

Mäkelä Anne

Henkilöasiakkaiden lakipalveluiden tuotteistaminen

Opinnäytetyö

Syksy 2018

SeAMK Liiketalous ylempi AMK

Liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta

Tutkinto-ohjelma: Liiketoimintaosaaminen (yAMK)

Suuntautumisvaihtoehto:

Tekijä: Mäkelä Anne

Työn nimi: Henkilöasiakkaiden lakipalveluiden tuotteistaminen

Ohjaaja: Sanna Joensuu-Salo

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 105

Liitteiden lukumäärä: 4

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitä tukimateriaalia Oma Säästöpankin lainopillisia toimeksiantoja laativat tarvitsevat työnsä tueksi. Tavoitteena oli selvittää, miten tuotteistamisen keinoin palveluprosessia voidaan tehostaa ja helpottaa niin toimeksiantoja laativien kuin asiakaskokemuksen kannalta. Tämän työn tavoitteena oli huomioida sekä ulkoinen että sisäinen tuotteistaminen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys jakautuu kahteen osa-alueeseen. Ensimmäisenä ovat lakipalvelut niihin liittyvään lähdekirjallisuuteen ja lakeihin perustuen. Toisena on tuotteistaminen, sen tavoitteet, hyödyt, haasteet, tasot, muodot ja osallistavan tuotteistamisen menetelmät.

Tutkimusote oli tässä tutkimuksessa laadullinen. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välimuotoa. Tutkimuksen analyysimenetelmänä oli teemoittelu.

Tutkimustulokset osoittivat, että itse palveluprosessi oli toimeksiantojen laatijoilla melko samantyyppinen. Lainopillisten palveluiden tuottamisen tukimateriaaliksi tämän työn myötä laadittiin muistilista perunkirjoitukseen ja lainopillisten palveluiden esite. Tutkimustulokset osoittivat, että tukimateriaalia tärkeämpää ovat riittävät resurssit, joissa alueellisesti oli eroja. Asiakkailta saadussa palautteessa korostuivat etenkin palvelun nopeus ja ihmisläheisyys. Koko henkilöstön merkitys ja osaaminen korostuivat palveluiden tarjoamisessa asiakkaille. Tutkimustulokset osoittivat, että lakipalvelut koetaan tärkeäksi asiantuntijapalveluksi asiakkaan kokonaisvaltaisessa palvelussa.

Tämä työ antaa pohjaa siihen, miten tuotteistamisen keinoin palveluprosessia voidaan tulevaisuudessa kehittää. Tuotteistaminen on parhaillaan jatkuva prosessi, jossa tämä työ on hyödynnettävissä Oma Säästöpankin lainopillisissa palveluissa. Tulevaisuudessa on mahdollista tutkia lainopillisten palveluiden vaikutusta asiakastyytyvyyteen, tuloksellisuuteen, kannattavuuteen ja uusasiakashankintaan.

Avainsanat: tuotteistaminen, asiantuntijapalvelut, lakipalvelut, palvelumuotoilu

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business

Degree programme: Business Management

Specialisation:

Author: Anne Mäkelä

Title of thesis: Productization of legal services aimed at personal customers

Supervisor: Sanna Joensuu-Salo

Year: 2018 Number of pages: 105 Number of appendices: 4

The aim of the thesis was to examine what support materials the employees of Oma Säästöpankki producing legal services need to support their work. The goal was to find out, by means of productization, how the service process could be made more efficient and effective for those producing legal services and the customer experience. The goal was to take both external and internal productization into account.

The theoretical framework of this thesis is divided into two parts. The first one consists of legal services and is based on the literature and laws. The second one deals with productization, its goals, benefits, challenges, levels, forms, and the methods of inclusive productization.

The study was qualitative. Semi-structured interviews were used to collect the data. The method of analysis used was the division of the data into different themes.

The results of this study showed that the service process was quite similar among the employees in charge of producing legal services. The output of this work is a checklist for estate inventory and a brochure on legal services. The interviews showed that sufficient resources are more important than any support material. The feedback from customers shows that they especially appreciate the speed and human orientation of service. In providing legal services to the customer, the importance and know-how of the entire staff was emphasized. The results of this study showed that legal services are seen as important expert services in comprehensive customer service.

This thesis will lay the foundation for the future development of the service process through productization. Productization is a continuous process, and this thesis can be utilized by the legal services of Oma Säästöpankki. In the future, it will be possible to study the effects of legal services on customer satisfaction, profitability, and new customer acquisition.

Keywords: productization, consulting services, legal services, service design

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön taustaa	7
1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma.....	8
1.3 Opinnäytetyön rakenne	10
1.4 Toimeksiantajan esittely.....	11
2 HENKILÖASIAKKAIDEN LAINOPILLISET PALVELUT	14
2.1 Avioehtosopimukset.....	14
2.2 Avioero-ositukset.....	16
2.3 Avopuolisoiden väliset sopimukset.....	19
2.4 Edunvalvontavaltuutukset	20
2.5 Testamentit	21
2.6 Perunkirjoitus	23
2.7 Pesänselvitys	28
2.8 Perinnönjako ja ositus-perinnönjako	28
2.9 Luovutuskirjat.....	30
2.10 Muut lainopilliset palvelut.....	31
3 TUOTTEISTAMISPROJEKTIN LÄHTÖTILANNE.....	32
3.1 Sisäinen analyysi	32
3.2 Ulkoinen analyysi	35
3.3 SWOT- analyysi	37
4 ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN.....	41
4.1 Mitä tuotteistaminen tarkoittaa	41
4.2 Tuotteistamisen tavoitteet	42
4.3 Tuotteistamisen hyödyt ja haasteet.....	43
4.4 Tuotteistamisen tasot ja muodot	45
4.5 Tuotteistamisprosessin suunnittelu	45
4.6 Osallistavan tuotteistamisen menetelmät.....	48

4.7	Markkinointiohjelma	53
4.8	Asiantuntijapalveluiden markkinointisuunnitelma	56
4.9	Arviointi	58
5	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	59
5.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	59
5.2	Tiedonhankintamenetelmän valinta.....	60
5.3	Haastattelututkimus kohderyhmälle	62
5.4	Haastattelurungon rakentaminen	63
5.5	Aineiston kerääminen ja käsittely	64
5.6	Aineiston analyysi	67
5.7	Aineiston luotettavuus	69
6	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET	71
6.1	Vastaajien taustatiedot.....	71
6.2	Vastuut.....	72
6.3	Palveluprosessi.....	74
6.4	Toimintatavat.....	77
6.5	Asiakasnäkökulma	80
6.6	Tulevaisuuden näkymät	85
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUOTTEISTAMISEN TOTEUTUS	87
7.1	Johtopäätökset.....	87
7.2	Tuotteiden laadinta.....	90
8	POHDINTA	94
	LÄHTEET	101
	LIITTEET	105

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.	11
Kuvio 2. Lakimääräinen perimysjärjestys (Aarnio & Kangas 2016, 64).	25
Kuvio 3. Taseen loppusumma (Oma Säästöpankin vuosikertomus 2017).	33
Kuvio 4. Tulos ennen veroja (Oma Säästöpankin vuosikertomus 2017).	34
Kuvio 5. LEAPS- projektin osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli (Lahtinen ym. 2015, 12).	47
Kuvio 6. Markkinointimix 7P-malli (Bergström ja Leppänen 2011, 166).	54
Taulukko 1. Oma Säästöpankin 8-kenttäinen SWOT- analyysi.	38
Taulukko 2. Osallistavan tuotteistamisen menetelmiä (Tuominen ym. 2015, 30)..	49
Taulukko 3. Tukimateriaalin tarve.	78
Taulukko 4. Asiakasnäkökulman tärkeimmät seikat.	81
Taulukko 5. Esitteen sisältöön toivottavat seikat.	84

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on Oma Säästöpankki Oyj. Oma Säästöpankin strategiana on olla tyytyväisten asiakkaiden ja toimialueen paras pankki. Pankki, joka on lähellä ja läsnä asiakasta. Lainopillisten palveluiden merkitys korostuu mietittäessä asiakkaalle tarjottavaa erinomaista asiakaskokemusta asiakkaan eri elämäntilanteissa.

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Pankkipalvelut ovat murroksessa jatkuvasti lisääntyvän digitalisaation myötä. Erinomaisen asiakaspalvelun merkitys korostuu ja on kilpailuetuna finanssialalla. Pankkipalveluita tarjottaessa painotetaan tulevaisuudessa aiempaa enemmän asiantuntijuutta edellyttäviä palveluita. Yhtenä näistä ovat lainopilliset palvelut. Nykyään asiakkaat ovat herkkiä vaihtamaan palvelun tarjoajaa, ellei palvelu vastaa heidän odotuksia. Lainopilliset palvelut ovat tärkeitä myös pankin uusasiakashankinnan kannalta, sillä lainopillisiä palveluita kysyvät asiakkaat saattavat olla muiden pankkien pääasiakkaita.

Kannattavan palvelun tuottaminen edellyttää, että palvelu tuotetaan tehokkaasti. Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on se, mitä toimenpiteitä voidaan tehdä toimeksiantojen laadinnan avuksi ja markkinoinnin sekä asiakaspalvelun parantamiseksi. Lähtötilanteessa ei ole käytettävissä sisäiseen tai ulkoiseen käyttöön yhtenäistä materiaalia, jolla toimeksiantojen laatua, tehokkuutta tai markkinointia tehostettaisiin.

Palveluiden tuotteistamisen lähtökohtana tulee olla asiakkaan tarve palvelulle. Ilman asiakkaan tarvetta tuotteistamisella ei ole saatavissa hyötyjä. Kuluttajat odottavat saavansa palveluita nopeasti, helposti ja edullisesti. Kuluttajat odottavat myös saavansa asiantuntevaa palvelua erikoisosaamista vaativissa palveluissa, kuten perhe- ja perintöoikeudellisissa asioissa sekä verotukseen liittyvissä erityiskysymyksissä. Kilpailukykyisen hinnan lisäksi palveluita pitää pystyä tarjoamaan siten, että ne ovat helposti asiakkaan saatavilla. Tuotteistamisen avulla palvelun tuottamisen toimintatapoja voidaan yhtenäistää ja saada markkinointiin materiaa-

lia, joka tehostaa palvelun myyntiä. Tässä opinnäytetyössä tuotteistamisella tarkoitetaan lainopillisten toimeksiantojen tehokkaampaa tuottamista. Palveluiden tarjonnan prosessia kehitettiin sisäisesti laatimalla materiaalia toimeksiantojen laadinnan helpottamiseen sekä tuotteistamalla lakipalvelut tuote-esitteeksi, joka on annettavissa asiakkaille. Tuote-esitteessä lainopilliset palvelut esitetään tarvittavalla laajuudella, mutta kuitenkin riittävän yksinkertaisesti. Sisäisesti käytettävä tukimateriaali helpottaa toimeksiantojen laadintaa. Asiakkaille annettava tuote-esitys helpottaa lainopillisten asioiden esille ottamista asiakastapaamisissa. Samalla se toimii infopakettina henkilöstölle lainopillisten toimeksiantojen sisällön suhteen. Lakipalveluiden tarjoamisessa suuri rooli onkin koko henkilöstöllä, sillä asiakkuuksien kokonaisvaltaiseen hoitoon kuuluu, että kuka tahansa toimihenkilöistä osaa neuvoa tai ohjata asiakasta lakipalveluihin asiakkaan tilanteesta riippuen. Tässä työssä painotus on sisäisessä tuotteistamisessa, kuitenkin asiakasnäkökulmaa unohtamatta. Asiakasnäkökulmaa lähestytään siten, että millaista palautetta asiakkaat ovat toimeksiantoja laativille antaneet ja miten saadun palautteen pohjalta palvelua voidaan kehittää. Kehitettäessä sisäistä prosessia ja toimintatapoja pohditaan kuinka asiakaspalvelutilannetta voidaan helpottaa asiakkaan näkökulmasta katsoen.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelma

Ojasalon ym. (2014, 26) mukaan on tärkeää löytää mielekäs kehittämiskohde. He kirjoittavat, että kehittämistyö voi olla ongelmaperustainen tai uudistamisperustainen. Ongelmaperustaisessa työssä haetaan ratkaisua johonkin tiettyyn ongelmaan, kun taas uudistamisperustaisessa työssä voi kyseessä olla esimerkiksi toimintaprosessin uudistaminen. Kohteen selvitessä Ojasalo ym. (mp.) kertovat seuraavasta vaiheesta, jossa määritellään tavoitteet työlle. Tavoitteiden avulla omaa näkökulmaa työlle voidaan rajata. Alkuvaiheessa tämä yleensä on vasta suuntaa antava tavoite, sillä kerättynä ei tässä vaiheessa ole vielä riittävästi tietoa lopullisen kehittämistehtävän määrittämiseksi. Eettiset säännöt Ojasalon ym. (s. 48) mukaan korostuu työelämälähtöisessä kehittämistyössä. Tavoitteiden tulee olla korkean moraalin mukaisia, työn rehellinen, huolellisesti ja tarkasti tehty sekä käytäntöä hyödyttävä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää haastatteluiden avulla mitä lainopillisia toimeksiantoja konttoreilla tehdään. Tarkoituksena myös selvittää miten niitä tehdään sekä miten tuotteistamisella työtä voidaan helpottaa ja tehostaa. Tehtävän pääasiallisena tavoitteena on selvittää mitä materiaalia toimeksiantoja laativat eniten tarvitsevat työnsä tueksi. Tavoitteena on yksityiskohtaisemmin tuoda ilmi mitä sisäisesti käytettävää tukimateriaalia käytännön työssä toimeksiantojen laadintaan tarvitaan. Tavoitteena on samalla selvittää tarvitaanko palveluiden markkinointiin materiaalia. Tarkoituksena on kehittää palvelun tuottamista saadun tiedon avulla. Tavoitteena on tuotteistaa lainopilliset palvelut työn tekemisen helpottamiseksi sekä lainopillisten palveluiden markkinoinnin tehostamiseksi asiakkaille. Tavoitteena on myös parantaa lainopillisten palveluiden laatua, jakaa osaamista ja yhtenäistää käytäntöjä. Asiakasnäkökulmaa katsotaan siltä kannalta, miten palvelun helpottaminen ja tehostaminen näkyy asiakkaalle ja näin ollen helpottaa asiakaspalvelutilannetta myös asiakkaan näkökulmasta. Haastattelut suoritetaan haastatteleamalla lainopillisia toimeksiantoja laativia henkilöitä. Työn rajamiseksi asiakaskyselyä tai asiakkaiden haastatteluja ei oteta osaksi tätä työtä. Haastatteluissa huomioidaan kuitenkin mm. se millaista palautetta asiakkaat ovat palveluista antaneet ja täten huomioidaan palvelun asiakasnäkökulma.

Tutkimusongelmana on miten lainopillisia toimeksiantoja laativat näkevät tuotteistamisen tuomat hyödyt ja haasteet työhönsä. Tuotteistamisen pohjalle tehtävissä haastatteluissa pyritään hakemaan vastaukset seuraaviin tutkimus tutkimuskysymyksiin:

- Miten toimintatapoja voisi yhtenäistää?
- Miten osaamista voisi jakaa ja kehittää?
- Miten sisäistä tiedonjakoa ja yhteistyötä voisi kehittää?
- Miten lainopillisten palveluiden markkinointia ja myyntiä voisi tehostaa?
- Miten voidaan taata yksilöllinen asiakaslähtöinen palvelu?
- Kuinka palvelutilanne saataisiin asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja joustavaksi?

Tutkimuksessa on myös selvitetty perustietoja, kuten vastaajan taustatiedot, mitä toimeksiantoja vastaaja laatii, tehtävien toimeksiantojen vastuuseen ja ajankäyttöön liittyvät asiat sekä onko kyseisellä konttorilla millaisia markkinointitapoja ollut käytössä. Tutkimuksessa selvitetään myös palveluprosessin etenemistä, toimintatapoja, asiakasnäkökulmaa ja näkemystä tulevaisuudesta.

Tavoitteiden määrittämiseksi tulee Ojasalon ym. (2014, 28–29) mukaan hankittavaksi tietoa eri lähteistä. Tarvittavina tietoina he esittävät seuraavia; taustatiedot yrityksestä, johtamisen filosofia, yrityksen arvot, strategia, henkilöiden asenteet, havainnot ja tiedot toimialasta sekä toimintaympäristöstä. Ojasalo ym. (mp.) kertovat toimialan ymmärtämisen olevan oleellista, etteivät ratkaisut olisi pelkästään teoriaperusteisia. Tässä vaiheessa havainnoinnin merkitys korostuu ja hyvä on tehdä avoimia haastatteluja ja hankkia erilaista dokumentaatiota kohteesta. Prosessin aikana on tärkeää kirjata ylös kaikki saadut lähteet ja niiden ajankohta.

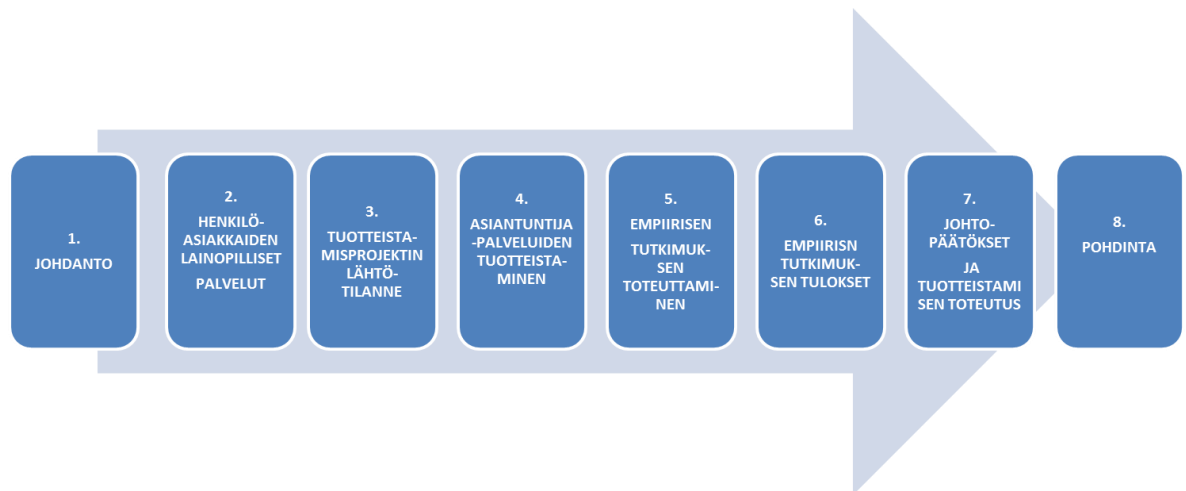
Tutkimuksellisessa kehittämistyössä Ojasalo ym. (2014, 30) kirjoittavat tutkimuskirjallisuuteen tutustumisen keskeisestä merkityksestä. Lähdeaineistona he esittävät käytettäväksi kirjoja, kansainvälisiä tieteellisiä lehtiä, internetin tieteellisiä julkaisuja, raportteja, opinnäytetöitä ja joissakin tilanteissa jopa blogeja. Internetistä löydettävää tietoa on heidän mukaan kuitenkin käytettävä harkitusti, sillä se ei aina ole luotettavaa ja se saattaa myös muuttua nopeasti. Lähdekritiikki onkin heidän mielestä tärkeää.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön pohjana on lainopillisten palveluiden tuotteistaminen, jossa ensin käsitellään teoreettinen osuus jonka kautta siirrytään tutkimukseen, jolla selvitetään tuotteistamisen mahdollisuuksia ja haasteita sekä analysoidaan saadut tulokset, joiden pohjalta kehitetään tarvittavat tuotteet palvelun tuotteistamiseen. Opinnäytetyön rakennetta kuvataan seuraavan sivun kuviossa 1.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa kuvataan opinnäytetyön aihe, työn tavoitteet ja tarkoitus sekä esitellään toimeksiantajayritys. Teoreettinen viitekehys käsittelee toisessa luvussa lähdemateriaalien pohjalta lakipalveluihin liittyvää kirjalli-

suutta ja lakeja. Kolmannessa luvussa on lähtötilanne käsittäen sisäisen ja ulkoisen analyysin ja SWOT-analyysin. Neljäs luku käsittelee asiantuntijapalveluiden tuotteistamista. Teoriaosiossa selvitetään mitä lainopillisia toimeksiantoja pankissa henkilöasiakkaille tarjotaan, mitä on tuotteistaminen ja millainen on tuotteistamisprosessi. Palveluiden tuotteistamiseen liittyy vahvasti palveluiden markkinointi, jota ei voi sivuuttaa tuotteistamisen yhteydessä. Luvuissa viisi ja kuusi käsitellään työn empiirinen osuus. Luvussa viisi selvitetään empiirisen tutkimuksen toteuttaminen, tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma, tiedonhankintamenetelmän valinta, haastattelututkimus, haastattelurungon rakentaminen, aineiston kerääminen, aineiston analyysi ja luotettavuus. Luvussa kuusi kuvataan tulokset eli vastaajien taustatiedot, vastuut, palveluprosessin eteneminen, toimintatavat sisältäen osamisen jakamisen ja yhteistyön kehittämisen, asiakasnäkökulma käsittäen markkinoinnin sekä viimeisenä tulevaisuuden näkymät. Luvussa seitsemän kuvataan johtopäätökset ja toteutetaan tuotteistamisen valmistelu ja tuotteiden laadinta sekä tuotteiden markkinointi. Luvussa kahdeksan on pohdinta tutkimuksesta.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

1.4 Toimeksiantajan esittely

Oma Säästöpankki on ollut Suomen suurin säästöpankki vuodesta 2014. Oma Säästöpankin ovat perustaneet paikallisesti toimivat vahvat säästöpankit ja paikallisosuuspankit. Tehdessään hyvää tulosta palautuu se omistajasäätiöiden ja osuuskuntien kautta alueellisesti lähellä oleville yhteisöille. Kasvua Oma Säästöpankki hakee pitkäjänteisesti. Oma Säästöpankissa tunnetaan asiakkaat ja täten

pystytään vastaamaan ripeästi muuttuviin asiakatarpeisiin. Tarjoamalla asiakkaille tärkeimmät palvelut sujuvimmin ja läheisimmin saavutetaan kannattavuutta. Kilpailuvaltina on henkilökohtainen palvelu: olemme lähellä ja läsnä asiakasta paikallisesti konttoreissa sekä mobiilissa ja verkossa. (Oma Säästöpankki, [viitattu 7.10.2017].) Oma Säästöpankilla oli vuonna 2017 konttoreita 39 ja henkilökuntaa 250. Asiakasmäärä n. 135 000 (Oma Säästöpankki vuosikertomus 2017, 6–7).

Oma Säästöpankin omistajia ovat paikalliset Säästöpankkisäätiöt ja Oma Osuuskunnat. Ne hallinnoivat yli 200 miljoonan euron omaisuutta ja saavat vuosittain osinkoja. Osinkoja käytetään alueellisesti säästöpankkiaatetta edistäviin yleishyödyllisiin tarkoituksiin apurahojen ja avustusten muodossa. Esimerkkeinä mm. avustettavista kohteista ovat nuorisotyö, kyläyhdistykset, seuratoiminta, koulutus, kulttuuri ja taloudellisen kehittymisen tutkimus. Säätiö järjestää paikallisesti myös erilaisia tapahtumia. Tavoitteena on vaalia paikallisia pankkiperinteitä, edistää säästämistä ja tukea kotiseutua. Oma Osuuskuntien tarkoitus on turvata pankkipalveluiden saatavuus ja monipuolisuus kilpailukykyisesti. (Oma Säästöpankki vuosikertomus 2017, 18.)

Pankin ylin päätöksentekoaikoinen on yhtiökokous. Pankin osakkeiden omistajina on seitsemän säästöpankkisäätiötä: Hauhon Säästöpankkisäätiö, Rengon Säästöpankkisäätiö, Töysän Säästöpankkisäätiö, Kuortaneen Säästöpankkisäätiö, Etelä-Karjalan Säästöpankkisäätiö, Parkanon Säästöpankkisäätiö ja Suodenniemen Säästöpankkisäätiö. Lisäksi Pyhäselän Oma Osuuskunta ja Joroisten Oma Osuuskunta sekä 141 pankin työntekijää jotka merkitsivät marraskuussa 2017 toteutetussa henkilöstöannissa pankin osakkeita. (Oma Säästöpankki vuosikertomus 2017, 27.)

Hallitus edustaa pankkia ja vastaa hallinnosta ja siitä, että toiminta on asianmukaista. Hallitus vastaa myös strategisista linjauksista, riskienvalvonnan riittävästä ja johtamisjärjestelmien toimivuudesta. Hallitus nimittää myös toimitusjohtajan. Hallituksen jäseniä on hallituksen puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja viisi jäsentä. (Oma Säästöpankki vuosikertomus 2017, 29.)

Oma Säästöpankin johtoryhmässä on 9 jäsentä, joista yksi on toimitusjohtaja. Pankin juoksevan hallinnon hoitaminen lakien, yhtiöjärjestyksen, viranomaisen

antamien säännösten ja hallituksen antamien määräysten mukaisesti on toimitusjohtajan tehtävä. Johtoryhmän tehtävänä on avustaa toimitusjohtavaa tehtävässään. Kullakin johtoryhmän jäsenellä on oma vastualueensa. Oma Säästöpankin toimitusjohtajana on Pasi Sydänlammi. (Oma Säästöpankki vuosikertomus 2017, 30–31.)

2 HENKILÖASIAKKAIDEN LAINOPILLISET PALVELUT

Luottolaitostoimintalain (L 8.8.2014/610) 5 luvun 1 §:n mukaisesti talletuspankille sallittua liiketoimintaa ovat notariaattipalvelut. Notariaattitoiminta tarkoittaa pankki-toiminnassa sallittujen lainopillisten palveluiden tarjoamista. Näihin palveluihin kuuluvat mm. lainhuudatus- ja kiinnitysasiat, viranomaisille tehtävät hakemukset ja ilmoitukset sekä perhe- ja perintöoikeuden ja omaisuuden hoitoa koskevat toimeksiannot. Pankki voi toimeksiantona hoitaa myös asunto- tai liikehuoneistojen ostoa, myyntiä tai vuokrausta. Pankilla ei ole mahdollisuus hoitaa riita- eikä rikosjuttuja yleisissä tuomioistuimissa. Lainopillisesta toimeksiannosta on laadittava asiakkaan ja pankin välillä kirjallinen sopimus. Sopimuksesta tulee käydä ilmi, että pankin tulee hoitaa toimeksianto asiakkaan antamien ohjeiden ja toimeksiannon mukaisesti. Toimeksiannosta tulee käydä ilmi pankin velvollisuudet ja oikeudet. Pankin vastuu on hoitaa tehtävä ammattitaitoisesti ja huolellisesti, mutta pankki ei voi ottaa vastuuta taloudellisesta tuloksesta mihin toimeksianto johtaa. Lainopillisia toimeksiantoja laativalla henkilöllä tulee olla riittävä ammattitaito tehtävän hoitamiseen. (Kontkanen 2015, 245.)

2.1 Avioehtosopimukset

Ennen avioliittoa ja sen aikana saatu omaisuus kuuluu edelleen sille puolisolle jonka omaisuudesta on kyse (L 13.6.1929/234, 2 luku, 34§). Puolisoilla on avio-oikeus toistensa omaisuuteen. Tämä tarkoittaa, että eloonjäänyt puoliso ja kuolleen perilliset tai molemmat puoliset ovat saava puolet puolisojen omaisuuden säästöstä. Avio-oikeus on voitu pois sulkea avioehtosopimuksella, lahjakirjassa, testamentissa tai henkilövakuutuksen edunsaajamääräyksessä. Poissulkeminen tarkoittaa myös sijaan tullutta omaisuutta ja mikäli on määrätty sen koskevan myös omaisuuden tuottoa, koskee se myös sitä. Mikäli toinen puoliso on luovutettu konkurssiin, voi puoliso poistaa kummankin avio-oikeuden konkurssin alkamisesta vuoden sisällä ilmoittamalla maistraattiin siten kuin laissa määrätään. (L 13.6.1929/234, 2 luku, 35§.)

Laissa on myös määräys avio-oikeuden määräysten soveltamisesta, jos kyseessä on oikeus, joka ei ole luovutettavissa tai on muutoin henkilökohtainen. Esimerkkinä tällaisesta oikeudesta on tekijänoikeus, jossa ennen ositusperusteen syntyä saatu tai erääntynyt tekijänoikeustulo kuuluu ositettavaan varallisuuteen, mutta itse tekijänoikeus ei. (Kangas 2012, 256–257.)

Avio-oikeuden voi tehdä tai poistaa tekemällä avioehtosopimuksen. Se voidaan tehdä täydellisesti poissulkevana, jolloin kummallakaan ei ole avio-oikeutta mihinkään toisen omaisuuteen. Avioehto voi olla myös osittainen, jolloin se koskee vain jotain tiettyä omaisuutta. Se voi olla myös yksipuolinen, jolloin se koskee vain toisen osapuolen kaikkea tai osaa omaisuutta. Avioehto voidaan määrätä koskemaan omaisuutta jota on avioehtoa tehtäessä tai myös myöhemmin saatavasta omaisuudesta. Avioehdon vaikutus voi olla suurikin siinä kuinka paljon jäämistöksi muodostuu. Tällöin sillä on suora vaikutus perintöosaan ja lakiosaan. Lakiosaperillisen suojaksi avioehdolta laki ei suojaa. (Kangas 2012, 259–260.)

Avioehtosopimuksen voivat tehdä kihlakumppanit tai jo avioliiton solmineet puoliset. Sopimusta voi muuttaa laatimalla uuden sopimuksen. (Kangas 2012, 262.) Sopimus on tehtävä kirjallisesti. Vajaavaltainen tai toimintakelpoisuudeltaan rajoitettu puoliso ei voi itse tehdä avioehtosopimusta, vaan siihen on oltava edunvalvojan kirjallinen hyväksyminen. (L 13.6.1929/234, II osa, 3 luku, 42§.) Alaikäisen kihlakumppanin tehdessä avioehtosopimuksen se vaatii edunvalvojien kirjallisen hyväksynnän, alaikäisen huoltajia ovat tällöin yleensä vanhemmat. Jo naimisissa olevan alaikäisen lapsen huoltajia eivät ole enää vanhemmat, sillä huolto päättyy alaikäisen avioliittoon. Tällöin on määrättävä edunvalvoja hyväksymispuhevallan käyttämiseksi. (Kangas 2012, 262.)

Sopimus on tehtävä kirjallisesti ja rekisteröitävä maistraatissa (L 13.6.1929/234, II osa, 3 luku, 43§). Muotovaatimuksena avioehtosopimuksella on, että se on päivätty, allekirjoitettu ja kahden esteettömän todistajan todistama. Laki ei vaadi, että sopimuksen osapuolet ovat yhtä aikaa sopimusta allekirjoittamassa. Todistajien ei tarvitse tietää mistä asiakirjasta on kyse, eikä todistajienkaan tarvitse olla samanaikaisesti paikalla. Sopimuksen allekirjoituksessa todistaja voi olla läsnä todistaen allekirjoituksen oikeaksi, tai sopimusosapuoli voi tunnustaa todistajalle, että hänen aiempi allekirjoitus on oikea. Avioehtosopimus tulee voimaan, kun se on rekisteröi-

ty maistraatissa. Rekisteröinnin ehtona on, että avioero ei ole vireillä tai liitto purkautunut. (Kangas 2012, 262–263.)

2.2 Avioero-ositukset

Osituksessa puretaan aviovarallisuussuhde joka puolisoitten välillä on (Kangas 2012, 291). Osituksen sijaan toimitetaan omaisuuden erottelu tapauksissa, joissa puolisoilla ei ole avio-oikeutta toistensa omaisuuteen. Ositusperusteena voi olla puolison kuolema tai avioero. Avioeron tulee olla vireillä ositusta tehtäessä. Kuoleman johdosta toimitettavan osituksen osapuolina ovat leski ja vainajan oikeudenomistajat. Avioerossa osapuolina ovat puoliset. Osituksen toimittamiseen ei ole määräaikaa. Kumpi tahansa osapuolista voi vaatia ositusta. Osituksen vaatiminen ei vanhene kolmessa vuodessa, mutta ositusvaade voi vanhentua, mikäli kumpikaan osapuoli ei sitä vaadi. Vanheneminen tästä syystä on kuitenkin harvinaista. (Kangas, 291.)

Avioliiton purkautuessa on puoliso oikeutettu saamaan puolet avio-oikeuden alaisen omaisuuden säästöstä, tähän hän on oikeutettu avio-oikeuden nojalla. Osituksessa määritetään puolisoille avio-oikeuden alaisesta omaisuudesta arvomääräinen osuus eli avio-osa. Puolisoiden omaisuus lasketaan huomioiden myös velat ja vertaillaan puolisoitten omaisuuden määrää. Mikäli avio-osa on suurempi kuin laskelmassa hänen omaisuuden säästö, on hän oikeutettu saamaan toiselta puolisoilta tasoitusta jota kutustaan tasingoksi. (Kangas 2012, 266.)

Ositus voidaan tehdä sopimusosituksena osapuolten yhteisestä sopimuksesta. Mikäli sopimukseen ei päästä, voidaan tehdä toimitusositus, jolloin osapuoli voi hakea pesänjakajan toimittamaan osituksen. Pesänjakaja voidaan määrätä myös omaisuuden erotteluun, mikäli sitä ei saada yhteisestä sopimuksesta tehtyä. (Kangas 2012, 292.)

Ositussopimus on laadittava kirjallisesti, allekirjoitettava ja kahden esteettömän todistajan allekirjoitettava. Todistajien ei tarvitse olla yhtä aikaa paikalla allekirjoitusta oikeaksi todistettaessa. Julkista kaupanvahvistajaa ei tarvita, vaikka osituk-

sessä vaihtaisi omistajaa kiinteä omaisuus. (Kangas 2012, 295.) Pesänjakajan allekirjoittaessa osituskirjan ei tarvita todistajia (Kangas, 296).

Ositusta toimittaessa on kaksi puolta eli laskennallinen ja reaalinen (Kangas 2012, 299). Osituslaskelman kannalta tulee selvittää omaisuus, todeta avio-oikeuden alainen ja siitä vapaa omaisuus sekä arvostaa omaisuus. Osituslaskelmassa on puolisoitten avio-oikeuden alaisen omaisuuden säästöt määriteltynä, niiden yhteen laskeminen, päältäpäin erottaminen, vastikkeiden määrittelemine ja avio-osan laskenta. Ositusperusteena on avio-eron vireille tulo ja silloin ollut omaisuus. Ositettava omaisuus ei käsitä sen jälkeen saatua omaisuutta, mutta kylläkin omaisuuden tuoton ositusperusteen ja varsinaisen ositushetken välillä. (Kangas, 299.)

Omaisuuden arvostuksessa lähtökohtana pidetään omaisuuden myyntiarvoa ositushetkellä. Velat katetaan suuruudeltaan siten, kuin ne olivat avio-oikeusyhteyden katketessa. Takausvelka huomioidaan ainoastaan silloin, jos se on realisoitunut maksettavaksi. (Kangas 2012, 300.) Lähtökohtaisesti velat katetaan avio-oikeuden alaisella omaisuudella. Poikkeuksena on tilanne, jossa velan vakuutena on avio-oikeudesta vapaa omaisuus, tai huolimattomuudesta aiheutunut velka, kuten rikoksesta aiheutunut korvausvelka. Tällöin velka katetaan lähtökohtaisesti avio-oikeudesta vapaalla omaisuudella ja toissijaisesti vasta avio-oikeuden alaisella omaisuudella. Eräänäntynyttä elatusapua ei kateta velkana ositusta laskettaessa. Se tulee maksaa omaisuudella, jota maksavalla osapuolella osituksessa on tai jota hän saa tasinkona. Mikäli sitä ei pystytä osituksessa maksamaan, jää se velkana voimaan osituksen jälkeen. Ylivelkaisen puolison kohdalla hänen säästöksi osituslaskelmassa tulee nolla euroa. Avio-oikeuden alainen säästö ei voi osituksessa olla negatiivinen. (Kangas, 303–304.)

Velkojen kattamisen jälkeen osapuolten avio-oikeuden alaiset säästöt lasketaan yhteen josta saadaan avio-oikeuden alainen netto-omaisuus. Netto-omaisuus puolitetään ja tällöin saadaan lasketuksi avio-osa. Avio-osaa verrataan puolison netto-omaisuuteen. Avio-osan ollessa suurempi kuin netto-omaisuus, on puolisoilla oikeus saada tasinkoa varakkaammalta puolisoilta. (Kangas 2012, 304.) Vainajan ollessa konkurssissa varakkaampi puoliso voi vedota tasinkoetuoikeuteensa, eikä hänen täten tarvitse antaa omaisuuttaan konkurssivelkojille. Konkurssi ei estä osituksen toimittamista. (Kangas, 312.) Tasinkoa saava taho ei voi vaatia osuutta

tiettyyn omaisuuteen, vaan tasinko voidaan suorittaa rahassa. Poikkeuksena on yhteisenä kotina käytetty asumisoikeusasunto, jossa tasinkoon oikeutettu voi vaatia itselleen asumisoikeuden jos leski on enemmän asunnon tarpeessa. Mikäli puoliso on kuollut lesken aiheuttamalla tahallisella rikoksella, ei perillisillä ole tasingonsuoritusvelvollisuutta. (Kangas, 313.)

Ositusta voidaan sovittaa, mikäli katsotaan, että se muutoin johtaisi kohtuuttomaan lopputulokseen. Sovittelun voidaan nähdä olevan sitä oikeutetumpi, mitä lyhyemmästä avioliitosta on kyse. (Kangas 2012, 317.)

Osituksen toimittaminen avioeron jälkeen on tärkeää, sillä sen toimittamatta jättämisestä voi aiheutua ongelmia tulevaisuudessa. Mikäli ositus jää toimittamatta, niin käytännössä entisen puolison kuollessa leski on tämän edellisen puolisonsa kuolinpesässä osakkaana. (Aarnio ym. 2016, 28.)

Avioliittolaissa (L 13.6.1929/234) ei ole mainittuna osituksen esisopimusta, mutta käytännössä puoliset voivat tulevan eron varalta sellaisen tehdä. Kyseessä on varallisuusosoikeudellinen oikeustoimi, johon sovelletaan oikeustoimia koskevia periaatteita ja sääntöjä. Sisällöltään sopimuksessa voi olla määräyksiä toiselle kuuluvasta irtaimen omaisuuden käytöstä, yhteisen kodin asumisesta, tasingon määrästä ja laadusta, keskinäisistä velkavastuista ja osituksen sisällöstä. Yleisimmin esisopimuksella sovitaan omaisuuden osituksesta. (Kangas 2012, 287.)

Esisopimuksella voidaan vaikuttaa avio-oikeuteen ja muihin osituksen asioihin. Lahjaa koskevat säännökset tulevat kyseeseen mikäli sopimuksella sovitaan vastikkeettomasta omaisuuden siirrosta toiselle. Esisopimuksella voidaan sopia myös avioehdossa vapaaksi määrätyn omaisuuden osituksesta, jolloin voidaan tehdä tyhjäksi avioehtosopimus. Velkojien oikeutta osituksen esisopimuksella ei voi kuitenkaan loukata, tällöin sopimus voitaisiin peräyttää. Esisopimuksen voi tehdä missä vaiheessa tahansa, mutta puolison kuoleman varalta sitä ei voi tehdä, sillä perintökaaren mukaan se on mitätön. (Kangas 2012, 288–290.)

Muotomääräyksiä esisopimukselle ei ole. Kirjallinenkaan sopimus ei kuitenkaan korvaa varsinaista ositussopimusta. Varsinaiseen sopimuksesta tehtävään ositusopimukseen esisopimukseen ei velvoita, vaan siitä huolimatta voidaan hakea pesänjakajaa. Esisopimusta voidaan myös sovittaa sen ollessa kohtuuton, tai se

voidaan riitauttaa oikeustoimen pätemättömyysperusteilla. Tällainen pätemättömyysperuste voisi olla vaikka petollinen viettely, jolla toinen on vietelty toisen ymmärtämättömyyttä hyväksi käyttäen oikeustoimeen. (Kangas 2012, 288–290.)

2.3 Avopuolisoiden väliset sopimukset

Lain avopuolisoiden yhteistalouden purkamisesta (L 14.1.2011/26) 3 §:n mukaan avopuolisoja ovat yhteistaloudessa vähintään viisi vuotta asuneet tai henkilöt joilla on tai on ollut yhteisessä huollossa lapsi. Avopuolisoksi ei voida katsoa avioliitossa olevaa henkilöä.

Avoliitossa puolisoilla ei ole avio-oikeutta toisen omaisuuteen. Avopuolisoiden liiton päättyessä käytäntö on sama kuin avioliitossa olleilla, joilla ei ole avio-oikeutta toistensa omaisuuteen. Toimituksena on liiton päättyessä omaisuuden erottelu, jossa kumpikin pitää oman omaisuutensa nimiperiaatteen mukaisesti. Erottelua varten voidaan hakea myös pesänjakaja. Tähän on oikeus myös kuolleen avopuolison perillisillä. Yhteisen omaisuuden kohdalla yhteisomistussuhde on purettava, jos toinen osapuolista sitä vaatii. (Kolehmainen & Rabinä 2012, 60–61.) Avopuolisolla saattaa olla oikeus hyvitykseen, mikäli hän on panoksellaan auttanut toisen omaisuuden kartuttamista tai omaisuuden säilyttämistä. Hyvityksen saamiseksi edun tulee olla merkittävä. Oikeus hyvitykseen ei ole henkilökohtainen, vaan sitä voi hakea myös avopuolison perilliset. (Kolehmainen & Rabinä, 62.)

Avopuolisoilla on vapaus halutessaan sopia siitä kuinka omaisuus suhteen purkauksessa jaetaan. Avioliittolakiin (L 13.6.1929/234) viittaavia asioita on sopimuksessa syytä kuitenkin epävarmojen oikeusvaikutusten vuoksi syytä välttää. Avoehtosopimusta heidän välillä sovellettavasta avio-oikeudesta avopuolisot eivät voi tehdä. (Kolehmainen & Rabinä 2012, 63.)

Verotuksellisesti avopuoliso voi saada perintöä testamentin tai henkivakuutuksen edunsaajana siten, että hän kuuluu joko I tai II veroluokkaan. Edellytyksenä I veroluokkaan on, että avopuolisot ovat eläneet yhteistaloudessa ja he ovat aiemmin olleet naimisissa tai heillä on tai on joskus ollut yhteinen lapsi. Muut avopuolisot ja avopuolison lapset kuuluvat II veroluokkaan. Avopuolisolle maksettava avustus

kuuluu aina I veroluokkaan, mikäli kyseessä ovat avopuolisot joihin avoliittolakia sovelletaan. (Kolehmainen & Rabinä 2012, 65–66.)

2.4 Edunvalvontavaltuutukset

Edunvalvontavaltuutuksella voi itse päättää kuka hoitaa omia asioita, mikäli siihen itse on kykenemätön esimerkiksi terveydentilansa vuoksi. Valtuutuksella on säädetty muotovaatimukset ja se tulee laatia kirjallisesti. (Maistraatti, [viitattu 25.3.2018].) Valtakirjassa on oltava kaksi todistajaa, jotka ovat samanaikaisesti läsnä sitä allekirjoitettaessa tai valtuuttajan on tunnustettava siinä oleva allekirjoituksensa. Valtakirjassa tulee olla valtuuttaja ja valtuutettu, valtuuttamistarkoitus, asiat joissa valtuutettu oikeutetaan edustamaan ja milloin valtuutus on tuleva voimaan. (L 1.11.2007/648 6§.) Todistaja ei saa olla esteellinen kuten esimerkiksi oma lapsi, puoliso, sisar, vanhempi tai tällaisen puoliso (L 1.11.2007/648 8§).

Valtakirjassa valtuutettu nimeää valtuutetun jonka tulee suostua tehtävään. Valtuus voidaan määrätä kattamaan esimerkiksi talouden- ja omaisuuden hoitoa, sekä omia henkilökohtaisia asioita kuten terveydenhoitoa. Valtuutuksella voidaan antaa myös määräys siihen, kuinka valtuutetun tekemiä toimia valvotaan. (Maistraatti, [viitattu 25.3.2018].) Valtuus voi koskea myös jotain tiettyä oikeustointa, omaisuutta tai asiaa. Valtuutettu ei voi kuitenkaan antaa suostumusta avioliittoon, tunnustaa isyyttä tai tehdä testamenttia, eikä muutoinkaan edustaa valtuuttajaa tämän tyyppisiin henkilökohtaisiin asioihin liittyen. (L 1.11.2007/648 2§.)

Valtuutuksessa voidaan nimetä varavaltuutettu sen varalta, että valtuutettu tulee jostain syystä tilapäisesti estyneeksi hoitamaan tehtävää. Toissijaiseksi valtuuteksi voidaan nimetä henkilö sen varalta, mikäli valtuutettu ei ota tehtävää vastaan tai pysyvästi estyy tehtävään hoitamisesta. (L 1.11.2007/648 4 §.)

Valtuutettu on esteellinen jos vastapuolena on valtuutettu, hänen puoliso tai joku muu jota valtuutettu edustaa. Vastapuolena ei voi myöskään olla valtuutetun lapsi, puolison lapsi, sisarus, sisaren lapsi, lapsenlapsi, vanhempi, vanhemman sisarus tai näiden puoliso. (L 1.11.2007/648 17§.) Valtuutettu ei voi myöskään tehdä lah-

joitusta valtuuttajan puolesta, ellei kyseessä ole valtuutuksessa yksilöity lahjoitus (L 1.11.2007/648 18§).

Valtuutus tulee voimaan maistraatin vahvistuksella siinä tapauksessa, jos valtuuttaja itse ei ole kykenevä asioitaan hoitamaan. Tämä vaatii usein myös lääkärintodistuksen liitteeksi. (Maistraatti, [viitattu 25.3.2018].) Valtuutus päättyy valtuutetun kuollessa, valtuutus peruttaessa tai valtuutetun luopuessa tehtävästä (L 1.11.2007/648 11§).

2.5 Testamentit

Testamentin voi tehdä 18 vuotta täyttänyt oikeustoimikelpoinen henkilö. Testamentti tulee tehdä omasta vapaasta tahdosta ja siihen ei saa kohdistua pakottamista, taivuttelua, johdattamista tai painostamista. Testamentinsaajana voi olla kuka tahansa oikeushenkilö tai elossa oleva henkilö tai sittemmin elävänä syntynyt, ennen kuolinhetkeä siitetty henkilö. (Svahn 2016, 9–10.)

Testamentti tulee laatia kirjallisena ja se tulee allekirjoittaa. Suullinen testamentti on mahdollinen vain poikkeustilanteessa, kuten silloin jos tekijä ei esimerkiksi sairauden vuoksi pysty allekirjoittamaan. Testamentilla tulee olla kaksi todistaa iältään vähintään 15 vuotta. Todistajien tulee tietää, että he ovat todistamassa testamenttia, mutta sisällön ilmoittaminen ei ole pakollista. Todistajien tulee olla myös yhtä aikaa läsnä. Testamentin allekirjoittaja tosin voi allekirjoittaa eri aikaan, kunhan hän tunnustaa allekirjoituksensa oikeaksi todistajien allekirjoittaessa. Todistajien ei tarvitse tuntea testamentintekijää, mutta he eivät myöskään saa olla esteellisiä. Todistajana ei täten käy puoliso, sukulainen, puolisukulainen, testamentinsaaja, testamentista hyötyvä tai edellä mainittujen puoliset. Päiväys ja testamenttaajan tarkat henkilötiedot eivät testamentissa ole pakollisia, mutta kylläkin suositeltavia. (Svahn 2016, 17–19.) Suullisesti tehtävässä hätätilatestamentissa muotovaatimuksena on myös todistajien yhtäaikainen läsnäolo ja esteettömyys (Aarnio ym. 2016, 61).

Testamentin voi tehdä omaisuudesta jota itse omistaa ja joka ei lain, avio-oikeuden tai testamentin nojalla kuulu jollekin toiselle saajalle. Testamentilla ei saa

loukata rintaperilliselle tulevaa lakiosaa. Lakiosan saamiseksi sitä tulee vaatia, joten jos lakiosaa ei vaadita kuuden kuukauden sisällä testamentin tiedoksisaanista, saa testamentti lainvoiman. Mikäli testamentattava omaisuus on saatu testamentilla jossa on toissijainen saaja, ei siitä osasta omaisuutta voi määrätä testamentilla. (Svahn 2016, 12.) Testamenttimääräyksen edelle menevät säästö-, eläke- tai henkivakuutuksesta saatavat kuolintapaussumman korvaukset, ne ovat menevä vakuutuksessa nimetyille edunsaajalle (Svahn, 32).

Testamentin voi tehdä siten, että kaikki testamentataan yhdelle henkilölle tai useammille henkilöille tasaosuuksin tai määräosin. Testamentti voi olla myös ensin yhdelle saajalle, jonka kuoleman jälkeen toiselle saajalle. Testamentilla voidaan määrätä myös jostakin tietystä omaisuudesta kuten kesämökistä. Testamentti voi olla myös edellä olevista yhdistelmä. (Svahn 2016, 13.)

Testamentilla voi antaa täyden omistusoikeuden tai rajoitetun omistusoikeuden jolloin määrätään siitä kenelle omaisuus menee ensisaajan kuoltua. Testamentti voi olla myös hallinto-oikeuteen tai omaisuudesta saatavaan tuottoon. (Svahn 2016, 14–15.) Testamentti voidaan tehdä myös keskinäisenä testamenttina esimerkiksi aviopuolisoiden välillä. Aviopuolisoiden kohdalla keskinäinen omistusoikeustestamentti ilman toissijaismääräystä saattaa aikaansaada sen, että omaisuutta menee pysyvästi vain toiselle suvulle. (Kolehmainen & Rabinä 2012, 105.) Rajoitetussa omistusoikeustestamentissa on usein aviopuolisoiden tekemästä testamentista kyse. Tällöin omaisuus menee ensin aviopuolisolle ja toissijaisena saajana ovat usein joko yhteiset rintaperilliset tai muut puolisoitten sukulaiset. (Kolehmainen & Rabinä, 107.) Käyttöoikeustestamentilla turvataan usein esisaajan asemaa ja varmistetaan, ettei hän pysty vahingoittamaan toissijaisten saajien asemaa hävittämällä omaisuutta. Käyttöoikeustestamentti mahdollistaa esimerkiksi yritysomaisuuteen vallankäytön tietyille henkilöille tai henkilöille. Käyttöoikeustestamentti antaa suojaa myös käyttöoikeuden omaavan ja omistajien velkojia vastaan. (Kolehmainen & Rabinä, 127–128.)

Määrätessä koko omaisuus tai murto-osa omaisuudesta testamentinsaajalle tulee testamentin saajasta kuolinpesän osakas, yleistestamentinsaaja. Määrätessä tietystä omaisuudesta testamentinsaajalle ei hänestä tule kuolinpesän osakasta vaan hän on legaatinsaaja. (Svahn 2016, 15.)

Svahn (2016, 65, 67) korostaa, että testamentti on syytä säilyttää paikassa josta se varmuudella löydetään, kuten pankissa. Hän suosittelee myös aina testamenttia muutettaessa laatimaan uuden testamentin jolla aiempi testamentti peruutetaan. Testamentin voi peruuttaa myös kokonaan hävittämällä testamentin. Tilanteessa, jossa testamentinsaajana on puoliso tai kihlakumppani, ja parisuhde on päättynyt ennen kuolemaa, kyseinen määräys peruuntuu automaattisesti. Määräys peruuntuu myös automaattisesti sellaisen omaisuuden osalta jota kuoltaessa ei enää ole. (Mp.)

Testamentti tulee lainvoimaiseksi, kun perillisille on todisteellisesti annettu oikeaksi todistettu jäljennys tiedoksi ja testamentti on hyväksytty perillisten osalta. Mikäli testamenttia ei hyväksytä, alkaa kuuden kuukauden moiteaika. Mikäli testamenttia oikeusteitse ei tänä aikana ole moitittu, tulee testamentti lainvoimaiseksi. (Svahn 2016, 68.)

Testamentin voi hyväksyä myös perittävän eläessä, jolloin hyväksyntä tehdään kirjallisesti. Tämä on yksi tapa luopua perinnöstä ennakkoon. Hyväksytyä testamenttia ei tarvitse enää antaa kuoleman jälkeen hyväksyjälle tiedoksi, eikä hänellä myöskään ole enää moiteoikeutta testamenttiin. Lakiosaperillisen kohdalla hänen tulee ennakkoon hyväksyessään saada lakiosaa vastaava korvaus, mikäli hän ei ole sitä silloin saanut eikä hänelle ole muutoinkaan tulossa lakiosaa vastaavaa omaisuutta muutoin perintönä on hänellä oikeus korvaus saada. (Aarnio ym. 2016, 74–75.)

Testamentista voi myös saaja luopua. Luopuminen on tehtävä kirjallisesti ja vastikkeetta, eikä sijaan tulijoista saa määrätä. Testamentista on mahdollisuus luopua myös osittain tai ottaa omistusoikeuden vastaan hallintaoikeutena. Testamentista tulee luopua kohtuullisessa ajassa, takarajana perinnönjako. (Aarnio ym. 2016, 284–285.)

2.6 Perunkirjoitus

Perunkirjoitus on toimitettava jokaisen Suomessa vakituisesti asuneen jälkeen (Kangas 2012, 363). Perunkirjoituksen kannalta merkittävimmät kolme säädöstä

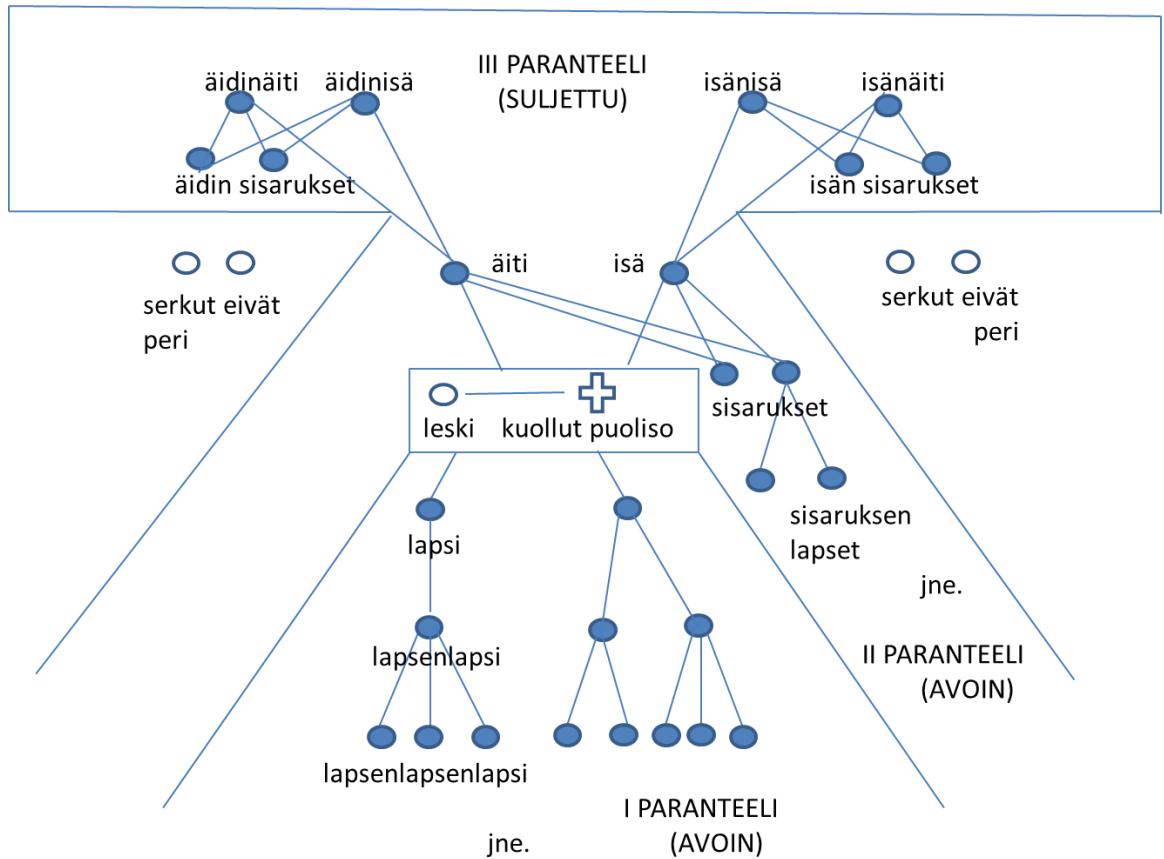
ovat avioliittolaki L 13.6.1929/234, perintökaari L 5.2.1965/40 ja lahjavelolaki L 1.8.1940/378 (Aarnio ym. 2016, 9). Perunkirjoitus on toimittava kolmen kuukauden sisällä vainajan kuolemasta. Perunkirjoitukseen voi hakea jatkoaikaa erillisellä hakemuksella verotoimistosta. Jatkoaikaa tulee hakea kolmen kuukauden ajassa vainajan kuolemasta. (Kangas, 360.)

Perunkirjoitukseen on toimitusvelvollinen ensisijaisesti se, jonka hoidossa pesä on. Pesänilmoittajana usein käytännössä on joku pesän osakas, leski tai avopuoliso. Perunkirjoituksen toimittamisen laiminlyönnistä merkittävimpana sanktiona on velkavastuu. Perunkirjoitukseen tulee valita kaksi uskottua miestä jotka perunkirjoituksen toimittavat ja heidän tehtävänä on omaisuuden arvostaminen. Omaisuus tulee arvostaa käypään arvoon. Uskotuille miehille ei ole varsinaisia pätevyysvaatimuksia. Uskotut miehet arvioivat pesän ilmoittajan ilmoittaman varallisuuden parhaan ymmärryksensä mukaan. (Kangas 2012, 361–362.)

Perunkirjoituksen paikasta ja ajasta sovitaan uskottujen miesten, pesän asioita hoitavan ja mahdollisesti muiden osakkaiden kanssa yhteisesti. Kutsu tulee toimittaa hyvissä ajoin, käytännössä vähintään kaksi viikkoa aiemmin. (Aarnio ym. 2016, 89.) Kutsu tulee toimittaa todisteellisesti ja siitä varmistuakseen kutsun voi toimittaa kirjattuna kirjeenä. Suullisestikin ajasta ja paikasta voidaan sopia jos osakkaat ovat asiasta yksimielisiä. (Aarnio ym., 106–107). Perunkirjoitukseen kutsuttavia ovat kuolinpesän osakkaat, eloonjäänyt puoliso, ensiksi kuolleen puolison toissijaiset perilliset ja testamentin ensisaaja- ja toissijaissaajat sekä entinen puoliso mikäli ositus on toimittamatta. Lesken kuoltua toissijaisia perillisiä ei tarvitse kutsua perunkirjoitukseen mikäli leski on saanut edesmenneeltä puolisoltaan omaisuuden täydellä omistusoikeustestamentilla jossa toissijaiset perilliset on sivuutettu. Legaatien eli eritystestamentinsaajaa laki ei velvoita kutsumaan, mutta hyvän tavan mukaista on kutsua myös hänet perunkirjoitukseen. (Aarnio ym., 109–110). Alaikäisen perunkirjoituskutsu lähetetään alaikäisen huoltajille. Aina jolloin osakkaana on edunvalvonnassa oleva henkilö, oli hän alaikäinen tai täysi-ikäinen niin kutsu perunkirjoitukseen tulee lähettää edunvalvojalle. Kutsua tulee myös edunvalvottava, mikäli hänen toimintakelpoisuutta ei ole rajoitettu. (Aarnio ym., 111.)

Perimysjärjestys on kolmiportainen ja sitä kutsutaan paranteeli- eli perillisyryhmäjärjestelmäksi. Siirtymä seuraavaan paranteeliin tapahtuu ainoastaan silloin,

jos perillisiä ei ole lähimmässä paranteelissa. Puolison oikeus perintöön ja lesken hallintaoikeus täydentää paranteeliperimystä. Lakimääräistä perimysjärjestystä kuvaa seuraava kuvio kaksi. (Aarnio & Kangas 2016, 64.)



Kuvio 2. Lakimääräinen perimysjärjestys (Aarnio & Kangas 2016, 64).

Perukirjan tehtävänä on olla pesänselvityksen ja perinnönjaon pohjaksi oleva omaisuusluettelo. Perukirjasta tulee täten selville pesän varallisuus, jaettavan omaisuuden laatu ja laajuus. Varsinainen saantoasiakirja perukirja ei kuitenkaan ole. Perukirjan tehtävä on toimia myös osaksluettelonä. Vahvistuksen siitä, että osakkaat on oikein merkitty perukirjaan voi hakea maistraatilta, joka hakemukses- ta vahvistaa perukirjan osaksluettelon. Perukirjaan merkitään myös erityistesta- mentin saannon laatu ja saaja, saaja joka ei ole varsinainen pesän osakas. Peru- kirja toimii myös veroilmoituksena, jonka mukaan määrätään perintövero. Perukir- jassa tulee olla tieto kaikista oikeudellisesti merkityksellisistä asiakirjoista. Tarvitta- vassa laajuudessa näistä asiakirjoista tulee olla liitteenä oikeaksi todistetut jäljen- nökset. (Aarnio ym. 2016, 1–4, 5.) Näitä jäljennöksiä ovat vainajan tekemä testa-

mentti, avioehtosopimus, sivullisen perittäväälle tai aviopuolisolle antamaan lahjaan lahjakirjassa olevat avio-oikeusmääräykset, sivullisen perittäväälle tai aviopuolisolle testamenttiin liitetyt avio-oikeusmääräykset tai toissijaismääräykset, henkivakuutuksen avio-oikeusmääräys, kiinteän ja irtaimen omaisuuden saantoasiakirjat tai rekisteritiedot, haltijapapereiden tiedot, vainajan tekemät sitoumukset, tieto ennakkoperinnöistä ja viimeisen kolmen vuoden aikana annetuista lahjoista. (Aarnio ym., 4–5.)

Perukirjan liitteenä tulee olla sukuselvitys. Sukuselvityksen tulee olla vainajan kuolinpäivästä aukoton, aina siihen asti kun hän täytti 15 vuotta. Mikäli rintaperillisiä ei ole, tulee sukuselvitysketju hankittavaksi toisesta paranteelista eli perittävän vanhemmista, myös heistä 15 ikävuoteen saakka. Ellei toisessakaan parenteelissa ole perillisiä, tulee ne hankkia kolmannen parenteelin perillisistä. (Aarnio ym. 2016, 122.)

Perittävän ja perillisen yhtäaikaisen kuoleman johdosta on voimassa olettaja, jossa katsotaan, että mikäli ei voida todistaa perillisen olleen elossa perittävän jälkeen, on perillisen katsottava kuolleen ennen perittävää. Tämä olettaja saattaa joskus johtaa virheelliseen lopputulokseen ja se on kumottavissa riittävällä näytöllä. Riittäväksi näytöksi katsotaan todennäköisestä kuolinajasta lääkärin antama todistus. (Aarnio & Kangas 2016, 64–65.)

Perukirjassa on rakenteeltaan johdanto osa, jossa on merkittynä toimituksen aika, paikka, vainajan tiedot, uskottujen miesten ja osakkaiden tiedot sekä asiakirjat joi- ta toimitukseen liittyy. Varsinaisen sisällön muodostavat varallisuustiedot. Kolmas osio on uskottujen miesten vakuutus ilmoitetun varallisuuden oikein arvioinnista. (Aarnio ym. 2016, 118.)

Perukirjasta tulee ilmetä myös pesänhoitajan yhteystiedot, perillisen tai testamensaaajan sukulaisuussuhde vainajaan, onko osakas tuloverolain mukainen avo- puoliso, joka tarkoittaa aiemmin avioliitossa vainajan kanssa ollutta puolisoa tai sitä, että puolisoilla on tai on ollut yhteinen lapsi. Perukirjasta tulee ilmetä vainajan ja lesken avio-oikeus omaisuuteen, lesken tasinkoilmoitus, lesken ilmoitus pitää jäämistöä tai esimerkiksi yhteistä kotia jakamattomana hallinnassaan. Lisäksi pe-

rukirjasta tulee ilmetä testamentti, lakiosavaatimukset, ennakkoperinnöt, henkivaikutussuoritukset ja perunkirjoituksen toimittamisen pohjana olleet asiakirjat. (Verohallinto2015.) Perukirjassa on oltava tiedot vainajan tekemistä sitoumuksista ja haltijapapereista (Aarnio & Kangas 2016, 244). Perukirjassa ilmoitettua lesken ilmoitusta vedota tasinkoetuoikeuteen käytetään perintöverotuksen perusteena (Kangas 2012, 312).

Perukirja tulee toimittaa verottajalle kuukauden kuluessa perunkirjoituksen toimitamisesta. Verottajalla on mahdollisuus harkintansa mukaan muuttaa perukirjassa tehtyjä arvostusratkaisuja. Mikäli pesässä on alaikäinen osakas, tulee perukirjasta toimittaa jäljennös maistraattiin. (Kangas 2012, 362.) Samoin muutoin edunvalvonnassa olevan osakkaan ollessa pesän osakas, tulee perukirja jäljennös toimittaa maistraattiin (Aarnio ym. 2016, 5).

Toimitetun perunkirjoituksen jälkeen saattaa tulla ilmi seikkoja uusista varoista tai veloista. Tällaisessa tapauksessa tulee laatia täydennys- tai oikaisuperukirja kuukauden määräajassa. (Kangas 2012, 360.)

Perunkirjoituksen toimittamisen jälkeen alkavat kulu tietyt määräajat. Kuukauden kuluessa perunkirjoituksesta saa pesän varoista maksaa vainajan velan vain sillä perusteella, ettei se loukkaa muita velkojia. Perunkirjoituksen jälkeen voidaan vainajan ja pesän velkojen selvittämiseksi hakea lain mukaisesti julkista haastetta. Tilanteessa, jossa puoliso on perinyt vainajan ja leski on antanut peritystä omaisuudestaan lahjan, saattaa lahjan saaja olla palautusvelvollinen. Näin voi käydä, mikäli ensin kuolleen puolison perilliset eivät saa täysimääräisesti osuuksiaan. Tällaisen palautuskanteen määräaika alkaa lesken kuoleman jälkeisen perunkirjoituksen toimittamisesta. Määräaika avustusvaatimukselle on vuosi perunkirjoituksesta tai testamentin tiedoksisaannista riippuen siitä, onko avustukseen oikeutetulla ollut oikeus saada tieto testamentista. Testamentinsaajalta avustusta voi saada tilanteessa, jossa vainajan lapsi tai vanhempi on sairauden tai muun vastaavan vuoksi kykenemätön elättämään itsensä. Lakiosan täydennyskanteen nostamisen määräaika myös pääsääntöisesti alkaa perunkirjoituksesta. (Aarnio & Kangas 2016, 246–247.)

2.7 Pesänselvitys

Ennen varsinaista perinnönjakoa pesä tulee selvittää. Pesänselvityksen tarkoitus on järjestää pesä jakokuntoon. Tämä tarkoittaa mm. pesän velkojen maksamista ja esimerkiksi asioiden helpottamiseksi selvennyslainhuudon hakua pesään kuuluvaan kiinteistöön. Pesänselvityksestä voivat huolehtia kuolinpesän osakkaat itse tai siihen voidaan hakea pesänselvittäjä. Riitaisissa tai velkaisissa pesissä päädytään joskus pesänselvittäjän hakemiseen. Kuka tahansa pesän osakkaista tai esimerkiksi ulosmittausvelkoja voi hakea pesänselvittäjää. Pesänselvitys päättyy, kun omaisuus luovutetaan testamentin saajille tai perillisille. (Perheen lakiopas 2006, 206.)

Perintökaaren mukaan perinnönjako ja pesänselvitys ovat toisistaan erilliset toimet. Tuomioistuin voi määrätä jompaakumpaa varten ulkopuolisen henkilön huolehtimaan tehtävästä. Aina tämä henkilö ei ole sama pesänselvityksessä ja perinnönjaossa, vaikkakin käytännössä näin usein on. (Aarnio & Kangas 2016, 469.) Pesänselvittäjän tehtävään vaaditaan riittävä pätevyys. Useimmiten pesänselvittäjä on juristi. (Perheen lakiopas 2006, 207.)

2.8 Perinnönjako ja ositus-perinnönjako

Tasinkoa joutuvat perilliset maksamaan silloin, kun osituslaskelmassa vainajan ja lesken avio-oikeuden alaisen omaisuuden säästöstä vainajan avio-oikeuden alaisen varallisuuden säästö on suurempi kuin lesken. Silloin, kun eloonjääneen puolison avio-oikeuden alaisen säästön määrä on isompi kuin vainajan, on leskellä oikeus vedota tasinkoprivilegiin eli olla luovuttamatta varakkaampana omaisuuttaan vainajan perillisille. Tasinkoprivilegi koskee ainoastaan kuoleman jälkeistä ositusta, mikäli puoliso on avioero on lainvoimainen ja ositus eron jälkeen toimittamatta, ei entinen puoliso voi vedota tasinkoetuoikeuteen. Toisen puolison kuollessa silloin, kun avioero oli vireillä, katsotaan avioliiton purkautumisperusteeksi kuolema jolloin tasinkoetuoikeuteen eloonjäänyt puoliso voi vedota. (Kangas 2012, 310–311.)

Perukirjassa oleva maininta tasinkoetuoikeuteen vetoamisesta ei korvaa itse ositusta jossa siihen voi vedota. Tasinkoetuoikeus on ainoastaan lesken hyväksi ja ositus tulee olla tehtynä lesken eläessä. Tilanteessa, jossa lesken ja perillisten välillä ei ositusta ole lesken eläessä tehty, eikä tällöin tasinkoetuoikeuteen vedottu, niin lesken kuoleman jälkeen tulevilla perillisillä ei mahdollisuutta siihen ole enää vedota. (Kangas 2012, 311–312.)

Tasinkoetuoikeutta ei voi soveltaa tilanteessa, jossa vainajalla ei ole rintaperillisiä ja leski perii puolison. Se ei ole sovellettavissa myöskään, vaikka lesken eläessä tehtäisiin perinnönjako toissijaisten perillisten kesken. Lesken periessä puolison tilanteessa, jossa leski on varakkaampi, saattaa olla leskelle edullisempaa luopua saamastaan perinnöstä kuin ottaa se vastaan. Tällöin leski voi vapaasti määrätä koko omaisuudestaan testamentilla. Lesken ottaessa perinnön vastaan lesken pesä jaetaan puoliksi ensin kuolleen toissijaisten perillisten kesken ja lesken perillisten ja/tai testamentinsaajan kesken, tällöin siis leski voi määrätä perinnöstään vain koskien puolta pesästä. (Kangas 2012, 312.)

Tilanteessa jossa vainaja on ollut naimisissa eläessään ja avioeron jälkeinen ositus on ex-puolison kanssa tehty, ei ositusta enää kuoleman jälkeen tule tehtäväksi. Jos ositus on jostain syystä avioeron yhteydessä jäänyt tekemättä, on leskellä oikeus vaatia ositusta, sillä osituksen vaatiminen ei vanhene, eikä katkea kuoleman johdosta. (Aarnio ym. 2016, 30.)

Perintökaaren (L 5.2.1965/40) kolmannen luvun ja 1 a §:n mukaan leskellä on oikeus pitää jäämistö jakamattomana hallinnassaan, ellei rintaperillinen tee jakovaa-
timusta tai perittävän tekemän testamentin vuoksi ole toisin. Edellisistä huolimatta puolisollla on aina oikeus pitää hallinnassaan puolisoiden yhteisenä kotina käytetty asunto käsittäen myös irtaimiston, ellei lesken varallisuuteen sisälly kodiksi sopivaa asuntoa.

Alaikäistä perinnönjaossa edustaa edunvalvoja. Mikäli edunvalvoja on itse pesässä osakkaana eli osapuolten välillä on eturistiriita, tulee perinnönjakoon hakea edunvalvojan sijainen. (Aarnio ym. 2016, 111). Perinnönjakokirjan korvaa perukirja yksinperimystilanteessa. Tällaisessa tilanteessa kuolinpesässä on vain yksi osakas. (Aarnio ym., 115.)

Perinnöstä on mahdollista luopua. Tehokkaan luopumisen edellytyksenä on, että perinnöstä luopuu kirjallisesti ja vastikkeetta. Luopuja ei saa myöskään määrätä kuka hänen sijaan tulee ja hänen tulee luopua perinnöstä kokonaan. Lisäksi luopumisen on tapahduttava kohtuullisessa ajassa, suositeltavaa on ilmoittaa luopumisesta perunkirjoituksessa. (Aarnio ym. 2016, 283–284, 285.)

2.9 Luovutuskirjat

Luovutuskirjoja ovat lahja-, kauppaa-, tai vaihtokirjat. Käytännössä luovutuskirjoja laaditaan erillisen toimeksiannon perusteella jossa luovuttaja ja luovutuksensaaja keskenään ovat sopineet luovutuksen ehdoista. (Kontkanen 2015, 245.)

Irtaimen omaisuuden osalta lahjakirjoihin ei liity muotovaatimuksia muilta osin kuin avio-oikeutta pois sulkiessa lahjakirjassa tulee olla kaksi esteetöntä todistajaa. Kiinteistön lahjakirja tulee laatia kirjallisesti maakaaren määräysten mukaisesti ja kaupanvahvistajan läsnä ollessa. Lahjoitus on mahdollista turvata velkojilta tekemällä maistraatille ilmoitus tavanomaista suuremmista, aviopuolisolle, lähisukulaiselle tai erityisen läheiselle henkilölle annetuista lahjoista. (Kontkanen 2015, 246.)

Pirinen ja Honkanen (2014, 126) toteavat asunto-osakkeen kaupan olevan luoteeltaan irtaimen omaisuuden kauppaa. Kaupassa ostetaan huoneiston hallintaan oikeuttava osake tai osakeryhmä. Kaupan kohteena on tällöin arvopaperi.

Kiinteistön kaupassa Pirinen ja Honkanen (2014, 138–139) kirjoittavat, että kohteena voi olla kiinteistön määräosa, määräala tai kokonainen kiinteistö. Kiinteistön kauppaa koskeva laki on maakaari L 12.4.1995/540. Kiinteistön kaupan voi tehdä kirjallisesti tai sähköisesti. Kirjallisesti laadittu kauppakirja tulee laatia maakaaren mukaan ja se tulee kaupanvahvistajan vahvistaa ja kaupan osapuolten tulee allekirjoittaa se kaupanvahvistajan läsnä ollessa.

Maanmittauslaitos tarjoaa sähköistä, kiinteistövaihdannan palvelua tiettyihin luovutuksiin. Kiinteistövaihdannan palvelussa voi laatia ja allekirjoittaa kiinteistöjen ja maanvuokraoikeuksien luovutussopimuksia ja hoitaa kiinnitysasioita. Palvelun käyttö edellyttää vahvaa sähköistä tunnistautumista. (Maanmittauslaitos, [Viitattu 31.3.2018].)

2.10 Muut lainopilliset palvelut

Lainhuuto. Lainhuutoa tulee hakea kiinteistön, kiinteistön määräalan tai määräosan saaja. Lainhuuto tulee hakea kuuden kuukauden kuluessa luovutuskirjan allekirjoittamisesta. Lainhuutoa haetaan Maanmittauslaitokselta. Perinnön tai avioeron yhteydessä saadun omistuksen lainhuudatusaika alkaa perinnönjaon tai osituksen lainvoimaiseksi tulosta. Lainhuutoa haettaessa tulee maksaa varainsiirtovero, joka on kiinteistön kaupassa 4 %. Mikäli lainhuutoa haetaan myöhässä, korotetaan veroa 20 % jokaiselta alkavalta puolelta vuodelta, kuitenkin niin, että veronousee enintään kaksinkertaiseksi. Varainsiirtovero tulee maksettavaksi myös rakennusten kaupasta ja siirtokelpoisen maanvuokraoikeuden kaupasta. Varainsiirtoverosta ovat vapautettuja 18–39-vuotiaat ensiasunnon ostajat. (Kontkanen 2015, 246.)

Kiinnitys. Kiinnitystä haetaan Maanmittauslaitokselta ja pankki voi toimia haussa asiamiehenä. Kiinnitys voidaan vahvistaa kiinteistöön, kiinteistön määräosaan tai määräalaan sekä maanvuokraoikeuteen ja vuokramaalla oleviin rakennuksiin. Kiinnityksestä annetaan panttikirja, jossa on kiinnityksen euromääräinen suuruus. Kiinnityksiä ollessa useita niiden etusijajärjestys määräytyy vahvistamisjärjestyksessä. Kiinteistön voi pantata pankille luovuttamalla kiinteistöön kiinnitetty panttikirjat pankille. Kiinnitystä voidaan hakea myös irtaimeen yritysomaisuuteen, jolloin puhutaan yritys kiinnityksestä. Kiinnitys voidaan hakea myös rekisteröityihin kuorma- ja linja-autoihin, moottorityökoneisiin, aluksiin ja ilma-aluksiin. (Kontkanen 2015, 246–247.)

Holhustoimilain mukaiset toimeksiannot. Pankki voi toimia asiamiehenä haettaessa henkilölle maistraatilta edunvalvojaa tai edunvalvojan sijaista tai lupaa oikeustoimeen. Maistraatin lupaa edellyttävät mm. kiinteän omaisuuden tai asunto- tai kiinteistöosakeyhtiön osakkeiden osto ja myynti. Lupaa edellyttää myös rahalainan ottaminen, omaisuuden panttaus, ositus- ja perinnönjako ja tiettyjen sijoitus- tuotteiden hankinta. (Kontkanen 2015, 251.)

3 TUOTTEISTAMISPROJEKTIN LÄHTÖTILANNE

3.1 Sisäinen analyysi

Oma Säästöpankin arvoina on edistää säästämistä ja asiakkaiden hyvinvointia. Nämä arvot ovat edelleen keskeisiä ja ne ovat olleet sitä jo 140 vuotta. Kilpailijoihin nähden valttina on henkilökohtainen palvelu. Tarkoituksena ei ole olla Suomen suurin pankki vaan toimialueemme parhain pankki, joka on lähellä ja läsnä asiakasta. (Oma Säästöpankki, [viitattu 7.10.2017].)

Oma Säästöpankki on tyytyväisten asiakkaiden pankki. Parhaalla pankilla (Oma Säästöpankki [viitattu 7.10.2017]) sivuilla olevan mukaisesti tarkoitetaan seuraavaa:

- Tärkeimmissä asiakasryhmissämme haemme korkeinta asiakastyytyväisyyttä. Näitä ryhmiä ovat suomalaiset perheet, pk-yritykset ja maametsätalousasiakkaat.
- Tavoitteena on toimialan korkein suositteluaste ja parhain asiakaskokemus.
- • Fokus on selkeä keskeisissä pankkipalveluissa, joita asiakkaille tarjotaan. Valikoitujen kumppaneiden kanssa tarjotaan lisäarvoa tuottavia palveluita asiakkaalle.
- Lähellä ja läsnä ollaan sekä fyysisissä että digitaalisissa palveluissa tunti-en asiakkaamme.
- Asiakkaiden tarpeisiin ja muutoksiin reagoidaan nopeasti.
- Raha-asiat hoidetaan tarkasti, pitkäjänteisesti ja luotettavasti. Tämä koskee niin asiakkaiden kuin omiakin raha-asioita.
- Pankin vakavaraisuus pidetään korkeana ja palveluaste hyvänä niin nousu- kuin laskusuhdanteessa.

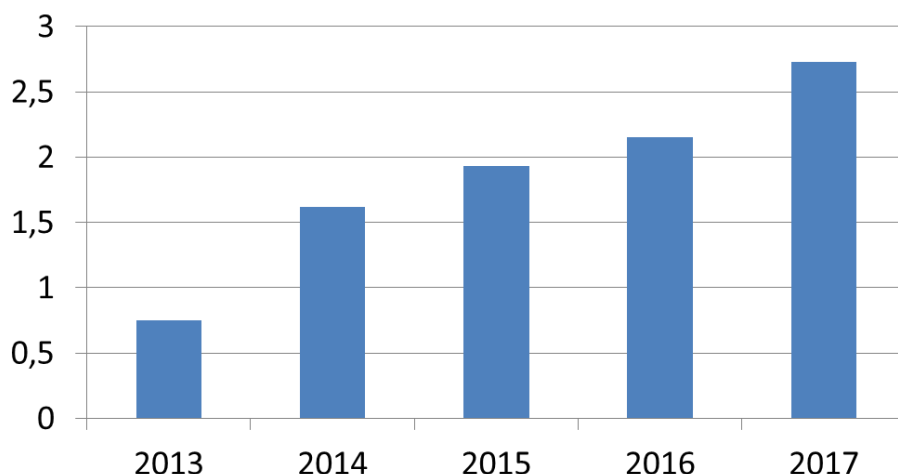
Asiakkaille joulukuussa 2017 toteutettu Parasta palvelua- tutkimus osoitti, että Oma Säästöpankissa on helppo asioida. Tutkimukseen vastasi 7676 henkilöä, joista Oma Säästöpankki oli pääasiallinen pankki suurimmalle osalle (88%). Koko-

naisarvosana Oma Säästöpankille oli 4,3/5 ja tyytyväisyys omaan yhteyshenkilöön 4,8/5. (Oma Säästöpankki vuosikertomus 2017, 14.)

Oma Säästöpankki on vuoden 2017 aikana vastannut entistä paremmin asiakkaiden odotuksiin tarjoamalla palvelua arki-iltaisin ja asiakkaan niin halutessa myös asiakkaan luona. Tulokselliseen toimintaan ovat mahdollistaneet muuttuvassa toimintaympäristössä toiminnan organisointi, uuden toimintamallin jalkauttaminen asiakaspalvelussa ja pankkikokemukseen panostaminen digitaalisissa kanavissa. (Oma Säästöpankki vuosikertomus 2017, 9.) Mika Rubanovitsch (KTM) toteaa (Oma Säästöpankki vuosikertomus, 25), että verkkopalvelussakin asiakaskokemus voi olla huipputasolla. Kasvokkain pankissa tapahtuvan kokemuksen tunne tulee tavoittaa myös verkossa ja applikaatiossa. Tämä vaatii palvelumuotoilua pankilta.

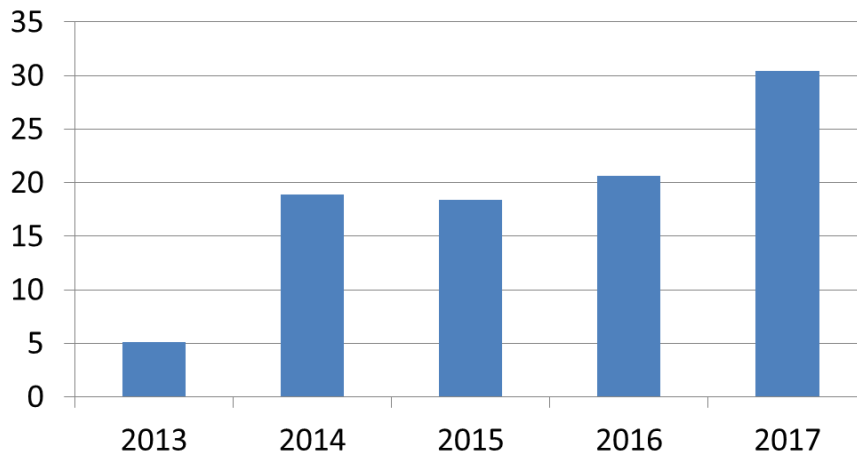
Taseen loppusumma on kasvanut vuosien aikana ollen 2013 vuonna 0,75 miljardia. Vuonna 2017 tase oli 2,73 miljardia euroa. Tulos ennen veroja oli vuonna 2017 yhteensä 30,4 miljoonaa, kun se vuonna 2013 oli 5,1 miljoonaa. Seuraavat kuviot kolme ja neljä kuvaavat kasvua vuosien 2013–2017 aikana. (Oma Säästöpankki vuosikertomus 2017, 6–7.)

Taseen loppusumma miljardia euroa



Kuvio 3. Taseen loppusumma (Oma Säästöpankin vuosikertomus 2017).

Tulos ennen veroja miljoonaa euroa



Kuvio 4. Tulos ennen veroja (Oma Säästöpankin vuosikertomus 2017).

Vuonna 2017 pankin liiketoiminnassa on tapahtunut paljon. Tammikuussa allekirjoitettiin Euroopan investointirahaston kanssa kaksivuotinen takaussopimus. Se kattaa 50 miljoonan yritysluotot, joita pankissa voidaan tietyt kriteerit täyttävillä pk-yrityksille myöntää. Yhteistyötä Pohjoismaiden investointipankin kanssa jatkettiin. Pankin yhteistyökumppaneina lainaturva, täytetakaus, sijoittamisen ja säästämisen tuotteissa olivat Sp-Henkivakuutus, Sp-Rahastoyhtiö Oy, AXA ja Vakuutusosakeyhtiö Garantia. Arvopaperipalveluissa yhteistyökumppaneina oli Säästöpankkien Keskuspankki Suomi Oyj tilinhoitajayhteisönä ja FIM. Ulkomaankaupan tueksi palveluvalikoimaa laajennettiin Trade Finance- tuotteisiin yhteistyössä Danske Bankin kanssa. Heinäkuussa 2017 Standard & Poor's vahvisti lyhytaikaiselle varainhankinnalle luottoluokituksen A-2 ja pitkäaikaiselle varainhankinnalle luottoluokituksen BBB+. Oma Säästöpankki sai 14.9.2017 Finanssivalvonnalta luvan kiinnitysluottopankkitoiminnan käynnistämiseen. Marraskuussa 2017 pankissa perustettiin 1 500 000 000 euron suuruinen joukkolainojen ohjelma, jonka puitteissa liikkeesseen laskettiin 250 miljoonan euron suuruinen katettu joukkolaina. Vuoden aikana tehtiin myös merkittävä yrityskauppa jossa S-pankin PK-yritys- sekä maa- ja metsätalousliiketoiminta siirtyi Oma Säästöpankille. Kaupan myötä Oma Säästöpankkiin siirtyi 15 työntekijää S-pankista sekä noin 90 miljoonaa talletuksia ja 140 miljoonaa lainakantaa. LähiTapiola-ryhmän kanssa tehtiin myös yhteistyösopimus PK-yritys- sekä maa- ja metsätalousasiakkaista. Yhteistyö aloitettiin Seinäjoella,

Jyväskylässä ja Lappeenrannassa. LähiTapiolan alueyhtiöt päättävät itsenäisesti yhteistyöhön osallistumisesta. Sopimus tiivistää alueellisesti vakuutus- ja rahoituspalveluyhteistyötä. Konttoriverkostoa on vuonna 2016–2017 uudistettu yhdistämällä osa pienistä yksiköistä lähiseudun yksiköihin ja uusia konttoreita tai palvelupisteitä on avattu kasvukeskuksiin viidelle paikkakunnalle. Digitaalisia palveluita on kehitetty aloittamalla videoneuvottelut ja uudistamalla mobiilisovellus. (Oma Säästöpankin vuosikertomus 2017, 32–34.)

3.2 Ulkoinen analyysi

Oma Säästöpankin vuosikertomuksessa 2017 (s. 9) todetaan toimintaympäristöön vaikuttavan kilpailutilanteen lisäksi lisääntyneen pankkisääntelyn. On odotettavissa uusia kilpailijoita pankkitoiminnan alalle. Asiakkaan odotuksiin on entistä haastavampaa vastata asiakaskäyttäytymisen muuttuessa ja digitaalisten palveluiden lisääntyessä.

Kotler (2005, 58–59) toteaa, että mitä menestyneempi yritys on, niin sitä enemmän se houkuttelee kilpailijoita. Hyviä kilpailijoita voi ajatella siunauksena, sillä ne saavat meidät terästymään ja ajatukset oman toiminnan kehittämiseen nousevat korkeammalle hän toteaa. Verkostoituminen on ensisijaisen tärkeää vahvistettaessa omaa asemaa Kotlerin mielestä. Kilpailijoista vaarallisin on se, joka muistuttaa entisen omaa yritystä, tällöin käy niin, että asiakas ei huomaa eroa välillänne. Kaikista tärkeintä Kotlerin mielestä on erilaistuminen kilpailussa. Valtakunnallisesti suurimmat kilpailijat markkinaosuuksiltaan ovat OP Ryhmä, Nordea ja Danske Bank. OP-ryhmällä konttoreita on Suomessa 442 kpl ja Nordealla 161. (Finanssialan vuositalasto 2016.) Paikkakuntaakohtaisesti suurimmissa kilpailijoissa on eroja. Lainopillisia palveluita ajatellen kilpailijoina ovat myös lakiasiaintoimistot ja asianajotoimistot.

PESTEL-analyysin avulla tarkastellaan ympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia yrityksen toimintaan. Tärkeintä ei ole tämän analyysin avulla kaiken mahdollisen listaus eri kategorioissa vaan löytää yrityksen kannalta ne keskeisimmät teemat joilla on merkittävin vaikutus yrityksen toimintaan. (Vuorinen 2013, 220–221.)

Teknologiset. Toimialalla on nähtävissä sähköisten asiointikanavien enenevä käyttö etenkin nuorten keskuudessa. Henkilökohtaisen asioinnin tärkeyttä ei kuitenkaan sovi unohtaa, sillä henkilökohtaisen asioinnin myötä ovat parhaimmat mahdollisuudet jatkuvien asiakassuhteiden luomiselle. Reason ym. (2015, 12) kirjoittavat, että digitaalinen teknologia on johtanut radikaaleihin muutoksiin ja häiriöihin palveluissa. Palvelut, joita on aiemmin saatu asiantuntevilta ihmisiltä, voidaan toimittaakin nyt ainakin osittain teknologialla. Esimerkkinä on pankkiala, joka on yhä enemmän itsepalvelua ja palvelukanava on verkossa (mp.).

Ekonomiset. Kasvunäkymät maailmantaloudessa ovat vahvat. Kasvua ovat vauhdittaneet usean talousalueen elpyminen, kevyt rahapolitiikka sekä finanssipoliittinen elvytys Yhdysvalloissa. Kiina hakee nopeaa kasvua ja velkaantuu edelleen. Inflaatiopaineet lisääntyvät. Kehityksen jatkuessa suotuisasti, rahapolitiikassa on odotettavissa kiristymistä. BKT ylittää euroalueella noin viidellä prosentilla edellistä finanssikriisiä edeltäneen tason. Viime vuoden lopulla kasvu kiihtyi 2,7 prosenttiin. Luottamus talouteen on edelleen poikkeuksellisen vahvaa. EKP:n rahapolitiikka tulee edelleen tukemaan kasvua ja kiristymisestä huolimatta euroalueen rahoitusolot ovat suotuisat. Pankkisektorin tila euroalueella paranee hitaasti. Velkakriisin läpikäyneissä maissa lainakanta kuitenkin kasvaa vaimeasti. (Freyssäter ym. 2018, 3.)

Lainsäädännölliset. Luottolaitoslilla säädetään oikeudesta luottolaitostoiminnan harjoittamiseen ja toiminnalle asettavista vaatimuksista ja noudattamisen valvonnasta (L 8.8.2014/610 1§.) Luottolaitoksella tarkoitetaan yleiskielessä esimerkiksi pankkia, joka vastaanottaa talletuksia ja käyttää vastaanotettuja varoja edelleen esimerkiksi rahoituksen myöntämiseen. Finanssivalvonta [Viitattu 30.3.2018] on viranomaistaho, joka valvoo pankkien toimintaa ja asiakassuhteissa noudatettavia menettelytapoja. Sijoituspalveluja tarjoava pankki tarvitsee lisäksi Finanssivalvonnan myöntämän toimiluvan. Sijoituspalvelua tarjoavan pankin tulee myös kuulua sijoittajien korvausrahastoon, joka tarjoaa suojaa ei-ammattimaiselle sijoittajalle, mikäli pankki ei pysty velvoitteitaan täyttämään. Lupaa Finanssivalvonnalta edellyttää myös maksupalvelujen tarjoaminen asiakkaille. Finanssivalvonta antaa pankeille ohjeita, määräyksiä ja hyväksyy sijoitusrahastojen säännöt. Finanssivalvonta tekee myös tarkastuksia ja edellyttää talletuspankin seuraavan asiakasriskien

määrää. Rajander-Juusti (2015, 23) kirjoittaa hyvinvoiva finanssiala kehittämishankeraportissa kuinka tiukka sääntely hidastaa alan uudistumista ja estää innovatiivisuutta alalla.

Sosiaaliset. Väestön keski-ikä edelleen nousee. Tilastokeskuksen 30.10.2015 julkaistun väestöennusteen mukaisesti: Yli 65-vuotiaiden osuuden väestöstä arvioidaan nousevan nykyisestä 19,9 prosentista 29 prosenttiin vuoteen 2060 mennessä. Työikäisten (15–64-vuotiaiden) osuus väestöstä pienenee nykyisestä 64 prosentista 57 prosenttiin vuoteen 2060 mennessä. Alle 15-vuotiaiden kohdalla 1980-luvun alussa oli vielä joka viides suomalainen alle 15-vuotias. Vuoteen 2060 mennessä alle 15-vuotiaiden osuuden arvioidaan pienenevän 14 prosenttiin.

Finanssiala ry:n säästäminen, luotonkäyttö ja maksutavat tekstiraportista (2017, 6) selviää, että kolme neljästä suomalaisesta haluaa saada pankkipalveluita pankin konttorista. Kolmannes haluaa palveluita omassa kodissaan tai kauppakeskuksessa. Maaseudulla asuvat yli 55-vuotiaat etenkin haluavat palveluita pankin konttorista. Henkilökohtaista neuvontapalvelua etenkin säästämiseen, sijoittamiseen, lainoihin tai vakuutuksiin liittyen haluaa yli 44 prosenttia. Arkisin henkilökohtaista palvelua haluaa yli 90 prosenttia, reilu neljännes haluaa palvelua lauantaisin. Sunnuntaipalvelua haluaa vain noin joka seitsemäs. Arki-iltaisina palvelua haluavat etenkin perheelliset ja työssäkäyvät. Viikonloppuina tarjottavista palveluista kiinnostusta on eniten pääkaupunkiseudulla ja perheellisten keskuudessa. Viikonloppuina palvelua halutaan kello 10:00:n ja kello 16:00:n väliselle ajalle.

3.3 SWOT- analyysi

Vuorinen (2013, 88) kirjoittaa, että SWOT-analyysissä yrityksen strategista asemaa tutkitaan verraten vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin. SWOT-analyysi on alun perin jo 1960-luvulla Yhdysvalloissa kehitetty strategiatyökalu, joka on edelleen strategiatyökaluista suosituin.

Houben ym. (1999, 134) kirjoittavat kuinka vuorovaikutuksen tulee sisäisen ja ulkoisen ympäristön kanssa liiketoiminnan johtamisessa toimia. Toimiakseen näin menestyksekkäästi, tulee keskittyä tulevaisuuden tavoitteisiin ja vahvuuksiin sa-

malla estäen yrityksen heikkouksia. Tunnistamalla sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat voidaan käyttää SWOT-analyysia apuna. He toteavat, että yrityksessä täytyy keskittyä erityisesti tunnistamaan heikkoudet ja vahvuudet, etteivät ne ole vain epämääräisiä ajatuksia kilpailukyvyistä. Vahvuuksia ja heikkouksia voidaan mitata myös organisaation eri tasoilla tarkemmin kuten ryhmä-, tuote- tai markkinatasolla.

SWOT-analyysistä Vuorinen (2013, 90) toteaa kehitetyn laajennetun 8-kenttäisen SWOT-analyysin jossa perusmuotoiseen SWOT-analyysiin verrattuna heikkoudet ja vahvuudet otetaan entistä selkeämmin huomioon suhteessa mahdollisuuksiin ja uhkiin. Mallista käytetään myös nimeä TOWS-matriisi. Yhteenvetona Oma Säästöpankista alempana oleva 8-kenttäinen SWOT-analyysi.

Taulukko 1. Oma Säästöpankin 8-kenttäinen SWOT-analyysi.

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: right;">Sisäiset</div> <div style="text-align: left;">Ulkoiset</div> </div>	Vahvuudet (S) -Luotettavat tuotteet -Pitkä kokemus toimialalla -Joustavuus ja asioinnin helppous -Erinomainen asiakaspalvelu -Henkilöstön osaaminen -Sitoutunut henkilöstö -Kotimaisuus -Aktiivinen yhteistyö eri tahojen kanssa	Heikkoudet (W) -Asiakkaiden korkea keski-ikä -Henkilöstön ikääntyminen -Lainsäädännön kiristyvät vaatimukset vievät aikaa pois itse myynnistä ja asiakaspalvelusta -Konttoreiden määrä -Tietojärjestelmien toimivuus -Tiedonkulku
Mahdollisuudet (O) -Uudet innovaatiot -Palveluiden kysynnän kasvaminen -Henkilökohtaisen palvelun merkityksen lisääntyminen -Kilpailijoiden toiminnan supistaminen	1. Hyödynnä menestystekijät -Korostetaan joustavuutta, henkilökohtaista palvelua ja kotimaisuutta -Henkilöstön sitouttaminen edelleen kuten aiempi henkilöstöanti -Eri tahojen kanssa yhteistyön lisääminen entisestään.	2. Heikkoudet vahvuuksiksi -Hyödynnetään iäkkäämpien asiakkaiden palvelutarpeet unohtamatta kaikkia asiakasryhmiä -Kehitetään uusia innovaatioita asiakaspalvelun tehostamiseksi.
Uhat (T) -Kilpailun vaikutus hintoihin -Uusien toimijoiden alalle tulo -Kiristyvää lainsäädäntöä -Talouden vaihtuvat tilanteet	3. Uhat hallintaan -Erinomaisella asiakaspalvelulla hinnoittelun ei tarvitse olla halvin. -Pidetään toiminta pitkäjänteisenä ja vakaana taloustilanteesta huolimatta -Erotaudutaan kilpailijoista ketteryydellä ja ihmisläheisyydellä	4. Mahdollinen kriisitilanne -Vastataan kilpailuun kuuntelemalla herkäällä korvalla muuttuvia asiakastarpeita ja toimitaan sen mukaan. -Kehitetään tietoteknisiä järjestelmiä niin, että ne toimivat ketterästi.

Vahvuudet. Vahvuutena Oma Säästöpankilla on ihmisläheinen palvelu, nopea paikallinen päätöksenteko, helppo tavoitettavuus ja työntekijät ovat sitoutuneita

moni osajaja. Oma Säästöpankilla on mm. suorat puhelinnumerot konttoreille ja toimihenkilöille, joten puhelinasiointi on asiakkaalle helppoa ja sujuvaa. Kotimaisuutta myös monet asiakkaat arvostavat. Eri yritysten, yhdistysten ja muiden toimijoiden kanssa on aktiivista yhteistyötä, joka paikallisesti lisää näkyvyyttä ja tuo uusia kontakteja ja sitä kautta asiakkuuksia. Palvelutarjonnassa yhteistyökumppanit ovat huolella valittuja ja tuovat lisäarvoa laadukkailla lisätuotteilla ja palveluilla asiakkaille.

Heikkoudet. Vaikkakin uusia konttoreita on avattu, niin heikkoutena voidaan pitää valtakunnallisesti verkoston toimipaikkojen lukumäärää. Toisaalta on ollut havaittavissa niin OP- Ryhmässä kuin Nordeassakin, että konttoriverkosta vähennetään etenkin pienemmillä paikkakunnilla. Asiakkaiden keski-ikä on myös korkea ja henkilöstön eläköitymisen myötä ei ns. hiljaista tietoa saada riittävästi siirrettyä eteenpäin. Lainsäädäntö tuo myös koko ajan uusia vaatimuksia, joiden noudattaminen vie aikaa pois itse asiakaspalvelusta. Pankin tietojärjestelmien toimivuus aiheuttaa välillä katkoja toiminnassa. Vaikkakin tietojärjestelmien katkoja on ollut melko vähän, niin toiminta on täysin niiden varassa. Tiedonkulussa on myös aina kehitettävää kaikkien tavoittamiseksi, vaikka sähköiset järjestelmät siihen ovat uusia mahdollisuuksia luoneetkin.

Mahdollisuudet. Uudet innovaatiot ja palveluiden kehittäminen niiden avulla ovat tulevaisuuden mahdollisuus. Henkilökohtaista palvelua tässä digitalisaation valtaamalla alalla ei voi tarpeeksi korostaa etenkin asiantuntijuutta vaativissa tehtävissä. Markkinaosuutta on mahdollisuus kasvattaa edelleen palvelutarjontaa lisäämällä alueellisesti ja tähän kilpailijat antavat mahdollisuuden supistamalla omaa konttoriverkostaan.

Uhat. Oma Säästöpankki ei ole palvelumaksuiltaan edullisin pankki. Tärkein kilpailuvalttimme ei olekaan hinta vaan palvelu. Oma Säästöpankilla on asiakkaita, jotka arvostavat henkilökohtaista palvelua ja ovat siitä kohtuullisesti valmiita palvelumaksujen muodossa maksamaan. Oma Säästöpankissa kaikki asiakkaat ovat samanarvoisia ja palvelumaksuja maksetaan käytettyjen palveluiden mukaan, palvelumaksut eivät ole riippuvaisia siitä kuinka paljon asiakkaalla on esimerkiksi lainaa tai talletuksia pankissa. Uusia toimijoita alalle on todennäköisesti tulossa, joten siihen kilpailuun vastaaminen luo omat haasteensa. Koko ajan lisääntyvä lainsäädä-

däntö luo tarpeita kehittää toimintaa vastaamaan lainsäädännön tuomiin vaatimuksiin. Talouden vaihtuvat tilanteet luovat myös haasteen niin pankille kuin asiakkaille. Rajander-Juusti (2015, 20) kirjoittaa hyvinvoiva finanssialan raportissa kuinka ulkomaista kilpailua rajoittaa tietyt suojaavat tekijät, kuten pankkien tunnistautumisyjärjestelmät. Alalla todetaan jatkossa olevan kilpailua niin kotimaasta kuin ulkomailtakin, mutta kilpailijoihin tulee kohdistua samat vaatimukset kuin alan nykyisiin toimijoihin todetaan hyvinvoiva finanssiala raportissa.

Hyödynnä menestystekijät. Oma Säästöpankissa on tärkeää korostaa henkilökohtaista palvelua ja nopeutta reagoida asiakkaiden tarpeisiin. Asiantuntevan henkilöstön sitouttaminen jatkossakin on tärkeää oikeiden ihmisten palveluksessa pitämiseksi. Eri tahojen kanssa tehtävän yhteistyön lisääminen ja näkyvyys tulee jatkossakin hyödyntää.

Heikkoudet vahvuuksiksi. Asiakkaiden korkea keski-ikä tulee huomioida palveluiden tarjonnassa unohtamatta kuitenkaan kaikkia asiakasryhmiä. Uusien järjestelmien avulla voidaan kehittää henkilökohtaista palvelua digitaalisissa kanavissa huomioiden nimenomaan läheinen asiakassuhde.

Uhat hallintaan. Erinomaisella asiakaspalvelulla hinnoittelussa ei tarvitse olla edullisin. Tärkeä on huolehtia hinnoittelussa se, että asiakas kokee saavansa tarvittavaansa vastinetta palvelumaksuilleen. Pitämällä pankin toiminnassa vakava-raisuus ja palvelukyky hyvänä, haastavissakin tilanteissa saadaan asiakkaiden luottamus ja saavutetaan pitkäjänteisyys toimintaan. Kilpailijoista erottuminen on mahdollista ketteryydellä ja ihmisläheisellä toiminnalla.

Mahdollinen kriisitilanne. Kuunnellaan muuttuvia asiakastarpeita vastaten nopeasti ja joustavasti niissä tuleviin muutoksiin unohtamatta paikallisia eroja. Tietoteknisten järjestelmien kehittäminen toimimaan ketterästi ja joustavasti auttaa muuttuvien tilanteiden hallinnassa.

4 ASIANTUNTIJAPALVELUIDEN TUOTTEISTAMINEN

4.1 Mitä tuotteistaminen tarkoittaa

Parantainen (2007, 11) kiteyttää tuotteistamisen työksi, jossa asiantuntemus tai osaaminen jalostetaan palvelutuotteeksi, joka on myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoinen. Tuominen ym. (2015, 5) toteavat, että tuotteistamisen tarkoitus on muodostaa yhtenäinen ymmärrys palvelusta ja sen luomasta arvosta. Osallistava tuotteistaminen tarkoittaa, että henkilöstö tai asiakkaat ovat kehittämisessä mukana. Itse osallistumalla sitoutuu ja motivoituu tehokkaammin toimintatapojen sekä ajatusmallien muutokseen. Asiantuntijapalveluissa on ominaista, että palvelut ovat usein asiakaskohtaisesti räätälöityjä (mp.).

Tuotteistettavan palvelun on syytä täyttää tietyt kriteerit. Näitä ovat Tuomisen ym. (2015, 8–9) mukaan seuraavat:

- Palvelulle on syytä olla toistuva tarve ja markkinat.
- Palvelulla on oltava toistuvia asioita, joista osaa voidaan vakioida niin, että se tuottaa asiakashyötyä ja tehostaa palvelua.
- Tuotteistettavan palvelun tulee olla yrityksen strategian mukainen, jolloin sillä on myös yrityksen johdon tuki.
- Palvelu on taloudellisesti kannattavaa, jollei niin tuotteistamisella on syytä saada se sellaiseksi.
- Yrityksellä tulee olla riittävää osaamista palvelun tuottamisessa ja jos näin on, niin onko tuotteistamisella saatavissa apua osaamisen kehittämiseen ja jakamiseen? Mikäli osaamista ei ole, niin saadaanko tuotteistamisella tällöin apua osaamisen hankintaan tai voisiko käyttää alihankkijaa?
- Yrityksellä tulee olla riittävät resurssit tuotteistamiseen.

Parantaisen (2007, 16) mielestä tuotteistamalla vaikeat taidot saavat huipputekijöiden lisäksi tuloksia aikaan myös muut. Toisaalta hän toteaa, että yksinkertaisenkin hyödyke on tuotteistamalla saatavissa myyvämmäksi. Huonosti tuotteiste-

tut tai kokonaan tuotteistamattomat palvelut Parantainen (s. 25) toteaa olevan helposti tunnistettavissa. Ne ovat tunnistettavissa siitä, jos palvelulla ei ole välittömästi jollakin tavoin ilmoitettavaa hintaa, jos palvelun sisältöä mietitään vasta myyntilanteessa ja mikäli kukaan ei tiedä kenen vastuulla hinnoittelu ja itse palvelun tuottaminen on.

Palvelumuotoilu tarjoaa perspektiivin, menetelmän ja työkaluja ymmärtämään organisaatiossa liiketoiminnan tavoitteita ja sitä kuinka käsitellä sisäisiä ja ulkoisia haasteita. Lähestyttäessä strategisia aloitteita ja operatiivisia haasteita esitetään kolme peruskysymystä:

1. Mitä tämä tekee nykyisille ja tuleville asiakkaillemme?
2. Miten tämä vaikuttaa liiketoimintamme?
3. Mitä kapasiteettia organisaatiot tarvitsevat voidakseen vastata aloitteisiin? Reason ym. (2015,13.)

4.2 Tuotteistamisen tavoitteet

Tuotteistamisen tavoitteena on Tuomisen ym. (2015, 5) mukaan vakioinnin ja räätälöinnin välisen tasapainon löytyminen. Tavoitteena voi Tuomisen ym. (s. 9) mukaan olla tehokkaampi palvelun tuottaminen, markkinoinnin tehostaminen, myynnin kasvu, sisäisen yhteistyön kehittyminen tai palvelun parempi ymmärrys. Tavoitteita voi lähestyä myös palvelun ominaisuuksien mukaan. Tällöin tavoitteena on helppo myytävyyys, kuvattu, tasalaatuinen, toistettava tai jatkokehitettävissä oleva palvelu. Saattaa olla, että yrityksen eri tasoilla versus yksilötasolla tavoitteet voivat olla erilaiset. (mp.) Tuomisen ym. (s. 10) mukaan ei ole tarkoituksenmukaista tavoitella kaikkia näitä, vaan valita 1–2 päätavoitetta esittämällä kysymys miksi tuotteistetaan?

Apunen ja Parantainen (2011, 64) toteavat, että asiakkaalle tulee tuotteistaa ehdotus, jonka avulla hän on valmis päätökseen. He toteavat, että liian laaja valikoima johtaa päättämättömyyteen. Apunen ja Parantainen (s. 65) esittävät myös, että ihmiset kaipaavat johtamista. Heidän mielestä suomalaisilla etenkin on vahva luotto viranomaistahoihin, joten asiantuntijoille on tavoiteltavaa luoda auktoriteetin

tunnusmerkit. Apunen ja Parantainen toteavat (2014, 30), että henkilöitymisen avulla yritys saa äänen, kasvot ja asiantuntemuksen, joka tarttuu tuotteisiin ja niistä saa silloin paremman hinnan.

Reason ym. (2015, 12) kirjoittavat kuluttajien odottavan tänä päivänä enemmän kuin edelliset sukupolvet, sillä he arvostavat enemmän omia etujaan. Kuluttajan saadessa yhdeltä taholta erinomaisen palvelukokemuksen, herää hänellä kysymys siitä, miksi kaikki kokemukset eivät voisi olla erinomaisia? Asiakkaiden odotusten kasvaessa palveluntarjoajan pitääkin pystyä tarjoamaan enemmän kuin ennen. Odotusten kasvaessa kehittyi tarve ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja odotuksia rinnakkain he toteavat. Harkonen ym. (2016, 960) korostavat, että asiakaslähtöisyyden merkitys tulee olla merkittävänä asiana tuotteistamisen taustalla ja lähtökohtana tuotteistamisen tarpeelle. Tuotteistamisella on saatavissa lisäetua edistämällä hallittavaa ja kustannustehokasta palveluiden räätälöintiä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi ja odotusten täyttämiseksi.

Reason ym. (2015, 14) esittävät, että yrityksen näkeminen asiakkaan silmin tarjoaa voimakkaita näkemyksiä sen konkretisoimiseksi mitä asiakas odottaa, kokee ja kuinka asiakas käyttäytyy. Tämän avulla voidaan saada lisäarvoa asiakkaalle ja käsitellä haasteita. Asiakasnäkökulma huomioiden lisätään asiakastyytyvyyttä, parannetaan hyväksymisen tasoa, vähennetään asiakkaiden ärsyyntymistä ja esitetään kalliita epäonnistumisia palvelussa. Lopputuloksena parannetaan palvelukokemusta asiakkaille ja rakennetaan parempia asiakassuhteita.

4.3 Tuotteistamisen hyödyt ja haasteet

Reason ym. (2015, 15) korostavat asiakkaiden ymmärtämistä ja etenkin heidän tarpeiden ja odotusten peilaamista organisaation toimintaan ja johdettuna edelleen siihen, mitä organisaatiossa on tarkoitus saavuttaa. Tämä huomioiden saavutettavissa on sisäinen ymmärrys, yhdenmukaisuutta, henkilöstön sitoutumista, osallistumista, asiakaslähtöisempää toimintatapaa ja ketteryyttä markkinoilla. Tuominen ym. (2015, 6) toteavat, että liian pitkälle viedyllä tuotteistamisella palvelu voi yksinkertaistua liikaa eikä se enää vastaa asiakkaan usein muuttuviakin tarpeita. Toiseksi sillä voidaan tukahduttaa innovointi, jolloin asiantuntijatyössä palvelu seisah-

tuu paikoilleen. Suurimpina haasteina he kertovatkin olevan tasapainon löytymisen räätelöinnin ja vakioinnin välillä. Parantaisen (2007, 27) mielestä tekniset yksityiskohdat ovat niitä joihin tuotteistaja usein keskittyy. Nämä yksityiskohdat eivät taas ole asiakkaalle merkityksellisiä ja tällöin jääkin usein asiakkaan kannalta oleelliset seikat huomioimatta, hän toteaa.

Haasteena Tuominen ym. (2015, 6) näkevät myös asiantuntijoiden hiljaisen tiedon jakamisen. Useilla asiantuntijoilla hiljainen tieto on asia, joka määrittelee heidän omaa asemaansa ja tästä syystä tiedon jakamiseen ei välttämättä ole halukkuutta. Tuotteistamisella tuleekin pyrkiä siihen, että asiantuntija itse tuntee saavansa tiedon jakamisesta myös hyötyä itselleen. (mp.) Lehtisen ja Niinimäen (2005, 13) mukaan on haasteellista saada asiantuntijat hyväksymään tuotteistamisajatus, sillä he kokevat työnsä arvon kärsivän siitä. Tuomisen ym. (s. 7–8) mukaan haasteena on myös asiakasnäkökulman unohtaminen, mikäli tuotteistamista ei tehdä osallistamalla. Lisäksi he kirjoittavat siitä, että tulee varoa tilannetta jossa tuotteistamisella aikaansaadut muutokset vievät pois motivaation. Motivaatio katoaa, jos esimerkiksi toimintatavoista tulee liian joustamattomia. Haasteena Tuomisen ym. (s. 24) mukaan on myös riittävien resurssien saaminen mukaan tuotteistamiseen. Henkilöstön saaminen mukaan edellyttää henkilöltä ajallista sitoutumista ja siitä tulee neuvotella myös esimiesten kanssa.

Tuotteistamisen hyötyinä parhaimmillaan on Tuomisen ym. (2015, 6) tiedon ja osaamisen jakaminen sekä yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. Lisäksi täten on saavutettavissa tehokkuutta ja myynnin kasvua. Asiantuntijapalveluiden kohdalla Lahtinen ym. toteavat tuotteistamisella saatavan tasalaatuisempaa palvelua ja toistettavuutta. Palveluiden viestintä asiakkaille Tuomisen ym. (s. 7) helpottuu ja on yhdenmukaisempaa, kun yrityksen sisällä on yhteinen ymmärrys palvelusta. Tällöin mahdollistuu myös toimivampi markkinoinnin tuottaminen asiakkaille. Seurausena on myös palvelun roolin ymmärtäminen suhteessa muihin yrityksen palveluihin ja strategiaan. Lisäksi palvelun kehittäminen jatkossa on helpompaa. (mp.) Henkilöstön osallistuessa itse tuotteistamiseen Tuominen ym. (2015, 23) kertovat tuotteistamisen tuomien muutosten olevan helpommin otettavissa käyttöön.

4.4 Tuotteistamisen tasot ja muodot

Tuotteistamisella on Tuomisen ym. (2015, 5) mukaan kaksi tasoa, joista ensimmäinen on ulkoinen tuotteistaminen jonka avulla asiakkaalle kuvataan näkyviksi palvelun tärkeät elementit. Ulkoinen tuotteistaminen konkretisoituu usein palvelukuvauksen tai myyntimateriaalin avulla. Toinen taso on sisäinen tuotteistaminen jossa kuvataan ja yhdenmukaistetaan palveluprosessi, toimintatavat ja määritellään vastuut. Sisäisessä tuotteistamisessa ei tule unohtaa asiakasnäkökulmaa, vaan tulee miettiä kuinka prosessi näyttäytyy asiakkaalle (mp.) Tuotteistaminen voi Tuomisen ym. (s. 10) mukaan olla muodoltaan perinteinen, ketterä tai iteratiivinen.

Perinteinen. Tässä edetään suoraviivaisesti vaiheesta yksi, vaiheeseen kaksi jne. Menetelmänä voidaan käyttää perinteistä projektinhallintaa. Tässä mallissa kyseessä on kertaluonteinen tehtävä palvelun myymiseksi ja tuottamiseksi. (Tuominen ym. 2015, 10.)

Ketterä. Tämä muoto on sopiva, kun palvelu pyritään saamaan nopeasti markkinoille. Tuotteistamisessa panostetaan ensin ulkoiseen tuotteistamiseen, usein jo kesken olevan prosessin aikana. Varsinainen prosessi viedään loppuun jo saatujen asiakkaiden kanssa. (Tuominen ym. 2015, 10–11.)

Iteratiivinen. Tässä mallissa tuotteistamista lähestytään vaiheittain. Vaiheistus voidaan tehdä esimerkiksi painottaen ensin sisäistä tai ulkoista tuotteistamista. Lisäksi vaiheistuksella muodostetaan kehittyvä kokonaisuus josta tuotteistetaan seuraavia, entistä parempia versioita. Sisällöltään malli on joustava ja sitä tarkastellaan vaiheittain myös tavoitteiden osalta. (Tuominen ym. 2015,11.)

4.5 Tuotteistamisprosessin suunnittelu

Lyhyesti Tuomisen ym. (2015, 11) mukaan tuotteistaminen on yhtenäinen palvelumalli sisältäen tuotteistamisen peruselementit, joita ovat palvelulupaus, palvelun rakenne, palveluprosessi ja resurssit. Tuotteistamisessa huomioidaan niin sisäinen kuin ulkoinen tuotteistaminen. Palvelu otetaan käyttöön eri yhteyksissä ja olemas-

sa oleviin toimintatapoihin yhdistetään uudet tavat toimia. Reason ym. (2015, 10) toteavat, että palvelumarkkinointi ja palvelumuotoilu yhdessä ovat vaikuttaneet palvelumallien syntyymiseen. Nämä kaksi elementtiä yhdessä antavat selkeän näkemyksen sille, miksi palvelumallien suunnittelu on tärkeää yrityksessä.

Tuomisen ym. (2015,11) kehittämän avoimen ja osallistavan tuotteistamisen mallin lähtökohtana on yhteisen ymmärryksen luominen palvelusta ja arvosta, asiakkaan, yrityksen johdon ja henkilöstön kesken. Tuotteistamiseen osallistuvat henkilöstö ja asiakkaat eri vaiheissa ja usein eri tavoin. Näin tuotteistaminen toteutetaan yhdessä (mp.) Reason ym. (2015, 18) toteavat, että suunnittele ihmisten kanssa, ei heidän puolesta. Henkilökunnan osallistaminen on tällöin aktiivinen lähestymistapa palveluiden suunnittelussa.

Tuomisen ym. palvelujen tuotteistamisen käsikirjan pohjana käytössä on kolmevuotinen LEAPS-tutkimusprojekti ja sen tulokset. Lyhenne tulee sanoista: leadership in the productisation of services. LEAPS-projektin aikana Tuominen ym. (2015, 12–13) toteavat avoimen ja osallistavan tuotteistamisen mallin täsmentyneen seuraavien viiden pääsyklin mukaiseen vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe on selvittää yhteiset tavoitteet tuotteistamiselle. Toisessa vaiheessa kartoitetaan nykytilanne keräämällä ja analysoimalla tietoa asiakkailta, henkilöstöltä ja muilta sidosryhmiltä. Kolmannen eli ravisteluvaiheen tarkoitus on löytää osallistuvien huomaamaan uusia näkökulmia palvelun tuotteistamisessa. Neljäntenä vaiheena on näkemyksen muodostaminen. Näkemystä kuvattaessa on tärkeää, että mukana on kattava edustus kaikista niistä ryhmistä jotka palveluun liittyvät. Viidennessä vaiheessa lopputuotosta arvioidaan ja simuloidaan. Vaiheen tarkoitus on tunnistaa kuinka palvelua voidaan jatkossa kehittää. Arviointi on tärkeää toteuttaa yhdessä niiden henkilöiden kanssa joiden työhön tuotteistaminen vaikuttaa. Tarpeeksi ei voi korostaa jatkokehityksen merkitystä muuttuvassa kilpailuympäristössä (mp.) Seuraavassa kuviossa viisi osallistavan tuotteistamisen sykliä on kuvattu LEAPS-projektin kuvion muodossa.



Kuvio 5. LEAPS-projektin osallistavan tuotteistamisen ja työskentelyn sykli (Lahtinen ym. 2015, 12).

Liiketoiminnassa vastaukset useimpiin ongelmiin ovat jo olemassa, toteaa Reason ym. (2015, 16). Kyse on erilaisten ratkaisujen löytämisestä, arvioimisesta ja oikean valinnan tekemisestä. Toinen keskeinen lähtökohta suunnittelussa on empaattisuus. Empaattisuus on suuri etu, kun liiketoiminnan haasteena on onnistuminen asiakkaiden kanssa tai henkilöstön omaksuminen uusiin prosesseihin tai työskentelytapoihin. Luova suunnitteluprosessi voi tuntua aluksi epämiellyttävältä ja hämmentävältä, mutta sen vaikutus innovatiivisten palvelujen markkinoille saattamiseen ja organisaation sitouttamiseen muutokseen on merkittävä, Reason (mp) kirjoittaa.

4.6 Osallistavan tuotteistamisen menetelmät

Tuominen ym. (2015, 19–20) opastavat miettimään ensin, ketä tai mitä, ovat ne tahot joihin tuotteistaminen vaikuttaa ja ketkä sen kanssa ovat tekemisissä. Erityisen tärkeitä he kertovat olevan asiakkaiden ja henkilöstön joka työskentelee asiakkaiden kanssa. Lisäksi tarvitaan henkilöstöä, joka tietää yritysstrategian ja osaa esittää uusia ravistelevia näkemyksiä. Reasonin ym. (2015, 17) mukaan asiakaskäyttäytymisen havainnointi toimii erittäin arvokkaana tietolähteenä, koska se tarjoaa selkeän kuvan siitä, miten asiakkaat kokevat palvelut jokapäiväisessä elämässään ja mitä heidän tarpeet sekä arvot ovat.

Osallistamisen tavaksi voi Tuomisen ym. (2015, 20) mukaan valita suoran osallistumisen, jossa keinona voi olla erilaiset työpajat. Toisena vaihtoehtona on tiedon kerääminen, jossa on vaihtoehtoina useita eri keinoja, kuten haastattelut ja kyselyt. Ihanteellisin tapa on yhdistää nämä molemmat tavat resurssien keräämiseksi. Reason ym. (2015, 143) toteavat työpajojen olevan laajalti käytetty työkalu, jolla ihmiset kootaan yhdessä tehtävään. He näkevätkin työpajan yhteistoiminnallisena ja luovana menetelmänä.

Tuotteistamisen onnistumisessa on Tuomisen ym. (2015, 21) mukaan tärkeää henkilöstö jolla on tietoa asiakkaista ja tarjottavasta palvelusta. Tuotteistamisen etenemisellä on oltava vastuuhenkilö. Hän ei kuitenkaan saa olla se, joka yksin asettaa tavoitteet tai tekee päätökset. Nämä tehdään yhdessä. Johdon tuki on myös tärkeää ainakin taustatukena hankkeelle.

Reason ym. (2015, 18–19) kirjottavat todellisia palvelun asiantuntijoita olevan palveluta tuottavan henkilöstön. Palveluntuottajilla on yksityiskohtainen tieto siitä, mikä asiakkaalle luo arvoa ja mikä yrityksessä toimii. Henkilöstön osallistaminen myös vähentää epäonnistumisia suunnittelussa. Merkittävänä etuna on myös se, että henkilöstö omaksuu tällöin muutokset ja sitoutuu niihin, he toteavat.

Asiakkaat voidaan Tuomisen ym. (2015, 25) mukaan osallistaa mukaan pilotoinnilla tai keräämällä tietoa esimerkiksi asiakaspalautteiden avulla. He voivat olla mukana myös kumppaneina, jolloin he osallistuvat tuotteistamisen eri vaiheisiin. Tuomisen ym. (s. 26) mukaan asiakkaiden osallistamisessa on myös haasteita.

Näistä yhtenä haasteena on oikeiden asiakkaiden valinta. Toiseksi mitä useampia toimijoita mukana, niin sitä aikaa vievempää on yhteisen ymmärryksen luominen. Asiakkaalle tärkeää on myös kokea saavansa hyötyä osallistumisestaan. Kuluttajapalveluiden kohdalla kyseeseen voi tulla vaikka pieni rahallinen korvaus.

Tuomisen ym. (2015, 30) käsikirjassa esitellään 17 tuotteistamisen menetelmää joita on käytetty työpajoissa. Ne on ryhmitelty seuraavan taulukon kaksi mukaisen prosessin mukaan. Kutakin menetelmää käydään läpi lyhyesti edempänä.

Taulukko 2. Osallistavan tuotteistamisen menetelmiä (Tuominen ym. 2015, 30).

VAIHE	MENETELMÄ
Selkeytä tavoitteet	<ul style="list-style-type: none"> • Tarina vision viestimisessä • Täsmennyvät keskustelukierrokset
Kartoita nykytilanne	<ul style="list-style-type: none"> • Arvohavaintoja asiakastarinoista • Omista kokemuksista faktoiksi • Asiakastarinoista kokonaisuuksien ymmärtämiseen
Ravistele näkemyksiä	<ul style="list-style-type: none"> • Uusia ajatuksia analogioilla • Tietoiskut • Asiakkaan kontekstikylpy palvelulle • Eläytyvä tarinointi • Ideoiva tarinointi
Muodosta ja kiteytä yhteinen näkemys	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakstarpeesta yhteinen ymmärrys • Ihannemalli prototyyppiksi • Hissipuhe • Kiteytys tarinaksi
Arvioi ja simuloi lopputulosta	<ul style="list-style-type: none"> • Ideoiden priorisointi investoimalla • kehittävä simulointi • Arvioiva kokeileminen

Tarina vision viestimisessä. Tuomisen ym. (2015, 44) mukaan menetelmän avulla osallistujille muodostetaan visiosta yhteinen näkemys tarinamuodossa ennen varsinaista työstöosuutta. Tarinan etuna on se, että siten voidaan viestiä elävämmiin. Tämä menetelmä sopii käytettäväksi, kun visiosta on alustava käsitys ja erityisesti kun osallistujat ovat uusia. Tarinan avulla voidaan esimerkiksi kertoa millainen vision mukainen tulevaisuus eri käyttäjien näkökulmasta on. Osallistujamäärä ei ole rajattu ja vaiheen kesto voi olla 10–30 minuuttia. Tavoitteena Lahtisen ym. (2015, 45) mukaan on keskustelu tarinan luomasta visiosta, josta on sa-

malla luotu yhteinen lähtökohta jatkoa varten. Keskustelun luomat ideat ja ajatukset dokumentoidaan.

Täsmentyvät keskustelukierrokset. Ideana on Tuomisen ym. (2015, 47) mukaan yhteisen näkemyksen luominen kehittämistarpeista, ideoista ja tavoitteista huomioiden kaikki osallistujat. Vaiheen kesto on 30–45 minuuttia ja se sopii 5–20 henkilön ryhmille. Suositeltavaa on isompi ryhmä ajatusten tärkeysjärjestyksen paremmaksi luomiseksi ryhmän kesken.

Arvohavaintoja asiakastarinoista. Tuomisen ym. (2015, 51) kertomana tämä menetelmä synnyttää uusia näkökulmia asiakasarvoon jota palvelussa luodaan. Asiakaslähtöisessä palvelussa menetelmä on erityisen sopiva ja se voi korvata asiakkaan osallistumisen työpajaan. Edellytyksenä, että asiakasta koskeva aineisto on muilla osallistujilla jo valmiina. Menetelmälle sopii 2–4 tunnin kesto, aineiston määrästä riippuen. Ryhmän kooksi suositellaan 4–5 henkeä.

Omista kokemuksista faktoiksi. Tavoitteena Tuomisen ym. (2015, 54) mukaan palvelukokemusten jakaminen jatkossa kehitettävien huomioiden tunnistamiseksi. Työpajan kokona 4–8 henkilöä ja kestona 60–120 minuuttia.

Asiakastarinoita kokonaisuuksien ymmärtämiseen. Tavoitteena Tuominen ym. (2015, 58) kertovat olevan asiakkaiden haasteiden syvällisen ymmärryksen. Menetelmä on sopiva niin uusien kuin olemassa olevien palveluiden kehittämiseen. Asiakkaat kokevat menetelmän mielekkäänä sen painottuessa heidän omiin tilanteisiin. Osallistujia on suositeltavaa olla asiakkaista 3–6 ja työyhteisöstä maksimissaan saman verran. Aikaa suositellaan varattavaksi 1,5–2 tuntia.

Uusia ajatuksia analogioilla. Analogioiden avulla Tuominen ym. (2015, 65) mukaan ravistellaan ajattelua. Niiden avulla ajattelua stimuloidaan ja irrottaudutaan nykytilanteesta kääntäen ajattelu kehitettävään palveluun. Menetelmä sopii hyvin uusien ideoiden tuottamiseen. Kestoksi suositellaan 15–30 minuuttia ja osallistujamäärä on joustava.

Tietoiskut. Tietoiskujen avulla Tuominen ym. (2015, 68) mukaan ajatuksia voidaan ravistella, luoda yhteistä ymmärrystä tai kartoittaa nykytilaa. Uutta tietoa tuodessaan ne rajoittavat ajattelua, joten uusia ideoita haettaessa niiden käyttöä tulee harkita tarkkaan. Toimivimmillaan tietoiskun kesto on 5–10 minuuttia.

Asiakkaan kontekstikylpy palvelulle. Ideana Tuominen ym. (2015, 60) kertovat olevan asiakkaan pulmatilanteiden ratkaisun uusilla oivalluksilla palveluun. Asiakkaan pulmatilanteiden tulee koskea nimenomaan asiakkaan elämää, ei sitä kuinka palvelu on toiminut. Menetelmän avulla palvelua kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Uudet oivallukset jalostetaan myöhemmin sisäisesti tueksi tuotteistamiseen. Suositeltava työpajan kesto on 1,5 tuntia. Osallistujamääränä 3–6 asiakasta ja enintään saman verran yrityksen edustajia.

Eläytyvä tarinointi. Tavoitteena Tuominen ym. (2015, 74) kertovat olevan mieli kuvituksen avulla saadun sisällön tuottaminen. Menetelmä soveltuu kehitettäessä prosesseja ja sen tuleekin olla pääsisältönä työpajassa. Menetelmä sopii 4–12 osallistujalle ja kestoksi suositellaan 60–120 minuuttia.

Ideoiva tarinointi. Tuominen ym. (2015, 78) esittävät kuvitteellisen tarinoinnin avulla saatavan ideoita palvelun kehittämiseen. Menetelmän avulla voidaan ideoida laajoja kokonaisuuksia ja ohjata ajatusmaailmaa käytännön tekemiseen. Suositeltava kesto on 3–8 osallistujan määrälle 75–120 minuuttia.

Asiakastarpeesta yhteinen ymmärrys. Tarkoituksena Tuomisen ym. (2015, 83) mukaan on erottaa asiakkaan ongelmat, tarpeet ja ratkaisut toisistaan. Menetelmän avulla hahmottuu se, mitkä ongelmat, ratkaisut ja tarpeet ovat jo nykyisessä palvelussa ratkaistu ja miltä osin voidaan kehittää uutta. Menetelmä edellyttää valmista asiakasaineistoa ennen asian käsittelyä. Työpajan kestoksi suositellaan 1,5–3 tuntia ja osallistua eri tahoista yritystä 9–12 henkeä.

Ihannemalli prototyypiksi. Tavoitteena Tuomisen ym. (2015, 84) mukaan on palvelun ihannemallin kuvaus eri näkökulmat huomioiden. Menetelmä on sopiva, kun palvelusta on jonkinasteinen rajausta tehty ilman tarkempia yksityiskohtia. Menetelmän käsittelyyn suositellaan 6–20 osallistujan ryhmää ja 75–120 minuutin kesto.

Hissipuhe. Ideana Tuominen ym. (2015, 90) kertovat olevan työpajan tuloksien konkreettisen kerronnan niin tiivistetysti, että hissimatka riittää puheen kestoksi. Etuna on teeman päällimmäisten ajatusten kiteytyminen yksinkertaisesti. Asiakastyöpajoissa tämä menetelmä saattaa antaa lopputuloksesta liiankin valmiin kuvan, eikä se täten ole aina välttämättä paras menetelmä. Kestona hissipuheelle on 10–20 minuuttia ja osallistujamäärä on joustava.

Kiteytys tarinaksi. Tässä menetelmässä Tuominen ym. (2015, 92) kertovat työpajan jokaisen osallistujan mahdollisuudesta tiivistää oma näkemys lyhyeksi tarinaksi. Yhteinen näkemys luodaan sitten käsiteltäessä kutakin tarinaa. Kestoksi suositellaan 30–90 minuuttia ja menetelmä sopii 4–12 henkilön ryhmille.

Ideoiden priorisointi investoimalla. Tuominen ym. (2015, 97) kertovat, että menetelmän avulla ideat laitetaan tärkeysjärjestykseen huomioiden rahalliset resurssit. Menetelmä sopii, kun tehdään jo tarkempaa suunnitelmaa tuotteistamisprosessissa. Kesto on 10–15 minuuttia ja sopii erikokoisille ryhmille.

Kehittävä simulointi. Aikaisessa vaiheessa tehtävän simuloinnin avulla Tuominen ym. (2015, 99) kertovat tunnistettavan ongelmat, periaatteet, pelisäännöt ja tärkeät ominaisuudet jotka ovat tuotteistamisen apuna sitä kehitettäessä. Tällä menetelmällä keskitytään kehittämään prosesseja. Kestona työpajalle on 1–2 tuntia ja se sopii isommillekin ryhmille.

Arvioiva kokeileminen. Tämän menetelmän tavoite Tuomisen ym. (2015, 101) mielestä on prosessin prototyyppien tai palvelun arvioiminen. Prototyypeillä käsitellään esimerkiksi palvelun prosessi, työkalut ja materiaalit kaikki yhdessä käsitellen. Kokeileminen helpottaa lopullista kehittämistä kokeilusta saatujen ideoiden pohjalta sekä lopullista käyttöönottoa. Kokeilun edellytyksenä on alustava suunnitelma, josta on tehty yhtenäinen esitys. Työpajassa kesto kokeilulle on 1,5–2 tuntia ja se soveltuu vähintään 10 henkilön ryhmille.

Reason ym. (2015, 179) toteavat visualisoinnin olevan tehokas työkalu. Sen avulla voidaan ymmärtää paremmin järjestelmät, prosessit ja asiakaskokemukset. Yksinkertaisesti luonnokset ja piirustukset voivat auttaa ideoiden, viestinnän ja vakuuttavuuden lisäämisessä. Visualisoinnin avulla voi kartoittaa monimutkaisia sisäisiä ja ulkoisia IT- järjestelmiä ja luoda yleiskuvan niistä esim. karttojen, kaavioiden ja piirustusten avulla. Visualisointi auttaa ihmisiä ajattelemaan ja kommunikoimaan. Informaation paljoudessa tiedonsaanti on harvoin se suurin haaste. Kuluttamalla aikaa, vaivaa ja aivokapasiteettia voidaan ideat tehdä selkeiksi ja ymmärrettäväksi. Piirustukset ovat nopeita ja tehokkaita tapoja esittää abstrakteja ideoita ja ne ovat tehokkaat työkalut kenelle tahansa, yksinkertaisimmillaan käyttäen kynää ja Post-it- lappuja. (Reason ym. 179.)

4.7 Markkinointiohjelma

Ivy (2008, 284) toteaa, että markkinointimix käsittää useita markkinointityökaluja, joita yritys käyttää tavoittaakseen eri kohdemarkkinoita ja joilla se pystyy vaikuttamaan palveluiden kysyntään. Aineellisten tuotteiden kohdalla on usein käytetty ns. 4P- mallia, mutta palvelualalla käytettäväksi soveltuu 7P- malli. Siinä markkinointityökaluina ovat tuote, hinta, saatavuus, markkinointiviestintä, henkilöstö, palveluympäristö ja prosessit. Palvelualalla myytävä kohde on enemmän kuin tuotteen konkreettiset piirteet, se on monimutkainen etappi asiakkaan tarpeiden täyttämiseksi, Ivy toteaa.

Bergström ja Leppänen (2011, 166) kirjoittavat, että laajennetun 7P markkinointimix mallin kehittivät Bernard H. Booms ja Mary Jo Bitner 1980- luvulla. 4P- mallin tuotteen, hinnan, saatavuuden ja markkinointiviestinnän rinnalle tulivat tällöin henkilöstö ja asiakkaat, prosessit ja palveluympäristö. Palvelun onnistumiseen palveluliiketoiminnassa vaikuttavat erityisesti ihmiset, henkilöstön laatu ja määrä sekä käyttäytyminen. Palvelun mielikuvaan vaikuttavat asiakkaat ja henkilöstö yhdessä. Seuraava kuvio kuusi kuvaa 7P markkinointimix mallia.



Kuvio 6. Markkinointimix 7P-malli (Bergström ja Leppänen 2011, 166).

Hinta. Myytäessä liian halvalla voitto pienenee. Liian korkealle hinnoittelemalla taas vähenee myynti ja menetetään asiakkaita. Kauppa toteutuu loppujen lopuksi kuitenkin aina palvelun tai tuotteen arvolla. Cristopher Fay Juran Institutesta on tutkinut ja todennut, että 70 prosenttia asiakkaista arvio hinnan 1. tai 2. asiaksi johon ollaan vähiten tyytyväisiä. Kuitenkin vain heistä 10 prosenttia palvelutarjoajansa vaihtaa hinnan takia. Hintakilpailussa merkittäviä avaintekijöitä ovat segmentointi, asiakassuhteiden ylivertainen hallinta ja vahvat tuotteet. (Kotler 2005, 29–30.)

Saatavuus. Tuotteiden ja palveluiden jakelu tapahtuu konttoreissa, puhelimitse, verkkopankin ja mobiiliin kautta. Markkinoinnillisesti näkyvyyttä on myös internetissä ja sosiaalisessa mediassa kuten Facebookissa. Kotler (2005, 42) korostaa, että tehokkaiden markkinointikanavien ylläpito ei ole ainoa kehitettävä. Yrityksessä on oltava valmiita jättämään pois huonosti toimivat kanavat ja tarvittaessa lisäämään uusia.

Viestintä. Hyvän viestinnän osa-alueet ovat oikea sanoma, oikea-aikaisesti, oikeassa paikassa, oikealle kohderyhmälle ja vaikuttaen halutulla tavalla. Lähtökohtaisesti ei ole yksin markkinointiviestintää, vaan kyseessä on isompi palapeli jossa muun muassa markkinoinnin, myynnin ja yrityksen strategia kaikki yhdessä mahdollistavat onnistuneen viestinnän. Tämä sama linja tulee olla myös yrityksen sisäisessä viestinnässä jonka tulee olla suunnannäyttäjäksi sille, että viestinnällä pyritään puhuttelemaan yksilötasolla (Vierula 2009, 109.)

Henkilöstö ja asiakkaat. Asiakkaan tyytyväisyys ei ole yksistään riittävä tekijä asiakassuhteen ylläpitämiseksi toteaa Kotler (2005, 17). Hän kirjoittaa, että tyytyväisiäkin asiakkaita menetetään kilpailijalle joka tarjoaa enemmän. Näin ollen onkin tuotettava asiakkaalle enemmän tyydytystä kuin kilpailijat. On aiheellista miettiä kuinka asiakas saisi meiltä enemmän vähemmällä rahalla, sillä asiakas ostaa yhä enemmän saamansa arvon perusteella. Bergström ja Leppänen (2011, 169) korostavat henkilöstön merkitystä palveluissa myyvässä yrityksessä, sillä juuri henkilöstö tuottaa palvelukokemukset asiakkaalle. He toteavat henkilöstön osaamisella ja kyvyillä olevan merkittävän vaikutuksen yrityksen menestymiseen. Jokainen henkilöstöstä osallistuu osaltaan markkinointiin ja tämän takia sisäisen markkinoinnin tarve korostuu he toteavat.

Prosessi. Palveluprosessin kuvaus käsittää Bergströmin ja Leppäsen (2011, 187) mukaan mm. sen mistä palvelu koostuu, mitä vaiheita siinä on, missä järjestyksessä vaiheet toteutetaan, missä palvelu tuotetaan ja kenen toimista. Lisäksi vielä huomioiden se miten asiakkaan näkökulmasta prosessi etenee.

Palveluympäristö. Bergström ja Leppänen (2011, 184) kirjoittavat palveluympäristön kattavan niin sisäisen kuin ulkoisen ympäristön. Ulkoinen ympäristö kattaa rakennukset, pysäköintitilat ja opasteet. Sisäinen ympäristö taas kattaa mm. sisustuksen, opasteet, työasut ja valaistuksen. Sähköisten palveluiden osalta sen merkitys korostuu esimerkiksi helpolla asiointilla verkkosivuilla. Palveluympäristön suunnittelussa he toteavat olevan ensiarvoisen tärkeää asiakkaiden asiointin helppouden ja nopeuttamisen miettiminen. Parhaimmillaan he toteavat ympäristön tarjoavan elämyksiä asiakkaalle. Hyvinvoiva finanssiala kehittämishankkeessa (Rajander-Juusti 2015, 25–26) on todettu pankkipalvelun jakautuvan teknologiavausteiseen itsepalveluun ja henkilökohtaisesti räätälöityyn palveluun. Hank-

keen tutkimuksen mukaan verkkoasioinnista huolimatta yhdeksän kymmenestä asiakkaasta haluaa myös henkilökohtaista palvelua. Henkilökohtaista palvelua kaivataan etenkin isommissa ja monimutkaisissa asioissa. Samaisessa hankkeessa nuoret asiakkaat pohtivat tulevaisuuden konttoreiden osalta rennompaa ympäristöä, kuten kahvilatyypistä paikkaa, jossa voi asioita hoitaa itsepalveluna ja saada tarvittaessa neuvontaa.

Tuote. Palvelutuote poikkeaa tavarasta ja ne tuotetaan käytännössä yhdessä asiakkaan kanssa, toteaa Bergström ja Leppänen (2011, 198). He kirjoittavat myös, että palvelut eivät ole standardoitavissa, paitsi joiltakin osin. Palvelut ovat myös ainutkertaisia ja niitä ei voi kokeilla ennen ostopäätöstä. Palvelu on aina prosessi, he toteavat.

4.8 Asiantuntijapalveluiden markkinointisuunnitelma

Parantainen (2007, 10) toteaa, että asiantuntemuksen kysyntä tuskin katoaa, paremminkin se lisääntyy. Monimutkaisessa maailmassa osaamisesta, hyvistä neuvoista ja kokemuksesta ollaan valmiita maksamaan. Huomaavatko asiantuntijat itse kuitenkin tarjota palveluitaan oikealla hinnalla oikeaan aikaan? Kysynnän Parantainen (2007, 29) toteaa kasvavan, kun on kunnollista tarjontaa.

Reason ym. (2015, 91–92) kirjoittavat, että ennen kuin asiakas ostaa meiltä palvelua hän valmistautuu siihen esim. suunnittelemalla matkaa, lähtemällä kotoa tai vaikkapa asentamalla uuden sovelluksen. Auttamalla asiakasta tässä suunnitteluvaiheessa, helpottaa se itse palvelun aloitusvaihetta. Palvelun aloitusvaihe on usein kriittisin vaihe. Ensivaikutelma on tärkeä ja onnistunut alku takaa paremman lopputuloksen palvelun seuraavissa vaiheissa. Itse palvelukokemuksen aikana palvelun tulee olla selkeää ja ymmärrettävää asiakkaalle. Palvelutilanteessa tulee olla valmis vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja muutoksiin. Lopuksi on tärkeää miettiä, että saihan asiakas tarvitsemansa palvelun ja mitä arvoa se tuottaa asiakkaalle vielä itse palvelutilanteen jälkeen. Toistuvissa palvelutilanteissa tämän merkitys korostuu asiakassuhteen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi, he toteavat.

Kwak ja Kim (2016, 417) toteavat, että yrityksissä on tunnistettava mitkä palvelut ovat sopivampia kehittää ja mitä resursseja sekä valmiuksia näiden palveluiden toteuttamiseen tarvitaan. Tämä edellyttää asiakkaiden syvällistä tuntemista.

Parantaisen (2007, 39) mukaan on vastattava siihen kuinka erottua kilpailijoista niin, että asiakas valitsee juuri sinun palvelun? Toiseksi kuinka saat palvelustasi kokonaisuuden, joka helpottaa asiakkaasi elämää? Kolmanneksi kuinka eliminoit asiakkaalla olevan tunteen riskistä, joka hänen ostopäätöksen tiellä on? Asiantuntijapalvelut ovat Parantaisen (2007, 38) mukaan vaikeita ostaa, koska palvelua tarjoavat ovat kaikki mielestään ammattitaitoisia ja luotettavia. Näin ollen on vaikea erottautua. Hän pitää vaikeana myös tilannetta, jossa palvelua tarjotaan hajallaan, yhtä siellä ja toista täällä. Lisäksi palvelua on vaikea kokeilla etukäteen, toisin kuin esimerkiksi tuotetta, jota voi koittaa tai katsoa. Tuotteistamisella ostamisesta onkin tarkoitus tehdä helppoa, hän toteaa. Apusen ja Parantaisen (2014, 193) mielestä asiakkaan uteliaisuus lisää ostohalua. Markkinoinnin keskeiseksi osaksi onkin syytä nostaa esille kysymyksiä joihin asiakas ei tiedä vastausta, tällöin uteliaisuus saa heidät kiinnostumaan tarjotusta palvelusta.

Apunen ja Parantainen (2011, 91,116) toteavat, että parasta markkinointia on suositteleminen. Vaikka hehkuttaisimme omaa paremmuuttamme, niin tehokkaampaa on kertoa miten muut hänen kaltaisensa ovat tehneet.

Apunen ja Parantainen (s. 147) suosittelevat antamaan omaa osaamista tai jotain muuta asiakkaalle hyödyllistä ennen varsinaisen tilauksen pyytämistä. Tällöin asiakas kokee olevansa kiitollisuudenvelassa sinulle. Lisäksi Apunen ja Parantainen (s. 149, 179) korostavat, että myyjän ei koskaan tule olla välinpitämätön. Asiakas ei kaipaa myyjän puhetta vain itsestään, vaan asiakas odottaa, että häntä kehuaan. Lisäksi Apunen ja Parantainen (2014, 104) toteavat kiitoksella olevan valtavan voiman. Pyytäessäsi vieraalta asiakasehdokkaalta apua ei hänen ole helppoa kieltäytyä, sillä asiakas haluaa tuntea itsensä tarpeelliseksi. Avun jälkeen kun vielä kiität aidosti, tuntee asiakas itsensä sosiaalisesti arvostetuksi.

Apunen ja Parantaisen (2011, 227) mielestä on tärkeää, että löytyy sinua ja asiakasta yhdistäviä asioita. Näin tulette toistenne kanssa tutuiksi. Auktoriteetin ylläpitämiseksi tulee kuitenkin muistaa säilyttää tietty etäisyys. Apunen ja Parantainen

(s. 282) korostavat tarinan kerronnan merkitystä asiakkaalle. Toisaalta he toteavat parhaan tarinan olevan asiakkaan itselleen kertoma.

4.9 Arviointi

Palvelun säilymiseksi laadukkaana ja sen seuraamiseksi Parantainen (2007, 253–257) antaa vinkkejä. Yhtenä on reklamaatioiden hyödyntäminen. Reklamaatio saattaa olla johtolanka, jonka avulla palvelukonseptista tai työntekijöiden osaamisesta löytyy aukko johon voidaan reagoida. Toiseksi voidaan testata itse palvelua esimerkiksi soittamalla ja lisätietopyynnöin. Saatat huomata, että yksinkertaisetkin palvelun vaiheet voivat olla retuperällä ellei niitä kukaan muista testata. Kolmanneksi on tärkeää teettää asiakastytyväisyystutkimuksia, joissa nimenomaan seurataan tuloksissa tulevia muutoksia edelliseen. Neljänneksi käyttämällä mystery shopping- testiasiakkaita on saatavissa yksityiskohtaista tietoa palvelusta. Viidenneksi Parantainen (mp) suosittelee automatisoituja mittauksia, kuten asiakkuudenhallintaan kytkettyä palautekanavaa. Kuudenneksi tärkeää on kysyä oman henkilöstön palautetta ja kehitysehdotuksia säännöllisesti. Seitsemäntenä Parantainen toteaa, että asiakas ei ole aina oikeassa. Palvelun laadussa kysymys on laadun ja kustannusten välillä tasapainoilusta. Asiakkaan odotukset tulee keskimäärin ylittää, mutta ylilaatua ei ole tarpeen tavoitella etenkin jos siitä ei kukaan ole valmis maksamaan, hän toteaa.

5 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa selvitetään tehtävän tutkimuksen tarkoitus, tavoite ja tutkimusongelma. Lisäksi selvitetään perusteet sille, mihin lähestymistapaan ja tiedonhankintamenetelmään tässä tutkimustyössä on päädytty. Työssä käsitellään teorian pohjalta tämän tutkimuksen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät sekä kuvaillaan tutkimuksen toteutus. Lopuksi selvitetään kuinka tutkimustulokset on analysoitu tuloksiksi ja tarkastellaan luotettavuuteen liittyviä seikkoja.

5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Ojasalo ym. (2014, 33) kertovat kehittämistehtävän määrittämisen olevan usein kuviteltua vaikeampaa. Tavoite jää usein liian ylimalkaiseksi, joten sen tarkka määrittely sekä onnistumisen mittareiden selkeys korostuvat tulosten arvioimisessa. Ojasalon ym. (2014, 21) mielestä tutkimuksellisuuden tärkeys korostuu siinä, että silloin kehittämistyössä vaikuttavat tekijät otetaan laajemmin ja suunnitelmallisemmin huomioon ja silloin ne ovat myös perusteltavissa. He toteavat, että usein vallalla on uskomuksia ja asenteita joiden mukaan toimintaympäristössä toimitaan ja nämä ovat usein vääriä luuloja. Heidän mielestä tutkimuksellisuudella tarkoitetaan sitä, että olemassa olevan tiedon päälle rakennetaan omat ratkaisut ja tuotettu tieto. Tähän kuuluukin teorian ja käytännön vuoropuhelun ymmärrys joka parhaimmillaan johtaa uuden käytännön teorian luomiseen eli käytännön työelämän dokumentointiin ja mallintamiseen he toteavat.

Tehtävän pääasiallisena tavoitteena on selvittää mitä apumateriaalia toimeksiantoja laativat eniten tarvitsevat työnsä tueksi. Tarkoituksena on selvittää millaisin tuotteistamisen keinoin sisäistä palveluprosessia voidaan tehostaa ja helpottaa niin, että palvelu näkyy myös asiakkaalle helppona ja joustavana. Tarkoituksena on toteuttaa sisäinen tuotteistaminen, jonka tavoitteena on selvittää ja tarvittaessa laatia sisäistä tukimateriaalia toimeksiantojen laadintaan, markkinointiin sekä kehittää palvelun tuottamista. Tavoitteena on myös löytää osaamisen jakamiseen keinoja. Lisäksi tavoitteena on löytää kaikkia helpottavia yhtenäisiä tapoja toiminnan kehittämiseen. Asiakasnäkökulman kannalta tavoitteena on nähdä kuinka pal-

veluiden kehittäminen näkyy asiakkaalle ja osaltaan parantaisi myös asiakkaan palvelukokemusta. Näiden asioiden selvittämiseksi tarvittiin tutkimustietoa. Tutkimusote on tässä tutkimuksessa laadullinen eli kvalitatiivinen, sillä lähtökohtana olivat tutkittavien tekemät havainnot päivittäisessä työssä liittyen toimeksiantojen laadintaan. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välimuotoa. Haastattelussa selvitettiin tutkimusongelmasta johdettuihin haastattelukysymyksiin vastaukset.

Tutkimusongelmana on kuinka tuotteistamisesta saatavat hyödyt ja haasteet näkyvät toimeksiantoja laativille. Tutkimusongelmasta johdettiin seuraavat johdanto osassakin aiemmin esitetyt kysymykset: Miten toimintatapoja voisi yhtenäistää? Miten osaamista voisi jakaa ja kehittää? Miten sisäistä tiedonjakoa ja yhteistyötä voisi kehittää? Miten lainopillisten palveluiden markkinointia ja myyntiä voisi tehostaa? Miten voidaan taata yksilöllinen asiakaslähtöinen palvelu? Kuinka palvelutilanne saataisiin asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja joustavaksi? Tutkimuksessa selvitetään myös vastaajan perustietoja, tehtävien toimeksiantojen määrää ja toimeksiantoihin menevää ajankäyttöä sekä nykyisiä markkinointitapoja.

Tuotteistamisen tasona tässä tutkimuksessa on painotus sisäiseen tuotteistamiseen, mutta ulkoista tuotteistamista ja täten asiakasnäkökulmaa unohtamatta. Tuotteistamisen muotona on iteratiivinen tuotteistamisen malli. Iteratiivisen eli vaiheittaisen tuotteistamisen muoto soveltuu tähän työhön, sillä ensivaiheessa painotus on sisäisessä tuotteistamisessa. Vaiheittaisella tuotteistamisella tässä työssä tavoitellaan kokonaisuutta, jota tulevaisuudessakin on mahdollista kehittää eteenpäin.

5.2 Tiedonhankintamenetelmän valinta

Kehittämistyön lähestymistapoja on useita joista Ojasalo ym. (2014, 51) esittelevät tapaustutkimuksen, toimintatutkimuksen, konstruktivisen tutkimuksen, palvelumuotoilun, innovaatioiden tuottamisen, ennakoinnin ja verkostotutkimuksen. He muistuttavat siitä, että mihin tahansa lähestymistapaan sopii usein lähes kaikki menetelmät kuten esimerkiksi haastattelut ja havainnointi.

Ojasalo ym. (2014, 40) toteavat, että menetelmät voidaan jakaa määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Keskeiseksi kehittämistyössä he kertovat muodostuvan menetelmien moninaisuuden jolloin asiaan saadaan eri näkökulmia ja ideoita. Useita menetelmiä käytettäessä kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen eron merkitys vähenee. Asiantuntijatyön kehittämisessä Ojasalo ym. (mp) kertovat tyypillisiä olevan yhteisölliset menetelmät joista yhtenä aivoriihityöskentely. Ojasalo ym. (2014, 104–105) kirjoittaa menetelmiä olevan kyselyt, jotka tyypillisesti ovat määrällisiä menetelmiä, haastattelut ja havainnointi, jotka ovat laadullisia menetelmiä. Lisäksi muita menetelmiä ovat mm. dokumenttianalyysi, ennakoitimenetelmät ja yhteisölliset ideointimenetelmät.

Toimintatutkimuksen päämääränä Ojasalon ym. (2014, 58–59) mielestä on käytännön ongelmien ratkaisu ja muutoksen aikaansaaminen. Täten se sopii hyvin kehittämistyön menetelmäksi ja siitä voidaan käyttää nimitystä kehittävä työntutkimus, sillä siihen liittyy voimakkaasti käytännönläheisyys. He toteavatkin, että käytännöissä toimivat henkilöt ovat tällöin aktiivinen osa tutkimusta ja voidaan puhua osallistavasta kehittämisestä. Heikkinen ym. (2008, 16) toteaa toimintatutkimuksen perustuvan vuorovaikutukseen, kohdistuen sosiaaliseen toimintaan. Heikkinen (s. 17) kiteyttää sen olevan yhteisesti sovittua toimintaa, jolla on osallistuvien kesken yhteinen merkitys.

Lähestymistapana tässä tutkimuksessa päädyttiin toimintatutkimukseen, koska kyseessä on käytännön työelämään liittyvä kehittämistehtävä, joka liittyy palveluiden tuotteistamiseen. Tarkoitus on osallistaa henkilöitä, jotka asian kanssa ovat tekemisissä. Tavoitteena on myös saada muutos käytännön toimintaprosessiin. Parhaiten tässä toimii osallistava lähestymistapa, sillä tärkeää on saada tietoa juuri niiltä henkilöiltä, jotka työskentelevät lainopillisten palveluiden parissa. Itse osallistumalla voidaan olettaa, että prosessin kehittämiseen liittyvät ideat ja työkalut ovat helpommin otettavissa käyttöön, sillä tällöin käytännön työtä tekevät ovat itse vaikuttaneet lopputulokseen.

Ojasalo ym. (s. 61) katsovat toimintatutkimuksen laadulliseksi lähestymistavaltaan, mutta määrällisiä menetelmiäkin voidaan hyödyntää. He kirjoittavatkin osallistavien menetelmien olevan parhaita kuten kyselyt, ryhmäkeskustelut, aivoriihityöskentelyt, haastattelut ja havainnoinnit. Hakala (2018a, 17) suosittelee menetelmää valit-

taessa vielä kerran palaamaan siihen, mitä ollaan tutkimassa. Tutkimuksen tavoite kun on kaiken ydin. Heikkinen ym. (2008, 110) kirjoittaa, että etenkin toimintatutkimuksessa sopiva menetelmä on teemahaastattelu. Hän toteaa tutkijan tekevän silloin haastattelurungon sen pohjalta mitä teemoja kenttätyössä on havaittu.

Menetelmänä tutkimuksessa päädyttiin haastatteluun, sillä siten on saatavissa syvällisempää tietoa, kuin esimerkiksi lomakkeella esitettävällä kyselyllä. Haastatteluun valmistautumiseksi haastateltaville annetaan myös kirjallinen ennakkotehtävä. Haastattelu toteutetaan teemahaastattelun ja puolistrukturoidun haastattelun välimuotona. Haastattelut toteutetaan Lyncin avulla, jolloin haastattelu oli teknisesti helppo toteuttaa maantieteellisistä etäisyyksistä huolimatta. Luvussa kolme esitelin Tuomisen ym. esittämiä osallistavan tuotteistamisen menetelmiä. Näistä menetelmistä etenkin arvohavaintoja asiakastarinoista, omista kokemuksista faktoiksi ja ihannemalli prototyypiksi ovat menetelmiä, joita haastattelurungossa ja haastatteluun liittyvässä ennakkotehtävässä soveltuvin osin käytetään.

5.3 Haastattelututkimus kohderyhmälle

Haastattelu on Ojasalo ym. (2014, 106) mukaan hyvä valinta kun halutaan syvälistä tietoa korostaen yksilöä tutkimustilanteessa. Haastattelua tukevana voidaan esittää esimerkiksi valokuvia tai muuta materiaalia asioiden ideointiin. Ojasalon ym. (s. 107) esittävät, että on hyvä erottaa lomakehaastattelu omaksi luokakseen esimerkiksi teemahaastattelusta, ryhmähaastattelusta ja syvähaastattelusta. Tyyppillisen haastattelun Ojasalo ym. kertovat olevan ajallisesti tunnista kahteen ja se on etukäteen suunniteltua vuorovaikutusta, joka kannattaa nauhoittaa. Nauhoittamisessa tulee muistaa, että se vaatii aina luvan haastateltavalta.

Ojasalo ym. (2014,108) kertovat, että haastattelu edellyttää aina luottamusta. Haastatteluun tulee valmistautua ja ennen varsinaista aloitusta on hyvä olla kevyttä keskustelua. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä. Puolistrukturoidussa haastattelussa niiden järjestystä voidaan vaihtaa. Haastattelu voi olla myös avoin, jolloin osapuolet keskustelevat avoimesti aiheesta. Syvähaastattelussa tavoitteena saada avointa, luottamuksellista keskustelua syvällisen ymmärryksen saavuttamiseksi esimerkiksi teemalistan

avulla, joka ei kuitenkaan rajoita keskustelua, vaan uusia teemojakin voi ilmetä. CIT- menetelmä eli kriittisten tapahtumien tekniikka on syvähaastattelua, jonka avulla voidaan kehittää palveluyritysten toimintaa. Esimerkkinä tästä ovat hyvän ja huonon palvelukokemuksen kertomukset. Ojasalo ym. (s. 108–109.)

Eskolan ym. (2018a, 30) tärkein kriteeri valittaessa haastateltavia on muistaa mikä on tutkimustehtävä. Kohderyhmäksi tässä tutkimustyössä haastatteluun valitaan Oma Säästöpankissa henkilöasiakkaiden lainopillisia toimeksiantoja laativat henkilöt. Haastateltavat valitaan sen perusteella, että he tekevät muitakin toimeksiantoja kuin pelkästään lainhuuto- ja kiinnitysasioita..

Selkeiden haastattelukysymysten rinnalle otetaan käyttöön teemahaastattelu, jolloin haastattelusta on saatavissa enemmän avoin ja mahdollisesti uusiakin teemoja voi tulla ilmi. Haastattelu toteutetaan teemahaastattelun ja strukturoidun haastattelun yhdistelmänä. Osa haastattelun kysymyksistä on selkeitä peruskysymyksiä liittyen lähinnä taustatietoihin, mutta itse tuotteistamiseen ja asiakaspalveluun liittyvät asiat teemahaastattelun tavoin. Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna, jolloin omia kokemuksia ja mielipiteitä on saatavissa kultakin paremmin esille.

5.4 Haastattelurungon rakentaminen

Hakala (2018a, 24) kirjoittaa, että aineistonkeruun linjauksia tehdessä on syytä palata vielä kerran tutkimustehtävään. Tavoitteena on saada aineistosta vastaukset kaikkiin niihin kysymyksiin joita tutkimusongelmasta on johdettu. On syytä olla täysin varma siitä, että aineisto antaa haetut vastaukset. Eskola ym. (2018a, 41) toteavat haastattelun teemoja mietittäessä voi niitä miettiä luovasti intuition avulla, etsiä kirjallisuudesta tai johtaa teemoja teoriasta. Yhdistämällä kaikkia näitä keinoja perustuvat teemat teorian ymmärrykseen, antaen kuitenkin tilaa tulkinnoille.

Teemahaastattelussa voi listata ensin runsaasti kysymyksiä laadittuun teemamarunkoon. Karsintavaiheessa kysymyksiä voi yhdistellä ja järjestellä kunnes haastattelurunko alkaa hahmottumaan. Seuraavaksi on syytä muistaa mikä on olennaista ja asettautua haastateltavan asemaan miettien miltä kysymyksiin itse tuntuisi vasta-

ta. Suositeltavaa on luetuttaa haastattelurunko etukäteen vaikka kollegalla. (Eskola ym. 2018a, 44–45.)

Laadittu haastattelurunko (liite 1.) käsittää taustatietoja mm. omasta kokemuksesta ja taustasta. Toisessa vaiheessa haastattelu käsittää ajan käyttöön ja työvaiheiden vastuutuksiin liittyviä seikkoja ja toiveita. Kolmanneksi aiheena on palveluprosessin eteneminen. Neljäntenä toimintatapoihin liittyvät seikat ja viidentenä asiakasnäkökulmaan sekä markkinointiin liittyvät asiat. Lopuksi haastattelussa on vielä muutama tulevaisuutta käsittelevä kysymys. Haastattelukysymyksiä tai niiden järjestystä ei noudateta täsmällisesti, vaan haastateltavan mukaan viedään haastattelua enemmänkin eteenpäin kunkin teemaosion mukaan. Haastattelussa varaudutaan siihen, että voi tulla myös joitakin uusia näkökantoja ilmi. Haastattelurunko käytiin läpi yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa.

Teorian luvussa 4.6, osallistavan tuotteistamisen menetelmistä tässä tutkimustyössä sovelletaan tarinointiin ja omiin kokemuksiin liittyviä menetelmiä ennakkotehtävällä. Haastateltavia pyydetään kirjoittamaan ennakkotehtävänä, joka on maksimissaan A4 sivun mittainen tarina omakohtaisista kokemuksista. Tarinan ohjeena heitä pyydettiin havainnoimaan ja kirjaamaan ylös viimeisen kuukauden ajalta, kalenteria apuna käyttäen, millaisia asiakastapaamisen kokemuksia heillä on ollut. Tarinan pohjaksi heitä pyydettiin myös miettimään hyviä ja haastavia kokemuksia, saatua palautetta sekä asioita, jotka sujuvat työskennellessä omalla painollaan.

5.5 Aineiston kerääminen ja käsittely

Ojasalo ym. (2014, 11) toteavat, että menetelmäosaamisessa on tärkeää tuntea ja käyttää erilaisia menetelmiä. He esittävät, että kyseessä ei ole yksittäisen aineistonhankinnan tai analysointimenetelmän hallinta kuten taito hyvän kysely- tai haastattelututkimuksen toteutus vaan laaja useiden taitojen ja tietojen yhdistäminen. Toimintaympäristön muutokset kuten digitalisaatio ja globaalistuminen luo muutostarpeita yrityksen toimintaan. Enää ei riitä, että organisaatiossa sopeudutaan näihin muutoksiin vaan parhainta menestystä saavuttavat ne jotka vievät kehitystä eteenpäin toimimalla kehityksen moottoreina Ojasalo ym. (s. 13) kirjoittaa.

Mietittäessä sopivaa haastateltavien määrää, vaikuttaa siihen mm. tutkimuksen laajuus ja analyysimenetelmä. Yhtä oikeaa vastausta tähän ei ole, mutta siinä vaiheessa, kun haastatteluista ei ole saatavissa enää uutta tietoa on todennäköistä, että niitä on riittävästi. Haastateltavien etsintä ja yhteydenotto heihin on usein työläs vaihe. Mietittäessä haastattelun paikkaa ja käytännön järjestelyjä kannattaa nevalita siten, että ne ovat haastateltavalle mahdollisimman vaivattomia. Haastattelut on tärkeä sopia myös hyvissä ajoin etukäteen, sillä haastateltavien kalenterit saattavat olla täynnä. (Eskola ym. 2018a, 30, 32–33.)

Ensimmäinen vaihe oli, että selvitin Oma Säästöpankin konttoreiden yhteystiedoista kunkin konttorin esimiehen tiedot. Joidenkin konttoreiden tiedoissa ei ollut esimiestä, niin vaihtoehtoisesti otin ylös aluejohtajan tiedot. Seuraavassa vaiheessa oli yhteydenotto 39 konttorin esimiehiin tai vaihtoehtoisesti aluejohtajaan. Tässä vaiheessa sähköpostitse lähetetty yhteydenotto lähti 30 henkilölle. Sähköpostissa oli lyhyesti itseni ja opinnäytetyön aiheen esittely ja kysymys siitä kuka alueella hoitaa kyseisiä toimeksiantoja eli ketä voisin kysyä haastateltavaksi. Näistä kolmestakymmenestä henkilöstä 18 vastasi ja tuloksena löytyi kymmenen lainopillisia toimeksiantoja laativaa henkilöä.

Eskola ym.(2018a, 31–32) toteaa haastatteluun suostumiseen liittyvän seikkoja joita ovat mm seuraavat: saako haastateltava tuoda ilmi oman mielipiteensä, kenen etua haastattelu ajaa, tarve kertoa omista kokemuksista, tunne oman vastuksen tärkeydestä, hyödyttäisikö oma kokemukseni muita ja tunne velvollisuudesta osallistua haastatteluun.

Seuraavaksi otettiin sähköpostitse yhteys liitteen 2 mukaisella saatetekstillä näihin kymmeneen lainopillisia toimeksiantoja laativaan ja tiedusteltiin halukkuutta osallistua haastateltavaksi. Haastattelututkimukseen suostui yhdeksän kymmenestä. Yksi haastateltavaksi kysytty henkilö ei vastannut sähköpostiin. Haastatteluaikaa ehdotettiin kullekin haastateltavalle Lyncin kautta noin kahden kolmen viikon päähän. Ennen tehtyjä aikavarauksia Lync- kokousta ja sen tallentamista testattiin kollegan kanssa. Jokaisen haastateltavan kohdalla saatiin haastatteluajat hyvin sovittelua kalenteriin. Yksi tutkimushaastatteluista tehtiin parihaastatteluna. Tutkimushaastatteluihin tehtyyn aikavaraukseen varattiin puolitoistatuntia aikaa. Tutkimushaastattelun alussa pyydettiin lupaa nauhoittaa haastattelu, ettei aikaa kulu

asioiden ylös kirjaamiseen. Nauhoitus helpottaa myös keskustelun luontevaa etenemistä sekä myöhempää aineiston käsittelyä ja sen luotettavuutta. Kaikki haastateltavat suostuivat nauhoittamiseen.

Tutkimushaastattelut alkoivat kiittämällä siitä, että haasteltava suostui osallistumaan tähän tutkimukseen ja kiitokset saivat ne viisi yhdeksästä jotka olivat palauttaneet myös annetun ennakkotehtävän. Heidän kanssa alkuun keskusteltiin ennakkotehtävässä ilmenneistä seikoista. Yksi ennakkotehtävistä oli tehty kahden henkilön yhteisinä kokemuksina. Tutkimusongelmasta johdetut haastattelurungon kysymykset toimivat pohjana haastatteluun. Suurilta osin haastattelut etenivät haastattelurungon (liite 1) mukaisessa järjestyksessä. Useammassa haastattelussa yhden kysymyksen aikana tuli vastauksia seuraaviin odottamassa oleviin kysymyksiin jolloin kaikkia kysymyksiä ei ollut tarpeen erikseen esittää. Keskustelu eteni teemoittain, mutta joissakin haastatteluissa kysymysten järjestys vaihtui riippuen keskustelun etenemisestä. Joissakin haastatteluissa toiset teemat painottuivat toista enemmän riippuen haastateltavasta. Haastateltavalla oli mahdollisuus puhua vapaasti juuri häntä askarruttaneista asioista ja useassa haastattelussa tuli konkreettisia esimerkkejä toimeksiantojen etenemisestä tai niissä kohdatuista haasteista. Vapaamuotoinen keskustelu haastattelun yhteydessä auttoi saamaan laadukasta ja syvällistä aineistoa tutkimukseen. Lupasin toimittaa valmiin opinnäytetyön kullekin vastaajalle sen valmistuessa.

Haastatteluihin oli jokainen varannut riittävästi aikaa ja haastattelutilanteissa ei tullut keskeytyksiä. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin verran. Haastattelut olivat yhtä parihaastattelua lukuun ottamatta yksilöhaastatteluja. Haastateltavat näkivät aiheen tärkeäksi ja he pystyivät puhumaan aiheesta vapautuneesti. Haastattelut tehtiin vuonna 2018 touko- ja kesäkuun aikana.

Aineiston käsittelyyn vaikuttaa haastateltavien määrä. Teemahaastattelujen ja avointen haastattelujen kohdalla ne Ojasalon ym. (2014, 110) mukaan kannattaa litteroida eli kirjoittaa puhtaaksi joko kirjakielellä tai yleiskielellä. Mikäli sanoilla tai sanavalinnoilla on erityinen merkitys, kannattaa ne litteroida yleiskielellä raportointivaihetta ajatellen. Auki kirjoitetun aineiston analyysissä käytännössä tehdään dokumentaatioanalyysi. (Ojasalo ym. s. 111.)

Haastattelut tallennettiin nauhoittamalla Lync kokous. Kahdeksasta haastattelusta kertyi nauhoitettua aineistoa yhteensä noin 8 tuntia. Videotallenteet tallentuivat tietokoneelle, jonne tutkija nimesi ne haastateltavien nimien mukaisesti. Videotallenteet tutkija kuunteli ensin kokonaisuudessaan ja sen jälkeen ne kuunneltiin litteroinnin helpottamiseksi osissa. Litterointi eli vastausten kirjoittaminen ylös tehtiin Word- tekstinkäsittelyohjelmalla haastattelurunkoa hyödyntäen. Aineistoa ei litteroitu sanasta sanaan, vaan poimien tutkimuksen kannalta oleelliset lauseet haastateltavien vastauksista. Litteroinnissa ei huomioitu erikseen äänenpainoja tai eleitä, sillä ne eivät tässä tutkimuksessa olleet erityisen merkityksellisiä. Litteroitu aineisto sisälsi haastateltavan yksilöintitiedot kuten nimen. Litteroitu aineisto viedään myöhemmin analysointivaiheessa laadittavaan Excel- taulukkoon. Tutkimushaastattelujen purusta ja litteroinnista kertyi tekstiä noin 30 sivua. Aikaa aineiston purku ja litterointi vei noin neljä työpäivää. Litteroinnit tehtiin elokuun 2018 aikana.

5.6 Aineiston analyysi

Hirsjärvi ym. (2009, 221) kirjoittavat tutkimuksen ytimen olevan analyysin, tulkinnan ja johtopäätöksien tekemisen. Analyysivaiheessa selviävät vastaukset esitetyihin ongelmiin. Joskus analyysivaiheessa selviääkin miten ongelma olisi alun perin tullut asettaa he kirjoittavat. Analysointi vaiheessa Ojasalo ym. (2014, 110) kertovat, että aineisto on tärkeää käydä läpi useita kertoja. Seuraavassa vaiheessa se luokitellaan ja yritetään löytää yhteys käytettyyn teoriaan. Sitten palataan kokonaisuuteen, jossa tehdään tulkintaa, kytetään ilmiö teorioihin ja hahmotellaan uudelleen teoriaa. Aineistoa luokitellessa se kannattaa purkaa teemoittain, tarkastellen asioita, jotka ovat haastatelluille yhteisiä. Aineistoa voidaan tarkastella myös etsimällä poikkeamia tai vastakohtaisuuksia. (Ojasalo ym. 110–111.) Eskola (2018b, 210) toteaa laadullisen tutkimuksen haasteeksi se, ettei aineistosta yksikään tulos nouse esiin. Teoksessa todetaankin, että aineiston analyysi ja tulkinta perustuvat tutkijan aktiiviseen aineiston työstämiseen.

Aineiston analysointiin on useita eri tapoja, jotka voidaan karkeasti jakaa selittämiseen ja ymmärtämiseen. Selittävä lähestymistapa liittyy usein tilastolliseen analyysiin ja päätelmiin. Ymmärtävä lähestymistapa liittyy laadulliseen analyysiin ja pää-

telmiin. Analyysitavaksi kannattaa valita se, joka tuo parhaiten vastauksen tutkimustehtävään. Laadullisen aineiston analyysimenetelmänä on tavallisimmin teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely, keskusteluanalyysi ja diskurssioanalyysi. Aineiston määrä ja elämänläheisyys tekee usein laadullisen tutkimuksen analysointivaiheesta mielenkiintoista ja haastavaa. Hirsjärvi ym. (2009, 224–225.) Eskola (2018b, 219) toteaa teemoittain aineiston järjestämisen olevan usein haastavaa. Tämän todetaan johtuvan siitä, että keskustelunomainen haastattelu ei ole välttämättä edennyt loogisesti. Eskola (s. 220) toteaa teemoittelua seuraavan analyysin, jossa aineistoon voi liittää muistiinpanoja, ideoita ja pohdintoja. Analyysin tarkoitus on tällä tavoin tiivistää aineistoa siten, ettei mitään oleellista jää pois ja sen jälkeen aineistosta tulee poimittavaksi kaikista tärkeimmät kohdat he toteavat.

Analysointivaiheessa lähdettiin ymmärtävästä lähestymistavasta ja analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu. Litteroitu aineisto vietiin teema-alueittain ja edelleen kysymyksittäin tehtyyn Excel- taulukkoon, jonne kukin haastateltava sai numerotunnisteen V1- V9. Haastattelut eivät edenneet kaikilta osin täysin järjestyksessä joten teemoittain jäsenneltyyn taulukkoon kommentteja löytyi eri kohdista haastattelua. Excel- taulukossa oli osiona myös ennakkotehtävän palauttaneiden kohdalla sieltä poimitut seikat tai muutoin uusina teemoja ilmenneet seikat. Käytännössä aineiston analyysiä tehtiin jo haastatteluvaiheessa ja teemataulukkoon viedessä. Teemataulukkoon palattiin analyysivaiheessa lukuisia kertoja. Erityisen mielenkiintoisia kohtia merkittiin teemoittain tehtyyn Excel- taulukkoon erilaisin taustavärein.

Ojasalon ym. (2014, 46) mukaan on tavanomaista, että tulokset jaetaan vasta tutkimusprosessin lopussa. Kehittämistyössä on tyypillistä tuloksien jakaminen aikaisemmassa vaiheessa ja siinä korostuukin prosessikirjoittaminen, jossa kehitystyötä viedään kirjoittamalla eteenpäin. Ojasalo ym. (mp) kertovat, että eri osia voi kirjoittaa samanaikaisesti riippuen työstettävästä alueesta. Tällöin välillä voi kirjoittaa osaa tietoperustasta ja välillä painottua käytännön kehittämistyöhön. Hirsjärven ym. (2009, 229–230) mukaan tulosten analysointi ei ole vielä valmis tutkimus vaan tulokset tulee selittää ja tulkita. Tulokinnalle he tarkoittavat johtopäätösten tekemistä jossa haasteena on se, että kukin tulkitsee tutkimusta ja sen vaiheita omalla tavallaan. Tuloksista on syytä laatia synteesejä, jotka kokoavat yhteen tutkimuksen pääseikat ja antavat vastaukset asetettuihin ongelmiin.

Viimeisenä vaiheena Ojasalon ym. (2014, 47) toteamana on arviointi. Se on suunnitelmallista tiedonkeruuta ja sen analysointia. Ojasalo ym. kirjoittaa arvioinnin kohdistuvan tyypillisesti työn panoksiin, muutosprosessiin, lopputuotokseen ja niiden välisiin suhteisiin eri tasoilla. Kriteereinä he kertovat olevan työn merkittävyyden, yksinkertaisuuden, helppokäyttöisyyden, sovellettavuuden, toistettavuuden ja neutraalisuuden.

5.7 Aineiston luotettavuus

Hirsjärvi ym. (2009, 231) kirjoittavat, että tulosten luotettavuudessa ja pätevydessä on eroja, josta syystä kaikissa tutkimuksissa luotettavuutta pyritään arvioimaan. Arvioinnissa on erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Luotettavuuden arviointiin liittyy kaksi käsitettä, reliabelius eli luotettavuus ja validius eli pätevyys he toteavat. Heikkisen ym. (2008, 148) mielestä validiteetti ja reliabiliteetti eivät sovellu hyvin käytettäväksi, kun kyseessä on laadullinen tutkimus.

Reliaabelius. Tarkoittaa Hirsjärven ym. (2009,231) mukaan mittaustulosten toistettavuutta ja kykyä saada ei- sattumanvaraisia tuloksia. Tuloksia voidaan pitää reliabelina, jos kaksi arvioijaa saa samanlaisen tuloksen tai tutkittavan henkilön tutkimustulos on sama eri tutkimuskerroilla he toteavat. Heikkinen ym. (2008, 148) näkevät ettei reliabiliteetti ole hyvin soveltuva toimintatutkimuksessa, koska tällöin tutkimuksessa pyritään hakemaan muutosta, joten saman tutkimustuloksen saaminen uudelleen mittamalla ei ole edes toivottavaa.

Validius. Tarkoittaa Hirsjärven ym. (2009, 231–232) mukaan valitun tutkimusmenetelmän tai mittarin taitoa mitata juuri haluttua asiaa. Esimerkkinä he toteavat, että kysymykseen saatu vastaus ei ole validi, mikäli vastaaja on käsittänyt kysymyksen eri tavalla ja tutkija käsittelee saatua vastausta oman ajattelumallinsa mukaisesti. Heikkinen ym. (2008, 14) toteavat validiteetin pohjautuvan korresponssi-teoriaan. He kuvaavat todeksi sellaista väitettä, joka on verrannollinen tosiasialliseen tilaan. Tämän he toteavat olevan toimintatutkimuksessa haasteellista, sillä tulkinnoilla rakennetaan sosiaalista todellisuutta. Heikkinen ym. (s. 149) kirjoittavat Steinar Kvalen ehdottaneen validiteetin sijaan käytettäväksi validointia. Tällä he kirjoittavat tarkoitettavan tapahtumasarjaa, jossa ymmärrys kehittyy vähitellen, ei-

kä varsinaisesti tule koskaan valmiiksi. Hirsjärvi ym. (2009, 232) toteavat tutkijan luotettavuutta lisäävän sen, että tutkija kuvaa tutkimuksen kaikki vaiheet tarkasti ja totuuden mukaisesti.

Tutkimushaastattelun kysymykset käytiin yhdessä opinnäytetyön ohjaajan kanssa läpi. Samalla tarkistettiin, että esitettävillä kysymyksillä on saatavissa vastaukset tutkimusongelmaan, huomioiden kaikki tutkimuksen teemat. Samoin tarkistettiin, että kysymykset ovat ymmärrettäviä ja selkeitä. Viiden haastattelun jälkeen oli todettavissa, että tietyissä asioissa näkemykset olivat hyvinkin samanlaisia ja tietyissä asioissa oli hajontaa. Näiden viiden ja edelleen kaikkien kahdeksan haastattelun jälkeen oli todettavissa, että saatava aineisto oli reliaabeli. Aineiston käsittelyssä käytettiin apuna luotua Excel- taulukkoa, josta oli helppo palata aina kunkin teema-alueen vastauksiin. Aineistoa käytiin läpi useita kertoja ja varmistettiin se, ettei tutkimuksessa tehdä sattumanvaraisia tulkintoja.

Haastattelujen nauhoitus mahdollisti sen, että kaikki haastattelussa sanottu oli tallennettuna, verrattuna siihen, että haastatteluista olisi tehty muistiinpanoja. Nauhoitus varmisti täten analysointiin saatavan materiaalin paremman laadun. Tuloksia raportoitaessa saadut tulokset on kuvattu mahdollisimman yksiselitteisesti, että aineiston tulkinta olisi mahdollisimman aukoton. Tutkimuksen eri vaiheet on myös kuvattu yksityiskohtaisesti. Tulkinnan lisäksi raportoinnissa on suoria lainauksia haastateltavilta oikeintulkinnan selventämiseksi.

6 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään analysoituja tutkimustuloksia teemoittain. Tarkempi sisältöanalyysi on tehty kysymyksittäin. Tulokset esitetään teemoittain kysymysten alkuperäisessä esittämisjärjestyksessä. Erityisesti ilmi nousseita seikkoja korostetaan suurin lainauksin. Tutkimustuloksia käsitellään teorian viitekehys huomioiden ja sisällönanalyysia hyödyntäen. Tässä luvussa haetaan vastauksia tutkimusongelmasta johdettuihin kysymyksiin: Miten toimintatapoja voisi yhtenäistää? Miten osaamista voisi jakaa ja kehittää? Miten sisäistä tiedonjakoa ja yhteistyötä voisi kehittää? Miten lainopillisten palveluiden markkinointia ja myyntiä voisi tehostaa? Miten voidaan taata yksilöllinen asiakaslähtöinen palvelu? Kuinka palvelutilanne saataisiin asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja joustavaksi? Tuloksissa selvitetään myös vastaajan perustietoja ja toimeksiantoihin menevää ajankäyttöä sekä nykyisiä markkinointitapoja. Tutkimateriaalin tarvetta, asiakasnäkökulmaa ja esitteen sisältöön saatuja vastauksia havainnollistetaan taulukoiden avulla. Taulukoiden merkintä x tarkoittaa haastateltavan vastausta kyseisen aihealueen kohdalla.

6.1 Vastaajien taustatiedot

Luvun 4 teoriaan viitaten Tuomisen ym. (2015, 21) mielestä juuri henkilöstöllä on tietoa asiakkaista ja tarjottavasta palvelusta. Kaikkien haastateltavien työtehtävänä osittain tai lähes kokonaan on lainopillisten toimeksiantojen laatiminen. Yhdeksästä vastaajasta viisi työskentelee ainakin osittain useamman konttorin alueella. Viiden vastaajan koulutus on oikeustieteelliseltä puolelta ja neljällä on kaupallisen puolen koulutus. Työkokemusta lainopillisten toimeksiantojen osalta on yli 10 vuotta viidellä vastaajalla. Seitsemän vastaajaa yhdeksästä laatii tarvittaessa kaikkia perhe- ja jäämistöoikeuden asiakirjoja. Yksi vastaajista laatii lähinnä kauppakirjoja, lahjakirjoja ja jossain määrin testamentteja. Kaksi vastaajista kertoi jäämistöoikeudellisissa asiakirjoissa keskittyvänsä lähinnä selkeisiin perustapauksiin ja siirtävänsä monimutkaisia tai kovin aikaa vieviä tapauksia eteenpäin. Anonyymiyden varmistamiseksi tarkempia yksilöintitietoja vastaajista ei paljasteta.

6.2 Vastuut

Työnkuva. Haastateltavilta kysyttiin ovatko lainopilliset toimeksiannot heidän työssä pääasiallinen toimenkuva ja kuinka paljon ne työajasta vievät, sekä hoitavatko laatijat itse valmistelu- ja jälkityöt. Kenelläkään haastateltavalla lainopillisten toimeksiantojen laadinta ei ollut ainoa työnkuvaan kuuluva tehtävä. Niilläkin kolmella haastateltavalla, jotka pääasiassa laativat lainopillisiä toimeksiantoja, menee työajasta osa henkilökunnan neuvontaan ja sisäiseen tukeen. Muilla kuudella haastateltavalla lainopilliset toimeksiannot veivät viikoittaisesta työajasta 15–50 % riippuen haastateltavan työnkuvasta muutoin.

On sekä asiakas toimeksiannot ja henkilöstön tukeminen ja osaamisen kehittäminen. Neuvonta koskee lähinnä juridista näkymää tarvittavia asioita ja käytännön ohjeita. (V7.)

Tittleinä vastaajilla olivat lakimies, varatuomari, pankkilakimies, pankinjohtaja, konttorinjohtaja, palvelupäällikkö ja palveluneuvoja. Toimeksiantojen valmistelu- ja jälkityöt yhtä lukuun ottamatta hoiti jokainen kokonaan itse. Haastateltava, joka kertoi toisen henkilön hoitavan valmistelutöitä ja laskutuksen seuranta, totesi siitä olleen suuren avun. Yhdellä haastateltavista oli kokemusta harjoittelijasta, joka oli mm. tilannut virkatodistuksia ja hoitanut valmisteluja. Tämä oli ollut tehokasta, sillä haastateltava kertoi juuri valmistelujen olevan aikaa vievin vaihe.

.....eli perukirjassa X hommaa virkatodistukset, sukuselvitykset ja hakee lisäaikaa tarvittaessa ja lähettää posteja, on iso apu samoin seuraa laskutuksen. (V5.)

Haastateltavilta kysyttiin myös alueellisesti toimeksiantoja laativan henkilöstön määrää. Alueellisesti kukin hoiti pääsääntöisesti yksin oman alueen konttorilla tai konttoreilla toimeksiantoja. Poikkeuksena tästä konttorit joissa työskenteli useampi lakimies. Lisäksi joillakin konttoreilla esimerkiksi kauppakirjoja saattoi laatia useampi henkilö. Yhdellä konttorilla perunkirjoituksia teki aiemmin konttorilla työskennellyt ja sittemmin eläkkeelle jäänyt henkilö nykyään omaan lukuunsa.

Resurssit. Resurssien riittävydestä ja mahdollisista parannustoimenpiteistä kolme vastaajaa yhdeksästä koki resurssien olevan riittävät toimeksiantojen laadintaan. Työajan riittävyys oli haasteena yhtä vastaajaa lukuun ottamatta. Kaksi

haastateltavaa totesi, että valmistelutöitä tulee tehneeksi myös kotona. Kaikki kertoivat tarvittaessa työskentelevänsä myös ilta-aikana ja olivat valmiita joustamaan asiakkaiden tarpeiden mukaan. Kaksi vastaajaa totesi, että ajanpuutteen vuoksi monimutkaisista ja aikaa vievistä tapauksista joutui kieltäytymään.

Resurssien riittävyys.... Riippuu siitä mitä tällä saralla halutaan tarjota, eli jos tämä on se mitä halutaan tarjota niin ei, mutta jos tämä ei ole pääpointti niin riippuen siitä. (V1.)

Yhteistyössä tehty myös X:n kanssa laajempia juttuja, en mielelläni ota näitä vaikeita, ettei tule virheitä rajallisen ajan vuoksi. (V6.)

Resurssien osalta vastauksissa tuli esille myös se, että vaikutusta on myös sillä, mitä pankin taholta näiden palveluiden osalta strategisesti halutaan tarjota. Työajan riittävyyteen ja resurssien parantamiseen kaksi vastaajaa halusi nostaa omaa osaamisen tasoa toimeksiantojen laadinnassa. He olivat vastaajista niitä, joilla ei ollut oikeustieteellisen puolen koulutusta. Kaksi vastaajaa ehdotti ratkaisuksi erillistä notariaattisihteeriä ja yksi erillistä tiimiä jonka vastuulla toimeksiantojen laatiminen olisi.

Henkilöstön merkitys. Kysyttäessä mikä henkilöstön merkitys näiden palveluiden tarjoamisessa on, kaikki vastaajat korostivat sen merkitystä ja tärkeyttä. Vastauksissa korostui myös se, että nämä asiat otettaisiin asiakastapaamisissa yhtenä osiona puheeksi. Näiden toimeksiantojen myötä vinkkaus puolin ja toisin oli saaduissa tutkimusvastauksissa tärkeää, että asiakkaan taloudelliset asiat hoituivat kokonaisvaltaisesti.

Tosi tärkeä, että meille ohjataan muiden toimesta ja toki toisinpäin myös. (V2.)

Henkilöstö on syöttökanava eli asiakkaan kiinnostuksen herättää henkilökunta ja sitä kautta tulee toimeksiannot eli henkilöstö on tärkeä kanava ja jokaisen tulisi katsoa asiakkaan kanssa se jäämistöpuoli myös. (V4.)

Kaikilla olisi perusosaaminen ja se on meillä lisäpalvelua että osataan ohjata oikeaan suuntaan eli perusasiat verotuksesta, lahjoituksesta yms. olisi kaikilla, eli tietoa pystyisi kaikki antamaan. (V6.)

Perintösuunnittelua ajatellenkin kaikilla työntekijöillä pitäisi olla taitoa kertoa mitä esim. verotuksellisesti olisi hyvä huomioida, tärkeä vielä enemmän tuoda testamenttia ja edunvalvontavaltakirjaa eli jonkinlainen perustietämys tulisi olla koko henkilöstöllä, iso rooli henkilökunnalla että asiakas ymmärtää mitä kannattaa tehdä. Lisäarvoa sellainen tuo asiakkaille. (V7.)

....näiden tarjoaminen on nimenomaan se arvokas lisäarvo eikä se kärki, automaattisesti esim. isoissa rahoituskeisseissä nämä olisi aina myös automaattisesti huomioituna eli edunvalvontavaltuus ja testamentti kuntoon. (V8.)

Nämä palvelut nähdään arvokkaana lisäarvona, jossa näitä tarjottaessa henkilöstön merkitys korostui. Koko henkilöstön osaamisen tasolla nähtiin tarvetta lisätä perusosaamista, että henkilöstö osaa ottaa puheeksi asiakkaan kannalta merkittävät asiat ja antaa alustavaa tietoa mm. verotuksellisissa asioissa.

6.3 Palveluprosessi

Toimeksiannon alku. Kysyttäessä mitä kautta toimeksianto tulee tehtäväksi, vastasivat kaikki, että konttorin kautta. Viisi vastaajaa totesi yhteydenottoja tulevan myös suoraan puhelimitse tai asiakaspalvelun kautta.

Esimerkki toimeksiannosta. Luvun neljä markkinointiohjelman teoriassa Bergström ja Leppänen (2011, 187) toteavat prosessin olevan mm. sen mistä palvelu koostuu, mitä vaiheita siinä on, missä järjestyksessä vaiheet toteutetaan, missä palvelu tuotetaan ja kenen toimista sekä miten asiakkaan näkökulmasta prosessi etenee.

Esimerkkiä toimeksiannosta kysyttäessä kuusi vastaajaa kuvaili perunkirjoituksen, jossa ensitapaaminen ja toimeksiannosta sopiminen hoidettiin joko puhelimitse tai tapaamisella. Kaikki vastaajat kertoivat valmistelewansa asiakirjat etukäteen ennen itse allekirjoitusta. Poikkeuksena tästä testamentit, avioehdot, edunvalvontavaltakirjat tms. joiden laadinta ei vaadi samalla tavoin etukäteisvalmisteluja, kuin esimerkiksi perunkirjoitus. Prosessin kulku oli kaikilla hyvin samantyyppinen.

Vakiokaava perunkirjoituksessa, tulee usein puhelimitse alulle ja kysyvät ensimmäisenä hintaa ja periaatteessa tietty minimiveloitus ja sit-

ten tuntiveloitus. Sovitaan sitten alustava tapaamisaika mihin kerron, että riittää kun joku tulee paikalle ja kertoo/tuo tarvittavaa materiaalia ja siellä käydään läpi tarvittavat materiaalit ja mitä tarvitaan lisää, tehdään siinä kohdin notariaattitoimari ja mahdollisesti sovitaan perunkirjoitusaika tai sitten soitan, kun kaikki kasassa ja sovitaan aika. Käytännössä aina kaksi tapaamista ja yleensä hommaan kaikki paperit itse, mutta tilanteen mukaan. (V1.)

Yhteydenotosta eteenpäin ensitapaaminen puhelimesta useimmiten, läpi käydään puhelimesta ja mitä lisätietoja tarvitseei tuoda, sovitaan perunkirjoituspäivä ja sinä aikana valmistelu ja sen teko valmiiksi, sitten itse toimitus, jälkihoito asiakkaalle sen jälkeen kun toimeksianto tehty eli yhteydenotto sitten asiakkaaseen. (V3.)

Ottaa yhteyttä eli tulee käymään tai soittaa, teen notariaattitoimeksiannon ja hommaan tarvittavat paperit, 4-6 perunkirjoitusta aina rinnan menossa niin pidän listaa mitä olen tehnyt ja mitä vielä tehtävänä. (V9.)

Ihannepalvelun ominaisuudet. Kysyttäessä ihannepalvelun ominaisuuksia omasta, asiakkaan ja pankin näkökulmasta saatiin vastauksissa kommentteja liittyen nopeuteen, helppoon tavoitettavuuteen, henkilökunnan osaamiseen, lisäarvoon niin asiakkaalle kuin pankillekin ja asiakkaan kohtaamiseen ihmisläheisesti. Vastaaja (V8) totesi ennakkotehtävässä, että osana luottoprosessia tai palvelukonaisuutta voisi kehittää johdonmukaisen toimintatavan. Toimintatavassa isommissa rahoituskuvioissa ja esimerkiksi yrittäjien ja maa- ja metsätalousasiakkaiden kanssa asiakkaan edunvalvonta ja perintöasiat hoidettaisiin kuntoon automaattisesti aina, toki huomioiden dokumenttien hinnoittelu.

Resursseja saisi olla enemmän että asiat sujuisi joutuisammin eli esim. notariaattisihteeri olisi joka hoitaisi valmistelua ja jälkitöitä. (V1.)

Joutuisa prosessin käyntiin saanti, ja helppo tavoitettavuus ja meille voi tulla hetikin ilman ajanvarausta jopa, ja kuinka asiakas kohdataan, eli sosiaalisten taitojen korostuminen asiakkaat tarvitsee surutilanteessa esim. muutakin kuin vain sen toimituksen, positiivinen mieli jäänyt asiakkaille. (V3.)

Etäisyys on käytännössä ongelma, eli notariaattisihteeri hoitaisi ajanvarauksen ja hoitaisi valmistelut ja sitten vasta tulisi lakimiehelle, eli lakimiehelle jäisi vain se juridinen työ ja vaikeat kysymykset, notariaattisihteeri voisi sitten hoitaa muuten. (V4.)

Asiakas saa tietoa nopeasti ja mahdollisimman sujuvasti hoituva asia, jos esim. kuoleman tilanteessa hoidetaan asioita, että asiakkaan ei tarvitse stressata asiaa, vaan palvelu on sujuvaa. Yleisesti ajatellen osaaminen ja henkilökunnan ajan tasalla pysyminen esim. lahjaveron rajoista jne., että voi opastaa asiakasta, tietotaidon oleminen sellaisella tasolla että saadaan asiakkaalle lisäarvoa. (V8.)

Ongelmat. Ongelmallisena tai vähintäänkin haasteellisena koetaan kaikkien tarvittavien tietojen saaminen ennakkoon, laajojen selvitysten, kuten isojen pesin laajat sukuselvitykset ja sukuselvitysten hankkiminen ulkomailta sekä riitaiset tapaukset. Riitatapauksia pankissa ei hoideta, mutta joskus tilanne eskaloituu ja saattaa muuttua riitaiseksi, jolloin esimerkiksi perunkirjoituksen jälkeisestä perinnönjakosopimuksen laadinnasta on jouduttu kieltäytymään. Vastaaja (V8) totesi ennakkotehtävässä, että haastavimpia olivat ne tapaukset, joissa osakkaat olivat huonoissa väleissä keskenään. Asiakkaiden oli myös usein vaikea ymmärtää, miksi asioiden selvitys ja hoitaminen vei niin paljon aikaa ja oli työlästä. Vastaajat (V3) ja (V4) totesivat ennakkotehtävässä, että eniten aikaa vie tiedon hankinta ei niinkään asiakirjan kirjoittaminen. He totesivat myös samalla haasteelliseksi erityiskysymykset, poikkeus- ja tulkintatilanteet ja niihin kuluva ajan.

Yllättävää faktaa joka pidentää asian hoitamista, näitä ei voi ennakoida ja asiakas ei aina itsekään tiedä eli tapaus saattaa monimutkaistua tai muuttuu riitaiseksi eli riitatapauksia ei hoidetakaan, mutta joskus näitä tulee. Jääkö asiakkaalle tällöin huono maku, jos prosessi pitkityy, asiakas ei aina meinaa ymmärtää miksi kaikkea mahdollista pitää hommata, näitä tilanteista aina joskus on. (V3.)

Henkilökuntakaan ei osaa ottaa tarvittavia pohjatietoja eli sekoitetaan lahja ja kauppa jne. ajanvaraus on joskus jopa tarpeeton. Ongelma kulminoituu jos menet tapaamiseen kauas, niin on resurssien haaskausta siinä tapauksessa. Ajanpuute aiheuttaa valmistelussa ongelmia ja haasteita ja varsinkin perunkirjoituksessa saattaa koko toimitus siirtyä jos ei kaikkea ole valmiina. (V4.)

Ongelmien osalta korostui henkilökunnan tietotaidon merkitys, että osataan sopia aika tarpeellisiin tapaamisiin ja tarjota oikeaa palvelua, ettei aikaa mene turhaan. Ongelma saattoi ilmetä myös siten, että kuolinpesän osakas oli varannut ajan perinnönjakoon ja varojen jakamiseen. Aikaa varatessa asiakasta ei ole kuitenkaan osattu opastaa siinä, mitä kaikkia papereita pankkiin tulee ennakkoon toimittaa,

että asia saadaan hoidetuksi. Tämän tyyppisissäkin tilanteissa henkilökunnan perusosaamisen tulee olla riittävällä tasolla.

Kaksi vastaajaa totesi, että asiakas ei aina ole tiennyt mikä palvelu on lisälaskutettavaa ja mikä kuuluu sisään ajettuna esimerkiksi lainan toimitusmaksuun. Nämä ongelmat olivat esiintyneet etenkin yrityspuolen toimeksiannoissa, jotka ovat usein isoja kokonaisuuksia. Toisaalta samainen ongelma oli ilmennyt jopa kauppakirjojen laadinnassa, asiakkaan olettaessa kauppakirjan teon kuuluvan ilman eri veloitusta asuntolainoitukseen.

6.4 Toimintatavat

Tukimateriaali. Kaikki käyttivät asiakirjojen laadinnassa omia pohjia. Osa oli saanut niitä kollegoilta, mutta suurin osa käytti itse laatimiaan malleja. Suurin osa kysyi kollegoilta apua vaikeissa tapauksissa, jos kollega oli vapaana. Suuri osa vastaajista käytti asiaa selvittäessään apuna esim. Finlexin ja verottajan sivuja sekä kirjallisuutta. Asiakirjapohjia vastaajista oltiin valmiita jakamaan toisille ja niitä oli osa saanut kollegoilta käyttöön. Kaksi haastateltavaa käytti muistilistaa perunkirjoituksen laadinnan tukena ja yksi totesi, että pitäisi käyttää. Kolme vastaajaa totesi antaneensa muistilistaa henkilöstölle, että he osaavat antaa ensimmäiset opastukset asiakkaalle kuolinpesätilanteessa. Osa vastaajista koki, että kokemuksen myötä muistilistalle ei enää ole ollut tarvetta. Kuusi haastateltavaa yhdeksästä totesi, että jotain tukimateriaalia saisi olla laadintaan. Valmiiden asiakirjapohjien kuten esim. perunkirjapohjan osalta suurin osa totesi, että ne ovat joka tapauksessa aina niin muokattavia, että ei ole tarpeen tehdä ”valmista” pohjaa. Valmiista pohjista oli aiemmin lakipäivillä ollut puhetta. Niiden käyttöön ottamisesta vastaajien suhtautuminen oli ristiriitaista. Osa ei nähnyt valmiille pohjille tarvetta ollenkaan, kun taas osa näki, että ne voisivat helpottaa työtä ja takaisivat yhtenäisen visuaalisen ilmeen laadittuihin materiaaleihin.

...että meillä olisi yhtenäinen dokumentaatio, että meillä näyttäisi valmiit asiakirjat samanlaiselta, ehkä osa säikähti sitä sen muokkamista, ulkoasu olisi huoliteltu ja layout yhtenäinen, lähinnä perunkirjoitus ja perinnönjakopohja ja yhtenä osana valtakirjakin, mutta lähinnä kyse niistä mitä me tuotetaan eli siihen syötettäisiin tietyt tiedot ja se

tulisi tietyn näköisenä ulos ja sisältöön kyllä pystyisi vaikuttamaan. Kansilehdet olisi luotuna ja dokumentti olisi arvokkaan näköinen. (V7.)

Lakipäivillä kaverit esitteli sähköistä asiakirjapohjaa, voisi se helpottaakin, jos siitä saisi toimivan eli siellä olisi valittavissa oikeat fraasit, valtakirjat, testamentin tiedoksisaanti jne. olisi helppoja dokumentteja joista voisi olla pohjat samoin edunvalvontavaltakirja (jokainenhan meistä on itse tehnyt itselleen materiaalin). (V1.)

Useampi vastaaja totesi kuitenkin, että tarvetta valmiille lomakepohjille olisi. Oma Säästöpankissa on käytössä opas kuolinpesän asioiden hoitoon ja sen liitteenä valtakirja. Yksi vastaajista antoi kuolinpesän asioiden hoitoon tarkoitettua oppaasta ja valtakirjasta kritiikkiä, koskien niiden suppeaa sisältöä. Osa käytti myös notariaatti toimeksiannon lomakkeesta omaa versiotaan. Vastaaja (V7) esitti ennakkotehtävässä, että yhtenäinen ulkoasu laadituissa dokumenteissa olisi yrityskuvamme kannalta tärkeää.

Saatavalle materiaalille oikea kanava vastaajien mukaan olisi sisäinen intra jossa voisi olla lainopillisille asioille oma osionsa. Mainittuina tuli myös Yammer ja yhteinen sähköpostilista toimeksiantoja laativille. Alla oleva taulukko 3 kuvastaa haastateltavien vastauksia siihen mitä uutta tukimateriaalia voisi olla käytettävissä. Kahdeksan vastaajaa totesi, että tukimateriaalin tulisi olla saatavilla intrasta.

Taulukko 3. Tukimateriaalin tarve.

Tukimateriaalin tarve	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
Valmiit asiakirjan laadinnan pohjat	x				x		x		
Muistilista laadinnan tueksi				x	x		x	x	
Valtakirja ym. lomakepohjat	x				x	x	x		

Teoreettisessa viitekehyksessä oli tuotteistamisen hyötyinä aiemmin luvussa 4 todettu Tuomisen ym. (2015, 6) tiedon ja osaamisen jakaminen sekä yhteisen ymmärryksen saavuttaminen. Kaikki vastaajat olivat valmiita oman tiedon jakami-

seen ja osa kertoi, että heiltä on pyydettyä saatavissa valmiita malleja ja pohjia laadinnan tueksi. Suuri osa vastaajista käytti kuitenkin itse laatimiaan pohjia.

Koulutus. Kaikki vastaajat näkevät koulutuksen merkityksen tärkeänä. Suuri osa opiskeli itsenäisesti lukien ja seuraten lakimuutoksia ja veromuutoksia. Osa vastaajista osallistui yliopistojen järjestämiin koulutuksiin sekä lakimiesliiton ja pankin lakipäivälle. Maantieteellisesti joillekin oli vaikea löytää läheltä koulutusmahdollisuuksia. Ajankohtaisten asioiden koulutukseen nähtiin useamman vastaajan taholta tarvetta.

Seuraan itse kirjallisuutta. Ajankohtaispäivät ja lakipäivät säästöpankkiryhmälle, se oli eka kokoontuminen tänä vuonna oman pankin väen kesken, seuraan tällä alueella myös yliopiston tarjoamia koulutuksia ja mahdollisuuksien mukaan pyrin osallistumaan niihin. (V7.)

....ns. ajantasaiskoulutusta, muutoksista ja uusista lainsäädöksistä. Itse pidän ajan tasalla, luen mm. verottajan sivulta. (V9.)

Pankin sisäinen lakimiespäivä todettiin hyväksi ja sen toivottiin toteutuvan kerran tai kaksi vuodessa. Kaikki näkivät koulutuksen toteutuvan parhaiten kasvokkain, vaikka Lync voisikin jossain määrin toimia. Ideana tuli myös koko henkilökuntaa ajatellen sellainen kiky päivä, jossa koulutuksellinen painotus olisi lainopillisilla asioilla. Vaihtoehtona yksi vastaajista esitti, että olla myös alueellisesti tapaaminen, jota vetäisi lakimies ja johon osallistuisi yksi jokaiselta konttorilta. Tämä yksi veisi sitten tietoa eteenpäin omalle konttorin väelle.

Vinkkinä muille. Haastattelussa kysyttiin onko vastaajilla antaa muille jotain vinkkejä omasta työskentelytavastaan. Viisi haastateltavaa totesi, ettei oikein ole mitään osaisi vinkiksi kertoa, vaan paremminkin ottaisi vinkkejä vastaan. Eräs haastateltava totesi, että kaikilla on varmaan jossain määrin samat periaatteet toiminnassa. Kaksi vastaajaa korosti oman persoonan merkitystä, jota ei pysty toiselle jakamaan.

Jokaisella oma persoonallinen tapa jota ei voi toiselle jakaa. (V3.)

Ehkä se että rohkeasti kokeilla sähköisiä välineitä ja minulla myös tapa perunkirjoituksen jälkeen esim. soittaa perään että miten menee ja oletteko valmiina tekemään jo perinnönjakoa. (V7.)

Eri kanavia yhteydenottoon ja asian hoitamiseen yksi vastaajista kannusti käyttämään rohkeasti. Kontakti asiakkaaseen myös toimeksiannon jälkeen, eli samalla jälkihoito tuli yhtenä vinkkinä. Yksi haastateltava totesi, että pyrkii saamaan paperit kuntoon yhden pysähdyksen tekniikalla, ettei asiakkaan kanssa tarvitse istua monta kertaa yhden asian tiimoilta. Hän totesi, ettei tapa sovi välttämättä kaikille, mutta liian useat tapaamisetkaan eivät ole tarkoituksenmukaisia, varsinkin kun osan yhteydenotoista voi hoitaa puhelimitse. Vinkkinä yksi vastaaja kertoi ranskalaiset viivä muistiinpanoina, jossa on se mitä tehty ja vielä tekemättä. Ideana isojen kuolinpesien kokonaisuuden hahmottamiseen tuli sukupuun piirtäminen. Yhdellä haastateltavalla oli käytössään mappi jossa oli tarpeellista materiaalia toimeksiantoihin liittyen.

6.5 Asiakasnäkökulma

Kolme tärkeintä seikkaa. Teoreettisessa viitekehyksessä tuotteistamisen tavoitteissa Harkonen ym. (2016, 960) korostavat asiakaslähtöisyyden merkitystä lähtökohtana tuotteistamisen tarpeelle. Haastateltavia pyydettiin asettumaan asiakkaan asemaan ja miettimään, mitä kolmea seikkaa asiakas arvostaa saadussa palvelussa eniten. Vastaukset saattoivat lomittua osittain myös siihen, mitä palautetta palvelusta on saatu. Seitsemän haastateltavaa mainitsi nopeasti saatavan palvelun. Kuusi haastateltavaa mainitsi laadittavien asiakirjojen laadun eli sen tärkeyden, että ne ovat oikein laadittuja. Neljä haastateltavaa mainitsi helpon tavoitettavuuden. Neljä haastateltavaa korosti ihmisläheisyyttä ja sitä hyvää tunnetta joka asiakkaalle jää, kun esim. surutilanteessa asiakas kohdataan hienotunteisesti. Lisäksi tärkeinä seikkoina tuli haastattelussa ilmi avoimuus ja se että asiat hoituvat yhdestä paikasta. Tärkeänä koettiin myös se, että asiakkaalle selvitetään aikataulu, kustannukset ja asia hoidetaan alusta loppuun. Taulukossa kolme havainnollistetaan saatuja vastauksia ja niiden määrää suhteessa toisiinsa.

Kätevyys, tavoitettavuus, tehokkaasti tehty ja lopputulos oikea ettei tule virheitä, nopeasti saatu palvelu. (V4.)

Asiantuntemus, että saa luotettavaa tietoa ja parhaan ratkaisun. Avoimuus että miksi suositellaan jotain eli osata ne perustella ja palvelun saatavuus. (V8.)

Taulukko 4. Asiakasnäkökulman tärkeimmät seikat.

Asiakasnäkökulman tärkeimmät seikat	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
Nopeus	x	x	x	x	x	x			x
Asiakirjojen laatu/osaaminen	x			x	x	x	x	x	
Tavoitettavuus		x	x	x				x	
Ihmisläheisyys	x	x	x				x		
Avoimuus								x	
Kaikki hoituu yhdessä paikassa loppuun asti					x	x			x
Kustannukset							x		

Palaute. Luvussa neljä teorian markkinointiohjelman kohdalla Kotler (2005, 17). Kotlerin mukaan asiakkaalle on tuotettava enemmän tyydytystä kuin kilpailijat. Samassa kohdin Bergström ja Leppänen (2011, 169) korostavat henkilöstön merkitystä palveluita myyvässä yrityksessä, sillä palvelukokemuksen asiakkaalle tuottaa henkilöstö.

Asiakkaalta saatuna palautteena yhdellä konttorilla oli toimeksiantojen jälkeen tehty asian tiimoilta erillistä asiakastyytyväisyystutkimusta. Saaduissa vastauksissa oli korostunut nopeus ja se kuinka asiakas oli kohdattu eli asiakkaalle jäänyt hyvä tunne tapaamisesta ja asioiden hoidosta. Haastattelussa kysytyissä palautteissa on myös mainintoja siitä, että kilpailijoilla asioiden hoito kestää kauemmin. Vastaja (V8) totesi ennakkotehtävässä, että osa asiakkaista käyttää mieluummin pankkia kauppakirjan laadinnassa kuin kiinteistönvälittäjää, kun kyseessä ei ole kiinteistönvälityksen kautta välitetty kohde. Seitsemän haastateltavaa totesi saavansa paljon positiivista palautetta ja kiitoksia.

Hommat meni hyvin ja sun kanssa oli kiva asioida. (V1.)

Kiitollisia ovat ja tykkäävät että kaikki hoituu yhdestä paikkaa ja kun tänne tulee niin huolet jää tänne ja ne täällä hoidetaan, tyytyväisiä ovat. (V9.)

Asiakaan on vaikea objektiivisesti arvioida saatua palvelua tai sen lopputulosta, sillä lopputulos saattaa selvitä vasta vuosien päästä. (V4.)

Varsinaista asiakirjan sisältöä asiakkaan on usein vaikea arvioida, sillä esim. testamentin kohdalla sen sisältö konkretisoituu vasta tekijän kuoleman jälkeen.

Kysyttäessä helpon ja joustavan palvelun elementeistä, ovat ne samoja asioita kuin saatu palaute. Tässä tuli vielä korostuneesti se, että hyvin pitkälti tarvittavat tiedot hankitaan toimeksiantoa suorittavan toimesta ja asiakkaan kanssa on käyty yhdessä läpi se mitä hänen tulee tehdä, tai kuinka asia etenee seuraavaksi.

Ehkä se tapa kohdata asiakas ja minä otan ohjat asiassa, usein sanonkin tapaamisen päättyessä, että kertaan, että minä hoidan nämä ja nämä ja sinulle jää tämä asia. Itse hoidan esim. sukuselvitysten tilaamisen ja muiden papereiden hommaamisen hyvin pitkälle. (V7.)

Ihmisläheisen palvelun elementeissä toistuivat samat seikat kuin palautteessa ja asiakasnäkökulman kolmessa tärkeässä seikassa eli nopeus, tavoitettavuus ja tapa kohdata asiakas. Viestinnän muoto eli sinuttelu tuli myös ilmi ja samoin se, että on oma aito itsensä. Yksi vastaajista ilmaisi asian niin, että on tärkeää, että asiakas kokee, että hänellä on pankissa luottohenkilö jonka kanssa asia hoituu.

Helpolla saavutettavuudella ja mahdollisuuksien mukaan niin ettei kovin monen ihmisen kanssa tarvitsisi asiaa hoitaa. Ettei tule sellainen virastomainen fiilis, että yksi tekee yhtä ja toinen toista, ettei tulisi liukuhinaolo. (V8.)

Asiakkuuden jälkihoito. Varsinaista tietoista toimeksiannon jälkeistä jälkihoitoa tekee kaksi haastateltavaa. Muut vastaajat toteavat ettei aika ja resurssit siihen riitä. Toisaalta vastaajat toteavat, että asiat hoidetaan kyllä loppuun asti, kuten esim. perinnönjaon jälkeinen lainhuuto jolloin tietyissä tapauksissa jälkihoito hoituu tavallaan erikseen huolehtimatta.

Markkinointi. Kaikki vastaajat toteavat, että palveluita ei varsinaisesti mainosteta. Haastateltavat toteavat, että ainoastaan aiheen tiimoilta järjestettyjä tilaisuuksia on mainostettu esim. lehdissä. Mainostamiselle ei myöskään kukaan haastateltavista nähnyt tarvetta näillä resursseilla. Yksi vastaajista toteaa, että nettisivuilla näistä palveluista voisi olla jotain mainintaa.

Ei ole kun tulee ilman markkinointiakin ihan riittävästi toimeksiantoja. (V1.)

Tilaisuuksia mainostetaan, palveluneuvojien kautta ohjattuna meille myös, aika paljon tulee ohjauksen kautta. (V2.)

Valmista esitemateriaalia ei ole kuin yhdellä konttorilla, jossa on flyer testamentista ja edunvalvontavaltuutuksesta. Esitemateriaalin kahdeksan vastaajaa näki tarpeelliseksi. Yksi vastaajista oli varauksellinen sen sisällön suhteen, että riippuen sisällöstä pitäisi pankissa sitten olla riittävät resurssit ja osaaminen palvelun tarjoamiseen.

Sellainen ollut työn alla ja aina jäänyt tekemättä joku A4 jossa olisi lyhyesti perheen tärkeimmät asiakirjat jossa kaikista olisi lyhyesti ja se olisi hyvä olla konttorin puolellakin että saisi antaa asiakkaalle...Edunvalvontavaltakirja, perukirja, testamentti, ositussopimus, testamentti... (V1.)

Matsku saisi olla ja sisällöltään tietoiskutyypinen.... tulisi käsitys asiasta ja..... sellainen ajatuksenherättäjä. (V2.)

Esitteen sisältöön ja ilmeeseen liittyviä kuvauksia tuli mm. selkeä, ymmärrettävä, tietoiskumainen, ajatuksenherättäjä, asiapitoinen, freesi ja sellainen, jossa on esimerkkejä. Lisäksi huomiona tuli, että varsinaista hintaa esitteellä ei tulisi olla, mutta esimerkiksi maininta, että alkutapaaminen ilmainen. Yksi vastaaja totesi, että lakipalveluita ei tulisi markkinoida erillisenä tuotteena, vaan osana kokonaisuutta. Esitettä enemmän yksi vastaajista korosti henkilökunnan osaamisen tärkeyttä kuolinpesän asioissa ja edunvalvonta-asioissa. Vastaaja (V8) totesi ennakkotehtävässä, että etenkin testamenttia ja edunvalvontavaltakirjaa tulisi tuoda enemmän asiakkaille esille, koska asiakkaat eivät osaa itse ajatella niiden tärkeyttä. Seuraava taulukko 5 kuvaa esitteen sisältöön saatujen kommenttien jakautumista vastaajien kesken.

Taulukko 5. Esitteen sisältöön toivottavat seikat.

Esitteen sisältö	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
Selkeä ja ymmärrettävä	x	x	x	x	x	x		x	
Lyhyesti esitetty asiat	x	x	x	x	x	x			x
Tietoiskutyypinen		x	x						
Ajatuksia herättävä		x	x						
Esimerkkejä sisältävä								x	
Edunvalvontavaltakirja/testamentti		x	x				x	x	

Asiakastilaisuuksia oli pidetty kaikkien haastateltavien toimialueilla. Osa tilaisuuksista oli ollut yhteistyössä SP- Henkivakuutus- ja SP- rahastoyhtiön kanssa. Sisältönä oli ollut lahja- ja perintöverotus, testamentti, edunvalvontavaltuutusasiat ja yleensäkin perheen lakiasiat. Yksi vastaajista korosti, ettei niinkään verotuksellisella näkökannalla lähestyen, vaan myös ihmisenäkökulmasta käsin. Erilaisten yhdistysten, yrittäjien, eläkeläisten ja omaishoitajien tilaisuuksissa oli myös käytetty puheenvuoroja. Tilaisuuksia oli enimmillään ollut noin kerran kuukaudessa ja vähimmillään kerran vuodessa. Yhdellä isommalla konttorilla oli toteutettu onnistuneesti päivä, jossa tunnin välein oli pidetty testamentista ja edunvalvontavaltuutuksesta tilaisuuksia joihin toimihenkilöiden ohjaamana tuli noin 18 hengen ryhmiä. Tilaisuudet saivat ihmiset miettimään ja teettämään asiakirjoja, osa vuosien jälkeenkin.

Markkinoinnin tehostamisen osalta vastaajat totesivat palvelun myyvän itse itsensä. Kolme vastaajaa toteaa, että ennen markkinoinnin lisäämistä pitäisi varata enemmän resursseja. Koko henkilöstön merkitystä palveluiden tarjoamisessa korostaa useampikin vastaaja.

Näiden kysyntä on suurta, koska moni vanha kansamies on poistunut rivistä ja palvelun tarjonta on pienentynyt, tarpeet eivät häviä, vaikka

tarjonta palvelusta on vähentynyt. Ihmisiä tulee, kun tietävät minne tulla, suositus on parhain mainos. (V4.)

Tärkeämpää on se että voidaan nostaa henkilöstön ymmärtämisen tasoa näissä asioissa, sitä kautta luonnostaan tulisi se palveluiden markkinointi (V7.)

Palveluita käyttivät haastateltavien mukaan myös muut kuin Oma Säästöpankin asiakkaat, vaikkakin osa vastaajista totesi ensisijaisesti palvelevan omia asiakkaita. Seitsemän vastaajaa totesi, että uusia asiakkuuksia näiden kautta on saatavissa. Aina lainopillisen puolen tekijät eivät kuitenkaan ole saaneet tietoa siitä, johtiko tarjottu palvelu pankin vaihtoon.

6.6 Tulevaisuuden näkymät

Lisäarvona nyt ja tulevaisuudessa. Luvun neljä asiantuntijapalveluiden teorias-
sa Parantainen (2007, 10) toteaa, asiantuntemuksen tarpeen todennäköisesti tule-
vaisuudessa lisääntyvän. Hän toteaaakin, että osaavatko asiantuntijat tarjota palve-
luitaan oikealla hinnalla oikeaan aikaan? Kysynnän hän (2007, 29) toteaa kasva-
van kunnollisen tarjonnan myötä. Kaikki vastaajat näkivät näiden tuovan lisäarvoa
palveluihin ja vastauksissa korostui se, että on vahvuus, että näitä palveluita voi-
daan pankissa asiakkaille tarjota. Osa vastaajista totesi, että pankin lainopillisilla
palveluilla on vahvat juuret ja palvelua odotetaan pankista saatavaksi. Kaikki vas-
taajat kokivat, että kokonaisvaltaiseen palveluun liittyy oleellisena osana lainopilli-
set palvelut, sillä esimerkiksi pelkällä sijoitus- ja rahoituspalveluilla palvelu jää va-
jaaksi. Asiakkaan taloudellisen hyvinvoinnin ja vaurastumisen kohdalla näitä asioi-
ta ei voi vastaajien mukaan olla sivuuttamatta. Lisäksi seitsemän vastaajaa totesi
näiden palveluiden kautta saadun uusia asiakkaita ja nämä palvelut toimivat myös
sisään heitto tuotteina. Luvun neljä asiantuntijapalveluiden teoriassa Kwak ja Kim
(2016, 417) toteavat, että asiakkaiden syvällinen tunteminen auttaa ymmärtämään
mitkä palvelut ovat sopivampia kehittää ja mitä resursseja sekä valmiuksia palve-
luiden toteuttaminen edellyttää.

Nämä liittyy niin läheisesti meillä hoidettaviin raha- ja varallisuusasioi-
hin eli on näitä syytä käydä läpi ja ei se auta vaikka konttorilla huoleh-

ditaan varoista, jos vaikka eteen tulee avioero ja ei olekaan avioehtoa ja esim . edunvalvontavaltakirjoissa. Pankkiakin helpottaa jos asiakkaalla on nämä kunnossa eikä tarvitse todeta ettei nyt voida tehdä mitään. (V1.)

On hyvä lisä ja mihin itsekkään menisi ellei pankkiin sitä kysymään, eli antaa sen kokonaisuuden sille asiakkaalle. Aika vaan on rajallinen eli lisää ihmisiä tekemään näitä. (V5.)

Nämä kuuluu meidän palvelukokonaisuuteen, kun tuotetaan asiakkaalle hyvä asiakaskokemus, niin näen niiden kuuluvan siihen. Eli kun syntymästä kuolemaan asiat hoidetaan, niin nämä ovat osa palvelua. (V6.)

Se on erottumistekijä ja korostaa täyden palvelun pankkia ja täyden palvelun konttoreita eli vaikka joka konttorissa ei lakimies istu niin osaamista voidaan nostaa ja korostaa kuvaa, että meillä asiat hoituu. (V7.)

Asiakkaiden kokonaisvaltaista hoitamista vauvasta vaariin, kuka minunkaan jälkeen täällä tekee näitä? Uusia asiakkaitakin näiden kautta tulee eli eilenkin kaksi uutta asiakasta tuli perunkirjoituksen kautta, tuskin muuten olisi siirtyneet, tässä jonkin tilaisuuden kautta tulee tutuksi ja sitten myöhemmin on helppo tulla asiakkaaksi vaikka vuodenkin päästä. (V9.)

Muita esille tulleita asioita. Yksi vastaajista mainitsi, että neuvoja kysyttäessä olisi hyvä olla taustatukiyksikkö, josta saisi neuvoja ja tukea asiakastilaisuuksiin.

Kilpailijapankilla olen aina kadehtinut sitä taustatiimiä/tukea jonne voi ottaa yhteyttä ja pyytää neuvoja, toki kollegoja on, mutta heillä on toki aina myös kiire, eli asiantuntija/taustatukiyksilö olisi tarpeen. (V1.)

Useampi haastateltava totesi myös, että alueellisesti on paljon eroja kuinka näitä hoidetaan. Tämä tuli esille myös selvittäessäni toimeksiantoja laativia henkilöitä, sillä joissakin konttoreissa toimeksiantoja hoidetaan jonkin yhteistyökumppanin kuten lakiasiaintoimiston kautta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUOTTEISTAMISEN TOTEUTUS

Tässä luvussa tehdään johtopäätökset ja vastataan tehtyihin tutkimuskysymyksiin analysoitujen tutkimustulosten pohjalta. Yhteenvedona kiteytetään se, mitä toimenpiteitä konkreettisesti voidaan tehdä toimintatapojen yhtenäistämiseksi, osaamisen jakamiseksi ja yhteistyön kehittämiseksi, miten markkinointia voi tehostaa ja miten taataan yksilöllinen asiakaslähtöinen palvelu ja siihen liittyen kuinka palvelutilanne saadaan asiakkaalle helpoksi ja joustavaksi. Tämän opinnäytetyön myötä kaikkia tuotteistamisen ideoita ei voida tehdä valmiiksi, vaan esitetyt toimenpiteet toimivat pohjana tuotteistamisen jatkokehittämisessä. Tässä luvussa on lisäksi selvitetty miten tämän työn myötä laaditut tuotteistamisen konkreettiset tuotteet on toteutettu ja kuinka ne ovat markkinoitavissa.

7.1 Johtopäätökset

Miten toimintatapoja voisi yhtenäistää? Vastauksista oli todettavissa, että alueittain ja konttoreittain työnkuissa ja työajan käytössä on suuriakin eroja. Yhteistä oli ainoastaan se, että enemmän tai vähemmän kaikkien työnkuvaan liittyy muitakin työtehtäviä kuin lainopillisia toimeksiantoja. Johtopäätöksenä voi tutkimuksen tuloksista todeta, että jokaisella on oma tapa tehdä työtä. Yhtenäistämällä ei ole tarkoitus estää oman persoonan näkymistä työskentelyssä, vaan antaa valmiita työkaluja, joilla työtä voi helpottaa. Palveluprosessin kulku tutkimustulosten mukaan oli samantyyppinen kaikilla vastaajille. Alueelliset erot toimeksiantojen laadintaan olevissa resursseissa vaihtelevat. Tutkimuskyselyssä tuli ilmi näiden palveluiden tärkeys asiakkaan kokonaisvaltaisessa palvelussa sekä näiden palveluiden kysyntä. Ihannetilanteessa lainopilliset palvelut hoidettaisiin alueellisissa tiimeissä, joissa valmistelutyöt hoitaisi notariaattisihteeri. Notariaattisihteeri tukeutuisi vaikeissa ja erityskysymyksissä lakimieheen. Tällä tavoin pankkilakimiehen aikaa eivät veisi valmistelu- ja jälkityöt toimeksiannossa. Notariaattisihteerit antaisivat pankkilakimiehelle myös aikaa keskittyä enemmän pankkilakimiehen muihin työtehtäviin. Aikaa pankkilakimiehille vapautuisi myös koko henkilöstön osaamisen lisäämiseen. Koko henkilöstön osaamisen merkitys korostui tutkimustulosten kohdalla useita kertoja. Hoidettavat alueet maantieteellisesti tulisi olla kooltaan sellai-

set, että kulkemiseen ei menisi liian paljon aikaa. Sähköisten kanavien käytön lisääminen osaltaan helpottaisi myös etäisyyteen liittyviä kysymyksiä. Sähköisten kanavien käyttöönottoa ja koulutusta voisi lisätä koko pankkitasolla ja huomioiden myös se, kuinka niitä voi lainopillisten palveluiden kohdalla hyödyntää.

Intraan tulisi saada lainopillisille palveluille oma osio, jossa olisi alaotsikoittain ainakin seuraavat lainopilliset osiot: avioehdot, avioero ositukset, avopuolisoiden väliset sopimukset, edunvalvontavaltuutukset, testamentit, perunkirjoitus, perinnönjako ja ositus- perinnönjako, luovutuskirjat sekä lainhuuto ym. kirjaamisasioiden osio. Kussakin osiossa olisi selvitettynä toimeksiantoan liittyvää teoriaa lyhyesti, jolloin osiot toimisivat myös henkilöstölle perustiedon pohjana. Tärkeintä asiakirjoissa on niiden laadukas sisältö ja päätellen ristiriitaisesta suhtautumisesta valmiisiin asiakirjapohjiin, voisi niiden vaihtoehtona olla intrassa ohjeistus siihen millainen asiakirjojen visuaalisen ilmeen tulisi olla, käsittäen mm. fontin, otsikoinnit ja logon käytön. Pitkälle vietyä tuotteistamisessa kunkin osion osalta saatavilla voisi olla ristiriitaisista suhtautumisista herättänyt muokattava sähköinen asiakirjapohja. Muokattavat lomakkeet intrasta tulisi joka tapauksessa löytyä eli erilaiset valtakirjat, esimerkiksi kiinteistökaupan valtakirja, testamentin tiedoksisaannit sekä muistilistat toimeksiantojen laadintaan. Tämän hetken tilanteessa voi todeta, että paljon on tehty päällekkäistä työtä, kun kunkin omilla tahoillaan on laatinut asiakirjapohjia ja lomakkeita. Intrassa tulisi olla osio myös asiakastilaisuuksia pitävälle pankkilakimiehille, jossa olisi muokattavaa Power Point esitysmateriaalia käytettäväksi.

Miten osaamista voisi jakaa ja kehittää? Miten sisäistä tiedonjakoa ja yhteistyötä voisi kehittää? Haastateltavat tukeutuivat vaikeissa kysymyksissä kollegan apuun tai kirjallisuuteen. Kollegan apuun turvautuessa haasteena saattaa olla ajanpuute, sillä kiireellinen aikataulu aiheuttaa tilanteita, joissa halukkuudestaan huolimatta kollega ei ehdi asiaan perehtyä. Kerran tai kaksi vuodessa toimeksiantoja laativille on jatkossakin syytä olla ns. lakipäivä, jossa laatijat tapaavat toisiaan ja jakavat kokemuksia. Vietynä tuotteistaminen pitkälle, olisi toimeksiantoja tekeville lainopillisten taustatiimi, joka huolehtisi intran sisällön päivittämisestä, olisi apuna erityskysymysten- ja poikkeustilanteiden kohdalla ja laatisi ohjelman lakipäiville. Tämä edellä mainittu kuitenkin vaatisi pankkitasolla päätöstä näiden resurssien

lisäämisestä. Pankin kasvaessa, tällekin vaiheelle tulevaisuudessa saattaa olla tarvetta. Taustatiimin vastuulla voisi olla myös muita pankin lainopillisiin asioihin liittyvien asioiden hoitamista. Osaamisen jakamiseen liittyen intrassa voisi olla osiona myös kinkkiset kysymykset osio, jonne olisi eritystilanteista kootusti kerättyinä materiaalia. Tutkimushaastattelussa selvisi, että laatijat seurasivat lakimuu- toksia ja verotuksen muutoksia. Mikäli pankkitasolla saataisiin lainopillisten tausta- tiimi, voisi se tiedottaa myös ajantasaisista muutoksista keskitetysti koko henkilö- kuntaa. Alueellisesti pankkilakimiehet voisivat vähintään kerran vuodessa pitää infotilaisuuden henkilöstölle perhe- ja perintöoikeudellisista asioista, täten koko henkilöstön osaamisen taso saataisiin nousemaan ja sitä myös ylläpidettyä. Tämä vahvistaisi myös yhteistyötä pankkilakimiesten ja koko henkilöstön välillä.

Miten lainopillisten palveluiden markkinointia ja myyntiä voisi tehostaa? Tä- män tutkimuksen myötä selvisi, ettei varsinaiselle mainostamiselle ole tarvetta, koska toimeksiantoja on riittävästi ilman mainostamistakin. Joillakin alueilla tämän hetkisillä resursseilla ei edes kaikkia toimeksiantoja pystytä vastaanottamaan. Asi- akkaille annettavalle esitteelle näki suurin osa kuitenkin tarvetta. Se toimisi ajatuk- senherättäjänä ja myös henkilökunnalle välineenä, jonka avulla asiat on helpompi ottaa esille. Henkilökunnan merkitys korostui markkinoinnissakin erityisesti siinä, että henkilökunta osaa huomioida asiakaskohtaamisissa yksilöllisesti myös lain- opilliset asiat.

Esitteen sisällössä vastauksissa korostuivat testamentit ja edunvalvontavaltuutus. Haastattelussa tuli myös ilmi, että lakipalveluita ei tulisi miettiä erillisen markki- noinnin osana, vaan yhtenä osana pankkipalveluiden kokonaisuutta. Näillä resurs- seilla johtopäätöksenä voi todeta, että ei ole tarpeellista miettiä lehti-ilmoitusten sisältöä tai laajempaa nettimainostamisen kampanjaa. Niillä konttoreilla joissa tätä palvelua on saatavissa, voisi olla pankin kotisivuilla mainintaa myös näistä palve- luista, toisaalta pankin kotisivujen sisältö ei haastatteluissa korostunut. Tilaisuuk- sien kohdalla niitä on pidetty joka alueella ja paikallisesti mainostettu lehdissä ja sosiaalisessa mediassa. Tilaisuudet ovat olleet suosittuja ja aihe on sellainen, joka asiakkaita kiinnostaa. Tilaisuuksia on hyvä jatkossakin olla alueellisesti ja niitä on hyvä järjestää yhteistyökumppaneiden kuten Sp- Henkivakuutuksen kanssa yh- dessä. Lisänä voisi miettiä sähköisten kanavien hyödyntämistä näissä, sillä esim.

webinaari voisi olla toimiva ratkaisu lainopillisia asioita käsiteltäessä. Siten voisi olla saatavissa linjoille myös niitä, jotka eivät välttämättä muuten tilaisuuksiin tulisi.

Markkinoinnissa tärkeimmäksi asiaksi voi todeta suosittelun. Päätellen toimeksiantojen määrästä näillä resursseilla, suosittelu on toiminut hyvin. Eräs haastateltava totesikin hoitaneensa toimeksiantoja yhdelle suvulle jo useammassa sukupolvensa, joten palvelu on silloin todettu hyväksi ja sitä on edelleen suositeltu. Suositellun voi nähdä yhtenä parhaimmista markkinointikeinoista ja toimivimmillaan sillä on kauaskantoiset positiiviset vaikutukset. Parhaimmillaan sitä kautta on saatavissa myös uusia asiakkuuksia.

Miten voidaan taata yksilöllinen asiakaslähtöinen palvelu? Kuinka palvelutilanne saataisiin asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja joustavaksi? Asiakaslähtöisessä palvelussa voi johtopäätöksenä todeta korostuvan nopeuden, helpon tavoitettavuuden ja ihmisläheisyyden. Henkilöstön toimiessa joustavasti voidaan asiakkaan tarpeisiin vastata ilman, että asiakkaalle tulee turhaa odottelua. Haastateltavat olivat saaneet runsaasti positiivista palautetta, joissa etenkin nopeus ja ihmisläheisyys olivat korostuneet. Positiivista palautetta eivät välttämättä helposti asiakkaat anna, joten voi todeta, että toimeksiantoja laativat tekevät työtään onnistuneesti. Asiakkaan on myös helppo ottaa yhteyttä konttoreille, joiden aukioloajat ovat kattavat ja pankin kotisivuilta löytyy jokaisen suorat yhteystiedot, kuten suora puhelinnumero. Asiakkaat myös arvostivat, että asiat hoituvat yhdessä paikassa, jolloin sekin osaltaan tekee asiakaskokemuksen sujuvaksi. Suurin osa vastaajista ei ehtinyt panostaa asiakkaiden jälkihoitoon ja syynä siihen oli ajanpuute. Jälkihoidolla asiakaskokemusta on kuitenkin mahdollisuus saada entistä onnistuneemmaksi ja lisäpalveluiden myynti ja asiakkaan entistä kokonaisvaltaisempi palvelu toteutuisi.

7.2 Tuotteiden laadinta

Tämän tutkimuksen myötä ei ole mahdollista toteuttaa tuotteistamisen kaikkia osaluoteita valmiiksi ja se ei tämän työn tarkoitus olekaan. Tuotteiden laadintaa mietittäessä todettiin, että tämän työn myötä on mahdollista toteuttaa kaksi konkreettista

asiaa eli esite lainopillisista palveluista ja muistilista perunkirjoitukseen. Tutkimustulokset osoittivat myös näille tuotteille olevan kysyntää.

Pesonen (2007, 5) opastaa julkaisun suunnittelussa aloittamaan miettimällä kysymyksiä kuka, kenelle, mitä ja miksi, miten ja milloin. Seuraavaksi hän neuvoo valitsemaan julkaisun formaatin eli muodon, sivukoon ja paperin. Peruspohjana hän toteaa olevan asettelumallin eli taittopohjan, joka on julkaisun koossapitävä osatekijä. Valittavaksi hän lisää vielä typografian, värityksen ja kuvituksen. Pesonen (s. 6–7) toteaa yrityksillä usein olevan ammattilaisen suunnittelema visuaalinen linja jota kaikessa viestinnässä noudatetaan. Tätä yhtenäistä linjaa laadittu graafinen ohjeisto joka ohjaa käytännössä esimerkiksi lehti-ilmoituksen, esitteen, kirjelomakkeen, ajoneuvotarrojen tai minkä tahansa muun visuaalista ilmettä Pesonen kirjoittaa.

Oma Säästöpankilla on käytössä graafinen ohjeistus, joka määrittelee tarkasti brändin näkymisestä. Graafinen ohjeisto sisältää ohjeistuksen mm. typografian, värien, kuvien ja ikoneiden käytöstä, valokuvien käytöstä, sekä kirjoitustavasta. Raninen ja Rautio (2003, 133) toteavat, että tekstin pääasiallinen tarkoitus on olla helposti luettavaa. Helposti luettavan kielen ominaisuutena on lauseiden kytkeytyminen toisiinsa he kirjoittavat. Hyvä slogan ilmentää kilpailuvalttia, kestää aikaa ja toistoa, erottaa kilpailijoista, toimii kielellisesti, on ymmärrettävissä esim. kahdella tavalla ja se ei sisällä mitään ylimäärästä kirjoittavat Raninen ja Rautio (s.135). Otsikoinnin Raninen ja Rautio (s.139) toteavat olevan sivun vahva elementti jonka tulee johdattaa aiheeseen.

Esite on informatiivinen asiakirja, jota käytetään myynninedistämässä. Esitteen tarkoitus on olla sisällöltään tiivis ja visuaalisesti houkutteleva. Esite on tarkoituksenmukaista laatia silloin, kun perustietoja organisaatiosta ja sen palveluista ei saa kahdessa, kolmessa lauseessa ilmaistua. Esitteen suunnittelussa on tärkeää miettiä, mitä tietoa sen tulee sisältää. Seuraavaksi esitteen sisältöä kannattaa hahmotella loogisessa järjestyksessä. Kirjoittaessa teksti on syytä pitää lyhyenä ja selkeänä. Samojen sanojen toistoa on syytä välttää. Parhaimmillaan esite auttaa kommunikoimaan entistä paremmin asiakkaiden kanssa. (Community tool box 2015.)

Esite. Esitteen tarkoitus on antaa tiivistetysti ja lyhyesti tietoa Oma Säästöpankissa tarjottavista lainopillisista toimeksiannoista. Esitteen kohderyhmänä ovat asiakkaat eri elämäntilanteissa, käytännössä 18-vuotiaista ylöspäin. Esitteen jakelukanavana on pääasiassa pankin henkilöstö asiakaskohtaamisten yhteydessä. Esite toimii henkilöstölle myynnin tukena. Lisäksi esite helpottaa muistamaan näiden asioiden puheeksi ottamista asiakastilanteissa. Esitteestä on tarpeellista valmistaa painettu esite, joka on annettavissa asiakastapaamisessa asiakkaalle. Lisäksi esitteestä tarvitaan sähköinen versio, joka on lähetettävissä asiakkaalle sähköisten kanavien kautta, kuten sähköpostilla tai verkkopankkiviestin liitteenä.

Esitteen kokoa mietittäessä kooksi valikoitui A4 kokoinen neljän sivun esite. Tätä esitekokoa on käytössä muissakin Oma Säästöpankin tarjoamissa palveluissa. Esitteen otsikoksi muodostui seuraava: Ovatko perheesi tärkeät asiakirjat kunnossa? Tätä otsikkoa on joskus aiemminkin Oma Säästöpankissa käytetty lainopillisten palveluiden yhteydessä. Kysyvä otsikko saa heti asiakkaan miettimään omaa tilannettaan ja herättää mielenkiinnon. Esitteen sisältöä mietittäessä pohjana oli se, mitä palveluita esitteessä tulee olla palvelukokonaisuuden hahmottamiseksi. Esitteen sisältöön on otettu osa teoriaosin lainopillisia palveluita hyvin tiivistetyssä muodossa. Kyseessä ei ole uusien palveluiden markkinoille tuonti, vaan jo olemassa olevien palveluiden esittäminen. Kaikkia lainopillisia toimeksiantoja ei yksityiskohtaisemmin voi esitteelle ottaa, sillä esitteestä muodostuisi tällöin liian laaja. Tästä syystä on päädytty siihen, että alaotsikoittain esitteellä esitellään testamentti, edunvalvontavaltuutus, avioehtosopimus, perunkirjoitus ja perinnönjako. Muut lakipalvelut esitteellä esitetään alaotsikolla muut lakipalvelut. Palvelut esitetään edellä mainitussa järjestyksessä. Itse palveluiden sisällöstä, kuten esim. testamentista asia esitetään mahdollisimman lyhyesti ja ymmärrettävästi eli vaikeita termejä vältetään. Eri asiakirjojen kohdalla käytetään faktoja, joiden tarkoitus on saada asiakas miettimään omaa tilannettaan ja tarpeitaan. Esitteen takasivu on kaikissa Oma Säästöpankin esitteissä yhteneväinen ja sille tulee tietoa Oma Säästöpankista.

Esitteen markkinointiteksteiksi on päädytty strategian mukaisiin teksteihin jotka on muokattu aiheeseen sopiviksi. Esitteen visuaalisen ilmeen määrittelee Oma Säästöpankin graafinen ohjeistus. Esitteen tekstit koskien lainopillisia palveluita on tar-

kistettu opinnäytetyötä ohjaavan lakimiehen toimesta. Hän tarkisti, että sisällöllisesti teksti on esitteellä oikea. Esitteen visuaalinen ilme on tuotettu Oma Säästöpankin markkinointimateriaalista vastaavan henkilön toimesta. Tekstin elävöittämiseksi on käytetty aiheisiin sopivia kuvituskuvia. Kansilehdessä on kuvituskuva, pankin logo ja nimi sekä otsikkona Ovatko perheesi tärkeät asiakirjat kunnossa? Sisäaukeaman sisällössä on huomioituna asiakkaiden arvostamat asiointin helppous, tavoitettavuus ja ihmisläheisyys väliotsikoinnissa. Sisäaukeamalla on testamentti, edunvalvontavaltuutus, avioehtosopimus, perinnönjako ja perunkirjoitus kuvattuna lyhyesti ja muut lakipalvelut on kuvattu luettelomaisesti. Esitteen takasivu on Oma Säästöpankin yhtenäisen ilmeen mukainen. Esite on liitteenä 3. Esite tuodaan konttoreille jakoon alkuvuodesta 2019, jolloin se on konttoreilla tilattavissa i24.fi- palvelusta. Esitteen markkinointi hoituu käytännössä siten, että esitteestä tiedotetaan henkilöstöä intrassa, ajankohtaista osiossa.

Muistilista perunkirjoitukseen. Muistilistan tarkoitus on nimensä mukaisesti toimia muistuttajana toimeksiannossa huomioitavista asioista. Kohderyhmänä ovat lainopillisia toimeksiantoja laativat. Tässä vaiheessa, kun lainopillisille toimeksiannoille ei ole intrassa omaa osiota, on paras tapa saada se jakoon sähköpostitse. Muistilista laaditaan Word- pohjaisena versiona, jolloin se on tulostettavissa ja halutessa muistiinpanoja voi tehdä listaan tietokoneella kirjoittaen. Muistilista on kooltaan A4 arkille tehtynä ja kaksisivuinen. Muistilistan laadinnassa on mietitty ensin perunkirjoituksen rakennetta ja yleisiä selvitettäviä asioita, joita on kirjattu ranskalaisin viivoin. Perunkirjoituksen rakenne toimi pohjana, mietittäessä missä järjestyksessä asioita muistilistaan kirjataan. Teoriaosion lukuun kaksi palattiin useita kertoja muistilistaa laadittaessa. Mietittäessä eri omaisuuseriä apuna oli verottajan ohje: Varojen arvostaminen perintö- ja lahjaverotuksessa. Muistilistaan on loppuun lisätty jälkitöitä koskeva kohta ja asiakkaalle tiedoksi kohta. Näiden avulla varmistutaan, että jälkityöt tulee hoidettua ja asiakkaan kanssa tulee käydyksi läpi miten jatkossa edetään. Lopuksi on haettu linkkejä erilaisten taustatietojen selvittämiseen. Liitteenä muistilista liite 4.

8 POHDINTA

Henkilöasiakkaiden lakipalveluiden tuotteistamista tutkittiin erityisellä mielenkiinnolla, sillä tutkimus sivusi osittain tutkijan omaa työnkuvaa. Tuotteistamisen teoriassa löytyy useita keinoja tuotteistamisen toteuttamiseen. Teoriassa tuotteistamisen voi nähdä selkeänä prosessina, jolla on alku ja loppu. Käytännössä tuotteistaminen on kuitenkin jatkuva prosessi, joka saattaa ajallisesti viedä useita vuosia. Tuomisen ym. (2015, 11) mukaan uudet tavat yhdistetään olemassa oleviin tapoihin toimia vaiheittain. He kuvaavat tätä mallia iteratiiviseksi, jossa tuotteistamisella kehitetään aina uusia, entistä parempia versioita. Todellisuudessa tuotteistaminen ei tule koskaan valmiiksi, sillä muuttuvassa toimintaympäristössä täytyy vastata muuttuviin tarpeisiin pitämällä tuotteistamisprosessi jatkuvana.

Yksi tuotteistamisen haaste on, että kaikki pystyvät edelleen tuottamaan palvelua omalla persoonallaan ja ettei tuotteistaminen rajoita palvelun tuottamista. Asiantuntijapalvelu on tuotteena myös sellainen, että palvelu räätälöidään aina asiakas-kohtaisesti. Tuomisen ym. (2015, 24) mukaan tuotteistamista ei saakaan tehdä joustamattomasti, ettei motivaatio katoa. Tutkimuksessa on käytetty osallistavaa menetelmää, haastatteleamalla juuri niitä henkilöitä, joita tuotteistaminen koski. Tuominen ym. (s. 5) toteavatkin, että itse osallistumalla sitoutuminen ja motivaatio toimintatapojen muutokseen ovat helpompia. Yhtenä työn haasteena oli riittävän joustavan kokonaiskuvan muodostaminen tutkimuksen tuloksista. Joustavuutta kokonaiskuva edellytti, sillä osassa tutkimustuloksia ei vastaajilla ollut samaa näkemystä kaikista asioista. Työn edetessä oli todettavissa, että on helppoa keskittyä teknisesti tiettyihin asioihin, kuten esitteen sisältöön. Parantainen (2007, 27) toteaaakin näiden seikkojen olevan usein niitä joihin tuotteistaja keskittyy. Tällöin asiakkaan kannalta saattaa oleellisetkin seikat jäädä huomioimatta. Työssä pyrittiin kuitenkin huomioimaan tuotteistamisen kaksi tasoa, joista Tuominen ym. (s. 5) toteavat ensimmäisen olevan ulkoinen tuotteistaminen. Se konkretisoituu tässä tapauksessa esitteen avulla. Toinen Tuomisen ym. (mp) taso on sisäinen tuotteistaminen, jossa kuvataan prosessi ja yhdenmukaistetaan toimintatavat ja määritellään vastuut asiakasnäkökulma huomioiden. Tämä sisäisen tuotteistamisen osuus kiteytetään kuvaamalla ne toimenpiteet, joiden avulla palvelua voidaan joiltakin osin yhtenäistää, tehostaa ja vastata entistä paremmin asiakastarpeisiin.

Tutkimustyö eteni Tuomisen ym. (2015, 12–13) LEAPS- projektin aikana toteutuksen viiden vaiheen mukaisesti. Ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin tavoitteet tuotteistamiselle. Tavoitteet kiteytyivät esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Toisessa vaiheessa kartoitettiin nykytilanne haastattelujen avulla. Kolmannessa eli ravistelu- vaiheessa haettiin haastateltavilta uusia näkökulmia palvelun tuotteistamiseen. Toinen ja kolmas vaihe yhdistyivät tehdyssä haastattelussa ja haastatteluun annettussa ennakkotehtävässä. Neljännessä vaiheessa muodostettiin näkemys tutkimustuloksista. Viidennessä vaiheessa arvioitiin lopputulosta ja kuvataan jakokehitysmahdollisuuksia.

Asiantuntijapalveluiden kohdalla tuotteistaminen usein koetaan vaikeaksi, koska palvelua ei osata mieltää tuotteeksi. Osaamisen myynnissä on myös usein vaikea hahmottaa sitä, mitä käytännössä myydään. Työssä tämä koettiin vaikeaksi, sillä pääasiallinen tuotteistamisen tarkoitus tässä tutkimustyössä oli tuottaa konkreettista materiaalia myynnin tueksi ja sisäiseen käyttöön. Tutkimuksen edetessä todettiin kuitenkin, että tuotteistamisen keinoin on tärkeää kehittää palvelua myös muilla tavoin, kuin näillä konkreettisilla tuotteilla.

Esitetyt tutkimuskysymykset olivat: Miten toimintatapoja voisi yhtenäistää? Miten osaamista voisi jakaa ja kehittää? Miten sisäistä tiedonjakoa ja yhteistyötä voisi kehittää? Miten lainopillisten palveluiden markkinointia ja myyntiä voisi tehostaa? Miten voidaan taata yksilöllinen asiakaslähtöinen palvelu? Kuinka palvelutilanne saataisiin asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja joustavaksi?

Toimintatapoja voi yhtenäistää laatimalla materiaalia ja kehittämällä toimintatapoja työn helpottamiseksi. Yhtenäistämisen tarkoitus ei missään nimessä saa olla työtä tekevän motivaatiota rajoittavaa, eikä se saa estää oman persoonan näkymistä työssä. Tuomisen ym. (2015, 8–9) mukaan tuotteistettavan palvelun tulee sisältää toistuvia asioita joista osaa voidaan vakioida. Tutkimustulokset osoittavat, että toimeksiannot kuten perunkirjoitus on prosessimaisesti tietyn kaavan mukainen kaikilla. Sisällöllisesti on asiakaskohtaisia eroja, mutta tietty vakiokaava prosessissa toistuu. Tämän tehtävän myötä laadittu muistilista perunkirjoitukseen on yksi esimerkki työn tekemisen tukimateriaalista. Vastaavia muistilistoja on laadittavissa kullekin toimeksiantotyyppille erikseen. Laadituille materiaaleille olisi intraan tehtävissä oma lakipalvelut osio, sisältäen erilaisten lainopillisiin toimeksiantoihin liitty-

vät lomakkeet ja valtakirjat. Tässä tutkimuksessa valmiit asiakirjapohjat herättivät ristiriitaista suhtautumista. Vähintään asiakirjojen visuaalisen ilmeen tulisi olla yrityskuvan kannalta yhtenäinen, joten asiakirjoille olisi tehtävissä graafisen ilmeen mukainen pohja, johon kukin saisi liitettyä oman sisällön.

Tuomisen ym. (2015, 8–9) mukaan tuotteistettavan palvelun on täytettävä tietyt kriteerit, että tuotteistaminen on kannattavaa. Yhtenä he toteavat, että palvelulle on oltava toistuva tarve ja markkinat. Tutkimustulokset osoittavat, että kysyntää palveluille on jopa niin paljon, että kaikilla alueilla kaikkia toimeksiantoja ei pystytä vastaanottamaan. Lisäksi Tuominen ym. (mp) toteavat, että palvelun tuottamiseen tulee olla riittävät resurssit. Tutkimustulokset osoittavat, että tässä on suuria alueellisia eroja. Niillä alueilla joilla resurssit eivät ole riittävät, tulisi järjestää riittävästi resursseja palvelun tuottamiseen. Ratkaisuna tähän on lakitiimi yksikkö, jossa on alueelliset tiimit ja kullekin alueelle osoitettuna riittävä määrä pankkilakimiehiä ja notariaattisihteereitä. Tämän tiimin sisällä hoidettaisiin alueellisesti lakipalveluiden tuottaminen ja henkilöstön koulutus. Ottamalla käyttöön notariaattisihteerit aikaa vapautuisi pankkilakimiehillä heidän erityisosaamista vaativiin erityiskysymyksiin ja henkilöstön kouluttamiseen. Notariaattisihteeri taas hoitaisi asiakirjoihin tarvittavien tietojen hankinnan, alkuvalmisteluja, laskutuksen seuraamisen ja hoitamisen sekä arkistoinnin. Näin pankkilakimiehen aikaa ei kuluisi näihin rutiinitehtäviin. Notariaattisihteerin omasta koulutuksesta ja kokemuksesta riippuen heidän tehtävänkuvat voisivat laajuudeltaan vaihdella.

Tuomisen ym. (2015, 8–9) mukaan palvelun tulee olla yrityksen strategian mukainen ja johdon täten tukema. Tästä tutkimustulokset osoittavat, että vastaajat eivät koe varmaksi, millainen strategia näiden toimeksiantojen osalta Oma Säästöpankissa jatkossa tulee olemaan. Kaikki vastaajat kokivat palvelun tarjonnan olevan äärimmäisen tärkeää asiakkuuksien hoidon kannalta ja suurin osa vastaajista toivoi, että näihin palveluihin osoitettaisiin jatkossa enemmän resursseja.

Tuomisen ym. (2015, 8–9) mukaan osaamisen palvelun tuottamiseen tulee olla riittävä ja ellei näin ole, niin voidaanko tuotteistamisen avulla siihen saada apua. Toiseksi he toteavat, että mikäli osaamista ei ole, niin onko tuotteistamisella saatavissa apua sen saamiseen tai alihankkijan käyttämiseen. Tutkimustulokset osoittavat, että toimeksiantoja laativilla on erilaista koulutus- ja työkokemustaustaa.

Vastaajat myös yksilöittäin kokevat tärkeäksi oman osaamisen ylläpidon ja kehittämisen. Tulokset osoittavat, että etenkin ne, joilla ei ole lainopillista peruskoulutusta kaipaisivat eniten osaamistason nostoa.

Tutkimustulokset ja vastaajien saama palaute osoittaa, että asiakkaat kokevat tärkeäksi sen, että palvelua on saatavissa pankista. Osaamisen, yhteistyön ja sisäisen tiedonjaon kehittämiseen ratkaisuna on pankkitasolla lakitiimin taustatiimiin kuuluvat henkilöt. Heidän vastuulla olisi intran ajantasaisuus, he olisivat apuna erityiskysymyksissä, järjestäisivät lakitiimin sisäisen tiedottamisen ja laatisivat sisällön vähintään vuosittain toteutettavaan lakipäivään. Tuominen ym. (2015, 6) näkevät haasteena asiantuntijoiden tiedon jakamisen. He kirjoittavat siitä, että asiantuntijat kokevat oman hiljaisen tietonsa usein määrittelevän heidän omaa asemaansa. Tästä syystä he eivät olisi halukkaita tiedon jakamiseen, elleivät he itse koe siitä saavansa hyötyä. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 13) kirjoittavat, että asiantuntijat kokevat tuotteistamisajatuksen usein siten, että heidän työnsä arvo kärsii. Tähän tutkimukseen osallistuneiden kohdalla en havainnut sellaista että tietoa ei oltaisi halukkaita jakamaan. Tiedon jakamisen ja kollegan auttamisen esteenä oli joissakin tilanteissa ajanpuute. Omia asiakirjamalleja myös osa vastaajista ilmoitti mielellään antavansa tarvittaessa käytettäväksi.

Asiantuntemuksen kysynnän Parantainen (2007, 10) toteaa todennäköisesti lisääntyvän tulevaisuudessa. Parantainen kirjoittaa siitä, että osaamisesta, hyvistä neuvoista ja kokemuksesta asiakkaat ovat valmiita maksamaan, kunhan palveluita vaan tarjotaan oikeaan aikaan ja oikealla hinnalla. Tutkimustulokset osoittivat, että markkinoinnin ja myynnin tehostamiselle ei ole nykyisillä resursseilla tarvetta. Tutkimus osoitti myös sen, että asiakkaat tulevat usein henkilökunnan ohjauksen tai suosittelun kautta. Suosittelu on markkinointikeinona uskottava ja tehokas, sen kautta on usein saatavissa myös uusasiakkaita. Markkinointia ajatellen asiakkaille annettava esite tämän tutkimuksen myötä tuli kuitenkin laadittavaksi, sillä suurin osa näki sille olevan tarvetta. Merkityksellisenä esite nähtiin koko henkilökunnan kannalta. Esite toimii henkilökunnalle konkreettisena materiaalina, joka muistuttaa näiden asioiden esille ottamisesta asiakastapaamisissa. Asiakkaille lainopillista palveluista voisi olla myös pankin kotisivuilla maininta. Maininta palveluista voisi olla niiden konttoreiden kohdalla, joissa palvelua on saatavissa.

Tutkimustuloksissa tuli ilmi, että etenkin perhe- ja perintöoikeudellisia asioita käydään esittelemässä erilaisissa asiakastilaisuuksissa. Oma Säästöpankin strategiaan, jonka slogan on lähellä ja läsnä, sopii hyvin erilaisissa tilaisuuksissa mukana oleminen. Lainopillisia asioita käsittelevät tilaisuudet ovat olleet myös tutkimustulosten mukaan hyvin suosittuja. Uutena tilaisuutena voisi tulevaisuudessa olla sähköisten kanavien hyödyntäminen. Oma Säästöpankki voisi järjestää webinaareja, joissa olisi kulloinkin sopivia lainopillisia teemoja käsittelyssä. Reason ym. (2015, 91–92) kirjoittavat, että palvelun aloitusvaihe on usein palvelun kriittisin vaihe ja sen tulee olla asiakkaalle helppo. Järjestämällä webinaareja, voisi kuulijoita saada ikään ja paikkaan katsomatta helpommin kuulemaan lainopillisista palveluista.

Reason ym. (2015, 12) kirjoittavat, että asiakkaat odottavat tänä päivänä yhä enemmän saatavalta palvelulta. Palveluntarjoajan tulee ymmärtää asiakkaan tarpeita ja odotuksia entistä paremmin vastatakseen näihin odotuksiin he toteavat. Yksilöllisessä asiakaslähtöisessä palvelussa tutkimuksen tuloksissa korostui nopeus, helppous, tavoitettavuus ja ihmisläheisyys. Asiakkailta saadussa palautteessa nopeus ja ihmisläheisyys olivat erityisen korostuneina. Arvostusta sai myös se, että asiat hoituivat yhdessä paikassa. Ihmisläheisyyteen voidaan vaikuttaa jatkossakin sillä, että se henkilöstö, joka näitä toimeksiantoja hoitaa on persoonallisilta ominaisuuksiltaan sellaista, että heillä on aito halu toimia ihmisläheisesti. Asioiden hoituminen nopeasti ja yhdessä paikassa on enemmänkin aiemmin esille tullut resurssikysymys. Resursseihin liittyy myös asiakkuuksien hoidossa jälkihoito. Tutkimustulokset osoittivat, että useimmilla siihen ei ole ajallisesti mahdollisuuksia. Jälkihoito olisi syytä kuitenkin toteuttaa määrätietoisesti, sillä sen avulla palvelun laatua voidaan parantaa ja siten on saatavissa myös lisämyyntiä.

Tuominen ym. (2015, 8–9) toteavat itsestään selvänä sen, että palvelun on oltava taloudellisesti kannattavaa. Lainopillisille palveluille on Oma Säästöpankissa oma hinnasto, jonka mukaan palvelut laskutetaan. Tutkimuksessa ei selvitetty erikseen kustannuksia vs. laskutusta. Tutkimustuloksissa korostui lähinnä se, että palvelu tuo lisäarvoa asiakkuuksien hoitoon ja toimeksiantojen kautta on saatavissa myös uusasiakkuuksia. Tutkimustulokset osoittivat, että kaikkien vastaajien mielestä laskipalvelut ovat tärkeä osa asiakkaan kokonaisvaltaisessa palvelussa. Tuottamalla

nämä palvelut itse, toteutuu niiden tarjonta olemalla lähellä ja läsnä. Pankkitasolla näiden palveluiden tuotteistamisen kokonaisvaltainen toteuttaminen edellyttää strategista päätöstä siitä, että nämä palvelut ovat osa pankin kokonaisvaltaista palvelua jatkossa. Tulevaisuudessa pankkipalvelut ovat entistä enemmän asiantuntijuutta vaativia palveluita, sillä digitalisaatio on jo muuttanut, ja muuttaa edelleen peruspankkipalveluita. Kotlerin (2005, 58–59) mukaan kilpailijoista erottautumiseen on erilaistuttava. Lainopillisia palveluita osa kilpailijoista ei tarjoa ollenkaan ja osalla kilpailijoista niitä on saatavissa, mutta ei aina asiakkaan toivomassa aika-aulussa. Oma Säästöpankissa voisivat nämä palvelut olla tulevaisuudessa yksi erottautumisen keino. Pankki, joka tarjoaa ne ihmisläheisesti ja nopeasti.

Tulevaisuudessa jatkotutkimuksen aiheina voisi olla pääasiallisena näkökantana asiakaskokemus ja täten asiakkaille tehtävä kysely tai haastattelu. Nyt tehty tutkimustulos on subjektiivinen, koska se perustuu asiakkaiden sijaan toimeksiantoja laativien haastatteluihin. Toiseksi voisi tutkia nyt laaditun esitteen käyttöönoton jälkeen sitä, että onko se ollut hyödyksi asiakaskohtaamisissa. Samoin muistilistan osalta voisi tutkia, että ovatko sitä laatijat käyttäneet tukena perunkirjoituksen laadinnassa. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla myös sähköisten yhteydenotto-kanavien hyödyntäminen enenevässä määrin lainopillisten toimeksiantojen kohdalla. Tulevaisuudessa voidaan lisäksi tutkia lainopillisten palveluiden osaa ja sen merkitystä asiakastytyvyyteen, tuloksellisuuteen, kannattavuuteen sekä uusasiakashankintaan.

Tässä työssä pystyttiin suunnittelemaan työn toteuttaminen onnistuneella tavalla. Työn rakennetta hahmoteltiin alkuvaiheessa jo siten, että siihen ei kovin suuria muutoksia tullut työn edetessä. Avoimena pidettiin kuitenkin mahdollisuus siihen, että uusiakin teemoja voi työn edetessä tulla eteen. Varsinaisesti näin ei kuitenkaan tapahtunut. Teoreettinen viitekehys onnistuttiin rakentamaan riittävän laajana ja loogisesti etenevänä. Haastattelujen suunnittelu ja niiden toteutus koettiin onnistuneiksi. Haastattelutilanteet koettiin myös aitoina ja keskustelunomaisina. Näin ollen voi todeta saadun materiaalin olleen laadukasta tutkimuksen tekemiseen ja tulosten analysointiin. Teoreettisen viitekehysten soveltamisessa käytäntöön ei ollut ongelmia, joskin markkinointiin liittyvän teorian hyödyntäminen ei tässä työssä ollut niin suuressa merkityksessä mitä oletettiin. Tämä johtui siitä, että tutkimustu-

lokset osoittivat, että nykyisillä resursseilla markkinoinnille ei ollut sitä tarvetta, mitä teoriassa oli arvioitu. Tämän työn konkreettisia tuotoksia eli esitettä ja muistilistaa perunkirjoitukseen arvioitaessa koetaan niiden onnistuneen melko hyvin. Esitteen osalta haasteena oli saada asiat riittävän lyhyesti esitettyksi. Pitääkseen esitteen riittävän lyhyenä kaikkia toimeksiantoja ei voinut halutulla tavalla esitteellä esittää. Perunkirjoituksen muistilistaa laatiessa sen sisältö on saatu riittävän kattavaksi. Suurimman haasteen työn toteuttamiseen aiheutti tutkimuksen tekijän itselleen asettama aikataulu. Tavoitteena oli saada työ valmiiksi vuoden aikana, mutta työn ohessa tehtäessä aikataulu venyi muutamalla kuukaudella.

Tämän tutkimuksen aiheen tutkija koki merkittäväksi toimeksiantoja laativien ja Oma Säästöpankin palvelutarjonnan kannalta. Työn tekijän oma osaaminen on tutkimustyön aikana kasvanut. Etenkin syvällisempi ymmärrys asiantuntijapalveluiden tarjoamisesta asiakkaille ja se mitä tuotteistamisella sen yhteydessä tarkoitetaan, on kasvanut merkittävästi. Työn edetessä on koettu motivoivana se, että tutkimukseen osallistuvat pitivät aihetta tärkeänä. Tutkimustulokset osoittivat myös sen, että tuotteistamiselle ja näiden palveluiden tarjonnan kehittämiseksi on tarvetta. Tulokset motivoivat esittämään toimeksiantajayritykselle useita konkreettisia ja perusteltavissa olevia toimenpide-ehdotuksia. Työlle asetuissa tavoitteissa koetaan onnistuneen siinä määrin, kuin se tämän työn osalta oli mahdollista. On selvää, että kaikkea konkreettista materiaalia tutkimateriaaliksi toimeksiantojen laadintaan ei tämän työn laajuudessa voinut laatia valmiiksi. Tämä työ antaa kuitenkin hyvän pohjan jatkotutkimuksille ja tuotteistamisen eteenpäin viemiselle jatkossa. Toivottavasti tämä työ on hyödynnettävissä olevana pohjana jatkuvalla tuotteistamisen prosessille Oma Säästöpankin lainopillisissa palveluissa.

LÄHTEET

- Aarnio, A. & Kangas, U. 2016. Suomen jäämistöoikeus I: Perintöoikeus. 6. uud. p. Helsinki: Alma Talent.
- Aarnio, A., Kangas, U., Puronen, P., & Rabinä, T. 2016.. Perunkirjoitus ja perinnön veroseuraamukset. 8. uud. p. Helsinki: Talentum Pro.
- Apunen, A., & Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen 2: Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Helsinki: Talentum.
- Apunen, A. & Parantainen, J. 2014. Tuotteistajan taskuraamattu. Helsinki: Talentum.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2011.. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.–14. uud. p. Helsinki: Edita.
- Community tool box. 2015. Section 13. Chapter 6: Creating Brochures. [Verkkosivu]. [Viitattu 14.11.2018]. Saatavana: <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/promoting-interest/brochures/main>
- Eskola, J. 2018. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli (toim).. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 5. uud. p.,. Jyväskylä: PS-Kustannus, 209–231.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 5. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus, 27–51.
- Finanssialan vuositilasto 2016. Ei päiväystä. Finanssiala ry. [Verkkosivu]. [Viitattu 30.3.2018]. Saatavana: <http://www.finanssiala.fi/tilastot/FK-tilasto-Finanssialan-vuositilasto-2016.pdf>
- Finanssiala ry. 2017. Tekstiraportti 8.6.2017. Säästäminen, luotonkäyttö ja maksutavat. Saatavana: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/SLM_2017_Tutkimusraportti.pdf
- Finanssivalvonta. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. [Viitattu 30.3.2018]. Saatavana: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Pages/default.aspx>
- Freysätter, H. Granziera, E., Granziera, E., Haavio, M., Hukkinen, J., Ikonen, P., Juselius, M., Kerola, E., Kontulainen, J., Korhonen, V., Kortela, T., Kortelainen, M., Koskinen, K., Miettinen, P., Nuutilainen, R., Oinonen, S., Parviainen, S., Suonpää, J., Vilmi, L. 2018. Euro&Talous 1/2018. Suomen pankin ajankohtai-

sia artikkeleita taloudesta. [Verkkosivu]. [Viitattu 30.3.2018]. Saatavana: [file:///C:/Users/Anne/Downloads/ET118%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Anne/Downloads/ET118%20(1).pdf)

- Hakala, J. 2018. Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa R. Valli, (toim). 5. uud. p. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1, 14–26. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Harkonen, J, Tolonen, A., & Haapasalo, H. 2017. Service productisation: systematising and defining an offering. *Journal of Service Management*, Vol. 28 Issue: 5, 936–971.
- Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) 2008. Toiminnasta tietoon: Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 3. korj. p. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Houben, G., Lenie, K. & Vanhoof, K. 1999. A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems* 26 (1999), 125–135.
- Ivy, J. 2008. A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing, *International Journal of Educational Management*, Vol. 22 Issue: 4, 288–299.
- Kangas, U. 2012. Perhe- ja perintöoikeuden alkeet. 2. uud. p. Helsinki: Forum Iuris
- Kolehmainen, A. & Räbinä, T. 2012. Jäämistösuunnittelu. Helsinki: Talentum.
- Kontkanen, E. 2015. Pankkitoiminnan käsikirja. 4. uud. p. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kotler, P. 2005. 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy
- Kwak, K., & Kim, W. 2016. Effect of service integration strategy on industrial firm performance. *Journal of Service Management*, Vol. 27 No. 3, 391–430.
- L 13.6.1929/234. Avioliittolaki.
- L 5.2.1965/40. Perintökaari.
- L 12.4.1995/540. Maakaari.
- L 1.11.2007/648. Laki edunvalvontavaltuutuksesta.
- L 14.1.2011/26. Laki avopuolisoiden yhteistalouden purkamisesta.

L 8.8.2014/610. Laki luottolaitostoiminnasta.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Maanmittauslaitos. Ei päiväystä. Kiinteistövaihdannan palvelu. [Verkkosivu]. [Viitattu 31.3.2018]. Saatavana: <http://www.maanmittauslaitos.fi/asioi-verkossa/kiinteistovaihdannan-palvelu>

Maistraatti. Ei päiväystä. Edunvalvontavaltuus. [Verkkosivu]. [Viitattu 25.3.2018]. Saatavana: <https://www.maistraatti.fi/fi/Palvelut/holhoustoimi/Edunvalvontavaltuus/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudella osaamista liiketoimintaan. 3 uud. p. Helsinki: Sanoma pro.

Oma Säästöpankki. Ei päiväystä. Asiakas on toiminta-ajatuksemme ja strategiamme ydin. [Verkkosivu]. [Viitattu 7.10.2017]. Saatavana: <https://www.omasp.fi/fi/toiminta-ajatus-ja-strategia>

Oma Säästöpankki vuosikertomus 2017. Seinäjoki: iPrint Oy.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Helsinki: Talentum.

Perheen lakiopas. 2006. Helsinki: WSOY.

Pesonen, E. 2007. Julkaisijan käsikirja. Jyväskylä: WSOY: Docendo.

Pirinen, J. & Honkanen, J. 2014. Jokaisen oikeustieto. 29. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Rajander-Juusti, R. 2015. Yhteinen matka finanssialan tulevaisuuteen: Hyvinvoiva finanssiala 2014-2015 loppuraportti. [Verkkoartikkeli]. [Viitattu 2.4.2018]. Saatavana: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Hyvinvoiva_finanssiala_loppuraportti.pdf

Raninen, T. & Rautio, J. 2003. Mainonnan ABC: Käsikirja. Helsinki: WSOY.

Reason, B, Flu, M. & Lovlie, L. 2015. Service Design for Business. [Verkkokirja]. Wiley. [Viitattu 7.11.2018]. Saatavana ProQuest Ebook Central tietokannasta. Vaati käyttöoikeuden.

Svahn, S. 2016. Oma testamentti: Laadi oma testamenttisi. 3. uud. p. Helsinki: Asianajotoimisto Svahn Oy.

Tilastokeskus. 30.10.2015. Nuorten osuus väestöstä uhkaa pienentyä. [Verkkosivu]. [Viitattu 30.3.2018]. Saatavana:

http://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn_2015_2015-10-30_tie_001_fi.html

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. [Verkkokirja]. Helsinki: Aalto-yliopiston julkaisusarja TIEDE + TEKNOLOGIA, 5/2015. [Viitattu 7.1.2018]. Saatavana:

<https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/16523>

Verohallinto. 21.12.2015. Perunkirjoitus ja perukirja. [Verkkosivu]. [Viitattu 25.3.2018]. Saatavana:

https://www.vero.fi/henkiloasiakkaat/omaisuus/perinto/perunkirjoitus_ja_perukirja/

Vierula, M. 2009. Suuri integraatiokirja, Markkinointi, myynti ja viestintä. Helsinki: Talentum Oy.

Vuorinen, T. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Sähköposti haastateltaville

Liite 3. Esite

Liite 4. Muistilista perunkirjoitukseen

LIITE 1 Haastattelurunko

HAASTATTELURUNKO

TAUSTATIEDOT

Missä konttorissa työskentelet? Hoidatko itse mahdollisesti useamman konttorin alueella lainopillisia palveluita?

Mikä on koulutuksesi?

Kuinka monta vuotta olet laatinut lainopillisia toimeksiantoja?

Mitä lainopillisia toimeksiantoja laadit

- X Avio-ehdotusopimukset
- X Edunvalvontavaltuutukset
- X Testamentit
- X Perukirjat
- X Perinnönjakosopimukset
- X Avioero ositussopimukset
- X Kauppakirjat
- X Lahjakirjat
- Jotain muuta? Mitä?

VASTUUT

Ovatko lainopilliset toimeksiannot pääasiallinen toimenkuvasi?

Ellei, kuinka suuren osan työajasta prosentuaalisesti arvioisit vievän lainopillisten toimeksiantojen?

Hoidatko itse toimeksiantojen valmistelutyöt ja jälkityöt mm. arkistoinnin ja laskutuksen? Laatiiko konttorissanne useampi lainopillisia toimeksiantoja?

Koetko konttorissanne olevan riittävät henkilöresurssit toimeksiantojen laadintaan? Jos ei miten tilanne voisi parantua?

Riittääkö työaikasi toimeksiantojen laadintaan?

Oletko hoitanut toimeksiantoja myös iltaisin tai viikonloppuisin?

Mikä on koko henkilöstön merkitys lainopillisten palveluiden tarjoamisessa?

PALVELUPROSESSI

Miten asiakkaat löytävät palvelun / mitä kautta toimeksianto yleensä tulee sinulle?

Kerro esimerkkinä jokin toimeksianto ja sen eteneminen? Kuinka toimeksiannon palveluprosessi etenee? Vaikkapa perunkirjoitus? (olisiko tämä ennakkotehtävässä jo tavallaan?)

Mitkä näet olevan ihannepalveluun kuuluvia ominaisuuksia?

Ihannemalli prototyypiksi. Tavoitteena Tuomisen ym. (2015, 84) mukaan on palvelun ihannemallin kuvaus eri näkökulmat huomioiden. Menetelmä on sopiva, kun palvelusta on jonkinasteinen rajaus tehty ilman tarkempia yksityiskohtia. (näkökulmana oma työnteko, asiakaskulma, pankin näkökulma)

Mitä ongelmatilanteita toimeksiannoissa on tullut eteen?

TOIMINTATAVAT

Millaista materiaalia sinulla on käytössä toimeksiantojen laadinnan tueksi?

Kaipaatko jotain yhtenäistä tukimateriaalia?

Mistä tukimateriaalin tulisi olla saatavissa?

Miten toimintatapoja voisi yhtenäistää?

Miten ja missä tietoa voisi jakaa?

Millaista koulutusta kaipaisit lainopillisiin koulutuksiin liittyen?

Miten toivoisit koulutusta toteutettavan (kasvokkain, video, kirjallista materiaalia)

Onko omassa työskentelytavassa jotain jota haluaisit jakaa muillekin tiedoksi?

ASIAKASNÄKÖKULMA

Jos olisit itse asiakkaana mitä odottaisit palvelulta? (3 tärkeintä seikkaa)

Miten asiakkaat ovat kommentoineet palvelua tai mitä toiveita he ovat esittäneet?

Mitkä ovat asiakkaalle helpon ja joustavan palvelun elementtejä?

Miten taataan yksilöllinen ihmisläheinen palvelu? Miten yhteys asiakkaaseen säilyy?

Onko teillä ns. asiakkaan jälkihoitoa?

Millä tavoin teillä mainostetaan lainopillisiä toimeksiantoja?

Onko teillä esitemateriaalia toimeksiannoista annettavaksi asiakkaalle?

Mitä markkinointi materiaali lainopillisista palveluista olisi hyvä sisältää? Sisältö-toteutusmissä käytetään?

Millainen esite saa sinut lukemaan enemmän?

Järjestetäänkö konttorinne alueella lainopillisiin asioihin liittyviä asiakastilaisuuksia?
Jos niin kuinka usein?

Millaisia tilaisuuksia teillä järjestetään?

Miten lainopillisten palveluiden markkinointia asiakkaille voisi tehostaa asiakkuuksien lisäämiseksi?

TULEVAISUUS

Mitä lisäarvoa lainopilliset palvelut tuovat mielestäsi pankkipalveluihin nyt ja tulevaisuudessa?

Millaisena näet tulevaisuudessa lainopillisten palveluiden merkityksen tarjonnassa?

Mistä pidät lainopillisten toimeksiantojen laadinnassa työssäsi eniten?

Uskotko jatkavasi näiden palveluiden parissa jatkossakin?

LIITE 2 Sähköposti haastateltaville

Hei X,

Suostuisitko sinä Lyncin kautta haastateltavaksi jos varaisin sinulle ajan vaikka __.__.2018 klo __:__?

Alla saatetietoa haastatteluun:

Opiskelen Seamkissa ylempää liiketalouden tutkintoa ja lopputyöni aiheena on henkilöasiakkaiden lainopillisten palveluiden tuotteistaminen. Tavoitteena on selvittää kuinka Oma Säästöpankissa voitaisiin kehittää ja lainopillisten toimeksiantojen asiakaspalvelua ja helpottaa toimeksiantoja laativien työtä.

Haastattelu käsittää taustatietoja mm. omasta kokemuksesta ja taustasta. Toisessa vaiheessa kyselen ajankäyttöön/työvaiheiden vastuutuksiin liittyviä seikkoja ja toiveita. Kolmanneksi tiedustelen palveluprosessin etenemistä. Neljäntenä aiheena ovat toimintatapoihin liittyvät seikat ja viidentenä asiakasnäkökulmaan ja markkinointiin liittyvät asiat. Lopuksi haastattelussa on vielä muutama tulevaisuuteen liittyvä asia.

Pyytäisin valmistautumaan haastatteluun kirjoittamalla tarinan omakohtaisista kokemuksista. Vinkkinä hyvien ja haastavien kokemusten miettiminen ja toisaalta asioiden jotka toimeksiantoa tehdessä laatiessa sujuvat omalla painollaan. Kannattaa tutkia kalenteria vaikkapa viimeisen kuukauden ajalta ja miettiä sieltä huomioita ja millaista palautetta on asiakkailta saanut. Yksi A4 maksimissaan on tarinan mittana riittävä. Mikäli tarinan kirjoittaminen tuntuu hankalalta, niin asioita voi kirjata ylös vaikkapa ranskalisin viivoin. Ennakkotehtävän pyytäisin palauttamaan viimeistään päivää ennen sovittua haastattelu-aikaa.

Ystävällisin terveisin

Anne Mäkelä

Palveluneuvoja, julkinen kaupanvahvistaja

Oma Säästöpankki Oyj
Alavudentie 515, 63610 Tuuri
Ostolantie 12, 63700 Ähtäri
020 758 2259
anne.makela@omasp.fi
omasp.fi

Seuraa, tykkää, osallistu ja kommentoi!



LIITE 3. Esite



Oma
Säästöpankki

Ovatko perheesi tärkeät
asiakirjat kunnossa?

omasp
Läheillä ja ilmeä



OmaSp lähellä ja läsnä elämäsi eri vaiheissa

OmaSp on suomalainen, tyytyväisten asiakkaiden pankki. Meillä asioiminen on helppoa ja vaivatonta. Pankissamme sinua palvelevat alan ammattilaiset. Henkilökohtaiset yhteystiedot löydät omasp.fi.

Testamentti

Testamentin laatimalla voi muuttaa tietyn edellytyksin lakimääräistä perimyjärjestystä. Testamentilla voi turvata myös lesken asemaa, välttää mahdollisia perintöriitoja ja minimoida perintöveroja. Avioliitossa ei ole lesken oikeuksia samoin kuin avioliitossa, joten silloin testamentti voi olla hyvinkin tarpeellinen. Testamentin turvin voi myös sulkea saajan aviopuolison avio-oikeuden pois.

Testamentin voi tehdä yleistestamenttina, jolloin tietty määräosa omaisuudesta testamentataan tietylle taholle. Se voi olla myös erityistestamentti, jolloin testamentissa määrätään tietystä omaisuudesta testamentin saajalle. Testamentin voi tehdä omistusoikeustestamenttina, jolloin testamentattu omaisuus menee saajalleen täydellä omistusoikeudella. Testamentin voi tehdä hallinto-oikeustestamenttina, jolloin omaisuus on testamentin saajalla hänen elinaikansa ja sen jälkeen omaisuus on menevä toissijaiselle saajalle.

Testamentti voi olla myös hallinto-oikeustestamentti, jossa omistusoikeus menee tietylle taholle ja käyttöoikeus toiselle. Testamentin voi tehdä yksin tai sen voi tehdä kahdenvälisenä keskinäisenä testamenttina.

Edunvalvontavaltuus

Edunvalvontavaltuutuksella voit vaikuttaa siihen kuka ja miten asioitasi hoidetaan, jos oma terveydentilasi heikentyisi niin, että et pystyisi itse asioitasi hoitamaan. Edunvalvontavaltuus otetaan käyttöön ainoastaan siinä tapauksessa, että itse on kykenemätön asioiden hoitoon. Valtuus tulee siinä tapauksessa voimaan maistraatin vahvistuksella ja vahvistus vaatii usein myös lääkärintodistuksen liitteeksi. Edunvalvontavaltuutuksella päätät itse ne asiat joita valtuutus koskee. Voit oikeuttaa valtuutetun huolehtimaan pelkästään omaisuuteen ja taloudellisiin asioihin liittyvistä asioista ja/tai myös itseäsi koskevista asioista kuten sairaanhoitoon liittyvistä asioista.

Herääkö sinulle kysymyksiä omaa tai perheesi tilannetta ajatellen? Ota yhteyttä ja kysy lisää – me olemme lähellä ja läsnä elämäsi eri vaiheissa. Tilanteen alkukartoitus on aina maksuton.

Avioehtosopimus

Avioehdon voi tehdä ennen vihkimistä tai avioliiton aikana. Avioehtosopimuksella voidaan suojata esim. perintönä tullutta omaisuutta tai yritysomaisuutta, etenkin tilanteissa joissa aviopuolisoiden varallisuussuhteet avioliittoon mennessä ovat erilaiset. Avioehtosopimus voi olla täysin poissulkeva, jolloin kummallakaan osapuolella ei ole avio-oikeutta mihinkään toisen omaisuuteen. Avioehto voi olla osittainen, jolloin kummallakaan ei ole avio-oikeutta tiettyyn toisen omaisuuteen. Avioehto voidaan tehdä myös yksipuolisena, jolloin toisella ei ole avio-oikeutta mihinkään tai tiettyyn toisen omaisuuteen. Avioehtosopimus tulee voimaan, kun se on rekisteröity maistraatissa.

Perunkirjoitus

Perunkirjoitus on toimitettava kolmen kuukauden kuluessa Suomessa asuneen kuolemasta, ellei saman aikarajan puitteissa toimittamiseen ole haettu verottajalta lisäaikaa. Perunkirjoitukseen liittyy mm. sukuseelvitysten tilaus pesänosakkaiden selvittämiseksi. Perunkirjassa tulee olla tieto oikeudellisista asiakirjoista kuten mm. testamentista ja avioehdosta. Perunkirjoitukseen kutsutaan kaikki kuolinpesän osakkaat, ulkojärjännyt puoliso, toissijaiset perilliset ja testamentin saajat sekä entinen puoliso mikäli ositus on toimittamatta. Perunkirjoitustilaisuudessa laadittavassa perunkirjassa on mm. luettelo pesän osakkaista, omaisuudesta ja veloista. Perunkirjakopio on toimitettava verottajalle kuukauden kuluessa perunkirjoituksesta.



Perinnönjako

Perunkirjoituksen ja kuolinpesän velkojen maksamisen jälkeen voidaan tehdä perinnönjako. Suosituin tapa on jakaa pesä osakkaiden välisellä sopimuksella. Jako voidaan suorittaa myös virallisjakona, jolloin pesäjärkaja toimittaa jaon. Kolmas tapa on pitää kuolinpesä jakamattomana. Neljäs vaihtoehto on toimittaa pesässä osittainen perinnönjako. Mikäli vainaja oli avioliitossa, tulee ennen perinnönjakoa suorittaa ositus. Tilanteesta riippuen pesää ei kannata välttämättä pitää jakamattomana pitkään, sillä kun asiat pitkittyvät, ne usein mutkistuvat.

Muut lakipalvelut

- Ositussuopimukset
- Laina-asioiden ja erilaisten saantoasiakirjojen yhtäessä kiinteistöjen lainhuutoon, kiinnityksiin ja erityisen oikeuden kirjaamiseen liittyvät hakemukset
- Kiinteistöjen kauppakirjat kuten asuin- ja lomakiinteistöjen sekä palto- ja metsämaan kauppakirjat
- Kiinteän ja irtaimen omaisuuden lahjakirjat
- Asunto-osakkeiden kauppakirjat
- Yritysten osakassopimukset ja liiketoimintakaupat

Tehokas myynti- ja palveluverkosto

Haluamme tarjota paikkakunnan parasta pankkipalvelua lähellä ja läsnä. Tavoitteenamme on korkeatasoinen palvelukokemus ja toimialan korkein asiakastyytyväisyys. Lupaamme olla sinulle asiantunteva tuki kaikissa raha- ja pankkiasioissa matkasi varrella, elämäsi eri vaiheissa. Tervetuloa OmaSp:n asiakkaaksi!



Sijoittajalle hyvä kohde

Sijoittajalle Oma Säästöpankki Oyj on erinomainen kohde: pankkia johdetaan liiketaloudellisten periaatteiden mukaisesti ja vastuu- sekä valtasuhteet ovat selkeitä ja läpinäkyviä. Oma Säästöpankin kannattavuus ja tehokkuus ovat olleet jo vuosia toimialan parhaimmistoas. Tutustu omasp.fi/sijoittajat

omasp.fi

Oma Säästöpankki Oyj

Valtakatu 32, 53100 Lappeenranta
p. 020 764 0600, omasp@omasp.fi

Puhelun hinta 0,0835 euroa/puh. + 0,1669 euroa/min.

omasp
Lähellä ja läsnä

LIITE 4. Muistilista perunkirjoitukseen

MUISTILISTA PERUNKIRJOITUKSEEN

Yleistä

- Kustannuksista (ainakin alustavasti) sopiminen ja notariaattoimeksiannon tekeminen
- Vainajan tiedot
- Oikeudenomistajat (leski, perilliset, yleistestamentinsaajat, toissijaiset perilliset) (merkintä, mikäli osakas tuloverolaissa tarkoitettu avopuoliso)
- Sukuselvitykset
- Pesänilmoittajan tiedot
- Testamentti
- Avioliitot
- Lesken ja vainajan välinen avio-oikeus toistensa omaisuuteen
- Avioeroista selvitys osituksen toimittamisesta
- Avioehtosopimus
- Saadut lahja- / testamenttisaannot tai henkivakuutuskorvaukset joissa avio-oikeus poissuljettu.
- Edesmenneen puolison perukirja
- Ositus ja/tai perinnönjakokirjat
- Perinnöstä luopumis ilmoitus
- Perunkirjoitukseen kutsuminen
- Testamentin tiedoksiantaminen
- Mahdolliset lakiosavaatimukset

Omaisuus vainajan kuolinpäivän tilanteessa (eriteltynä vainajan ja lesken):

- Käteisvarat
- Pankkitilit
- Osuuskuntien jäsenyydet
- Virtuaalivaluutat
- Kiinteistöt
- Vuokraoikeudet
- Maatalouskiinteistöt (peltomaa, metsämaa ja joutomaa)
- Maatalousvarallisuus (koneet, kalusto, laitteet, kotieläimet, maataloustuotteet)
- Asunto-osakkeet
- Arvopaperit (osakkeet, rahasto-osuudet, debbarit yms.)
- Yritysomaisuus (Oy, Ky, Ay, Tmi)
- Osuudet kuolinpesissä (perukirjat kuolinpesäosuuksista)
- Autot, moottoripyörät, veneet, peräkärryt
- Aseet
- Tekijänoikeudet
- Saatavat (esim. veronpalautus)
- Säästö/henkivakuutukset (omaisuuteen mikäli saajana kuolinpesä, muutoin lisätietoihin verotusta varten)
- Ulkomailla oleva omaisuus
- Koti-irtaimisto

Velat vainajan kuolinpäivän tilanteessa (eriteltynä vainajan ja lesken):

- velat (elinaikaan kohdistuvat talousvelat, pankkivelat, osamaksuvelat, luottokorttivelat) pois lukien valtion takaama opintolaina
- Realisoituneet takaukset/panttauokset
- Verot (elinaikaisiin tuloihin kohdistuvat, kiinteistövero)
- Perunkirjoituskulut
- Hautajaiskulut
- Pesän hoito-, hallinto- ja selvityskulut

Perukirjaan lisäksi:

- Saadut lahjat (ajankohta, arvo ja laatu) vainajalta viimeisen kolmen vuoden aikana ja ennakkoperinnöt (vainajan ja lesken)
- Realisoimattomat takaukset ja panttauokset
- Lesken ilmoitus luovuttaako hän tasinkona omaisuuttaan ensiksi kuolleen puolison perillisille
- Lesken ilmoitus pitääkö leski koko jäämistön tai yhteisen kodin jakamattoman hallinnassaan
- Onko perintönä maatila, yritys tai osa niistä jossa perillinen perintö- ja lahjaverolain 55§:n tapauksessa jatkaa maatalous- ja/tai yritystoimintaa

Perunkirjoituksen jälkeen:

- Laskutus (mahd. ennakkolaskutus huomioiden)
- Perukirjan osakasluettelon vahvistus maistraatissa
- Perukirjan toimittaminen tarvittaessa holhousviranomaisille
- Perukirjan toimittaminen verottajalle

Asiakkaalle tiedoksi:

- **Mitä me pankissa hoidamme**
- **Mitä jää asiakkaan tehtäväksi**
- **Miten jatkossa asia etenee**

Linkkejä:

Varojen arvostaminen perintö- ja lahjaverotuksessa

<https://www.vero.fi/contentassets/2507c45781c248ae9474255d9d315160/varojen-arvostaminen-perint%C3%B6--ja-lahjaverotuksessa-ohje-vuodelle-2018.pdf>

Maistraatti

<https://www.maistraatti.fi/>

Seurakunnat

<https://evl.fi/yhteystiedot>

Luovutetun Karjalan alueen selvitykset Kansallisarkistosta

<https://www.arkisto.fi/fi/info/yhteystiedot>

Osoite- ja virkatodistustilaukset Ruotsista

<http://www.finland.se/public/default.aspx?nodeid=50199&contentlan=1&culture=fi-FI>

Asiakirjojen tai osoitetietojen hankkiminen ulkomailta

<http://www.formin.com.fi/Public/default.aspx/public/default.aspx?nodeid=49437>