on enemmän, on myös arkistoitavaa materiaalia enemmän. Silti pankkilakimies käyttää suhteellisesti vähemmän aikaa arkistointiin kuin vastaaja 5, koska pankkilakimies on hoitanut 200 toimeksiantoa 12 kuukaudessa. Vastaajat 1 ja 2, joiden toimenkuvat muistuttivat eniten Aito Säästöpankin pankkilakimiehen toimenkuvaa toimeksiantojen kappalemäärän ja niihin käytetyn ajan suhteen, arvioivat käyttävänsä aikaa arkistointiin melko saman verran kuin pankkilakimies. Vastaaja 1, jolla ei ole sihteerinä apunaan, käyttää aikaa noin 45 minuuttia viikossa arkistointiin. Vastaaja 2 hoitaa arkistoinnin osittain itse ja osan arkistoinnista hoitaa sihteeri. Aikaa häneltä kuluu viikossa 30 minuuttia arkistointiin. Vastaaja 3, joka oli ottanut vastaan 45 toimeksiantoa vähemmän kuin pankkilakimies, käyttää aikaa arkistointiin saman verran aikaa kuin pankkilakimies eli 30 minuuttia viikossa ja hänelläkin osan arkistoinnista hoitavat sihteerit. Kun toimeksiantoja näillä kaikilla kolmella lakiasiantuntijalla on melkein yhtä paljon, olisi Aito Säästöpankin pankkilakimiehelle sopivampi aika arkistoinnin hoitamiseen noin 45 minuuttia viikossa, jotta arkistointi saataisiin sujuvasti hoidettua. Pankkilakimies käytti siis keskimäärin vähemmän aikaa arkistointiin kuin muut lakiasiantuntijat. Iman resurssien lisäämistä arkistointiprosessia ei voida juurikaan nopeuttaa.

## 6.7. Konttoreiden konsultointi

Tässä kyselyn osiossa lakiasiantuntijoille esitettiin kaksi kysymystä pankkihenkilökunnan avustamisesta: kuinka moneen konttorien henkilökunnan kysymyksiin vastaat päivittäin ja kuinka paljon aikaa arvioisit käyttäväsi kysymyksiin vastaamiseen. Aito Säästöpankin pankkilakimies arvioi vastaavansa viikoittain 7–10 kysymykseen, joista 1–2 ovat enemmän selvittelytyötä vaativia kysymyksiä. Pankkilakimies arvioi käyttävänsä aikaa konttoreiden avustamiseen tunnista kahteen tuntia viikoittain. Osa vastaajista oli ymmärtänyt kysymyksen konttoreiden henkilökunnan esittämien kysymysten kappalemäärästä väärin ja he olivat vastanneet, että kuinka monesta konttorista kysymyksiä esitetään. Lisäksi osa vastaajista ei ollut arvioinut lukuina kysymysten määrää vaan vastaukseksi annettiin, että kysymyksiä tulee viikoittain. Kuusi lakiasiantuntijaa oli arvioinut kysymysten kappalemäärää lukuina ja kysymysten kappalemäärä vaihteli kahdesta kymmeneen kysymykseen päivittäin. Keskimäärin lakiasiantuntijat vastasivat 4,25 kysymykseen päivässä. Konttorien henkilökunnan esittämissä kysymyksissä on myös varmasti paljon eroja siinä kuinka haastavia kysymykset ovat. Esimiestehtävissä toimivalle lakiasiantuntijalle, joka hoitaa myös haastavia yritysten toimeksiantoja, kysymykset vaativat varmasti enemmän ajallisia resursseja kuin esimerkiksi lakiasiantuntijalle, joka hoitaa pelkästään henkilöasiakkaiden toimeksiantoja, jotka lähtökohtaisesti eivät ole niin monimutkaisia. Näistä syistä keskityn kysymysten määrän sijaan enemmän siihen, kuinka kauan lakiasiantuntijat olivat arvioineet käyttävänsä viikoittain aikaa konttoreiden henkilökunnan kysymyksiin vastaamiseen. Kysymyksiin vastaamiseen käytetty aika on tämän opinnäytetyön kannalta merkittävämpää.

Kuviossa 15 on esitetty, kuinka paljon aikaa kukin lakiasiantuntija käyttää keskimäärin viikoittain konttoreiden henkilökunnan avustamiseen lainopillisissa kysymyksissä. Kyselyyn vastanneet lakiasiantuntijat käyttävät keskimäärin 3h 36 min joka viikko konttoreiden avustamiseen. Aito Säästöpankin pankkilakimies arvioi käyttävänsä 1–2 tuntia eli keskimäärin 45 minuuttia viikossa konttoreiden kysymyksiin vastaamisen. Pankkilakimieheltä kuluu aikaa siis huomattavasti vähemmän kuin muilta lakiasiantuntijajet keskimäärin konttoreiden kysymyksiin vastaamiseen. Tästä johtuen en näe mahdollisena, että konttoreiden konsultointiprosessia olisi mahdollista nopeuttaa nykyisillä resursseilla. Tulevaisuudessa tämän prosessin nopeuttaminen onnistuisi mielestäni vain tilanteessa, jossa konttoreiden käytettävissä olisi joku toinen lakiasiantuntija kuten lakiasiansihteri, jolla

olisi tietotaito vastata yksinkertaisempiin lainopillisiin kysymyksiin. Toinen vaihtoehto säästää aikaa konsultointiprosessista olisi pankin henkilökunnan kouluttaminen lainopillisissa asioissa, mutta sekin vaatisi paljon resursseja, eikä se olisi välttämättä järkevää, koska lainopilliset perhevarallisuus oikeudelliset kysymykset eivät ole osa toimihenkilöiden jokapäiväistä työtä. Aihealueista, joista tulee eniten kysymyksiä tai samoja kysymyksiä useampaan kertaan, voisi järjestää lyhyitä tietoiskuja pankin henkilökunnalle pankkilakimiehen toimesta.



KUVIO 15. Konttoreiden kysymyksiin vastaamiseen käytettävä aika viikossa

## 6.8. Työtahti

Lainopilliset toimeksiannot -kyselyosiossa pyydettiin vastaajia kuvailemaan vapaamuotoisesti heidän työtahtiaan ja sitä pystyisivätkö he hoitamaan enemmän toimeksiantoja kuin nyt. Lisäksi kysyttiin, että ovatko he joutuneet kieltäytymään toimeksiantojen vastaanottamisesta ajanpuutteen vuoksi ja onko toimeksiantojen läpimenoaika joskus venynyt liian pitkäksi suuren työmäärän vuoksi. Erityisesti huomionarvoista on se, että vaihtelevasta toimeksiantojen kappalemäärästä huolimatta vain yksi yhdeksästä tähän kysymykseen vastanneesta lakiasiantuntijasta, vastaaja 3, oli sitä mieltä, että hän pystyisi ajoitain ottamaan vastaan enemmän toimeksiantoja. Kaikki muut kyselyyn vastanneet kertoivat, että heillä eivät resurssit riitä ottamaan vastaan yhtään enempää toimeksiantoja.

Suhteellisesti vähän aikaa toimeksiantoihin käyttävät lakiasiantuntijat kertoivat, etteivät he pysty ottamaan vastaan enempää toimeksiantoja, koska muut työtehtävät vievät niin paljon resursseja. Kaksi kolmesta lakiasiantuntijasta, joilla ei ollut sihteeriä käytettävissään, totesivat että he eivät pysty ottamaan vastaan enempää toimeksiantoja, koska he hoitavat itse kaiken toimeksiantoihin liittyvän valmistelutyön. Toinen näistä vastaajista mainitsi lisäksi, että hän pystyisi ottamaan vastaan enemmän toimeksiantoja, jos hän saisi apua esimerkiksi laskutukseen, postitukseen, perunkirjoitustoimeksiantojen valmisteluun, raportointiin ja arkistointiin. Myöskään vastaajista eniten toimeksiantoja viimeisen vuoden aikana hoitaneet vastaajat eivät pystyisi ottamaan vastaan enempää toimeksiantoja kuin he ovat viimeisen 12 kuukauden aikana ottaneet. Kolmella vastaajista toimeksiantojen läpimenoaika on välillä venynyt liian pitkäksi suuren työmäärän vuoksi ja kaksi vastaajista mainitsivat joutuneensa kieltäytymään toimeksiantojen vastaanottamisesta suuren työmäärän vuoksi. Yksi vastaajista kertoi, että välillä työtehtävien hoitaminen venyy työajan ulkopuolelle.

Säästöpankkiryhmän lakiasiantuntijoilla ajalliset resurssit eivät tällä hetkellä siis riitä toimeksiantojen määrän kasvattamiseen vaan lähes kaikki kokivat toimeksiantojen määrän olevan maksimaalinen. Huomioonotettavaa on myös se, että kyselyssä tuli esille, että ainoastaan yksi kymmenestä vastaajasta kertoi tekevänsä aktiivisesti uusasiakashankintaa. Vastaaja kuusi kertoi käyttävänsä kuukaudessa yleensä viisi tuntia uusasiakashankintaan aikaa, mutta joskus enemmänkin. Kuten jo aiemmin luvussa 6.4 mainittiin, kaikki kyselyyn vastanneet pitivät kuitenkin puheenvuoroja lainopillisista asioista pankkien eri asiakastilaisuuksissa niin kuin Aito Säästöpankin pankkilakimieskin pitää. Tilaisuudet ovat kuitenkin suurimmaksi osaksi pankin henkilökunnan järjestämiä, joihin lakiasiantuntija pyydetään mukaan. Muuhun uusasiakashankintaan lakiasiantuntijoiden aika ei yksinkertaisesti riitä ja osa vastaajista ei kokenut uusasiakashankinnan harjoittamiselle olevan tarvetta, koska kysyntää lakipalveluille riittää muutenkin runsaasti ja he ottavat jo nyt vastaan maksimaalisen määrän toimeksiantoja. Kun tähän yhdistetään vielä se, että lakipalveluita ei Säästöpankkiryhmässä markkinoida kovinkaan paljoa, uskallan väittää, että lakipalveluiden osalta on ainakin Aito Säästöpankissa, jos ei jopa lähes koko Säästöpankkiryhmässä, paljon hyödyntämätöntä potentiaalia.

### 6.8.1 Työtahdin vaikutus yhteydenottopyyntöihin reagoimiseen

Kyselyssä haluttiin selvittää myös kiireisen työtahdin vaikutus siihen, kuinka nopeasti lakiasiantuntijat pystyvät vastaamaan asiakkaiden jättämiin soittopyyntöihin ja sähköposteihin sekä kuinka kauan asiakkaiden yhteydenottopyyntöihin vastaamiseen kuluu työaika. Niin kuin luvussa 3.1 mainittiin, asiakkaat odottavat toimialasta riippumatta saavansa palvelun nopeasti ja palvelun tehokkuus on tärkeä osa asiakaskokemuksen muodostumista. Kaikki lakiasiantuntijat tuntuivat tiedostaneen nopean reagoinnin merkityksen ja asiakkaiden yhteydenottopyyntöihin vastattiin pääsääntöisesti nopeasti. Seitsemän kymmenestä vastaajasta hoitavat yhteydenottopyynnöt samana tai viimeistään seuraavan päivän aikana. Yksi lakiasiantuntijoista kertoi vastaavansa 1–2 päivän kuluessa ja kaksi vastaajista 1–3 päivän kuluessa. Myös Aito Säästöpankin pankkilakimies pyrki vastaamaan 1–3 päivässä. Vastaajat kertoivat joustavansa yhteydenottopyynnöissä myös asian kiireellisyyden mukaan. Lakiasiantuntijat, joilla vastaaminen venyi 1–3 päivän mittaiseksi, oli osalla sihteeri apuna ja osalla ei ja toimeksiantojen määrissä sekä työaikojen jakautumisessa eri työtehtävien kesken oli paljon eroavaisuuksia näiden kolmen vastaajan kesken. Mitään yhdistävää tekijää sille, miksi juuri näillä henkilöillä yhteydenottopyyntöihin vastaamisessa kului ajoittain enemmän aikaa, ei löydetty tämän lomakekyselyn perusteella.

Kuviota 13 vertaamalla kuvioon 16, nähdään että asiakkaiden yhteydenottopyyntöihin vastaamiseen kuluva aika ei ole sitä pidempi mitä enemmän toimeksiantoja on. Ainoastaan vastaaja 5 erottuu kuvioista 13 ja 16 sillä, että hänellä on ollut runsaasti toimeksiantoja ja hän on yksi eniten aikaansa asiakkaiden yhteydenottopyyntöihin käyttävistä lakiasiantuntijoista. Myös Aito Säästöpankin pankkilakimies kuului siihen joukkoon, joka käyttää aikaa melkein viisi tuntia viikossa asiakkaiden yhteydenottopyyntöihin vastaamiseen. Pankkilakimiehellä on vuoden aikana ollut kuitenkin 100 toimeksiantoa vähemmän kuin vastaajalla 5. Vastaajalla 4, joka myöskin käyttää yhteydenottopyyntöihin aikaa viisi tuntia viikossa, on taas ollut 90 toimeksiantoa vähemmän kuin pankkilakimiehellä. Vastaajat 2–5 ja Aito Säästöpankin pankkilakimies arvioivat kaikki kyselyn aiemmassa osassa käyttävänsä työajastaan asiakkaiden toimeksiantoihin ja asiakastapaamisiin 75–98%. Huomioitavaa on kuitenkin se, että silti vastaajalta kolme kuluu puolet vähemmän aikaa yhteydenottopyyntöjen hoitamiseen kuin vastaajilta 2, 4 ja 5. Mitään selitystä sille miksi osalla vastaajista kuluu muita merkittävästi enemmän aikaa yhteydenottopyyntöjen

hoitamiseen ei tämän kyselyn perusteella löydetty. Asian selvittäminen vaatisi tarkentavia kysymyksiä esittämistä kyselyyn osallistuneille.



KUVIO 16. Asiakkaiden yhteydenottoopyyntöihin käytettävä aika

### 6.8.2 Tapaamisaikojen saatavuus

Asiakkaiden saaman palvelun nopeutta tutkittiin lomakekyselyssä myös sillä, että lakiasiantuntijoita pyydettiin arvioimaan kuinka nopeasti asiakkaat tavallisesti pääsevät tapaamiseen lakiasiantuntijan kanssa. Tämän kysymyksen yhteydessä myös kysyttiin, että kuinka monen konttorin asiakkaita lakiasiantuntijat ottavat vastaan ja onko heillä sovittuja päiviä, jolloin he ovat tietyn konttorin asiakkaiden käytettävissä. Kysymys sovituista päivissä konttoreissa esitettiin, koska oletin, että mikäli lakiasiantuntijoilla on tarkkaan sovittuja päiviä, jolloin he ottavat vastaan tietyn konttorin asiakkaita, voi sillä olla merkitystä siihen kuinka nopeasti asiakkaat pääsevät tapaamiseen lakiasiantuntijan kanssa. Lakiasiantuntijoita pyydettiin myös arvioimaan, että pääsevätkö asiakkaat heidän mielestään riittävän nopeasti tapaamiseen.

Moni vastaajista oli sitä mieltä, että se kuinka nopeasti asiakas pääsee tapaamiseen, vaihtelee ajoittain paljonkin. Lakiasiantuntijat pyrkivät myös joustamaan kiireellisissä asioissa ja sopivat asiakkaiden kanssa tapaamisia pidemmän ajan päähän, mikäli asiakkaan toimeksianto ei ole kiireellinen. Lakiasiantuntijoista yhtä lukuun ottamatta kaikki ottivat

vastaan asiakkaita useammasta kuin yhdestä konttorista. Taulukosta 3 nähdään, että vastaajista kuusi kymmenestä ottivat vastaan neljän tai yli neljän konttorin asiakkaita ja neljä vastaajista ottivat neljän tai alle neljän konttorin asiakkaita vastaan. Tarkkoja määriä siitä, kuinka monen konttorin asiakkaita lakiasiantuntijat ottivat vastaan ei kerrota, jotta vastaajien henkilöllisyys ei paljastu. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ota yhtä monen konttorin asiakkaita vastaan kuin mitä Aito Säästöpankin pankkilakimies ottaa. Pankkilakimiehen lisäksi vain kolmella lakiasiantuntijalla on tarkkaan sovittuja päiviä, jotka he ovat varanneet tietyn konttorin asiakkaille. Näistä yksi vastaaja, vastaaja 9, työskentelee vain yhdessä konttorissa ja ottaa vastaan vain sen konttorin asiakkaita. Vastaaja 2 kertoi, että hän on säännöllisesti yhden päivän viikossa tietyssä konttorissa ja muutoin muissa konttoreissa työskentelyä ei ole niin tarkasti lyöty lukkoon. Vastaajan 2 lisäksi vastaajalla 5 oli sovittuna tietyt päivät, jolloin hän on tietyn konttorin asiakkaiden käytettävissä. Hypoteesini oli, että tarkoin sovitut päivät pidentäisivät sitä aikaa, jonka asiakas joutuu odottamaan, ennen kuin hän pääsee tapaamaan lakiasiantuntijaa. Kyselystä kävi kuitenkin ilmi, että suurimmalla osalla lakiasiantuntijoista ei ole tarkkaan sovittuja päiviä, jolloin he ottaisivat vastaan tietyn konttorin asiakkaita, vaan päivät määräytyvät asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Lakiasiantuntijat pyrkivät kuitenkin saamaan samalla päivälle useamman asiakastapaamisen samaan konttoriin.

Taulukosta 3 on havaittavissa, että siinä kuinka nopeasti asiakkaat pääsevät tapaamiseen lakiasiantuntijan kanssa, on huomattavia eroja. Asiakastapaamiseen pääseminen vaihtelee parista päivästä neljään viikkoon. Vastaajat 2, 3, 4, 6 ja 10 ottivat kantaa siihen, että pääsevätkö asiakkaat heidän mielestään riittävän nopeasti tapaamiseen. Heistä kaikki pystyivät järjestämään asiakastapaamisen kahden viikon sisällä tai nopeammin. Neljä näistä vastaajista kokivat, että asiakkaat pääsevät tarpeeksi nopeasti tapaamiseen. Vastaajan 4 mielestä välillä 10–14 päivää tuntuu asiakkaista liian pitkältä ajalta odottaa. Aito Säästöpankin pankkilakimies pystyy järjestämään asiakastapaamisen neljän viikon sisällä, mikä on välillä asiakkaista tuntunut pitkältä ajalta. Pankkilakimies kuuluukin vastaajista siihen joukkoon, joilla tapaamisaikoja joutuu odottamaan kauiten.

TAULUKKO 3. Asiakastapaamiset

Asiakastapaamiset					
	konttoreiden lkm	Kuinka nopeasti asiakas pääsee tapaamiseen	Toimeksiantojen kappalemäärä viim. 12kk aikana	Onko tarkkaan sovittuja päiviä konttoreissa	Sihteeri apuna
<b>Aito Säästöpankin pankkilakimies</b>	13	neljässä viikossa	200	kyllä	ei
<b>Vastaaja 1</b>	$X \geq 4$	viikossa, usein nopeamminkin	202	ei	ei
<b>Vastaaja 2</b>	$X \leq 4$	10–14 päivässä	221	kyllä	kyllä
<b>Vastaaja 3</b>	$X \leq 4$	samalla tai seuraavalla viikolla	155	ei	kyllä/L
<b>Vastaaja 4</b>	$X \geq 4$	1–2 viikossa	110	ei	ei
<b>Vastaaja 5</b>	$X \geq 4$	2–7 päivässä	300	kyllä	kyllä/L
<b>Vastaaja 6</b>	$X \geq 4$	parissa päivässä	350	ei	kyllä
<b>Vastaaja 7</b>	$X \geq 4$	4 viikossa	330	ei	kyllä
<b>Vastaaja 8</b>	$X \leq 4$	2–4 viikossa	110	ei	ei
<b>Vastaaja 9</b>	$X \leq 4$	heti	50	kyllä	kyllä/L
<b>Vastaaja 10</b>	$X \geq 4$	1–2 viikossa	32	ei	kyllä

L = sihteeri avustaa vain laskutuksessa  
X = konttoreiden lukumäärä

Taulukosta 3 nähdään, että sillä kuinka monen konttorin asiakkaita lakiasiantuntija ottaa vastaan, ei ole merkitystä siihen kuinka nopeasti asiakkaat pääsevät tapaamiseen. Myöskään sillä ei näyttäisi olevan merkitystä, että onko lakiasiantuntijoilla sovittuja päiviä tiettyihin konttoreihin. Taulukosta ei myöskään suoraan ole nähtävissä, että sihteerien työpanoksella olisi suora vaikutus siihen, kuinka nopeasti asiakkaat pääsevät tapaamiseen, koska esimerkiksi vastaaja 1 pystyy järjestämään tapaamiset viikossa eikä hänellä ole sihteeriä apunaan. Vastaaja 1 ja Aito Säästöpankin pankkilakimies hoitavat niin prosentuaalisesti kuin kappalemäärällisesti melkein yhtä paljon toimeksiantoja ja silti vastaaja 1 pystyy järjestämään tapaamiset huomattavasti nopeammin. Aiemmin vastaajat 6 ja 7





men vastuksissa. Vastauksissa lueteltiin, että esimerkiksi seuraavien työtehtävien hoitamisessa apu olisi tarpeellista: perunkirjoitusten valmistelutehtävät, toimeksiantojen laskutus, perukirjojen tarkistus, eri asiakirjojen tilaaminen ja tilausten valvominen, postittaminen, arkistointi ja sähköinen arkistointi. Muun muassa perukirjoihin liittyvä asiakirjojen tilaaminen, postittaminen ja sähköinen arkistointi mainittiin useamman lakiasiantuntijan vastauksissa. Asiakirjojen tilaamisella tarkoitetaan esimerkiksi perunkirjoitusta varten tilattavia virkatodistuksia ja isännöitsijäntodistusta. Postituksella taas voidaan tarkoittaa esimerkiksi kutsujen lähettämistä perunkirjoitukseen sekä erilaisten valtakirjojen lähettämistä sekä tarvittavien asiakirjojen postittamista verottajalle. Sähköisellä arkistoinnilla tarkoitetaan asiakirjojen skannaamista ja tiedostojen tallentamista sähköisessä muodossa.

Myös lakiasiantuntijoiden, joilla oli sihteeri apunaan, vastauksissa toistuivat samat ehdotukset työtehtävistä, jotka voitaisiin delegoida sihteereille. Vastaajat, joita sihteerit avustivat vain laskutukseen liittyvissä tehtävissä, mainitsivat molemmat delegoitaviksi tehtäviksi erilaisten asiakirjojen ja todistusten tilaamisen, kutsujen ja valtakirjojen postittamisen sekä toimeksiantoihin liittyvien asiakirjojen kuten perukirjojen ja kauppakirjojen alustavan luonnostelun. Näiden lisäksi toinen vastaaja mainitsi sopiviksi delegoitaviksi tehtäviksi perukirjojen tarkistuksen, sähköisen arkistoinnin sekä kopioinnin ja toinen vastaaja puolestaan voisi delegoida sähköpostitse tapahtuvan yhteydenpidon pesänosakkaiden kanssa toisaalle.

Lakiasiantuntijat, jotka eivät hoida itse kokonaan toimeksiantojen valmistelutyötä, löysivät myös tehtäviä, joita voisi siirtää enemmän sihteerien hoidettavaksi. Kolme lakiasiantuntijaa mainitsivat vastauksissaan, että sihteerit voisivat hoitaa jatkossa enemmän perintätehtäviä. Yksi heistä delegoisi kaikki muut perintätehtävät sihteereille paitsi juristille kuuluvat monimutkaiset ulosotto- ja konkurssivalvonnat, takaajiin kohdistuvat perintätehtävät sekä velkajärjestelyihin ja yrityssaneerauksiin liittyvät lausumat. Perintätehtävien lisäksi yksi lakiasiantuntija toivoi, että sihteerit voisivat jatkossa tehdä luonnoksia edunvalvontavaltakirjoista, mikä vähentäisi kirjoitustyötä ja säästäisi näin aikaa.

## 6.10. Johtopäätökset kyselytutkimuksen tuloksista

Kyselylomaketutkimuksen tarkoituksena oli selvittää missä Aito Säästöpankin pankkilakimiehen työprosesseissa olisi eniten kehittämisen mahdollisuuksia. Aiemmin tässä opinäytetyössä määriteltiin, että Aito Säästöpankin pankkilakimiehellä on yhteensä viisi erilaista työprosessia: asiakastapaamiset ja toimeksiantojen valmistelu, arkistointi, laskutus, konttoreiden konsultointi ja asiakastapahtumat. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella päädyttiin siihen, että prosesseissa asiakastapaamiset ja toimeksiannot sekä laskutus, on eniten potentiaalia prosessien kehittämiseksi ajankäytön näkökulmasta. Asiakastapahtumat-, arkistointi- ja konttoreiden konsultointi -prosesseissa ei nähty potentiaalia prosessien kehittämiseksi ajankäytön kannalta ilman resurssien lisäämistä.

Asiakastapahtumat ovat ainoa pankkilakimiehen suora uusasiakashankinnan keino. Pankkilakimies käytti keskimäärin muita lakiasiantuntijoita vähemmän aikaa asiakastapahtumissa esiintymiseen ja esitysmateriaalin valmisteluun, vaikka hän osallistui keskimääräistä useammin asiakastapahtumiin. Keskimäärin lakiasiantuntijat osallistuivat 9,5 asiakastapahtumaan vuodessa ja pankkilakimies esiintyy vähintään 13 tapahtumassa vuodessa. Pankkilakimies arvioi myös käyttävänsä yhteensä vain 3,5 tuntia kuukausittain asiakastapahtumissa esiintymiseen ja materiaalien valmisteluun. Aikaa kuluu siis viikoittain alle tunti asiakastapahtumiin. Pankkilakimies voi usein myös hyödyntää toteuttamiinsa esitysmateriaaleja useampaan kertaan, joten materiaalia ei aina tarvitse suunnitella. Mielestäni esitysten suunnittelua ei kannattaisi siirtää kenenkään muun kuin esityksen pitäjän valmisteltavaksi, koska hänen tehtävänsä on joka tapauksessa suunnitella puheenvuoron sisältö ja esitysmateriaalin tehtävä on tukea puheenvuoroa. Näistä syistä tässä opinäytetyössä ei nähty järkevänä ideana lähteä pohtimaan keinoja asiakastapahtumatprosessin nopeuttamiseksi.

Pankkilakimies käytti myös konttoreiden konsultointi -prosessiin eli konttoreiden avustamiseen lainopillisissa kysymyksissä keskimäärin huomattavasti vähemmän aikaa kuin muut lakiasiantuntijat. Pankkilakimies käytti konttoreiden avustamiseen viikoittain noin 45 minuuttia kun taas muut lakiasiantuntijat käyttivät keskimäärin 3 tuntia ja 36 minuuttia. Lisäksi kysymysten määrästä ja niihin kuluva ajasta on haastava lähteä säästämään aikaa, koska jokainen kysymys on ainutlaatuinen ja pankkilakimiehen apu on konttoreille erittäin hyödyllistä. Näistä syistä konsultointiprosessia ei valittu keskeisten kehitettävien prosessien joukkoon.

Tulosten perusteella myöskään arkistointiprosessissa ei nähty yksinään paljoo potentiaalia tehokkuuden kehittämiseksi ilman lisäresursseja. Pankkilakimies käytti keskimäärin vähemmän aikaa arkistointiin kuin muut lakiasiantuntijat, vaikka osalla oli sihteeri apunaan arkistoinnissa ja osalla oli enemmän arkistoitavaa materiaalia, koska osa lakiasiantuntijoista hoiti enemmän toimeksiantoja kuin pankkilakimies. Pankkilakimies myös koki, että arkistointiin täytyisi käyttää enemmän aikaa kuin mitä hän siihen nyt käyttää. Näistä syistä tässä työssä ei lähdetä kehittämään arkistointiprosessia itsenäisenä prosessina työajan säästämisen näkökulmasta.

Lomakekyselyn toisena päätarkoituksena oli etsiä parhaita toimintatapoja pankkilakimiehen prosessien toteuttamiselle ja niiden pohjalta suunnitella miten Aito Säästöpankin pankkilakimiehen työprosesseja voitaisiin kehittää. Kyselyn kaikissa osioissa esille nousivat toistuvasti kahden vastaajan, vastaajien 6 ja 7, pitkälle hiottujen työprosessien ylivoimainen tehokkuus muihin lakiasiantuntijoihin nähden. Näillä vastaajilla on ollut muita lakiasiantuntijoita huomattavasti enemmän toimeksiantoja viimeisen kuluneen 12 kuukauden aikana. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että tämä on pitkälti sen ansiota, että prosessit on suunniteltu huolellisesti ja lakiasiantuntijoiden ajalliset resurssit on valjastettu lähes kokonaan vain sellaisiin työtehtäviin, joissa oikeasti tarvitaan juristin pätevyyttä. Molemmilla vastaajilla on sihteereitä apuna työssään ja sihteereitä pystytään hyödyntämään paljon ja monipuolisesti. Molempien vastaajien sihteerien toimenkuviin kuuluvat perukirjojen ja perinnönjakojen valmistelu, laskutuksen seuranta ja arkistointi. Huomioitavaa on, että tässä tutkimuksessa lakiasiantuntijoiden henkilökohtaisia ominaisuuksia ei ole otettu huomioon; toiset voivat olla tehokkaampia kuin toiset. Kaikilla asiantuntijoilla on kuitenkin jo useamman vuoden työkokemus lakiasiantuntijan tehtävistä pankissa ja molemmat vastaajat 6 ja 7 erottuvat edukseen lähes kaikilla osa-alueilla niin huomattavasti, että vastaajien 6 ja 7 tehokkuutta ei voida selittää henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella.

Prosessien tehokkuuden ja sihteerien avun ansiosta vastaajat 6 ja 7 pystyvät viikoittain tapaamaan huomattavasti enemmän asiakkaita kuin muut lakiasiantuntijat. Näin ollen heillä on myös enemmän toimeksiantoja kuin muilla lakiasiantuntijoilla niin kappalemääräisesti kuin suhteellisestikin otettaessa huomioon lakiasiantuntijoiden prosentuaalinen ajankäyttö asiakastapaamisiin ja toimeksiantojen valmisteluun. Vastaajilla 6 ja 7 oli keskimäärin 49,5% enemmän toimeksiantoja kuin muilla vastaajilla, jotka heidän tapansa

käyttivät 80% tai enemmän kokonaistyöajastaan asiakastapaamisiin ja toimeksiantoihin. Silti he käyttivät aikaa suhteellisesti vähiten toimeksiantojen valmisteluun viikossa ja vähiten aikaa myös yksittäisen toimeksiannon valmisteluun. Aito Säästöpankin pankkilakimies käytti viikoittain keskimäärin 9,5 tuntia toimeksiantojen valmisteluun ja vastaajat 6 ja 7 käyttivät noin 9 tuntia. Silti vastaajat 6 ja 7 pystyvät vuodessa työstämään keskimäärin noin 140 toimeksiantoa enemmän kuin Aito Säästöpankin pankkilakimies. Lähes samassa toimeksiantojen valmisteluun käytettävässä ajassa vastaajat 6 ja 7 pystyivät ottamaan vastaan noin 30% enemmän toimeksiantoja kuin Aito Säästöpankin pankkilakimies. Tutkittaessa Aito Säästöpankin pankkilakimiehen ajankäyttöä yksittäisen toimeksiannon valmistelutyöhön, havaittiin että pankkilakimies on kuitenkin keskimäärin kaikkiin lakiasiantuntijoihin verrattuna hyvin tehokas toimeksiantojen valmistelussa. Verrattaessa muihin lakiasiantuntijoihin, pankkilakimies käytti 34–47 minuuttia vähemmän aikaa yksittäisen toimeksiannon valmisteluun kuin muut lakiasiantuntijat keskimäärin. Häneltä kului heti vastaajien 6 ja 7 jälkeen vähiten aikaa toimeksiantojen valmistelutyöhön.

Lähes kaikki kyselyyn vastanneet sekä pankkilakimies itse olivat sitä mieltä, että perunkirjoitukseen ja perinnönjakoon liittyviä toimeksiantoja on eniten ja ne vaativat ajallisesti myös eniten resursseja. Eli myös vastaajat 6 ja 7, joilla on ollut yli 300 toimeksiantoa viimeisen 12 kuukauden aikana, kokivat, että näitä toimeksiantoja on eniten. Lisäksi ne lakiasiantuntijat, joita sihteerit eivät avustaneet perunkirjoitus- ja perinnönjakotoimeksiantojen valmistelussa, kertoivat kaikki kaipaavansa apua juuri näiden toimeksiantojen valmistelutyöhön. Aito Säästöpankin pankkilakimies arvioi käyttävänsä joka viikko lähes kokonaisen päivän perunkirjoituksiin ja perinnönjakoihin liittyvien toimeksiantojen valmisteluun. Kappalemäärällisesti tällaisia toimeksiantoja on viimeisen 12 kuukauden aikana ollut noin kolmannes kaikista toimeksiannoista eli noin 70 kappaletta. Aito Säästöpankin hinnaston mukaan perunkirjoituksesta tai perinnönjaosta laskutettava palkkio on vähintään 800 euroa. Palkkio määräytyy aina tehtävän laadun ja laajuuden perusteella, mutta käytän nyt vähimmäissummaa esimerkkinä. Jos pankkilakimies saisi apua työtehtävien tukiprosessien hoitamiseen, pelkästään jo sillä, että pankkilakimies pystyisi ottamaan vastaan kolmanneksen enemmän perunkirjoitus- tai perinnönjakotoimeksiantoja vuodessa, lisääntyisivät palkkiotuotot vuodessa 18 667 euroa. Huomioitavaa on, että tämä laskutoimitus tehtiin minipalkkiosummalla ja se koski vain ja ainoastaan perunkirjoitus- ja perinnönjakotoimeksiantoja. Esimerkkilaskelmassa toimeksiantojen vuosittaiseen määrään lisättiin 23 toimeksiantoa. Tilanteessa, jossa pankkilakimiehen toimeksiantojen kokonaismäärää pystyttäisiin nostamaan sadalla toimeksiannolla vuodessa, jolloin hän

hoitaisi yhtä paljon vuodessa toimeksiantoja kuin vastaajat 6 ja 7, puhuttaisiin jo paljon suuremmista summista.

Lomakekyselyn tuloksista nousivat esille kaksi asiaa, jotka mielestäni voisivat olla ratkaistavissa suoraan prosesseja kehittämällä. Aito Säästöpankin pankkilakimies käytti muita lakiasiantuntijoita enemmän aikaa yksittäisiin asiakastapaamisiin. Pankkilakimieheltä kului noin 31 minuuttia eli 28,7% enemmän aikaa yhden tapaamisen hoitamiseen kuin muilta lakiasiantuntijoilta keskimäärin. Tämän lomaketutkimuksen ja haastatteluiden perusteella syytä tälle ei pystytty selvittämään, mutta jatkon kannalta asiaa on tutkittava tarkemmin. Asiakastapaamiset kuitenkin vievät pankkilakimiehen kokonaistyöajasta huomattavan suuren osuuden. Yksittäisiin asiakastapaamisiin kuluva aikaan voitaisiin saada lyhennettyä perehtymällä syvemmin asiakastapaamisten kulkuun. Mikäli tulevaisuudessa tapaamisia halutaan lyhentää, on huomioitava ehdottomasti se, että asiakkaille ei saa tulla olo, että heidän asioidensa kanssa kiirehditään, jotta asiakaskokemus ei kärsi. Toinen potentiaalinen kehittämisen kohde oli aika, jonka asiakkaat joutuvat odottamaan tapaamiseen pääsemistä. Aito Säästöpankin pankkilakimies kuului niiden lakiasiantuntijoiden joukkoon, joilla tapaamiseen pääsyä jouduttiin odottamaan pisimpään. Lomaketutkimuksen perusteella syytä sille, miksi odotusajat vaihtelivat niin paljon, ei löydetty. Toiset lakiasiantuntijat pystyivät järjestämään uusien asiakkaiden kanssa tapaamiset parissa päivässä ja toiset neljän viikon kuluessa. Odotusajoista on keskusteltava ja keksittävä ratkaisu, jotta asiakkaat pääsevät tapaamiseen nopeammin ja saavat asiansa vireille. Tämä on hyvin tärkeää asiakaskokemuksen kannalta, koska ylivoimaisen asiakaskokemuksen luomisessa palvelun saavutettavuus on oleellista.

Kyselylomakkeen avulla etsittiin ratkaisuja myös siihen, miten pankkilakimiehen laskutusprosessi ja laskutuksen seuranta olisi kaikista tehokkainta hoitaa. Tarkoituksena oli myös selvittää, olisiko sähköisen laskutusjärjestelmän käyttöönotosta hyötyä laskutuksen sujuvuuden parantamisessa. Tutkimus osoitti, että sillä millä tavalla laskutus hoidetaan ei ole ajansäästämisen kannalta merkitystä, vaan sillä on merkitystä kuka laskutuksen hoitaa. Lakiasiantuntijat ja Aito Säästöpankin pankkilakimies, jotka hoitavat itse laskutuksen alusta loppuun, arvioivat käyttävänsä viikossa 45 minuuttia laskutusprosessiin. Lakiasiantuntijat, joilla laskutukseen liittyvät tehtävät kuuluivat sihteerien toimenkuviiin, käyttivät 48 minuuttia kuukaudessa laskutusprosessiin. Sihteerien apu laskutuksessa säästää lakiasiantuntijoiden aikaa kuukausittain 2 tuntia ja 12 minuuttia. Ajankäytön analysoinnilla ei pystytty selvittämään, että mikä on tehokkain tapa hoitaa laskutusta, mutta suurin

osa lakiasiantuntijoista koki tehokkaimmaksi toimintatavaksi toimeksiannon perusteella asiakkaan tililtä suoraan tehtävän veloituksen.

Tutkittaessa sitä millaisia tehtäviä lakiasiantuntijat delegoivat sihteerien tehtäviksi, lähes kaikista vastauksista nousi esille, että apua tarvittaisiin erilaisten asiakirjojen valmistelutyöhön kuten alustavaan asiakirjojen luonnosteluun ja erilaisten asiakirjojen tilaamiseen. Erityisesti esille nousi valmistelutyö liittyen perukirjoihin ja perinnönjakoihin. Niin kuin aiemmin mainittiin, suurin osa lakiasiantuntijoista Aito Säästöpankin pankkilakimies mukaan lukien olivat sitä mieltä, että perukirjojen ja perinnönjakojen valmistelutyö kuluttavat eniten ajallisia resursseja ja määrällisesti niihin liittyviä toimeksiantoja on eniten. Ei siis ole yllättävää, että sihteerien työpanosta kaivattiin näiden toimeksiantojen valmistelutyön hoitamiseen. Tämän valmistelutyön lisäksi monissa vastauksissa mainittiin, että laskutus ja sen seuranta, arkistointi ja sähköinen arkistointi sekä postitus ovat tehtäviä, jotka olisi hyvä delegoida sihteerin vastuulle. Tehtävien delegoinnin hyötyjä perusteltiin muun muassa sillä, että lakimiesten työaika vapautuisi sellaisten tehtävien hoitamiseen, joissa oikeasti tarvitaan juristin pätevyyttä. Jos Aito Säästöpankin pankkilakimies saisi näissä kaikissa tai osassa tehtävistä apua, voitaisiin toimeksiantojen määrää hyvin todennäköisesti lisätä, jolloin myös palkkiotuottojen määrä kasvaisi. Myös asiakastyytyväisyys paransi, kun tukitehtävien delegointi mahdollistaisi nopeamman reagoinnin yhteydenottopyyntöihin ja asiakkaat pääsisivät nopeammin tapaamiseen pankkilakimiehen kanssa ja saisivat toimeksiantonsa vireille. Suurin merkitys asiakkaille olisi kuitenkin varmasti siinä, kun toimeksiantojen läpimenoaika voitaisiin lyhentää ja sitä kautta luoda hyvä pohja ylivoimaisten asiakaskokemusten tuottamiselle, kun ydinkokemus on kunnossa.

Koko opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää Aito Säästöpankin pankkilakimiehen työprosesseja tehokkaammiksi ja siten parantaa asiakaskokemusta. Mielestäni pankin tulisi harkita ja tehdä tarkentavia laskelmia lakiasiainsihteerin palkkaamisen kustannuksista ja kannattavuudesta, koska kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että lakipalveluissa on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Kaikki kyselyyn vastanneet lakiasiantuntijat yhtä lukuun ottamatta olivat sitä mieltä, että he työskentelevät tällä hetkellä maksimaalisen tehokkaasti eivätkä he pystyisi ottamaan yhtään enempää toimeksiantoja vastaan. Yhdeksässä pankissa eri puolella Suomea on pankkien asiakasmäärästä ja pankin koosta riippumatta sama tilanne. Lisäksi vain yksi lakiasiantuntija 11 lakiasiantuntijasta teki aktiivi-

sesti uusasiakashankintaa. Ilman suurta panostusta markkinointiin kysyntää on lakipalveluille enemmän kuin tarjontaa. Esimerkiksi vastaaja 6 kertoi, että heillä pankissa työskentelee kaksi lakimiestä, jotka hoitavat vuodessa yhteensä 700 toimeksiantoa. Pankki, jossa vastaaja 6 työskentelee, on asiakasmäärän, henkilökunnan ja konttorien lukumäärän perusteella pienempi pankki kuin Aito Säästöpankki. Silti siellä hoidetaan vuosittain 500 toimeksiantoa enemmän kuin Aito Säästöpankissa. Potentiaalisia asiakkaita siis varmasti on. Jos ensin kohdistettaisiin pankkilakimiehen resursseja enemmän tehtäviin, joissa oikeasti tarvitaan juristin pätevyyttä ja näin mahdollistettaisiin toimeksiantojen määrän kasvattaminen ja sitten panostettaisiin lakipalveluiden markkinointiin, olisivat lakipalveluiden kasvumahdollisuudet mittavat.



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Lähdin tutustumaan pankkilakimiehen työprosessien kehittämiseen ja asiakaskokemuksen merkitykseen suurella mielenkiinnolla. Opinnäytetyön tavoitteena oli vähentää pankkilakimiehen työmäärää kehittämällä pankkilakimiehen työprosesseja virtaviivaisimmiksi asiakaskokemusnäkökulma erityisesti huomioon ottaen. Tavoitteena oli myös muokata pankkilakimiehen työprosesseja pankin strategian mukaiseksi parantamalla niiden tehokkuutta, jotta lakipalvelut ovat paremmin asiakkaiden saavutettavissa. Tarkoituksena oli pankkilakimiehen työajan optimoiminen siten, että aikaa voitaisiin käyttää enemmän asiakastapaamisiin, jolloin pankkilakimies pystyisi myös ottamaan vastaan enemmän toimeksiantoja.

Ensimmäinen haaste tavoitteen saavuttamiseksi oli selvittää, että mikä on asiakaskokemus, miten se syntyy ja miten asiakaskokemuksen muodostumiseen voidaan vaikuttaa. Asiakaskokemus saatetaan äkkiseltään mieltää asiakastyytyväisyyden tai erinomaisen asiakaspalvelun synonyymiksi. Tämä oli myös minun ensimmäinen ajatukseni asiakaskokemuksesta. Opinnäytetyöprosessi osoitti minulle kuitenkin hyvin erilaisen totuuden. Asiakastyytyväisyys ja asiakaspalvelu liittyvät kyllä vahvasti asiakaskokemuksen muodostumiseen, mutta asiakaskokemus on paljon muutakin. Se on tunteiden, mielikuvien ja kohtaamisten ainutlaatuinen kokonaisuus, jonka asiakas muodostaa yrityksen koko toiminnasta. Asiakaskokemuksen muodostuminen riippuu jokaisesta vuorovaikutussuhteesta asiakkaan ja yrityksen tai sen tuotteen välillä. Kun erottuminen palvelulla on muuttunut vaikeammaksi ja hinnan merkitys ostopäätösten tekemisessä on kasvanut, on ylivoimaisten asiakaskokemusten luominen kilpailuetuna noussut merkittäväksi.

Ylivoimaisen asiakaskokemuksen luominen on pohjimmiltaan voimakkaiden mielihyvän tunteiden luomista asiakkaille. Se on laaja kokonaisuus, joka voidaan jakaa toiminnan, tunteiden ja merkityksen tasoihin. Tämän opinnäytetyön perimmäisenä tavoitteena oli selvittää, miten pankkilakimiehen työntekoa voidaan tehostaa siten, että työtaakkaa saataisiin pienennettyä ilman, että työn laatu heikkenee tai toimeksiantoja vähennetään. Työaikaa haluttiin myös optimoida siten, että pankkilakimies voisi käyttää enemmän aikaa asiakastapaamisiin ja näin kasvattaa toimeksiantojen määrää. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa kävi jo ilmi, että työhön liittyvää toimintaohjeistusta ei ole ja työprosessit ovat muotoutuneet omalla painollaan harkitun suunnittelun sijaan. Näistä syistä kehittämisen

näkökulmaksi valittiin asiakaskokemuksen toiminnantaso, johon sisältyvät muun muassa palvelun kyky vastata asiakkaan perimmäiseen tarpeeseen, palvelun tehokkuus, prosessien sujuvuus ja palveluiden saavutettavuus. Jotta odotukset ylittäviä kokemuksia voidaan luoda, on ensin asiakaskokemuksen toiminnan tason oltava kunnossa.

Asiakaskokemuksen toiminnantason kehittämiseen perehdyttiin prosessien kehittämisen kautta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli määritellä pankkilakimiehen työprosessit ja prosesseja analysoimalla antaa kehitysehdotuksia ajankäytön optimoimiseksi. Käsittelin opinnäytetyössäni prosessien kehittämisen teoriaa ja prosessien sujuvuuden hyötyjä. Prosessien kehittämisessä on karkeasti kolme vaihetta: nykytilan kartoittaminen, prosessien analysointi ja prosessien kehittäminen. Pankkilakimiehen työprosessien kartoittamiseksi hyödynnettiin teemahaastatteluja pankkilakimiehelle. Teemahaastattelujen perusteella määriteltiin viisi pankkilakimiehen oleellisinta työprosessia ja kartoitettiin niiden ongelmakohtia. Työprosessit olivat laskutus, arkistointi, konttoreiden konsultointi, asiakastilaisuudet ja asiakastapaamiset ja toimeksiannot. Haastattelujen pohjalta toteutettiin prosesseista vuokaaviot sekä kirjoitettiin prosessikuvaukset.

Oletukseni oli, että prosessit huolellisesti kuvaamalla ja analysoimalla, löydetään paljon pullonkauloja, jotka ratkaisemalla prosessit tehostuvat huomattavasti. Prosesseista ei kuitenkaan löydetty riittävästi kehitettävää, jotta aikaa olisi voitu merkittävästi säästää prosesseissa. Prosesseihin kuluvaan aikaan ja sisältöön piti tutustua tarkemmin ja vertailukohteiden saamiseksi lomakekysely päätettiin toteuttaa. Aluksi lomakekyselyn piti olla vain pienehkö osa opinnäytetyötä, mutta kyselyyn saatiin laadulliselle tutkimukselle runsaasti laajasti perusteltuja vastauksia, joista pystyttiin tekemään niin paljon enemmän faktoilla perusteltuja päätelmiä kuin pelkän prosessien kuvaamisen perusteella pystyttiin. Tulosten pohjalta tehtyjen laskelmien ja taulukoiden perusteella pystyttiin käytännössä esittämään mitä prosesseja kannattaa lähteä kehittämään, jotta pankkilakimiehen työaikaa saadaan optimoitua parhaiten. Lisäksi pankkilakimies oli erityisen kiinnostunut kyselyn tuloksista ja koki saavansa niistä suuren hyödyn, minkä vuoksi tulokset avattiin ja analysoitiin hyvin yksityiskohtaisesti. Myös monet kyselyyn vastanneet lakiasiantuntijat ilmaisivat halukkuutensa tutustua tutkimuksen tuloksiin työn valmistuttua. Näistä syistä lomakekyselyn osuus opinnäytetyössä laajeni suuremmaksi kuin alun perin oli tarkoitus.

Haastattelujen perusteella tehtyjä prosessikaavioita ja -kuvauksia analysoimalla ja loma-kekyselyn tuloksia vertailtaessa keskenään tultiin siihen tulokseen, että arkistointi-, asiakastilaisuudet ja konttorien konsultointiprosessien kuluissa ei ole ilmeisiä ongelmakohtia, jotka parantamalla voitaisiin säästää pankkilakimiehen työaika. Päinvastoin pankkilakimies käytti arkistointiin vähemmän aikaa kuin muut lakiasiantuntijat keskimäärin ja hän kaipasi enemmän aikaa arkistointiprosessiin sen sujuvuuden parantamiseksi. Myös asiakastilaisuuksiin ja niiden valmisteluun sekä konttoreiden avustamiseen lainopillisissa kysymyksissä pankkilakimies käytti keskimäärin paljon vähemmän aikaa kuin muut lakiasiantuntijat. Lisäksi asiakastapahtumat ovat ainoa suora uusasiakashankinnan keino pankkilakimiehelle ja tutkimustulosten perusteella todettiin, että asiakastilaisuuksien valmistelua ei kannata siirtää jonkun muun kuin tilaisuudessa esiintyvän henkilön tehtäväksi. Konttoreiden konsultointiprosessi puolestaan koostuu pankkitoimihenkilöiden ainutkermaisista kysymyksistä eikä niiden määrää voida ennalta määrittää. Tämän vuoksi aikaa on hankala säästää konsultoinnista pelkästään nykyisillä resursseilla. Lisäksi pankkilakimiehen lainopillinen apu on konttoreille todella tärkeää. Näistä syistä näitä kolmea prosessia ei lähdetty tässä opinnäytetyössä kehittämään itsenäisinä prosesseina työajan säästämisen näkökulmasta. Prosesseja voidaan kyllä kehittää, mutta vain lisäämällä resursseja lakipalveluihin.

Arkistointiprosessin osalta tavoitteena oli myös laatia perusteltu ohjeistus arkistoitavan materiaalin säilytysajoista. Arkistointiaikojen selvittäminen osoittautui luultua suuremmaksi haasteeksi. Lakimiehen toimintaa ei säädellä laissa toisinkuin asianajajien toimintaa. Lisäksi kun olin yhteydessä lakitoimistoihin, asianajotoimistoihin, muihin pankkeihin ja Suomen lakimiesliittoon, ei yhteneviä käytäntöjä arkistoinnin suhteen ollut. Tämä oli melko yllättävää. Suomen asianajajaliitto on vuonna 1992 laatinut asiakirjojen säilyttämistä koskevan suosituksen. Mielestäni Aito Säästöpankin pankkilakimiehen tulisi noudattaa jatkossa tätä suositusta, koska Asianajajaliiton toiminta on tarkoin kirjattu lakiin ja liiton tehtävänä on edistää kaikkien mahdollisuuksia saada oikeudenmukaisia lakipalveluita. Myös lakitoimistot kertoivat noudattavasta tätä suositusta. Aito Säästöpankissa toimitaan tällä hetkellä käytännössä ohjeistuksen mukaan, koska asiakkaiden sähköisiin arkistoihin tallennettavien asiakirjojen säilytysaika on 10 vuotta asiakkuuden päättymispäivästä alkaen eikä mitään asiakirjoja ole vielä hävitetty. Ohjeistuksen käyttöönotto tulee näkymään vasta myöhemmin noin kahdeksan vuoden kuluttua, kun on ensimmäisen kerran aika hävittää pankin arkistoista lakimiehen toimeksiantoihin liittyviä asiakirjoja.

Laskutusprosessia arvioitaessa ilmeni, että laskutuksen läpimenoaika on lyhyin silloin, kun asiakas antaa toimeksiantosopimuksella suostumuksen tehdä veloituksen suoraan hänen Aito Säästöpankin tililtään. Tämän laskutustavan puolesta puhuivat myös suurin osa muista lakiasiantuntijoista. Vaikka suostumus veloituksen tekemiseen asiakkaalta saataisiinkin, voidaan silti törmätä tilanteeseen, että asiakkaalla ei esimerkiksi ole katetta laskuun veloitushetkellä, jolloin joudutaan laatimaan paperinen lasku ja prosessi pitkittyy. Kyselyn perusteella etsittiin parempia käytäntöjä laskutusprosessin kehittämiseksi. Tuloksista ilmeni, että ajankäytön kannalta, sillä käyttivätkö pankit sähköistä laskutusta, paperisien laskujen lähettämistä vai toimeksiantosopimuksen perusteella tapahtuvaa veloitusta suoraan asiakkaan tililtä, ei ollut merkitystä. Tuloksista nousi esille ainoastaan se, että kun laskutus ja sen seuranta oli asetettu sihteerin tehtäväksi, aikaa säästy kuukausittain yli kaksi tuntia.

Eniten potentiaalisia kehityskohteita löydettiin lomakekyselyn tulosten perusteella. Vaikka lakiasiantuntijoiden toimenkuvat osoittautuivat osittain hyvin erilaisiksi keskenään, pystyttiin tutkimustulosten perusteella löytämään tehokkaimmat tavat lakiasiantuntijoiden työprosessien hoitamiseen. Lomakekyselyssä nousivat esille kahden lakiasiantuntijan ylivoimaisesti tehokkaimmat tavat toimia. Suurin syy tulosten perusteella tehokkuudelle oli se, että näiden lakiasiantuntijoiden ajalliset resurssit hyödynnettiin lähes kokonaan vain tehtäviin, joissa oikeasti tarvittiin juristin pätevyyttä. Näillä lakiasiantuntijoilla oli sihteerit apunaan, joita hyödynnettiin paljon ja monipuolisesti. Molempien vastaajien sihteerien toimenkuviin kuuluivat suurimmaksi osaksi perukirjojen ja perinnönjakojen valmistelu, laskutuksen seuranta ja arkistointi lähes kokonaan. Tämän ansiosta nämä lakiasiantuntijat pystyivät ottamaan vastaan vuodessa 49,5% enemmän toimeksiantoja vastaan kuin muut lakiasiantuntijat keskimäärin. Vertailtaessa Aito Säästöpankin pankkilakimiehen ja näiden kahden lakiasiantuntijan ajankäyttöä toimeksiantojen valmistelutyöhön, olivat erot myös merkittäviä. He kaikki kolme käyttivät lähes saman verran aikaa toimeksiantojen valmisteluun, mutta lakiasiantuntijat pystyvät silti vuodessa kumpikin ottamaan vastaan 30% enemmän toimeksiantoja kuin Aito Säästöpankin pankkilakimies. Ottaen vielä sen huomioon, että kyselytutkimus osoitti, että Aito Säästöpankin pankkilakimies käytti keskimäärin 34–47 minuuttia vähemmän aikaa yhden toimeksianton valmisteluun kuin muut lakiasiantuntijat keskimäärin, ovat erot valtavia. Pankkilakimies käytti heti näiden kahden vastaajan jälkeen vähiten aikaa yksittäisten toimeksiantojen valmisteluun. Erot ajankäytössä valmistelutyöhön olivat siis vielä suurempia muiden vastaajien kohdalla. Haastatteluissa kävi toisaalta myös ilmi, että valmistelutyö vaatisi

enemmän aikaa lisääntyvien toimeksiantojen myötä, jotta toimeksiantojen laatu ei heikkenisi.

Lomaketutkimuksessa siinä, miten nopeasti asiakkaat pääsevät tapaamiseen, oli myös suuria eroja. Odotusaika vaihteli samasta päivästä neljään viikkoon. Lomakekyselyn perusteella syytä tälle vaihtelulle ei löydetty. Aito Säästöpankki kuului pankkeihin, joissa tapaamista jouduttiin odottamaan pisimpään. Asiakaskokemuksen toiminnan tasoon kuuluu palveluiden saavutettavuus ja tässä on parantamisen varaa. Asiakkaat arvostavat helpoutta ja vaivattomuutta ja ne ovat tärkeitä tekijöitä ylivoimaisen asiakaskokemuksen luomisessa. Jos asiakas hermostuu jo siinä vaiheessa, kun hän ei ole vielä palvelua saanut, on odotukset ylittäviä kokemuksia hankala luoda. Jatkotoimintaehdotuksenani on, että toimeksiantajan pitää selvittää miksi asiakkaat joutuvat välillä odottamaan tapaamiseen pääsyä neljä viikkoa. Toinen kyselylomakkeen tulosten perusteella esiin noussut asia, joka vaatii jatkotutkimusta, on pankkilakimiehen yksittäisiin asiakastapaamisiin käytettävä aika. Aito Säästöpankin pankkilakimies käyttää aikaa keskimäärin 31 minuuttia enemmän yksittäisiin asiakastapaamisiin kuin muut lakiasiantuntijat. Toimeksiantajan pitää selvittää, että onko kannattavaa yrittää lyhentää yksittäisiin asiakastapaamisiin käytettävää aikaa vai kärsiikö asiakaskokemus siitä. Tämä vaatii jatkossa tarkempaa perehtymistä yksittäisten asiakastapaamisten kulkuun.

Kyselytutkimus osoitti, että koko Säästöpankkiryhmässä lakipalveluissa on paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. Yhtä lukuun ottamatta kukaan lakiasiantuntijoista ei pystyisi hoitamaan yhtään enempää toimeksiantoja kuin mitä he nyt hoitavat. Tilanne oli sama riippumatta siitä, kuinka paljon toimeksiantoja lakiasiantuntija on viimeisen 12 kuukauden aikana hoitanut tai kuinka paljon lakiasiantuntija suhteellisesti käyttää aikaa asiakastapaamisiin ja toimeksiantojen hoitamiseen. Lisäksi yhtä lukuun ottamatta kukaan lakiasiantuntijoista ei tehnyt uusasiakashankintaa. Asiakasvirtaa riittää ilman sitä ja kysyntä ylittää tarjonnan. Kysyntää lakipalveluille riittää siis jokaisessa Säästöpankissa kokoon, toimipaikkaan ja pankin asiakasmäärään katsomatta. Kiire yhdisti kaikkia lakiasiantuntijoita; miten kaikkeen kysyntään voidaan vastata? Pankkilakimiehen haastatteluissa ja kyselytutkimuksen tuloksissa toistuivat samat asiat siitä, että jos tukiprosesseja voitaisiin delegoida jonkun muun hoidettavaksi, pystyttäisiin aikaa käyttää enemmän tehtäviin, jotka oikeasti vaativat juristin osaamista. Haastatteluiden ja kyselytutkimuksen tulosten perusteella kehitysehdotukseni toimeksiantajalle on, että Aito Säästöpankissa harkittaisiin lakiasiainsihteerin palkkaamista, joka avustaisi pankkilakimiestä kokopäiväisesti tai

vaihtoehtoisesti mikäli katsotaan, että apua ei tarvittaisi niin paljon, voisi assistentti työskennellä Aito Säästöpankin liiketoiminnan tukiyksikössä hoitaen osittain liiketoiminnan tuen tehtäviä ja osittain lainopillisia tehtäviä. Eniten apua pankkilakimiehelle olisi siitä, että assistentin tehtäviin kuuluisivat laskutuksen hoitaminen ja sen seuranta, sähköinen arkistointi, perukirjojen luonnostelu, perunkirjoitustoimeksiantoihin liittyvä todistusten tilaaminen ja postituksen hoitaminen. Assistentin koulutuksesta ja kokemuksesta riippuen hän voisi myös osittain hoitaa konttoreiden konsultointia.

Koko opinnäytetyön yhtenä päätarkoituksena oli parantaa asiakaskokemusta kehittämällä pankkilakimiehen toiminta pankin strategian mukaisesti asiakaslähtöisemmäksi. Tässä opinnäytetyössä kehittämisen kohteeksi valittiin asiakaskokemuksen toiminnan taso eli ydinkokemuksen parantaminen. Ydinkokemuksen tärkeimmät elementit ovat palvelun saavutettavuus, tehokkuus ja prosessien sujuvuus. Lisäämällä resursseja Aito Säästöpankin lakipalveluihin, pystytään kerralla kehittämään näitä kaikkia ydinkokemuksen tärkeimpiä elementtejä. Jos Aito Säästöpankin pankkilakimies saisi siis apua työtehtäviensä hoitamiseen, vaikuttaisi se suoraan positiivisesti asiakaskokemukseen. Kun lakimiehen työtä tukevia toimintoja hoitaisi joku muu pankkilakimiehen lisäksi, prosessien läpimenoaika lyhenisi. Kun läpimeno aika lyhenee, asiakastytyvyisyys kasvaa, kun asiakkaat saavat palvelun nopeammin. Lisäksi, kun pankkilakimieheltä vapautui aikaa, pystyisi hän reagoimaan myös asiakkaiden yhteydenottopyyntöihin nopeammin. Kun asiakkaiden yhteydenottopyyntöihin vastataan nopeasti, paranee palvelun saatavuus ja helppous asiakkaiden silmissä. Kun pankkilakimies pystyisi käyttämään aikaa enemmän asiakastapaamiseen jonkun muun hoitaessa paljon aikaa vievää valmistelutyötä, pystyttäisiin lakipalveluita myös tarjoamaan useammille asiakkaille. Kun palvelua pystytään tuottamaan enemmän, tarkoittaa se myös palkkiotuottojen kasvua. Resurssien lisäämille varmistetaan myös toimeksiantojen laadun pysyminen hyvänä, koska kiire on alkanut vaikuttaa laatuun negatiivisesti. Nyt ollaan kuitenkin tilanteessa, jossa uusasiakashankintaa ei tarvitse tehdä ollenkaan, koska kysyntä ylittää tarjonnan eikä kaikkeen kysyntään edes pystytä vastaamaan. Toimeksiantoja tehdään nyt jo maksimaalinen määrä, joka pystytään yhden henkilön työpanoksella toteuttamaan ja pankkilakimies jopa harkitsee asiakastilaisuuksissa esiintymisen vähentämistä, koska aika ei meinaa riittää ydinprosessin hoitamiseen työajan puitteissa. Tämä tilanne on saavutettu lähes kokonaan ilman markkinointia. Tämä tilanne on myös sama 10 muussa Säästöpankissa paikkakunnasta, asiakasmäärästä ja pankin koosta riippumatta. Kilpailevat pankit laajentavat toimintaansa kovalla vauhdilla jo toimialan ulkopuolellekin kuten sairaalatoimintaan. S-Ryhmä ja lentoyhtiö Norwegian

puolestaan laajensivat toimintaansa rahoituslalle tarjoamalla pankkipalveluita asiakkailleen. Kilpailijoita tulee koko ajan lisää ja perinteinen pankkitoiminta on suurien haasteiden edessä. Voisiko ylivoimaisen asiakaskokemuksen tuottamisen lisäksi erikoistuminen lakipalveluihin tuoda Aito Säästöpankille keinon erottautua kilpailijoista?

Mikäli Aito Säästöpankki aikoo tulevaisuudessa delegoida pankkilakimiehen tehtäviä sihteerille, on myöhemmin arvioitava kannattavuuden lisäksi sihteerin vaikutusta asiakaskokemukseen. Jos prosesseja ei arvioida, on niitä kohtalaisen vaikea parantaa. Ilman tavoitteita on parantaminen mahdotonta. Kun tietoa kerättäisiin systemaattisesti tavoitteiden onnistumisesta, asiakkaiden odotuksista, asiakkaiden odotukset ylittäneistä ja alittaneista kokemuksista, olisi jatkossa entistä helpompi reagoida muutostarpeisiin ennakoitujen ja riittävän nopeasti sekä arvioida tehtyjen muutoksien vaikutuksia. Numeroista käy ilmi selkeästi kehityksen suunta ja tehokkuuden taso. Aito Säästöpankki otti käyttöönsä helmikuussa 2016 suositteluindeksin (Net Promoter Score, NSP). Asiakkaat, jotka käyvät pankkitoimihenkilön kanssa neuvottelussa konttorilla, saavat neuvottelun jälkeen verkkopankkiinsa palautekyselyn, jossa kysytään asiakkaan mielipiteitä tapaamisen onnistumisesta sekä sitä, että suosittelisiko hän pankkia tuttavilleen. Mielestäni NSP-palautekyselyä voisi hyödyntää myös pankkilakimiehen työssä, jolloin pankkilakimiehen työskentelylle voitaisiin helpommin asettaa myös muita mitattavissa olevia tavoitteita myynnillisten tavoitteiden rinnalle. Toiminnan kehittäminen on hyvä suuntaa antava ohje, mutta parempi tavoite on esimerkiksi saada perunkirjoitusprosessin keskimääräinen läpimenoaika lyhennettyä viidellä päivällä.

Tutkin ja suunnittelin ensimmäistä kertaa yrityksen työprosessien kehittämistä. Ennen varsinaisen opinnäytetyön tekemistä tutustuin moniin oikeustradenomien ja tradenomien opinnäytetöihin. Huomioni erityisesti kiinnitti se, että moni totesi työnsä pohdintaosuudessa, että heidän olisi pitänyt tutustua enemmän kirjallisuuteen ennen varsinaisen kirjoittamisen ja tutkimusten aloittamista. Otin tästä opiksi ja tutustuin ennen työn aloittamista huolellisesti kirjallisuuteen ja käytin aikaa sopivan materiaalin valitsemiseen. Mielestäni hyvä suunnitelma opinnäytetyön toteuttamiseen auttoi työn rakenteen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tästä johtuen onnistuin mielestäni rakentamaan johdonmukaisen ja kattavan viitekehyksen työlleni, jossa yhdistin asiakaskokemuksen rakentamisen ja prosessien kehittämisen. Viitekehyksen rakentamisen jälkeen määritin pankkilakimiehen prosessit ja vasta sen jälkeen syntyi idea kyselyn toteuttamisesta. Ihanteellista olisi ollut, jos päätös kyselyn toteuttamisesta olisi tehty jo opinnäytetyön valmistelun aiemmassa

vaiheessa, koska sen toteuttaminen pitkitti työn valmistumista. Jälkikäteen totesin myös, että lomakekysely olisi pitänyt antaa useamman henkilön luettavaksi ennen sen lähettämistä, koska muutamat kysymykset oli ymmärretty eri tavalla kuin oli tarkoitus. Kyselyssä pyydettiin välillä arvioimaan ajankäyttöä kuukaudessa ja välillä viikossa, minkä vuoksi osa vastaajista vastasi joihinkin kysymyksiin ajankäytön viikossa, vaikka pyydettiin vastaamaan kuukaudessa, mikä vääristi tuloksia. Lisäksi kyselyssä olisi pitänyt enemmän korostaa sitä, että vastaukset pitää antaa lukuina, kun arvioitiin sitä, miten usein jokin asia tapahtuu. Osa vastaajista vastasi yhteen kysymykseen sanoilla kuten ”muutaman kerran viikossa”. Kun vastaus oli näin epämääräinen, ei se ollut vertailukelpoinen. Vastaajat ymmärsivät kuitenkin suurimman osan kysymyksistä juuri niin kuin oli tarkoitettu ja virheelliset vastaukset on selkeästi kerrottu lukijalla ja jätetty pois analysoinnista. Tämän vuoksi en koe tulosten laadun kärsineen kovin paljon.

Opinnäytetyöni aihe oli kokonaisuudessaan innostava ja tiedonjano kasvoi opinnäytetyön edetessä. Lisäksi motivaation ylläpitäjänä toimi se, että työn edetessä huomasin pystyväni esittämään konkreettisia tuloksia ja kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Tunsin tekeväni merkittävää työtä ja vein aiheeni entistä syvemmälle asiakastapaamisten ja toimeksiantojen valmistelun maailmaan. Pankkilakimiehen antama palaute ja suuri kiinnostus opinnäytetyötäni kohtaan vahvistivat tuntemuksiani siitä, että tälle työlle oli tarvetta. Koen myös tutkimukseni olevan luotettava, koska sain laajaan lomakekyselyyn 10 vastausta ja avoimiin kysymyksiin oli vastattu kattavasti. Lisäksi teemahaastattelut olivat laajoja ja niissä käytiin työprosesseja läpi yksityiskohtaisesti. Aineistoa oli siis riittävästi ja tekemäni analyysi on kattava. Kehitysehdotuksien antaminen oli koko opinnäytetyön pohjimmainen tarkoitus ja pystyin antamaan toimeksiantajalle useita konkreettisia jatkotoimintapohjeita ja perustellusti esittämään, missä työprosesseissa on eniten potentiaalia kehittämiseksi. Tästä syystä koen onnistuneeni opinnäytetyössä asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Opinnäytetyö antaa hyvän pohjan jatkotutkimuksille kehittää Aito Säästöpankin asiakaskokemusta entistä paremmaksi.



## LÄHTEET

Aarnio, A., Kangas, U., Puronen, P. & Rabinä, T. 2011. Perunkirjoitus ja perinnön vero-seuraukset. Helsinki: Talentum.

Aito Säästöpankki. Säästöpankkiryhmä. Kotisivu. Tulostettu 20.3.2016.

<http://www.saastopankki.fi/saastopankkiryhma/strategia>

Aito Säästöpankki kasvaa – mutta ei kutistumalla. 19.2.2016. Tiedote. Tulostettu

21.4.2016. [http://www.saastopankki.fi/documents/24402/209235/Aito%20Sp\\_Tulostie-dote%202015.pdf/d5d2fb1f-3a38-49b6-8f1f-855e4cce4f0a](http://www.saastopankki.fi/documents/24402/209235/Aito%20Sp_Tulostie-dote%202015.pdf/d5d2fb1f-3a38-49b6-8f1f-855e4cce4f0a)

Aito Säästöpankki. 2016. Säästöpankkiryhmä 2016. Yleisesittely materiaali. Tulostettu

21.4.2016. [http://www.saastopankki.fi/docu-ments/10180/0/S%C3%A4%C3%A4st%C3%B6pankkiryhm%C3%A4n+yleisesit-tely+2016/f2a1b974-1fd7-439e-aeb9-3c8ec311abeb?version=1.0](http://www.saastopankki.fi/documents/10180/0/S%C3%A4%C3%A4st%C3%B6pankkiryhm%C3%A4n+yleisesit-tely+2016/f2a1b974-1fd7-439e-aeb9-3c8ec311abeb?version=1.0)

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Damansio, A. 1994. Descartes' error. Emotion, reason and the human brain. New York: Random house.

Eenola, J. 2015. Säästöpankkikokemuksen ydin on halumme auttaa. 19.5.2015. Hyvän päivän varalle -blogi. Tulostettu 21.4.2016. <https://hyvanpaivanvaralle.com/page/3/>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Finanssialan Keskusliitto. 2009. Pankkialaisuusohjeet 2009. Luettu 2.3.2016

<http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Pankkialaisuusohjeet.pdf#search=pankkialaisuus>

Goodman, J. 2009. Managing the customer experience to increase positive word of mouth, build loyalty, and maximize profits. 1st edition. New York: American Management Association.

Hahla, A. pankkilakimies. 2016. Haastattelu 2.2.2016. Haastattelijä Järvinen, E. Tam-pere.

Hahla, A. pankkilakimies. 2016. Haastattelu 14.4.2016. Haastattelijä Järvinen, E. Tam-pere.

Jalonen, H., Vuolle, M. & Heinonen, L. 2016. Negatiiviset tunteet. Positiivinen bisnes. Helsinki: Talentum Pro.

Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta JUHTA. 2012. JHS 152 Prosessien kuvaaminen. Tulostettu 21.3.2016. <http://docs.jhs-suositukset.fi/jhs-suosituk-set/JHS152/JHS152.pdf>

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kortesuo, K. & Patjas, L. 2011. Kuka vastaa?. Asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa. Helsinki: Infor.
- Kvist, H., Arhoma, S., Järvelin, K. & Räikkönen, J. 1995. Asiakasprosessit. Miten parannat tulosta prosesseja kehittämällä?. Jyväskylä: SEDECON Oy.
- Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 7. painos. Helsinki: Laatukeskus.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. 4. painos. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. painos. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- Lööw, M. 2002. Onnistunut projekti. Projektijohtamisen ja -suunnittelun käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Pitkänen, R. 2010. Johtamisen suurenmoinen keveys. Esimiehenä asiantuntija- ja palveluorganisaatiossa. Helsinki: Infor.
- Rajander-Juusti, R. 2015. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen. Hyvinvoiva finanssiala 2014-2015 –hankkeen loppuraportti. Hyvinvoiva finanssiala –hanke. Tulostettu 2.2.2016
- Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 6. painos. Helsinki: Talentum.
- Suomen asianajajaliitto. 2012. Asiakirjojen säilyttämistä koskeva suositus (3.5.1991, muut. viim. 15.6.2012). Tulostettu 1.4.2016. [http://www.asianajajaliitto.fi/files/838/B\\_10\\_Asiakirjojen\\_sailyttamista\\_koskeva\\_suositus.pdf](http://www.asianajajaliitto.fi/files/838/B_10_Asiakirjojen_sailyttamista_koskeva_suositus.pdf)
- Suomen asianajajaliitto. Asianajajaliitto. Kotisivu. Tulostettu 1.4.2016. <http://www.asianajajaliitto.fi/asianajajaliitto>
- Tampereen ev.lut. seurakunnat. Virkatodistus ja sukuselvitys. Tulostettu 27.2.2016. [http://www.tampereenseurakunnat.fi/palveluja/virkatodistus\\_ja\\_sukuselvitys](http://www.tampereenseurakunnat.fi/palveluja/virkatodistus_ja_sukuselvitys)
- Tuominen, K. & Laamanen, K. 2011. Prosessijohtamisen toimintamalli. Itsearviointin työkirja. Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista. E-kirja. Turku: Oy Benchmarking Ltd. Luettu: 30.11.2015.

Tuulasniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, V. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

[https://wiki.aalto.fi/download/attachments/70791584/varto\\_laadullisen\\_tutkimuksen\\_metodologia.pdf?version=1&modificationDate=1349944103000&api=v2](https://wiki.aalto.fi/download/attachments/70791584/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia.pdf?version=1&modificationDate=1349944103000&api=v2)

## LIITTEET

### Liite 1. Ensimmäisen teemahaastattelun runko

1 (2)

#### Perustiedot

- Koulutus
- Työsuhteen kesto
- Aikaisempi työkokemus vastaavista tehtävistä? Kuinka monta vuotta?

#### Työtehtävät

- Mitkä ovat työtehtäväsi? Keskeisimmät tehtävät?
- Millaisia toimeksiantoja otat vastaan?
- Onko jotain toimeksiantoja selkeästi enemmän, entä vähemmän?
- Ajan jakautuminen eri tehtävien kesken?
- Konttoreiden kysymykset; kuinka paljon niihin vastaamiseen kuluu aikaa?
- Laskutus ja sen sujuvuus; miten hoidetaan käytännössä?
- Arkistointi? Miten hoidetaan nyt?
- Vaatiiko jokin työtehtävä erityistä tarkkaavaisuutta?
- Mitkä koet tärkeimmiksi työtehtäviksi, miksi?
- Saatko vapaasti päättää aikatauluistasi? Onko joustavuutta?
- Millaisia tavoitteita asetat työllesi?

#### Asiakastapaamiset

- Kuinka paljon aikaa kuluu... ja montako tapaamista vaatii?
  - testamentit
  - perunkirjoitus
  - perinnönjako
  - edunvalvontavaltuus
  - ositus
  - avioehto
- Vaatiiko jokin työtehtävä erityisen paljon aikaa?
- Onko vakiintunutta toimintatapaa asiakastapaamisiin? Voiko sellaista yhtenäistä olla?
- Onko toimeksiantosopimusmallia? Tehdäänkö toimeksiantosopimus kaikkien kanssa?
- Kysynnän tila: Onko kysyntää? Pystytkö vastaamaan kysyntään?
- Mitä kautta asiakkaat ottavat yhteyttä?
- Kuinka nopeasti vastaat asiakkaiden yhteydenottopyyntöihin? (soittopyynnöt, sähköpostit)
- Kuinka nopeasti asiakas pääsee tapaamaan sinua?

(jatkuu)

2 (2)

- Onko kommunikoinnissa/viestinnässä asiakkaiden kanssa parannettavaa?
- Pitäisikö mielestäsi tiedot palveluistasi olla helpommin saatavilla esim. Aito SP verkkosivuilla?

### **Työvälineet ja ohjeet**

- Onko valmiita malleja/pohjia (esim. testamentille ym.)
- Kaipaako joku työprosessi erityisesti ohjeistusta? Joudutko tekemään paljon uusia malleja/soveltamaan?
- Kerro toimeksiantojen määräajoista. Koetko, että se on tarpeeksi nopea?
  - Pystytkö hoitamaan toimeksiannot sovitussa määräajassa?
- Onko henkilökohtaisia haasteita? (esim. aikataulut, stressi)
- Johdon ohjeistus työhön? Onko sellaista?
- Onko jo jonkinlaista prosessikuvausta tehty?
- Onko olemassa ohjeistusta reklamaatioiden käsittelylle?

### **Haasteet**

- Millaista palautetta olet saanut asiakkailta?
- Pullonkaulat työssäsi? Mikä tuottaa päänvaivaa, hitautta, hankaluuksia työssäsi?
- Seurataanko työsi tuloksia? Miten?
- Tarvitaanko asiakkaiden jälkihoitoa? Mikä on sen tila?
- Saatko tukea johdolta?
- Liikkuminen konttorien välillä? Viekö paljon aikaa?

## Liite 2. Toisen teemahaastattelun runko

- Asiakastapaamisprosessi ja sen kulku
- Perunkirjoitusprosessi ja sen kulku
  - Kuka kutsuu asianomaiset perunkirjoitukseen?
  - Virkatodistusten tilaaminen ja postitus
  - Missä perunkirjoitus yleensä pidetään?
  - Kuka toimittaa perunkirjoituksen verottajalle?
  - Toimeksiannon valmistelun ongelmakohtat
  - Prosessin pituus
- Asiakastilaisuudet -prosessin kulku
- Laskutus prosessin kulku
  - Miten laskujen perintä hoidetaan?
- Konttoreiden konsultointiprosessi ja sen kulku
- Arkistointiprosessi ja sen kulku
- Ajankäyttö eri prosesseihin

## Liite 3. Saatekirje

SAATEKIRJE

8. elokuuta 2016

Hyvä Säästöpankkiryhmään kuuluva lakiasiantuntija,

Olen opintojeni loppusuoralla oleva Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija sekä Aito Säästöpankin Back Officen työntekijä. Pankkiuraa Aito Säästöpankissa minulle on kertynyt kolmen vuoden verran. Teen täällä hetkellä opinnäytetyötäni Aito Säästöpankin pankkilakimiehelle. Työni tavoitteena on kehittää pankkilakimiehen työprosesseja asiakaskokemuksen kautta. Työn tarkoituksena on kartoittaa ja kehittää pankkilakimiehen ajallisten resurssien käyttöä ja vapauttaa aikaa asiakastapaamisiin.

Pyydän Teitä ystävällisesti vastaamaan vapaamuotoisesti tämän saatekirjeen ohessa lähetetyn kyselylomakkeen kysymyksiin. Tämän kyselyn tarkoituksena on saada uusia ideoita ja näkökulmia Aito Säästöpankin pankkilakimiehen työprosessien parantamiseen ja vertailla Aito Säästöpankin lakimiehen ajankäyttöä muiden pankkien lakiasiantuntijoiden ajankäyttöön. Tähän kyselyyn valittujen henkilöiden määrä on suhteellisen pieni, minkä vuoksi vastaamisenne kyselyyn olisi erittäin arvokasta minulle.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja opinnäytetyön tulokset julkaistaan siten, että yksittäisen kyselyyn vastanneen henkilön tunnistaminen tuloksista ei ole mahdollista. Tutkimuksen tekijänä säilytän tutkimusaineiston huolellisesti koko tutkimuksen ajan. Tutkimusaineistoa ei luovuteta eteenpäin ja se hävitetään henkilötietolain (523/1999) mukaisesti.

Opinnäytetyön arvioitu valmistumisaika on 30.9.2016 ja se julkaistaan ammattikorkeakoulujen Theseus - verkkopalvelussa.

Vastaukset voitte palauttaa sähköpostitse minulle osoitteeseen [emmi.jarvinen@saastopankki.fi](mailto:emmi.jarvinen@saastopankki.fi) 22.8.2016 mennessä.

Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta sähköpostitse tai puhelimitse.

Vastauksestanne etukäteen kiittäen,

Emmi Järvinen

puh. 0400 449 395

[emmi.jarvinen@saastopankki.fi](mailto:emmi.jarvinen@saastopankki.fi)

## Liite 4. Lomakekysely

1(7)

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Emmi Järvinen

**Kysely ajallisten resurssien käytöstä lakiasiantuntiatyössä Säästöpankkiryhmässä**

Tämä kysely tehdään osana opinnäytetyötä. Vastaa kysymyksiin valitsemalla sinulle sopivin vaihtoehto tai kirjoittamalla vastaus sille varattuun kenttään. Tallenna tiedosto lopuksi ja palauta sähköpostitse osoitteeseen [emmi.jarvinen@saastopankki.fi](mailto:emmi.jarvinen@saastopankki.fi)

---

**Taustatiedot**

Syntymävuosi

Koulutus

Nykyinen työnimike

Nykyisen työsuhteen laatu Säästöpankissa

- Kokoaikainen  
 Osa-aikainen, työskentelen viikossa  tuntia

Työkokemuksen määrä kuukauden tarkkuudella nykyisessä tehtävässä Säästöpankissa:

Kerro toimenkuvastasi ja luettele mitä erilaisia asiakkaiden lainopillisia toimeksiantoja työtehtäviisi kuuluu (esim. edunvalvontavaltuus, perinnönjaot, yrityskaupat, sukupolvenvaihdokset ym.):

(jatkuu)



TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Emmi Järvinen

Kuuluuko toimenkuvaasi muita tehtäviä kuin asiakkaiden lainopilliset toimeksiannot ja niihin liittyvät tehtävät? Mitä nämä tehtävät ovat? (esim. hallinnolliset tehtävät, perintä, pankki palveluneuvojan tehtävät ym.)

Arvioi ajankäyttösi jakautumista asiakkaiden lainopillisten toimeksiantojen ja muiden työtehtävien kesken:

Käytän		% ajastani yksityisasiakkaiden toimeksiantoihin (ml. tapaamiset ja kaikki valmistelutyö)
Käytän		% ajastani yritysasiakkaiden toimeksiantoihin (ml. tapaamiset ja kaikki valmistelutyö)
Käytän		% ajastani muihin töihin kuin asiakkaiden toimeksiantoihin liittyviin tehtäviin
yht. 100%		

### Lainopilliset toimeksiannot

Työtehtäviini kuuluvat:

- Yksityishenkilöiden lainopilliset toimeksiannot  
 Yritysten lainopilliset toimeksiannot

Kuinka monta lainopillista toimeksiantoa sinulla on ollut viimeisen kuluneen 12 kuukauden aikana?

Yksityishenkilöt	
Yritykset	

Kuinka monta lainopillisiin toimeksiantoihin liittyvää asiakastapaamista sinulla on viikon aikana yleensä?

Yksityishenkilöt	
Yritykset	

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Emmi Järvinen

**Kuinka kauan arvioisit käyttäväsi aikaa asiakastapaamisiin viikossa 30 minuutin tarkkuudella?**

**Kuinka kauan arvioisit käyttäväsi aikaa aktiiviseen toimeksiantoihin liittyvään valmistelutyöhön viikossa 30 minuutin tarkkuudella?**

**Kuvaile erilaisten lainopillisten toimeksiantojen määrällistä jakautumista. (esim. millaisia toimeksiantoja on eniten tai vähiten, millaiset toimeksiannot ovat viime aikoina lisääntyneet tai vähentyneet)**

**Kuvaile vapaamuotoisesti työtahtiasi; koetko esimerkiksi, että pystyisit hoitamaan enemmän toimeksiantoja kuin nyt? Miksi tai miksi et? Joudutko kieltäytymään ottamasta toimeksiantoja vastaan, koska työmääräsi kasvaa liian suureksi? Venyykö toimeksiantojen valmistuminen liian pitkiksi, koska työmääräsi on liian suuri?**

**Kuinka nopeasti vastaat asiakkaiden yhteydenottoopyyntöihin yleensä?**

4(7)

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Emmi Järvinen

Kuinka kauan arvioisit käyttäväsi aikaa asiakkaiden soittopyyntöihin ja sähköposteihin vastaamiseen viikossa 30 minuutin tarkkuudella?

Kuinka nopeasti asiakas pääsee tapaamiseen kanssasi yleensä? Kerro päivän tarkkuudella. (kuinka pitkälle ajanvaraus menee) Pääseekö asiakas tapaamiseen kanssasi mielestäsi riittävän nopeasti?

Kuinka monen konttorin asiakkaita otat vastaan? Onko sinulla sovittuja päiviä, jotka olen varannut tietyn konttorin asiakkaille?

Teetkö aktiivisesti uusasiakashankintaa? Millaista? Jos teet, kuinka paljon viikossa tai kuukaudessa käytät siihen aikaa 30 minuutin tarkkuudella?

### Lainopillisten toimeksiantojen valmistelu

---

Hoidatko kaiken lainopillisten toimeksiantojen valmistelun itse? (esim. perukirjojen luonnostelu, perunkirjoitusta varten tarvittavien asiakirjojen tilaaminen)

- Kyllä  
 En

*Jos vastasit tähän kysymykseen "Kyllä", voit siirtyä kohtaan laskutus.*

5(7)

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Emmi Järvinen

Kuka tai ketkä auttavat valmisteluissa?

Luettele mitä toimeksiantoja valmistelevia tehtäviä et yleensä hoida itse:

### Laskutus

---

Hoidatko itse toimeksiantoihin liittyvän laskutuksen?

- Kyllä  
 En

Miten laskutus käytännössä hoidetaan?

Kuinka kauan arvioisit käyttäväsi aikaa laskutukseen ja sen seuraamiseen viikossa tai kuukaudessa 30 minuutin tarkkuudella?

Miten toimeksiantoihin liittyvän laskutuksen perintä hoidetaan pankissanne?

6(7)

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Emmi Järvinen

Onko laskutusprosessissanne mielestäsi kehitettävää? Jos on, niin miten kehittäisit sitä?

### Asiakastapahtumat

---

Kuinka usein pidät puheenvuoroja pankin järjestämissä asiakastapahtumissa? (esim. perintöverotilaisuus, yritysvierailut yms.)

Kuinka kauan arvioisit käyttäväsi aikaa kuukaudessa asiakastapahtumiin ja niihin valmistautumiseen 30 minuutin tarkkuudella?

### Konttorien avustaminen

---

Kuinka moneen konttorien henkilökunnan kysymyksiin vastaat päivittäin tai viikoittain? (esim. konttorit pyytävät apua asiakirjojen tulkintaan, kysyvät perinnönjakoon liittyen ym.)

Kuinka kauan arvioisit käyttäväsi aikaa konttoreiden kysymyksiin vastaamiseen viikossa tai kuukaudessa 30 minuutin tarkkuudella?

7(7)

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Emmi Järvinen

### Arkistointi

---

Hoidatko asiakirjojen arkistoinnin itse? Jos et niin miten se hoidetaan?

Kuinka kauan arvioisit käyttäväsi aikaa arkistointiin viikossa tai kuukaudessa 30 minuutin tarkkuudella?

Onko jotakin muita sinun työtäsi avustavia tehtäviä tällä hetkellä, joita on delegoitu jonkun muun hoidettavaksi? (esim. sähköpostin hallinnointi, postin avaaminen, soittopyyntöjen hoitaminen)

Onko jotakin muita sinun työtäsi avustavia tehtäviä, jotka mielestäsi olisi jatkossa hyvä delegoida jonkun muun hoidettavaksi, jotta pystyisit käyttämään enemmän aikaa johonkin muuhun työtehtävääsi kuten asiakastapaamisiin? Mitä nämä tehtävät ovat ja miksi ne olisi mielestäsi olisi hoidettava jonkun muun toimesta?

Kiitos vastauksistasi!