

Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi

Myyntityö

2020

Samu Kujala

VERKKONEUVOTTELUN KÄYTTÖÖNOTTO LIEDON SÄÄSTÖPANKISSA

Samu Kujala

VERKKONEUVOTTELUN KÄYTTÖÖNOTTO LIEDON SÄÄSTÖPANKISSA

Liedon Säästöpankissa verkkoneuvottelu otettiin käyttöön keväällä 2019, mutta sitä on hyödynnetty neuvotteluissa suhteellisen vähän. Liedon Säästöpankin tavoitteena on nostaa verkkoneuvottelujen määrää ja aktivoida asiantuntijoita sekä käyttämään verkkoneuvottelua että tarjoamaan sitä asiakkaille nykyistä useammin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli esittää toimeksiantajalle, mitä hyötyjä Liedon Säästöpankin asiantuntijat olivat havainneet verkkoneuvotteluissa sekä minkälaisia esteitä verkkoneuvotteluissa oli havaittu.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, ja laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta. Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla, ja haastateltavina oli kuusi Liedon Säästöpankin asiantuntijaa.

Verkkoneuvottelun hyötyinä pidettiin sitä, että ne parantavat asiakaskokemusta ja tehostavat asiantuntijoiden työtä. Asiakaskokemusta parantavat tekijät liittyivät hyötyihin, kuten asiakkaan ajan säästöön, pankin tavoitettavuuteen ja asioinnin helppouteen. Työtä tehostaviksi hyödyiksi koettiin työn joustavuuden paraneminen, asiantuntijoiden ajan säästö, myynnin tehostuminen ja asiakkuuksien hoitamisen helppous. Verkkoneuvottelun esteiksi koettiin asiakaslähtöisiä ja asiantuntijalähtöisiä tekijöitä. Asiakaslähtöiset tekijät liittyivät asioihin, kuten alhaiseen asiakkaiden kysyntään verkkoneuvottelulle, asiakkaiden korkeaan ikään ja asiakkaiden tottumukseen hoitaa pankkiasioita verkossa. Asiantuntijalähtöiset esteet liittyivät luottamuksen rakentamiseen, asioiden havainnollistamisen vaikeuteen asiakkaalle sekä tekniikkaan ja järjestelmään.

Verkkoneuvottelusta on lukuisia hyötyjä asiakkaille, pankille ja asiantuntijoille, ja kokemukset verkkoneuvottelusta olivat positiivisia. Liedon Säästöpankissa verkkoneuvottelua hyödynnetään kuitenkin heikosti sen potentiaaliin nähden. Koetut esteet verkkoneuvottelun käytölle liittyivät pitkälti aikaisempiin negatiivisiin kokemuksiin järjestelmästä. Järjestelmän käyttöönoton alkuvaiheen tekniset ongelmat on korjattu, joten järjestelmä ei ole enää syynä sille, että asiantuntijat eivät käytä verkkoneuvottelua. Verkkoneuvottelun käytön lisäämiseen on siis edellytykset.

ASIASANAT:

asiakaskokemus, digitalisaatio, verkkoneuvottelu

Samu Kujala

IMPLEMENTATION OF ONLINE MEETINGS AT LIETO SAVINGS BANK

The possibility of online meetings with customers was introduced in the spring of 2019 at Lieto savings bank. However, the total of online meetings conducted has stayed low during the year. Lieto savings bank is aiming to increase the number of online meetings conducted. The purpose of this thesis was to present to Lieto savings bank what benefits the experts had identified during online meetings, as well as what obstacles and challenges had been identified while using online meetings. The study was conducted qualitatively, and a case study was used as a qualitative research method. The material of the study was collected through thematic interviews, and six experts from Lieto Savings Bank were interviewed.

The benefits of online meetings were perceived as factors that improve the customer experience, as well as factors that make work more efficient. Factors that improve the customer experience were related to benefits such as saving in time, bank reachability and ease of everyday banking. Improved work flexibility, saving in time and ease of managing customerships were perceived as efficiency-enhancing benefits. Customer-driven and expert-driven factors were perceived as barriers to online meetings. Customer-driven factors were related to issues such as low customer demand for online meetings, the high age of customers, and customers' habit of conducting banking online. Expert-driven barriers were related to building trust, the difficulty of illustrating things to the customer, and to the technology and system.

Online meetings have numerous benefits for customers, for the bank, and for experts. The experiences of online meetings were mostly positive. At Lieto Savings Bank, however, online meetings are underused in relation to its potential. The perceived barriers to the use of online meetings were largely related to previous negative experiences with the system. The technical problems in the early stages of the deployment have been fixed, so the system is no longer a reason for experts not to use online meetings. There are therefore preconditions for increasing the use of online meetings.

KEYWORDS:

customer experience, digitalization, online meetings

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 DIGITALISAATIO	8
2.1 Digitalisaation kehitys	8
2.2 Digitalisaatio ja asiakas	9
3 ASIAKASKOKEMUS	10
3.1 Digitaalinen asiakaskokemus	11
3.2 Verkkoneuvottelu	12
3.3 Toimihenkilöiden tulevaisuuden haasteet	13
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	15
4.1 Toimeksiantajan esittely	15
4.2 Kohderyhmä	16
4.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu	17
4.4 Aineiston analysointi	18
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	19
5.1 Haastateltavien taustatiedot	19
5.2 Verkkoneuvottelun hyödyt	19
5.2.1 Asiakaskokemusta parantavat tekijät	20
5.2.2 Työskentelyä tehostavat tekijät	23
5.3 Esteet verkkoneuvottelun käytölle	27
5.3.1 Asiakaslähtöiset esteet verkkoneuvottelun käytössä	28
5.3.2 Asiantuntijälähtöiset esteet verkkoneuvottelun käytölle	31
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	34
LÄHTEET	36

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset.

KUVAT

Kuva 1. Digitalisaation kehityskulku.	8
Kuva 2. Asiakaskokemuksen vaiheet.	11
Kuva 3. Verkkoneuvottelun hyödyt.	20
Kuva 4. Asiakaskokemusta parantavat tekijät.	21
Kuva 5. Asiantuntijan työtä tehostavat elementit.	24
Kuva 6. Esteet verkkoneuvottelun käytölle.	28
Kuva 7. Asiakaslähtöiset esteet verkkoneuvottelun käytölle.	29
Kuva 8. Asiantuntijalähtöiset esteet verkkoneuvottelun käytölle.	31

TAULUKOT

Taulukko 1. Esimerkki aineistolähtöisestä analyysistä.	18
--	----

1 JOHDANTO

Pankkitoimialalla asiakkaiden käytös on muuttumassa. Asiakkaiden luottamus pankkeihin on heikentynyt, ja he haluavat palveluiltaan läpinäkyvyyttä sekä selkeyttä. Asiakkaat haluavat yhä enemmän päättää itse talouden asioistaan, ja pankin on mahdollistettava aika- ja paikkariippumaton asiointi. (Rajander-Juusti 2012, 26–28.) Iso osa perinteisistä pankkipalveluista on siirtynyt itsepalvelukanaviin, joissa asiakas huolehtii itse arkisten pankkiasioiden hoidosta. Tämä on myös muuttanut asiantuntijoiden työtä, sillä asiakkaiden opettaminen ja neuvominen itsepalvelukanavien käyttöön on tärkeä osa asiakkaan palvelukokemusta ja sujuvaa asiointia. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 123–124.) Suuri osa päivittäisestä asioinnista tapahtuu mobiili- sekä verkkopankin välityksellä, mutta myös muut pankin palvelut, kuten säästämisen ja sijoittamisen neuvottelut sekä luotto-neuvottelut, kyetään hoitamaan verkkoneuvottelun muodossa. Verkkoneuvottelu mahdollistaa ajasta ja paikasta riippumattoman asiakaspalvelun, ja toimintatapa on kuulunut pitkään finanssialan toimijoiden palveluihin.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja Liedon Säästöpankki otti verkkoneuvottelut käyttöön keväällä 2019, ja samana vuonna syksyllä asiakkaille avautui mahdollisuus varata aikoja verkkoneuvotteluun. Verkkoneuvottelujen osuus kaikista neuvotteluista on kuitenkin vähäinen. Liedon Säästöpankin tavoitteena on nostaa verkkoneuvottelujen määrää, ja aktivoida asiantuntijoita sekä käyttämään verkkoneuvottelua että tarjoamaan sitä asiakkaille nykyistä useammin. Toimeksiantaja haluaa tarjota asiakkailleen sujuvan ja helpon paikasta riippumattoman pankkiasioinnin, ja verkkoneuvottelu on tässä tavoitteessa tärkeässä roolissa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli esittää toimeksiantajalle, mitä hyötyjä asiantuntijat olivat havainneet verkkoneuvotteluissa sekä minkälaisia esteitä verkkoneuvottelun käytölle oli havaittu. Verkkoneuvottelu on uusi työväline Liedon Säästöpankista, eikä asiantuntijoiden kokemuksia sen käytöstä oltu vielä tutkittu. Toimeksiantaja oli kuitenkin huomannut, että verkkoneuvottelun käyttö ei ole toivotulla tasolla, mutta syitä siihen ei ollut tiedossa.

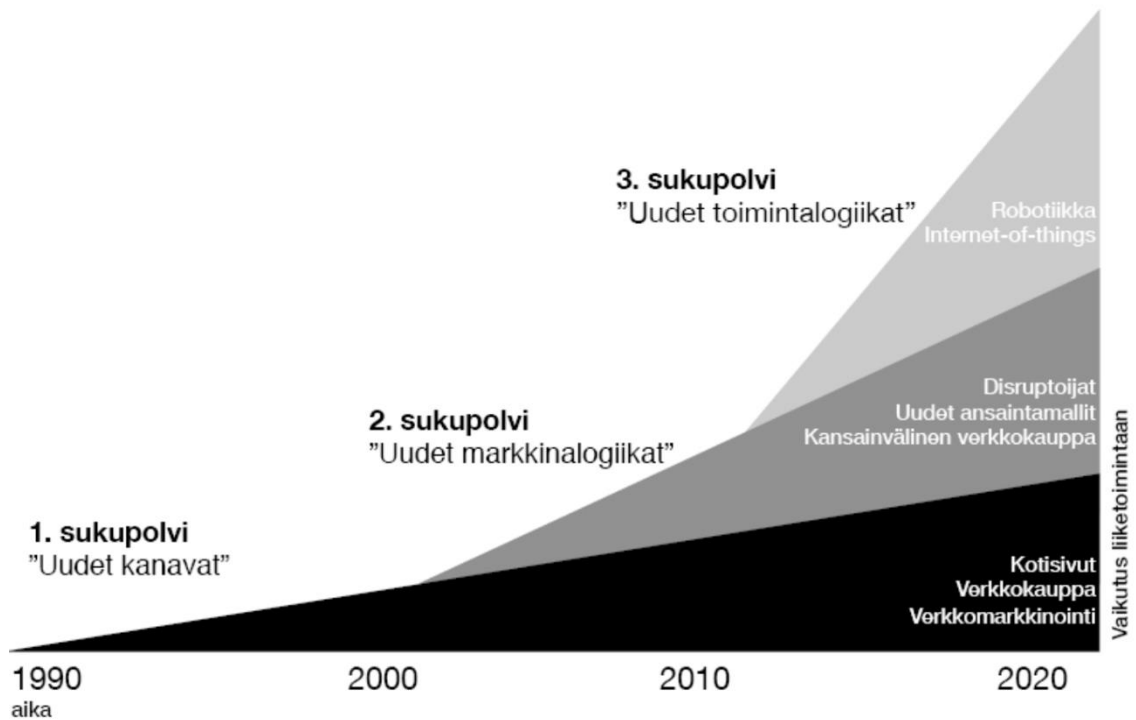
Tutkimuksen avulla toimeksiantaja saa tietoa siitä, minkälaisen vastaanoton uusi verkkoneuvottelutyökalu on saanut asiantuntijoilta. Tietoa saadaan siitä, millä tavoin verkkoneuvottelun käyttö hyödyttää pankkia, asiantuntijoita ja asiakkaita. Tämän lisäksi tuloksien avulla toimeksiantajalle selviää, miksi verkkoneuvottelun käyttö on ollut vähäistä ja

mistä syistä se johtuu. Tutkimuksen myötä toimeksiantajalla on paremmat edellytykset ratkaista verkkoneuvottelun käytössä koetut haasteet.

2 DIGITALISAATIO

2.1 Digitalisaation kehitys

Teknologian tehostumisen sekä sen halventumisen myötä digitalisaatio on kehittynyt nopeasti. Ilmarinen ja Koskela (2015) esittävät digitalisaation kehitystä kolmen sukupolven avulla.



Kuva 1. Digitalisaation kehityskulku (Ilmarinen & Koskela 2015).

Ensimmäinen sukupolvi sai alkunsa 1990-luvulla, jolloin yritysten kotisivuista tuli uusia kanavia asiakkaan asiointiin. Asiakkaat käyttivät erilaisia portaaleja kotisivujen löytämiseen, ja näistä kehittyikin uusia mainostamisen alustoja. Myös tiedonhakukoneet alkoivat nostaa suosiotaan. Digitalisten kanavien myötä kehittyivät verkkokaupat, jotka ovat jatkaneet kasvuaan myös 2010-luvulla. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Toisen sukupolven aikana markkinoiden toimintalogiikat alkoivat digitalisaation myötä muuttua. Verkkokauppa, helppo pääsy internetiin ja globaali kilpailu lisääntyivät. Perin-

teiset kivijalkatoimijat saivat verkkokaupan kaltaisia kilpailijoita, jotka tarjosivat kivijalkatoimijoita vastaavia palveluita verkossa. Verkkotoimijoiden myötä myös asiakkaiden odotukset palveluista alkoivat muuttua. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

Digitalisaation kolmannesta sukupolvesta on muodostumassa robotiikan ja tekoälyn sukupolvi. Digitaalisista palveluista on kehittymässä arvon tuottajia, eivätkä palvelut enää ratkaise vain yhtä tarvetta. Tekoälyn ja automaation myötä digitaaliset laitteet ovat yhä älykkäämpiä, ja niiden avulla pystytään parantamaan ihmisten hyvinvointia. (Ilmarinen & Koskela 2015.)

2.2 Digitalisaatio ja asiakas

Digitalisaation aikakaudella informaatio ja tieto leviävät nopeasti. Digitalisaation johdosta asiakkaat ovat entistä tietoisempia ja valveutuneempia. Asiakkailla on nopea pääsy informaatioon, ja he voivat tutkia tuotteita ja palveluita verkon välityksellä. Tämä johtaa siihen, että heidän odotuksensa tuotteista ja palvelusta sekä niiden ominaisuuksista muuttuvat nopeasti. (Duhan, Komal & Rahul 2018, 103.)

Digitalisaation myötä asiakkaita varten on kehitetty uusia sovelluksia ja järjestelmiä, joiden avulla asiakas pystyy hoitamaan pankkiasioita puhelimella ja verkossa. Verkkosekä mobiilipankki ovat esimerkkejä digitalisaation aikana kehittyneistä palveluista. Niiden avulla asiakas voi puhelimen välityksellä tarkastaa tilinsä saldon, siirtää rahaa tililtä toiselle sekä tehdä muita lukuisia toimia, jotka ennen digitaalisia kanavia vaativat vierailua konttorissa. Tämän lisäksi asiakkaiden saatavilla on useita muita sovelluksia, kuten oman talouden ja kulutuksen seuraamista helpottavat mobiililompakot ja maksamista helpottavat sovellukset. (Duhan ym. 2018, 98).

Digitalisaatio on muuttanut asiakkaiden käytöstä pankkitoimialalla. Asiakkaat haluavat palveluiltaan läpinäkyvyyttä sekä selkeyttä. He haluavat yhä enemmän päättää itse talouden asioistaan, ja pankin on mahdollistettava aika- ja paikkariippumaton asiointi. (Rajander-Juusti 2012, 26–28.) Digitalisaation vaikutusta asiakaskokemukseen käydään tarkemmin läpi luvussa 3.

3 ASIAKASKOKEMUS

Asiakkaat eivät niinkään ole kiinnostuneita siitä, mitä palveluita pankeilla on tarjota, vaan siitä, miten nämä palvelut voivat helpottaa heidän arkeaan. Nykyisten palveluiden lisäksi pankkien on keskityttävä ymmärtämään asiakkaan arkea ja sitä, missä tilanteissa asiakkaat arvostavat palveluita ja niiden saatavuutta. On ymmärrettävä, milloin asiakkaat käyttävät nykyisiä palveluita, jotta uusia palveluita pystytään kehittämään ja asiakkaan palvelukokemusta voidaan parantaa.

Grönroos (2008, 306) on koonnut elementit, jotka mahdollistavat onnistuneen palveluliiketoiminnan. Näitä voidaan soveltaa myös pankkipalveluihin. Pankin on kyettävä tunnistamaan asiakkaan arjen palvelukäyttäytymisen trendejä, jotta pankki voi räätälöidä asiakkaalle sopivan palvelukokonaisuuden. Tavoitteena on tarjota palvelu, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Pankin tulee toimia jatkuvasti yhteistyössä asiakkaan kanssa, ja asiakasta on kuunneltava palveluita kehitettäessä, jotta palvelut vastaavat asiakkaan tarpeita. Kun asiakkaan kanssa ollaan jatkuvasti vuorovaikutuksessa, palveluiden epäkohdat ja vajaavaisuudet pystytään nopeasti tunnistamaan ja korjaamaan. (Grönroos 2008, 306.)

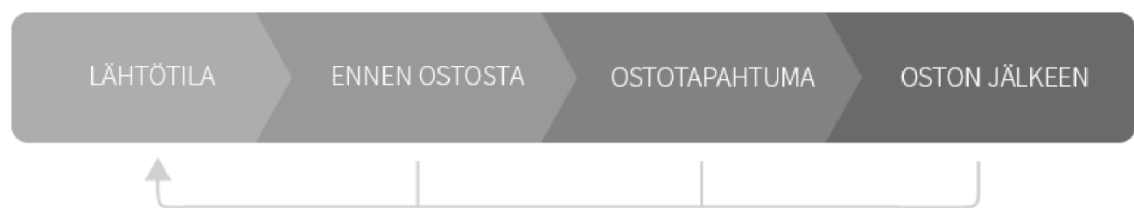
Vuorovaikutukseen on syytä kiinnittää huomiota jokaisessa tilanteessa, sillä asiakkaiden kokeman palvelun laatu pohjautuu vuorovaikutuksen aikana tapahtuviin tilanteisiin (Pesonen ym. 2002, 44). Nämä tilanteet – kosketuspisteet – ovat hetkiä, jolloin pankki ja asiakas ovat vuorovaikutuksessa ja joiden aikana on tärkeä luoda onnistunutta asiakaskokemusta (Rawson ym. 2013, 90). Asiakas on kosketuksissa pankkiin käyttäessään pankin palveluita, kuten mobiilipankkia, tai käydessään asiantuntijan kanssa neuvottelua (Meyer & Schwager 2007, 119). Kosketuspisteitä syntyy asiakkaan ostoprosessin eri vaiheissa; ostoprosessia käydään läpi alaluvussa 4.1. Kosketuspisteiden tunnistaminen tarjoaa pankille mahdollisuuden havaita syitä, milloin asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Toisaalta se auttaa havaitsemaan ja analysoimaan tarkemmin syitä, miksi asiakas saattaa päättää asiakassuhteen. (Lemon & Verhoef 2016, 79.)

3.1 Digitaalinen asiakaskokemus

Yritykset kertovat asiakaskokemuksen olevan avaintekijä erottuakseen kilpailusta. Asiakaskokemuksen parantaminen ja siihen investoiminen on kuitenkin pitkäjänteinen prosessi ja strateginen valinta, sillä hyödyt konkretisoituvat pitkällä aika-välillä. Asiakaskokemuksen ja sitä tukevien prosessien on oltava jatkuvasti hyvällä tasolla, sillä negatiiviset kokemukset sekä siitä seuraavat haitat usein kasaantuvat. (Filenius 2015, 6.)

Digitalisaation myötä yritysten ja heidän tarjoamiensa palveluiden vertailu on kuluttajille sekä nopeaa että helppoa. Lisääntynyt tarjonta on tuonut markkinoille useita vaihtoehtoja tuotteille ja palveluille. (Filenius 2015, 6.) Tämän lisäksi isot verkkotoimijat, jotka pystyvät alhaisten operationaalisten kulujensa avulla tarjoamaan perinteistä toimijaa edullisempia hintoja, tekevät kilpailun asiakkaista yhä haastavammaksi (White 2018).

Asiakaskokemus onkin siis usein tärkein kilpailutekijä paikalliselle toimijalle. Asiakaskokemus muodostuu neljästä vaiheesta (kuva 2).



Kuva 2. Asiakaskokemuksen vaiheet (Filenius 2015, 14).

Lähtötilassa asiakkaan valintaan vaikuttaa lähipiirin kokemukset ja yrityksen brändi sekä yrityksen tarjoaman palvelun saavutettavuus. Palvelu, joka on tavoitettavissa lyhyelläkin ajalla, luo asiakkaalle lisäarvoa. Ostopäätökseen vaikuttaa etenkin asiointikokemus ja palvelun sujuvuus palvelun tarjoajan kanssa. Asiakkaan jälkihoito on asiakaspysyvyyden sekä -tyytyväisyyden kannalta tärkeä vaihe asiakaskokemuksen tuottamisessa. (Filenius 2015, 14.)

Asiakaskokemus pohjautuu tunteeseen, ja se on aina yksilöllistä. Se voi perustua myös aikaisempiin kokemuksiin. Jos aikaisempi kokemus pankin kanssa on ollut hankalaa, seuraava asiakaskohtaaminen vaatii yhä enemmän panostusta. Hinta sinänsä ei ole päättävä tekijä, vaan se, pitääkö asiakas hyötyjä suurempina suhteessa palvelun hin-

taan. Tunnetilat saattavat myös vaihdella suuresti jos asia on kiireinen tai tärkeä. Digitaalisesa ympäristössä on vielä omat haasteensa. Verkossa asiointi ei usein ole yhtä sujuvaa kuin kasvokkain, ja ylivertaisen asiakaskokemuksen luominen on hankalaa. (Filenius 2015, 14.)

3.2 Verkkoneuvottelu

Teknologia on kasvattanut verkkoneuvottelun suosiota, sillä se on nykyajan kiireiden keskellä helppo ja vaivaton tapa asiakkaalle hoitaa pankkiasiointia. Verkkoneuvottelussa asiantuntija ja asiakas tapaavat verkon välityksellä ollessaan fyysisesti eri paikoissa. Live-videokuvan mahdollistaa internetyhteys sekä kamera, joka jakaa ohjelman, kuten Skypen, avulla videokuvaa tapaamisen osapuolille. (Brown 2017.)

Tapaamiset videoyhteyden avulla ovat tehokkaampia kuin puhelimitse. Verkkoneuvottelussa asiantuntija ja asiakas näkevät toisensa, joten on suurempi todennäköisyys sille, että asiakas keskittyy ja kuuntelee. Tapaaminen tuntuu henkilökohtaiselta ja asiakasta palvellaan kasvotusten. Verkkoneuvottelun videoyhteys tehostaa neuvotteluja. (Forbes 2017.)

Kasvava osa asiakkaista myös odottaa palveluiden hoitoa verkossa, ja he ovat valmiita maksamaan siitä. Asiakkaat voivat sijaita eri paikkakunnilla, ja verkkoalustat tapaamiselle mahdollistavat silti henkilökohtaisen palvelun. Asiantuntija voi palvella kotona olevaa asiakasta asiakkaan oman aikataulun mukaisesti. Jos asiakas aluksi kokee verkkoneuvottelun epämukavana, voi ensimmäisen tapaamisen toteuttaa kasvotusten konttorissa ja seuraavat verkkoneuvotteluina. Verkkoneuvottelu on tehokas tapa hoitaa asiakkuuksia, ja se muuttuu yhä merkittävämmäksi osaksi asiantuntijan työkaluja. (Cohen 2014.)

Stein ja Ramaseshan (2016, 10–11) mukaan asiakaskokemukseen vaikuttavat kosketuspisteet voidaan jakaa eri teemoihin. Näitä teemoja ovat neuvottelun ympäristö ja tekninen sujuvuus, mutta myös onnistunut kommunikointi ja vuorovaikutus toimihenkilön ja asiakkaan välillä. Verkkoneuvottelun näkökulmasta asiakaskokemukseen voidaan vaikuttaa positiivisesti mahdollistamalla asiakkaalle miellyttävä neuvotteluympäristö, kuten koti tai muu asiakkaan haluama paikka. Järjestelmän helppokäyttöisyys ja toimiva videoyhteys mahdollistavat sujuvan kommunikoinnin asiakkaan kanssa. Verkkoneuvotte-

lun tehokkuus mahdollistaa myös lyhyemmät vasteajat, jotka edistävät onnistunutta asiakaskokemusta. Nämä teemat ja kosketuspisteet havaitsemalla pystytään parantamaan asiakaskokemusta. (Stein & Ramaseshan 2016, 17–18.)

3.3 Toimihenkilöiden tulevaisuuden haasteet

Tulevaisuuden pankkipalvelulle tulee aina olemaan kysyntää, sillä neuvoja asiakkaan talouden asioissa tarvitaan aina. Tulevaisuudessa asiantuntijuus painottuu, mutta työpanosta on siitä huolimatta syytä keskittää omiin vahvuuksiin. Asiakaskokonaisuudet ovat usein isoja, joten asiantuntijan on mahdotonta tehdä kaikkea laadukkaasti. (Kaufman 2018.) Asparan ym. (2012, 16) mukaan tulevaisuuden pankkiasioinnissa luottamus on tärkeässä roolissa. Luottamuksella ei välttämättä onnistuta luomaan unohtumatonta asiakaskokemusta, mutta asiakkaan luottamuksen menettäminen vaikuttaa myös asiakkaan muihin asiointikokemuksiin. Toimihenkilöille haasteena on myös luottamuksen rakentaminen verkon välityksellä. Osa asiakkaista kertoo henkilökohtaisen palvelun olevan ainoa tapa luottamuksen rakentamiseen. Tutkimuksen mukaan osa asiakkaista kokee pankin asiantuntijoiden ehdottamat ratkaisut pankin omien etujen ajamisena. Luottamus toimii kuitenkin asiakassitovuuteen ja -laajuuteen. Kun toimihenkilön onnistuu rakentamaan luottamussuhteen asiakkaaseen, asiakas mitä luultavammin hyväksyy asiantuntijan tarjoaman ratkaisun. (Aspara ym. 2012, 16.)

Luottamuksen lisäksi osa asiakkaista arvostaa pankkipalveluissa yksinkertaisuutta, tehokkuutta ja käytännöllisyyttä. Tehokasta palvelua arvostavat asiakkaat odottavat päivittäisten asioiden hoitamista automaation avulla sekä verkossa. Tämä rajoittaa asiantuntijan mahdollisuutta vaikuttaa kasvotusten, sillä nämä asiakkaat eivät halua asioida konttorissa. (Aspara ym. 2012, 17.)

Nykyisin iso osa asiakkaista hoitaa pankkiasioitaan mobiilisovellusten ja muiden itsepalvelukanavien, kuten verkkopankin, avulla. Kuitenkin osa asiakkaista toivoo henkilökohtaista palvelua konttorissa. Henkilökohtaista neuvojaa ja valmentajaa arvostetaan, sillä tutun asiantuntijan kanssa asiointi on nopeaa ja vaivatonta. Asiantuntijan on myös hallittava finanssialan tuotteet sekä osattava tarjota ratkaisua huomioiden asiakkaan tietotason. Myös pankin järjestämälle taloudelliselle valmentamiselle löytyy kysyntää. Tämä tarjoaa aivan uusia mahdollisuuksia asiantuntijoille, mutta edellyttää myös jatkuvaa oppimista uusista järjestelmistä sekä sovelluksista. (Aspara ym. 2012, 8–9.)

TalOUSvalmentaminen vahvistaa asiakkaan ja pankin välistä luottamussuhdetta ja pankki koetaan usein kumppanina. Osa asiakkaista haluaa pankin tarjoavan mielenkiintoista ja opettavaa materiaalia. Verkko- ja paikallistapaamisten tyyli muuttuu opettavaisemmaksi ja konsultoivaksi. Näin asiakassuhteesta ja -kokemuksesta muodostuu pitkäkestoinen perustuen molempien yhteistyöhön. Asiakas on myös valmis maksamaan palvelusta, joka valmistaa hänet tulevaisuuden muutoksiin, ja pankista, jonka tietää olevan apuna. (Aspara ym. 2012, 22.) Asiantuntijan on jatkossa myös pysyttävä mukana teknologian jatkuvassa kehityksessä. Jatkuva kehityksen sekä halpenevien hintojen myötä jokaisella asiakkaalla on pääsy älylaitteisiin. Asiakkaat altistuvat ja ottavat käyttöön jatkuvasti uudenlaista teknologiaa. (King & Cavendish 2010, 346.)

Liiketoimintaosaaminen on yksi tärkeimmistä asiantuntijan ominaisuuksista tulevaisuudessa. Tämä tarkoittaa toimialat ylittävää osaamista, jossa asiantuntijan on hallittava useita eri kokonaisuuksia, kuten ymmärtää toimintaympäristöä sekä neuvoa ja konsultoida asiakasta. (Rajander-Juusti 2012, 32.) Myynnin hallinta sekä luottamuksen rakentaminen korostuvat tulevaisuudessa, ja pankin on päästävä mukaan asiakkaan elämään. Myynti on muuttunut konsultoivaksi ja asiantuntijan on huomioitava asiakas kokonaisuutena. Asiantuntijan on tunnistettava asiakkaan tarve ja valmentaa asiakasta saavuttamaan asiakkaan taloudelliset tavoitteet. (Rajander-Juusti 2012, 38.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli esittää toimeksiantajalle, mitä hyötyjä asiantuntijat ovat havainneet verkkoneuvotteluissa sekä minkälaisia esteitä verkkoneuvottelun käytössä on havaittu. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi: mitä hyötyjä asiantuntijat olivat kokeneet verkkoneuvotteluista ja mitä esteitä asiantuntijat olivat havainneet verkkoneuvottelulle?

4.1 Toimeksiantajan esittely

Säästöpankkiryhmän strategian ytimessä on edistää säästäväisyyttä sekä asiakkaiden taloudellista hyvinvointia. Kilpailustrategia on nimetty Säästöpankki-kokemukseksi, jonka perustana on asiakaslähtöisyys. Säästöpankkiryhmä ja siihen kuuluvat pankit tarjoavat asiakkaille sekä paikallista konttoriasiointia että verkossa olevia palvelukanavia. Palvelukanavasta riippumatta Säästöpankit pyrkivät toimimaan asiakkaan talouden valmentajana sekä huolehtimaan paikallisten sidosryhmien hyvinvoinnista. (Säästöpankkiryhmä 2020.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Varsinais-Suomessa peruspankkitoimintaa harjoittava vuonna 1895 perustettu Liedon Säästöpankki. Liedon Säästöpankki on yksi Säästöpankkiryhmään kuuluvasta 23 itsenäisestä säästöpankista. Pankilla on yli 50 000 asiakasta, joita palvellaan 11 konttorin avulla. Näistä kolme konttoria sijaitsee Turussa, pääkonttori sijaitsee Liedossa, sekä Kaarinassa, Raisiossa, Loimaalla, Paimiossa ja Naantalissa palvelee jokaisessa Liedon Säästöpankin konttori. Pankin asiakkaita ovat pääosin yksityisasiakkaat sekä pienyritykset. (Liedon Säästöpankki 2019, 16.)

Liedon Säästöpankki tarjoaa asiakkailleen itsensä sekä yhteistyökumppaneiden, kuten Sp-kiinnitysluottopankin ja Sp-Rahastoyhtiön, kautta palveluita ja tuotteita, kuten yksityishenkilöiden ja pienyritysten rahoitusta, omaisuuden hoitoa sekä Sp-Henkivakuutus Oy:n tarjoamia henkivakuutuksia. Näiden lisäksi Liedon Säästöpankin kanssa yhteistyötä tekevät maksujenvälitystä hoitava Säästöpankkien Keskuspankki Suomi Oyj sekä kiinteistönvälitystä tarjoama Sp-Koti Oy. (Liedon Säästöpankki 2019, 21.)

Liedon Säästöpankki ylsi vuodelle 2018 asetettuihin tavoitteisiin sekä liiketoiminnan kasvun että tuloskasvun osalta. Pankin sijoitustoimintaa on hankaloittanut epävarma markkinatilanne, ja pörssikurssien lasku vuoden 2018 lopulla heikensi sijoitustoiminnan tuottoja. Liiketoiminnan kasvun taustalla on kasvanut asiakaskunta sekä kannattavuuden tehostaminen asiakasliiketoiminnassa. (Liedon Säästöpankki 2019, 21.) Tuloskasvua edesauttoi myös suotuisa Turun alueen taloudellinen kasvu. Asuntoluottojen kasvu oli markkinoita 6 kertaa nopeampaa. Kovaa kasvua nähtiin myös yritysluottojen saralla. Hyvän tuloksen lisäksi pankin vakavaraisuus on erinomaisella tasolla. Tämä mahdollistaa uudet investoinnit peruspankkijärjestelmään sekä palvelukanaviin ja digitalisaatioon. Investoinneilla pyritään sekä vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin että parantamaan työntekijän kokemusta pankkijärjestelmistä. (Liedon Säästöpankki 2019.)

Haasteellisesta toimintaympäristöstä huolimatta koko Säästöpankkiryhmä mukaan luetuna Liedon Säästöpankki ovat asiakastyytyväisyydessä Suomen parhaimmistoa. EPSI Rating (2019) on kartoittanut Pankki ja rahoitus 2019 -tutkimuksessaan pankkien asiakastyytyväisyyttä. Tutkimuksessa on mitattu asiakkaiden tyytyväisyyttä, uskollisuutta sekä halua suositella pankkia. Säästöpankki on tutkimuksessa sijalla 2 sekä yksityisettä yritysasiakkaiden asiakastyytyväisyydessä, mikä kertoo vahvasta asiakkaan ja pankin välisestä suhteesta. (Laitinen 2019.)

Liedon Säästöpankin vuoden 2020 kolmesta strategisesta tavoitteesta yksi on digitaalisten kanavien kanavien hyödyntäminen. Verkkoneuvottelu on yksi ratkaisevista tekijöistä tavoitteeseen pääsemiseksi. Tavoitteen taustalla on toimintamalli, jonka mukaan Liedon Säästöpankki pyrkii tekemään asiointin asiakkaalle helpoksi kaikissa kanavissa karsimatta asiakkaan kokemasta palvelun laadusta. (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 6.11.2020.) Digitaaliset kanavat ovat muuttaneet asiakkaiden odotuksia palvelusta. Nykyajan asiakas odottaa nopeaa reagoitua ja tehokasta palvelua pankilta (Valvio 2010, 23–24).

4.2 Kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä toimi kuusi Liedon Säästöpankin asiantuntijaa. Asiantuntijoista kolme työskentelee rahoitusasiantuntijana ja kolme varallisuuden hoidon palveluissa. Kohderyhmään haluttiin asiantuntijoita molemmista työrooleista. Tämän toivottiin lisäävän vastausten monipuolisuutta. Asiantuntijoilta kysyttiin heidän halukkuuttaan osal-

listua tutkimukseen sähköpostitse sekä puhelinsoitolla, ja heidän kutsuttiin haastateltaviksi. Haastatteluajankohta ja -paikka sovittiin puhelimitse. Haastatteluista neljä toteutettiin Skype-neuvottelupuhelun avulla ja kaksi paikan päällä asiantuntijan työskentelemässä konttorissa. Haastattelut toteutettiin 11.11.2019–15.11.2019.

4.3 Tutkimusmenetelmä ja aineiston keruu

Laadullisena tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta (*case study*), joka monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. (Metsämuuronen 2011, 94–95). Verkkoneuvottelun tapauksessa asiantuntija ja asiakas kohtaavat sähköisessä ympäristössä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tutkimus, sillä se pyrkii lisäämään ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevista asioista ja tulkitsemaan saatuja tuloksia. Tämä antaa tutkijalle mahdollisuuden saada ilmiöstä syvälinen näkemys. (Kananen 2015, 70.) Laadullisessa tutkimuksessa tulkitaan tutkimusongelmia ja niihin liittyviä näkökulmia tutkittavien omien kokemusten kautta (Hirsjärvi & Hurme 2000, 22). Laadullinen tutkimus tuo esiin kohdeyhmän omia näkemyksiä ja selittää heidän käytöstään (Hirsjärvi & Hurme 2000, 27). Laadullisen tutkimuksen koettiin olevan sopivin vaihtoehto tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseen.

Teemahaastattelun avulla pyrittiin selvittämään vastausten taustoja, joiden avulla voidaan ymmärtää ongelman syitä yksityiskohtaisemmin. Haastateltavalla on mahdollisuus tuoda esille omakohtaisia mielipiteitään ja aihetta tarkastellaan syvemmin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 34.) Teemahaastattelun oletuksena on, että haastateltava on kokenut kyseisen tilanteen ja haastattelu kohdennetaan käsittelemään näitä teemoja (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48).

Tutkimuksen aineisto kerättiin haastatteleamalla kuutta Liedon Säästöpankin asiantuntijaa. Haastattelun alussa asiantuntijalle kerrottiin tutkimuksen tarkoitus sekä haastattelun kulku ja aikataulu. Asiantuntijoilta varmistettiin suostumus haastattelujen nauhoitukselle. Haastattelut nauhoitettiin aineiston analysointia varten.

Haastattelun kysymykset muodostettiin tutkimuskysymysten pohjalta, ja ne käsittelivät verkkoneuvottelun hyötyjä, verkkoneuvottelujärjestelmän käytön kokemuksia sekä verkkoneuvottelun haasteita ja esteitä. Kysymykset olivat avoimia, jotta vastaukset eivät olleet johdateltuja. Laajoihin vastauksiin pystyttiin esittämään tarkentavia kysymyksiä, sillä

haluttiin saada yksityiskohtaista tietoa teemoihin liittyvistä asioista. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1.

4.4 Aineiston analysointi

Aineiston analysointia varten haastattelut nauhoitettiin. Haastattelujen jälkeen runsas materiaali ja aineisto tiivistettiin sekä siitä poimittiin tutkimuksen tavoitteiden kannalta olennaiset asiat. Aineisto analysoitiin induktiivisesti eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Haastattelujen vastaukset listattiin taulukkoon tekstinkäsittelyohjelman avulla. Taulukkoon sijoitettiin aluksi alkuperäinen ilmaus, josta muodostettiin pelkistetty ilmaisu. Tämän jälkeen taulukkoon lisättiin ala- ja yläkategoriat. Kategoriat jaettiin sen mukaan pelkistettyjen ilmausten pohjalta ja nimettiin samankaltaisuuksien mukaan. Taulukosta 1 nähdään esimerkki siitä, miten aineisto koodattiin taulukkoon.

Taulukko 1. Esimerkki aineistolähtöisestä analyysistä.

Raakateksti	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
<i>Asiakas pystyy töistäkin käymään verkkoneuvottelun.</i>	Neuvottelu työpaikalta	Tavoitettavuus	Asiakaskokemusta parantava tekijä
<i>Asiakas pääsee nopeasti tapaamiseen.</i>	Neuvotteluajan saaminen nopeasti	Nopeus	Asiakaskokemusta parantava tekijä
<i>Näin asiakkaan ei tarvitse hukata aikaa matkatessaan konttoriin.</i>	Siirtymiseen ei kulu aikaa	Nopeus	Asiakaskokemusta parantava tekijä
<i>Saan varattua epäsekkäät keskellä päivää olevat ajat.</i>	Epäsuositusten aikojen varaaminen	Työn suunnittelu	Työn tehostuminen

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Haastateltavien taustatiedot

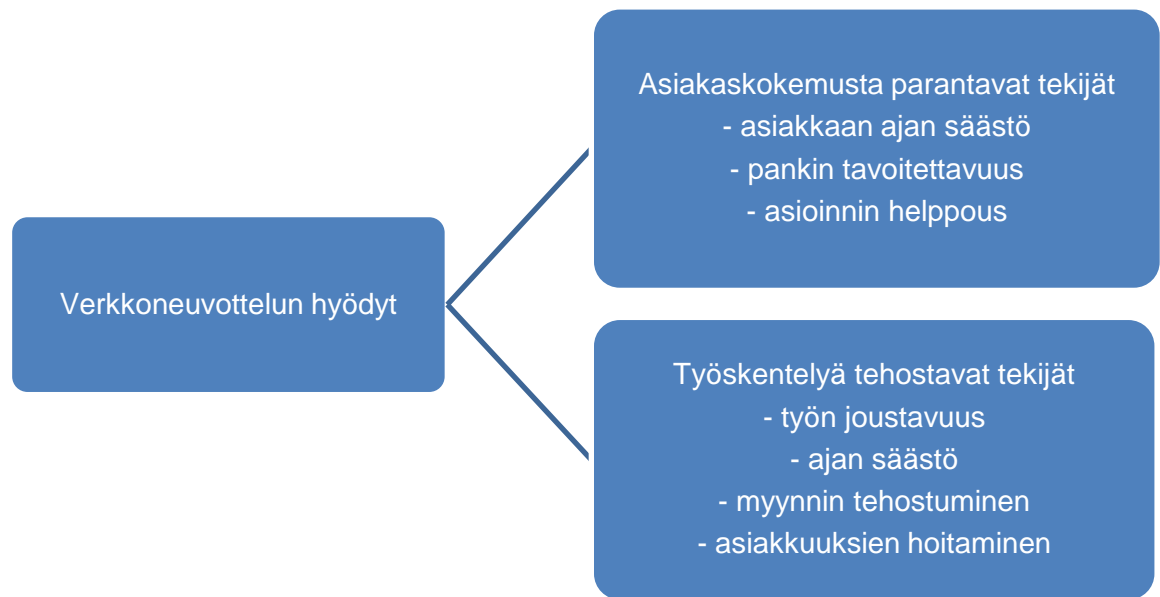
Haastatteluun osallistui kuusi Liedon Säästöpankissa työskentelevää asiantuntijaa. Kolme asiantuntijoista työskentelee rahoitusasiantuntijana ja kolme asiantuntijaa varallisuuden hoidon palveluissa. Varallisuuden hoidon palveluissa työskentelevistä asiantuntijoista kaksi oli naisia ja yksi mies. Sama jakauma oli myös rahoitusasiantuntijoiden joukossa.

Haastattelun alussa asiantuntijoilta kartoitettiin lyhyesti heidän työkokemuksensa pankkialalta sekä se, kuinka kauan he olivat työskennelleet Liedon Säästöpankissa. Haastateltavilta kysyttiin myös, kuinka monta verkkoneuvottelua he olivat tehneet yhteensä pankkiurallaan.

Kaikilla rahoitusasiantuntijoilla oli kokemusta pankkialalta kahdesta viiteen vuotta. Varallisuuden hoidon asiantuntijoilla oli selvästi enemmän kokemusta pankkialalta, ja jokaisella heistä oli kokemusta pankkialalta yli 10 vuotta. Liedon Säästöpankissa jokainen haastateltu oli työskennellyt yli vuoden. Osa asiantuntijoista oli aikaisemmassa työpai-kassaan toteuttanut useita tapaamisia verkkoneuvottelun avulla, kun taas osalla asiantuntijoista oli kokemusta vain yhdestä tai kahdesta verkkoneuvottelusta. Jokainen haastateltava oli kuitenkin tehnyt vähintään kaksi onnistunutta verkkoneuvottelua, käynyt Liedon Säästöpankissa verkkoneuvottelukoulutuksen ja harjoitellut verkkoneuvottelun käyttöä kollegansa kanssa.

5.2 Verkkoneuvottelun hyödyt

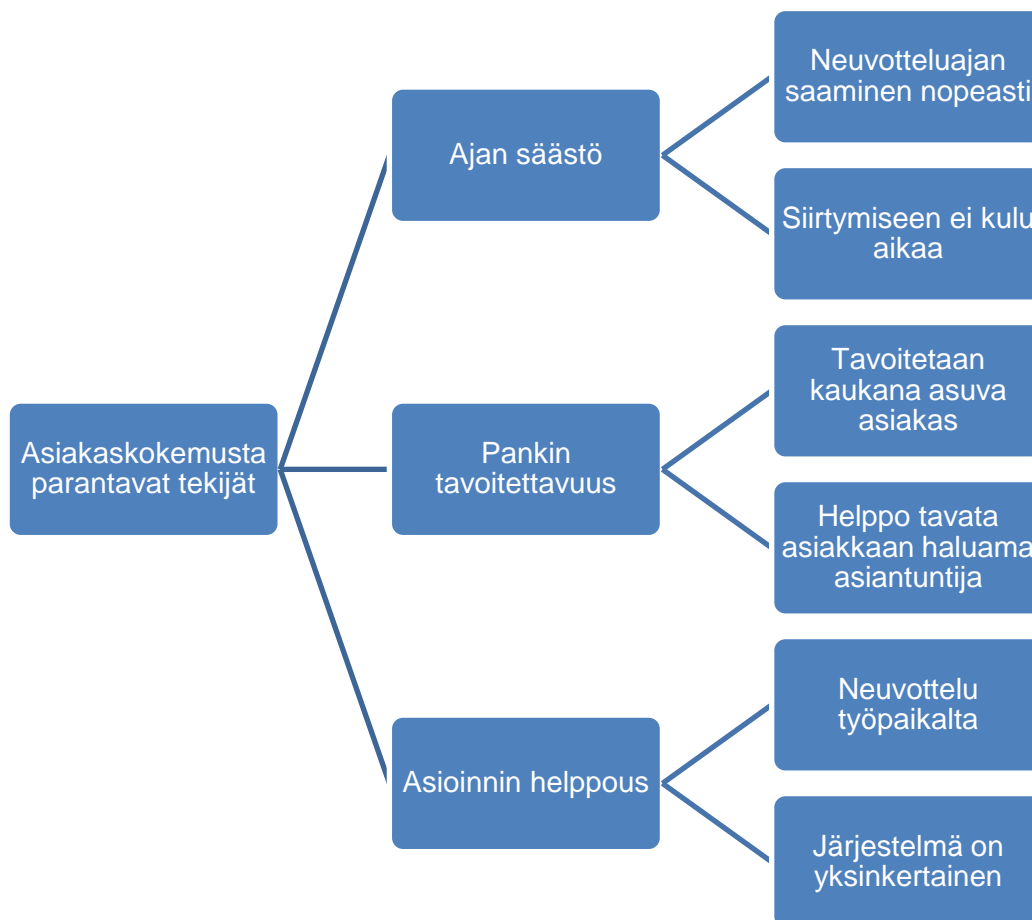
Verkkoneuvottelun hyötyinä pidettiin sitä, että ne parantavat asiakaskokemusta ja tehostavat asiantuntijoiden työtä. Asiakaskokemusta parantavat tekijät liittyivät hyötyihin, kuten asiakkaan ajan säästöön, pankin tavoitettavuuteen ja asioinnin helppouteen. Työtä tehostaviksi hyödyiksi koettiin työn joustavuuden paraneminen, asiantuntijoiden ajan säästö, myynnin tehostuminen ja asiakkuuksien hoitamisen helppous (kuva 3).



Kuva 3. Verkkoneuvottelun hyödyt.

5.2.1 Asiakaskokemusta parantavat tekijät

Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin asiakaskokemusta parantavia hyötyjä. Asiakaskokemusta parantavat tekijät ovat esitetty kuvassa 4, ja se on muodostettu asiantuntijoiden vastausten perusteella. Tekijät luokiteltiin asiakkaan ajan säästöön, pankin tavoitettavuuteen ja asioinnin helppouteen.



Kuva 4. Asiakaskokemusta parantavat tekijät.

Kaksi asiantuntijaa mainitsi, että verkkoneuvottelu mahdollistaa asiakkaalle neuvotteluajan saamisen nopeallakin aikataululla. Asiantuntijoiden mukaan verkkoneuvottelut ovat nopeampia kuin konttoritapaamiset, eivätkä ne vie yhtä paljon aikaa heidän työpäivästään kuin konttoritapaamiset. Näin ollen on todennäköisempää, että aikataulujen sovittaminen toisiinsa on nopeampaa ja asiakkaalle järjestyneen neuvotteluajan nopealla aikataululla.

Verkkoneuvottelu tapaamisena on nopeampi kuin konttoritapaaminen. Kasvokkain tapaamisessa asiakkaat kertovat usein tarinoita ohi aiheen, ja juttu rönsyilee. (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 11.11.2019.)

Asiantuntijoiden vastausten perusteella asiakkaan aikaa säästyy myös siitä syystä, että konttorille siirtymiseen ei tarvitse varata aikaa. Asiakas tarvitsee verkkoneuvotteluun vain tietokoneen sekä toimivan verkkoyhteyden, ja neuvottelu onnistuu asiakkaan halua-

masta paikasta. Asiantuntijat mainitsivat, että neuvotteluajan saa järjestettyä nopeam-
malla aikataululla myös siitä syystä, että asiakkaan ei tarvitse käyttää aikaa siirtymiseen
konttorille.

Verkkoneuvottelu saadaan järjestettyä nopeasti. Siis se, että asiakas pää-
see nopeasti tapaamiseen. Ollaan myös tehty niin, että jos asiakas ei pysty
töistä neuvotella, niin ollaan sovittu, että verkkoneuvotellaan asiakkaan
kanssa kun pääsee kotiin. Näin asiakkaan ei tarvitse hukata aikaa matka-
tessaan konttoriin. Siis ajan säästö asiakkaan suuntaan. (Liedon Säästö-
pankki, henkilökohtainen tiedonanto 13.11.2019.)

Etenkin uusasiakashankinnassa rahoituksen puolella nopeus on kilpailu-
valtti (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 13.11.2019).

Verkkoneuvottelun avulla pankin palvelut ovat helpommin tavoitettavissa. Vastauksista
nousi esille etenkin se, että verkkoneuvottelun avulla pystytään hoitamaan myös kau-
kana konttorista asuvan asiakkaan tarpeet. Jotkut asiantuntijat kertoivat, että heillä on
useita asiakkaita toiselta paikkakunnalta, joiden kanssa neuvottelemineen on onnistunut
vain verkkoneuvottelun avulla. Yksi asiantuntija mainitsi myös, että verkkoneuvottelu on
tärkeä tilanteessa, jossa asiakas ei pääse vierailemaan konttorissa:

Mulla oli iso asiakas pääkaupuniseudulta, jonka kanssa on yritetty järjestää
tapaamista pitkään, mutta aikataulut eivät ole sopineet yhteen. Verkkoneu-
vottelun avulla tapaaminen saatiin tehtyä puolessa tunnissa, ja käytyä tar-
vittavat asiat läpi, ja videoyhteyden avulla pystyttiin esittämään asiakkaalle
riittävät materiaalit. (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto
15.11.2019.)

Asiantuntijat nostivat esille myös sen tavoitavuutta parantavan hyödyn, että verkkoneu-
vottelun avulla asiakas voi tavata haluamansa asiantuntijan. Asiantuntijat mainitsivat,
että asiakkaat toivovat usein pääsevänsä asioimaan tutun asiantuntijan kanssa, joka on
heidän aikaisempiakin pankkiasioita hoitanut. Verkkoneuvottelun avulla asiakas tavoit-
taa tutun asiantuntijan tilanteessa, jossa asiakas on muuttanut kauemmas konttorista,
tai tilanteessa, jossa asiantuntija on vaihtanut konttoria:

Mulla oli ainakin se kun, asiakkaat tulivat paimioon. Kun tämän jälkeen ha-
kivat asuntolainaa, ja olin vaihtanut konttoria, niin ehdotin heille verkkoneu-
vottelua, kun halusivat jatkaa juuri minun kanssa. Tehtiin verkkoneuvottelu,
ja asiakkaiden ei tarvinnut lähteä tapaamaan minua Raisioon asti. (Liedon
Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 13.11.2019.)

Viimeisenä havaittuna asiakaskokemusta parantavana hyötynä vastauksista nousi esille, että verkkoneuvottelu helpottaa asiakkaan asiointia. Vastauksissa toistui asiantuntijoiden näkemys siitä, että iso hyöty asiakkaalle on se, että he voivaat neuvotella työpaikalta käsin. Asiantuntijat nostivat esille näkemyksiä siitä, millä tavalla juuri työpaikalta käsin neuvottelemisen helpottaa asiointia. Työssä käyvä asiakas voi neuvotella keskellä päivää, eikä hänen tarvitse varata neuvottelu-aikaa vasta illaksi. Verkkoneuvottelu saattaa olla ainoa vaihtoehto tavata asiantuntija asiakkaalle, joka työskentelee toisella paikkakunnalla. Myös aiemmin mainittu hyöty siitä, että siirtymiseen konttorille ei tarvitse varata aikaa, mainittiin useaan otteeseen, kun keskustelua käytiin työpaikalta neuvottelemista. Yhden asiantuntijan mukaan verkkoneuvottelujärjestelmä on asiakkaalle myös helppo ja yksinkertainen. Asiakas pääsee siirtymään verkkoneuvotteluun helposti oman verkkopankin kautta, eikä tämä vaadi asiakkaalta verkkoneuvottelun teknistä osaamista.

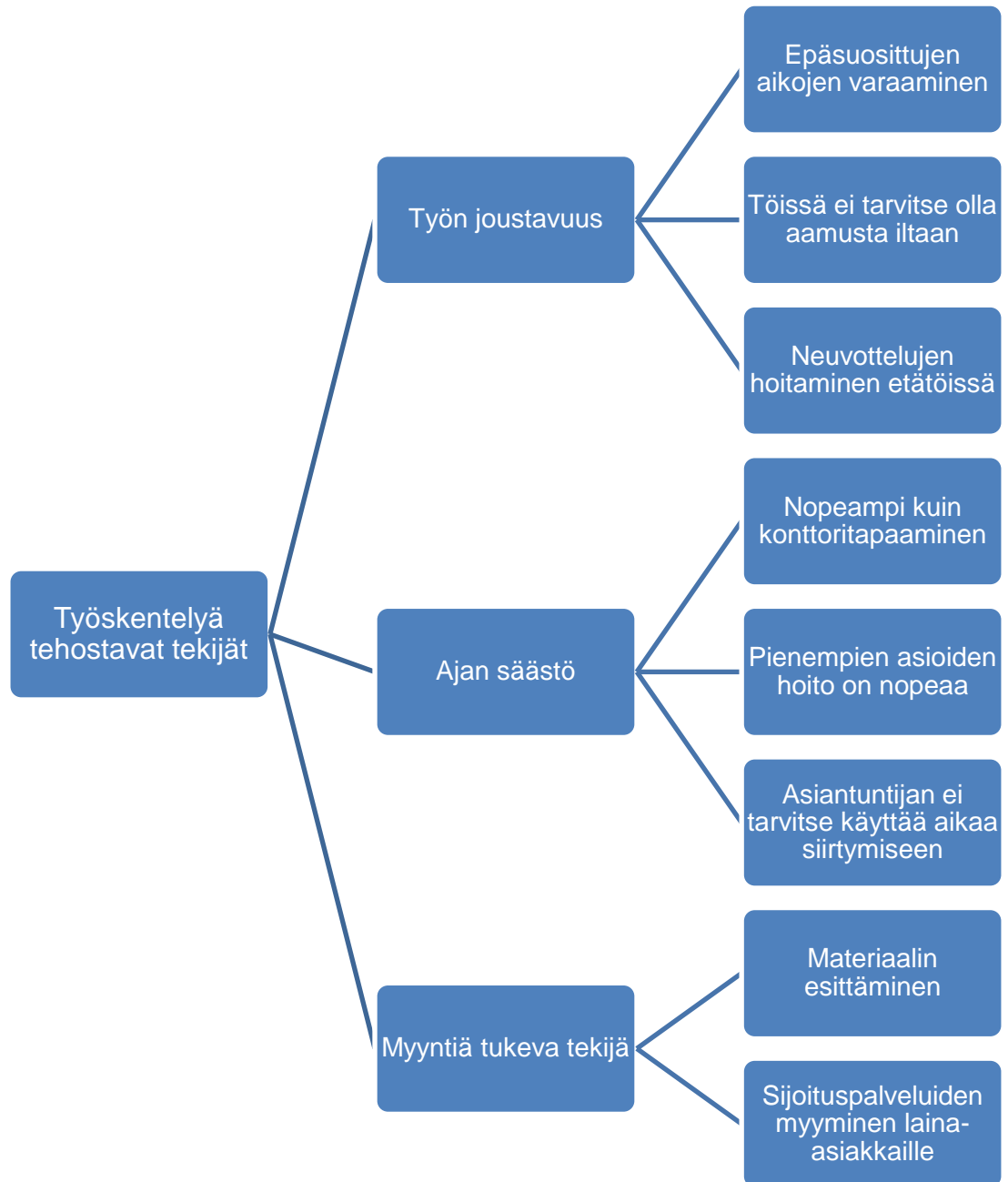
Asiakkaat arvostavat sitä, ettei työpäivästä mene paljoa aikaa verkkoneuvotteluun (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 13.11.2019).

Uusilla asiakkailla tuntuu olevan se, että he haluavat soittaa pankkiin ja kilpailuttaa lainansa. Nämä helppo hoitaa verkkoneuvottelussa. (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 13.11.2019.)

Asiakas oli tosi tyytyväisiä, vaikka jouduin siirtämään konttoriin sovitun ajan. Saatiin kuitenkin sovittua uusi aika verkkoneuvotteluun, ja asiakas sai seuraavana päivänä neuvoteltua työpaikalta. (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2019.)

5.2.2 Työskentelyä tehostavat tekijät

Sen lisäksi, että verkkoneuvottelu hyödyttää asiakasta, hyödyttää se myös monella tavalla asiantuntijan työtä. Seuraavaksi esitetään asiantuntijoiden vastausten perusteella, millä tavoin verkkoneuvottelu tehostaa asiantuntijan työskentelyä. Asiantuntijoiden työtä tehostavat tekijät on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Asiantuntijan työtä tehostavat elementit.

Verkkoneuvottelu tekee asiantuntijan työn joustavammaksi. Yksi asiantuntija kertoi, että verkkoneuvottelun avulla hän saa varattua ajanvarauksia kalenteriinsa myös epäsuosituina aikoina. Hän kertoi, että rahoituksen puolella keskellä päivää olevat ajat ovat epäsuosittuja. Hänen mukaansa ensimmäisenä asiakkaat varaavat aamu- ja ilta-ajat, sillä iso osa asiakkaista on töissä päivällä, eivätkä he tästä syystä pääse konttorille. Verkkoneuvottelun avulla he voivat neuvotella työpaikalta käsin, ja ajanvarauksia saadaan myös keskelle päivää. Kun verkkoneuvottelun avulla neuvotteluja voidaan käydä säännöllisesti myös keskellä päivää, ei asiantuntijan tarvitse viettää töissä aikaa aamusta iltaan.

Kaksi asiantuntijaa mainitsi, että heitä kiinnostaisi hyödyntää verkkoneuvottelua etenkin silloin, jos se mahdollistaisi etätyöskentelyn. Sen sijaan että asiantuntija tekisi verkkoneuvotteluja konttorissa, he voisivat neuvotella myös kotoa käsin.

Saan varattua epäseksikkäät keskellä päivää olevat ajat. Ensimmäisenä menee aina ilta- ja aamuajat. Viimisenä menee keskellä päivää olevat vapaat ajat tapaamiseen. Minun ei tarvitse olla kalenteri aamusta iltaan auki, sillä moni asiakas pystyy verkkoneuvottelun avulla neuvotella myös keskellä päivää. (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2019.)

Mielestä olisi kiva, että sen avulla pystyisi tekemään töitä etänä, ja hoitaisi neuvottelut kotona. Ei tarvisi aina olla konttorilla. (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 13.11.2019.)

Joustavuuden lisäksi verkkoneuvottelut säästävät asiantuntijoiden aikaa. Vastauksista nousi esille, että verkkoneuvottelut ovat nopeampia kuin tapaamiset konttorilla. Asiantuntijat siis käyttävät vähemmän aikaa verkkoneuvotteluihin. Heidän mukaansa tämä johtuu siitä, että verkkoneuvottelussa etenkin asiakas keskittyy enemmän käsiteltävään asiaan. Asiantuntijoiden mukaan konttoritapaamisissa keskustelua syntyy paljon myös aiheen ulkopuolelta, jota ei tapahdu yhtä paljoa verkkoneuvottelun aikana. Yksi asiantuntija kuitenkin muistutti, että myös keskustelu ohi aiheen on tärkeä osa neuvottelua, sillä keskustelun aikana voidaan havaita muita asiakkaan tarpeita.

Asiantuntijoiden mukaan työhön käytettyä aikaa säästää myös se, että verkkoneuvottelun avulla pienempien asioiden hoitaminen on tehokkaampaa. Pienemmillä asioilla he tarkoittivat laajan neuvottelun, kuten laina- tai sijoitusneuvottelun, jälkeen hoidettavia asiakkaan muita tarpeita. Nämä voivat olla esimerkiksi päivittäisasiointiin liittyviä asioita

tai laajaa neuvottelua täydentäviä asioita. Yksi asiantuntija mainitsi esimerkeiksi lainojen muutospyynnöt sekä sijoitusten lisämerkinnät ja lunastukset.

Kun on tapaaminen konttorissa keskustelua syntyy usein ohi aiheen. Toisaalta tämä on hyvä asia, sillä sieltä saattaa löytyä tarpeita, ja tutustuu asiakkaaseen paremmin. (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 13.11.2019.)

Verkkoneuvottelu on asiapohjaisempi ja asiakas keskittyy enemmän käsiteltävään aiheeseen (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 11.11.2019).

Verkkoneuvottelu säästää asiantuntijoiden aikaa myös siitä syystä, että myöskään asiantuntijan ei tarvitse käyttää aikaa siirtymiseen. Toisinaan konttorineuvottelut vaativat asiantuntijalta siirtymistä johonkin toiseen konttoriin, jos tämä konttori on asiakasta lähempänä. Neuvottelun tekeminen verkkoneuvotteluna säästää asiantuntijan aikaa ja mahdollistaa neuvottelun ilman siirtymistä. Asiantuntija voi verkkoneuvottelun avulla hoitaa mitä tahansa asiakkuutta haluamastaan konttorista käsin:

Jos tarvii lähtee maakuntaan asti tapaamaan asiakasta, säästyy asiantuntijan aikaa. Ajankäyttö on tehokkaampaa, koska siirtymiseen ei mene aikaa. (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2019.)

Viimeisenä työtä tehostavana tekijänä vastauksista havaittiin verkkoneuvottelun tukevan asiantuntijoiden myyntiä. Verkkoneuvottelun avulla asiakkaille pystytään esittämään materiaalia, joka on tärkeää esimerkiksi sijoitusten kehitystä ja ominaisuuksia esitettäessä. Tämä on toki mahdollista konttoritapaamisessa, mutta esimerkiksi puhelinneuvottelussa materiaalin esittäminen ei ole mahdollista. Yksi asiantuntija kertoikin käyttävänsä puhelinneuvottelua vain viimeisenä vaihtoehtona, sillä hänen kokemustensa perusteella lainaneuvotteluissa pelkän äänen perusteella on hyvin vaikeaa saada aikaan lisämyyntiä. Yksi sijoitusasiantuntijoista kertoi esittäneensä sijoitusneuvotteluun liittyviä materiaaleja etukäteen ennen konttoritapaamista verkkoneuvottelun avulla, jotta konttoritapaaminen sujuisi mahdollisimman hyvin, ja asiakas pystyisi valmistautumaan tapaamiseen.

Yksi asiantuntija mainitsi verkkoneuvottelun sopivan etenkin silloin, kun asiakas on aikaisemmin käynyt lainaneuvottelussa, mutta sijoitusratkaisuja ei ole ehditty käymään läpi. Lainaneuvottelut ovat usein varsin pitkiä, ja niiden aikana ei välttämättä ehditä käsittelemään asiakkaan kanssa jatkuvaa rahastosäästämistä. Kyseinen asiantuntija mai-

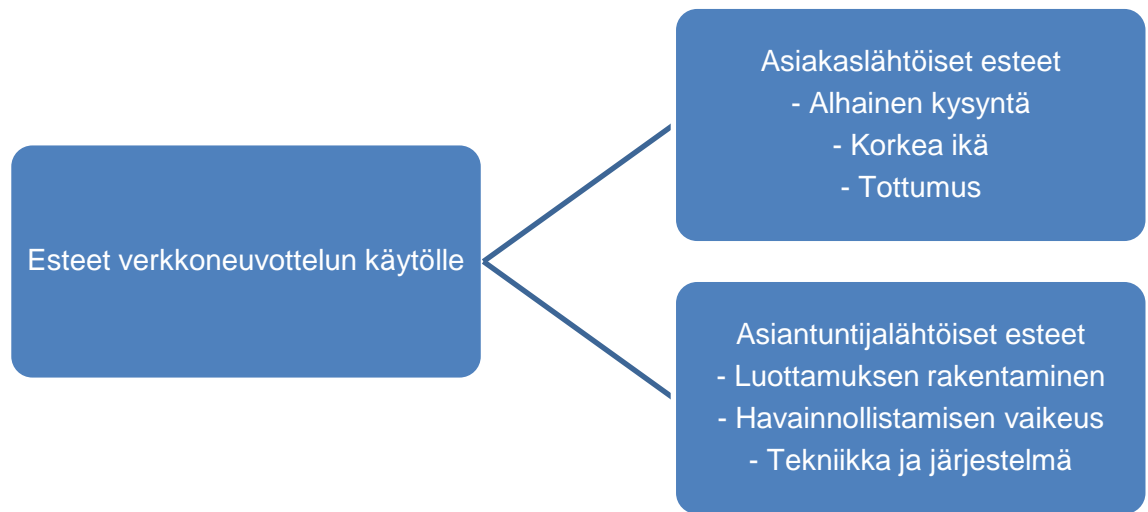
nitsikin, että hän sopii asiakkaan kanssa lainaneuvottelun yhteydessä uuden ajan verkkoneuvotteluun, ja verkkoneuvottelussa asiakkaalle tehdään jatkuvat rahastosäästöso-
pimukset.

Puhelinneuvottelu on omalla kohdallani viimeinen vaihtoehto. Se torppaa mun lisämyynnit. Kokemukseni perusteella pelkän äänen perusteella en saa myytyä, kuin pelkän lainan. Pystyn havainnollistamaan niin paljon enemmän videoyhteyden avulla. Puhelintapaamisessa ei koskaan näe asiakasta, ja siinä ei nää ollenkaan asiakkaan reaktiota. (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2019.)

Sitten kun lainat on tehty, niin olen sopinut verkkoneuvottelun, jossa hoideaan kuukausisäästösopimukset asiakkaalle kuntoon (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 13.11.2019).

5.3 Esteet verkkoneuvottelun käytölle

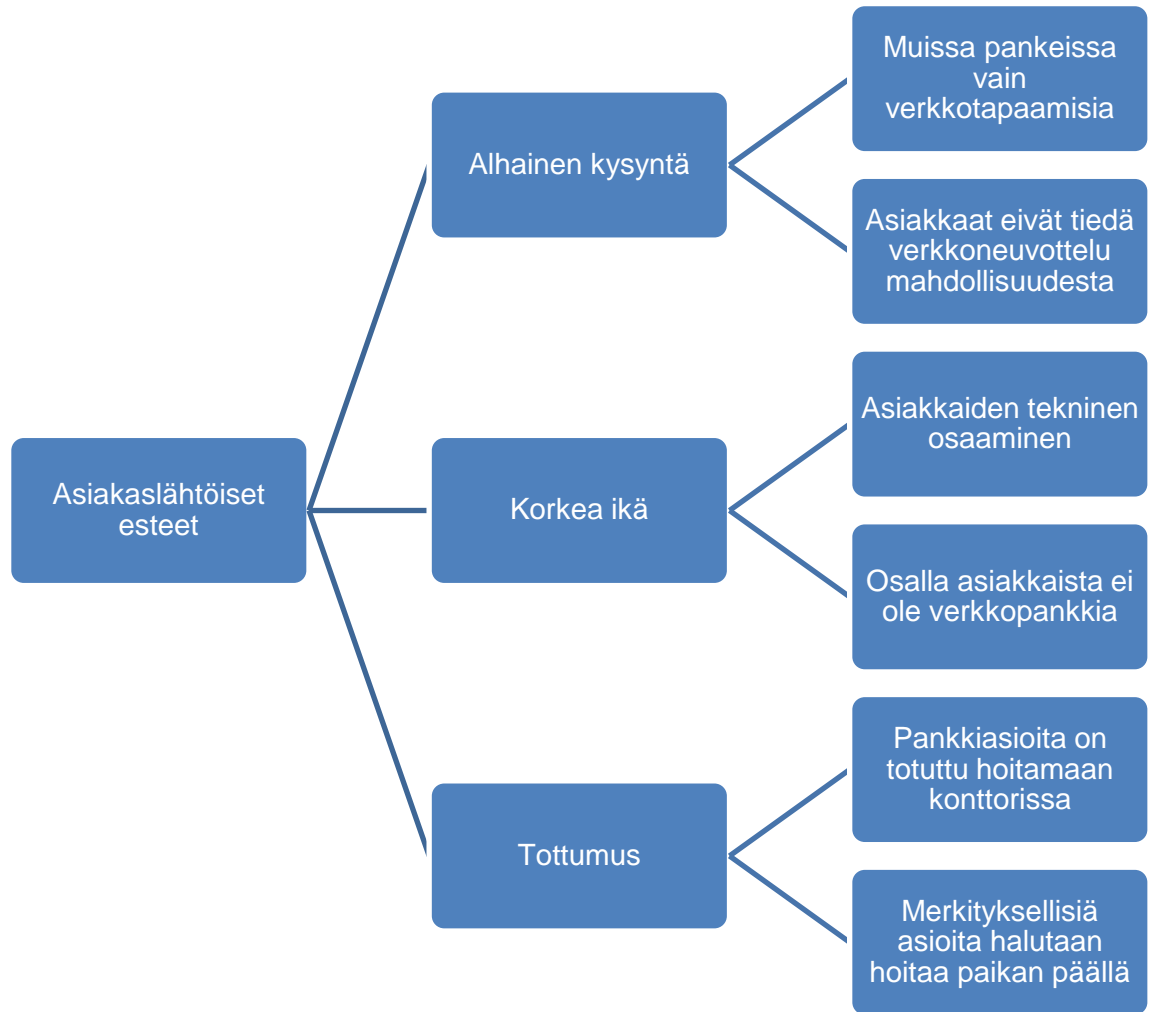
Verkkoneuvottelun esteiksi koettiin asiakaslähtöisiä ja asiantuntijalähtöisiä tekijöitä. Asiakaslähtöiset tekijät liittyivät asioihin, kuten alhaiseen asiakkaiden kysyntään verkkoneuvottelulle, asiakkaiden korkeaan ikään ja asiakkaiden tottumukseen hoitaa pankki-
asioita verkossa. Asiantuntijalähtöiset esteet liittyivät luottamuksen rakentamiseen, asioiden havainnollistamisen vaikeuteen asiakkaalle sekä tekniikkaan ja järjestelmään (kuva 6).



Kuva 6. Esteet verkkoneuvottelun käytölle.

5.3.1 Asiakaslähtöiset esteet verkkoneuvottelun käytössä

Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin asiakaslähtöisiä esteitä verkkoneuvottelun käytölle. Asiakaslähtöiset esteet pohjautuivat asiantuntijan kokemuksiin verkkoneuvotteluista asiakkaiden kanssa. Osa esteistä on havaittu verkkoneuvottelun käytön aikana, ja osa verkkoneuvottelua tarjotessa asiakkaalle (kuva 7).



Kuva 7. Asiakaslähtöiset esteet verkkoneuvottelun käytölle.

Asiantuntijoiden vastausten perusteella asiakkaat eivät usein kysy verkkoneuvottelun mahdollisuudesta. Rahoitusasiantuntijoiden mukaan asiakkaille tarjotaan kilpailevissa pankeissa verkkoneuvottelua ainoana mahdollisuutena lainaneuvotteluun. Näin ollen asiakkaat haluavat tulla tapaamiseen kasvotusten, kun sille on tilaisuus. Asiantuntijoiden mukaan osa asiakkaista kiittää mahdollisuudesta päästä tapaamiseen konttorissa. Yksi asiantuntija oli havainnut, että osa asiakkaista ei tiedä mahdollisuudesta järjestää tapaaminen etänä. Hänen mielestä verkkoneuvottelun aktiivisempi tarjoaminen voisi lisätä asiakkaiden kiinnostusta.

Meidän asiakkaat eivät yksinkertaisesti ole olleet kiinnostuneita verkkoneuvottelusta. He ovat hirmu onnellisia, että pääsevät meillä paikan päälle. Muualla heille tarjotaan vain verkkoneuvotteluja. (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 11.11.2019.)

Multa ei oo kukaan asiakas kysynyt, jos neuvottelu tehtäisiinkin verkkoneuvotteluna (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 11.11.2019).

Asiakkaiden korkeaa ikää ei mainittu rahoitusasiantuntijoiden vastauksissa, mutta varallisuuden hoidon asiantuntijat pitivät sitä yhtenä isoimmista syistä, miksi verkkoneuvotteluja ei tehdä usein. He kertoivat, että suuri osa heidän asiakkaistaan ovat eläkeläisiä, ja tulevat tapaamiseen mieluummin konttorille. Asiakkailta on valmiiksi haasteita sähköisten palveluiden kuten mobiilipankin ja verkkopankin kanssa, ja tästä syystä konttoritapaamiset ovat suosittuja. Konttoritapaamisessa asiakkaan ei tarvitse itse käyttää teknisiä laitteita, sillä vain asiantuntija käyttää tietokonetta.

Yksi asiantuntijoista mainitsi, että verkkoneuvottelu saattaa työllistää konttoritapaamista enemmän, sillä joskus asiakkaita täytyy ohjeistaa paljon verkkoneuvottelun käytössä. Konttoritapaamisessa asiakkaita ei tarvitse neuvoa käyttämään sähköisiä järjestelmiä. Tämän lisäksi osalla vanhemmista asiakkaista ei ole lainkaan verkkopankkia käytössä, jolloin verkkoneuvottelun tekeminen ei ole mahdollista.

Mulla suurin osa on eläkeläisiä, niille ei tule tarjottua (verkkoneuvottelua). Osalla ei ole verkkopankkia, ja osalla tekniikan kanssa jo vaikeaa. (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 13.11.2019.)

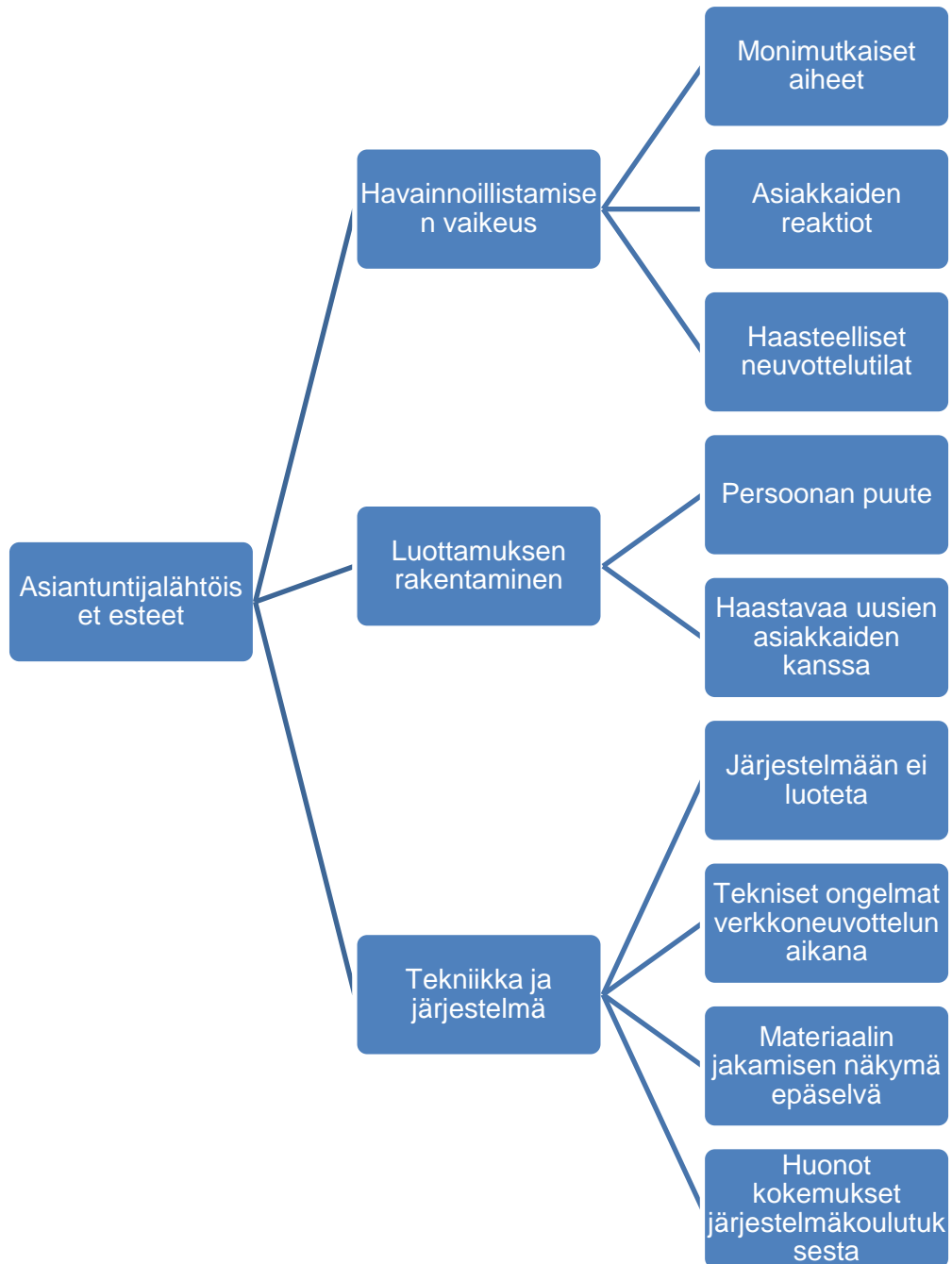
Kyl aikapitkästi heillä on haasteita jo mobiilipankin tai verkkopankin kaa, jotten eivät halua verkossa neuvotella (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 11.11.2019).

Asiakkat eivät vielä ole tottuneet hoitamaan kaikkia pankkiasioita verkossa. Asiantuntijat kertoivat, että iästä riippumatta asiakkaat haluavat tulla konttoritapaamiseen, kun on kyse heille merkityksellisistä asioista. Näistä asioista esimerkkejä ovat asuntolainan hakeminen ja sijoitusten tekeminen. Etenkin ensiasunnon ostajat toivovat usein pääsevänsä tapaamiseen konttorille. Yksi asiantuntija oli havainnut, että varallisuuden hoidon palveluissa huomaa asiakkaiden kieltäytyvät verkkoneuvotteluista juuri siitä syystä, että eivät ole siihen tottuneet.

Asenteet paljon ratkaisee. Varsinkin varainhoidon näkökulmasta ei olla etänä totuttu hoitamaan pankkiasioita. (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2019.)

5.3.2 Asiantuntijälähtöiset esteet verkoneuvottelun käytölle

Asiantuntijälähtöiset esteet liittyivät asiantuntijoiden kokemusten perusteella havainnoinnin ja luottamuksen rakentamisen vaikeuteen, sekä järjestelmästä ja teknisistä ongelmista johtuviin syihin. Verkoneuvotteluja ei olla tehty paljoa osittain näistä syistä johtuen (kuva 8).



Kuva 8. Asiantuntijälähtöiset esteet verkoneuvottelun käytölle.

Asiantuntijoiden kokemusten mukaan verkkoneuvottelu ei sovi tapaamisiin, joissa käsiteltävä aihe on monimutkainen, ja jota asiakkaan on hankala ymmärtää. Rahoitukseen liittyvistä aiheista asiantuntijat nostivat esille etenkin lainojen vakuuksiin liittyvät asiat, jotka ovat usein monimutkaisia kokonaisuuksia. Yksi asiantuntija sanoi, että asiakkaan ollessa konttorilla, näiden asioiden selittäminen on helpompaa. Hänen mielestään havainnointi ja materiaalin esittäminen asiakkaalle toimii paremmin paikan päällä verkkoneuvottelussa.

Toinen asiantuntija mainitsi, että paikan päällä pystyy näkemään asiakkaan reaktioita, joita verkkoneuvottelussa ei välttämättä havaita. Tämä siksi, että verkkoneuvottelussa asiakkaasta näkyy usein vain kasvot, ja asiakkaan muut eleet jää huomaamatta. Asiantuntija mainitsi myös, että joskus asiakkaat eivät halua pitää kamerayhteyttä päällä, jolloin ilmeita ja eleitä ei havaita lainkaan. Asiantuntija koki, että eleiden ja ilmeiden avulla hän pystyy havaitsemaan, milloin asiakas on ymmärtänyt asian.

Silloin se ei ole kaikkien paras, kun on monimutkainen vakuuskuvio, ja on oletettavissa, että on vähän monimutkasempi case. Saa selitettyä paremmin, kun asiakas on paikan päällä. (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 13.11.2019.)

Yhdeksi tekijäksi kerrottiin avokonttoreiden tilojen olevan äänekkäitä, ja äänet saattavat häiritä verkkoneuvottelua. Avokonttoreiden ongelmaksi mainittiin myös se, että verkkoneuvottelun aikana asiantuntijan taustalla saattaa näkyä paljon liikettä. Avokonttoreissa asiantuntijoiden työpisteet ovat lähellä toisiaan ja usein vierekkäin, ja asiantuntijat liikkuvat työpisteensä sekä tulostimen välillä. Asiakas näkee siis jatkuvasti liikettä ja häiriötekijöitä asiantuntijan taustalla. Rauhallisemmat tilat verkkoneuvottelulle vähentäisi taustalla näkyviä häiriötekijöitä ja melua.

No tää tila on aika haasteellinen avokonttorissa. Kuka tahansa voi näkyä siellä taustalla, ja melu on kova. (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 11.11.2019.)

Luottamuksen rakentaminen koettiin vaikeammaksi verkkoneuvottelussa kuin konttorissa. Yhden asiantuntijan mukaan, verkkoneuvottelussa on joskus saada asiakasta luottamaan tarjottuun ratkaisuun. Kun asiakkaalle on esitetty ratkaisu konttorissa, asiakas on siihen luottavaisempi. Toisaalta yksi asiantuntija mainitsi, että hän oli ensin esittänyt verkkoneuvottelulla alustavan ratkaisuehdotuksen, ja tämän jälkeen tehnyt asiakkaan kanssa konttorilla ratkaisuun liittyvät sopimukset. Näin ollen hän oli rakentanut luottamusta verkkoneuvottelun avulla jo ennen konttoritapaamista.

Kaksi asiantuntijaa mainitsi, että heillä ei ole verkkoneuvottelussa yhtä paljoa persoonaa pelissä kuin konttoritapaamisessa. Heidän mielestä verkkoneuvottelu ei ole yhtä luontevaa, jolloin ei välttämättä pysty olla oma itsensä. Näistä syistä he usein ehdottavat asiakkaalle tapaamista konttorilla.

Tässä on enemmän persoonaa pelissä, kun asiakas on konttorilla (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 11.11.2019).

Järjestelmän ongelmat, ja tekniikan tuomat haasteet ovat yksi syy miksi verkkoneuvottelua ei käytetä. Asiantuntijoilla oli huonoja kokemuksia neuvotteluista, joissa oli ilmennyt teknisiä ongelmia. Yksi asiantuntija kertoi, että kesken verkkoneuvottelun yhteys oli katkennut, ja tämän jälkeen asiantuntija ei pystynyt liittymään takaisin verkkoneuvotteluun. Asiantuntijoiden mielestä verkkoneuvottelujärjestelmän tulisi olla selkempi. Asiakkaille jaetaan tapaamisessa erilaisia materiaaleja samalla, kun asiantuntija käsittelee pankkisalaisuuden alaisia tietoja omalla näytöllään. Materiaalin jakaminen oli kuitenkin yhden asiantuntijan mielestä sekava. Hän toivoikin, että näkymä olisi selkeämpi. Silloin ei olisi yhtä suurta riskiä sille, että asiakkaalle esitetään vahingossa väärää näkymää.

Osalla asiantuntijoista oli myös negatiivisia kokemuksia koulutuksista, joissa verkkoneuvottelun käyttöä opetettiin. Nämä asiantuntijat olivat käyneet vain yhdessä koulutuksessa alkuvuonna 2019, jolloin verkkoneuvottelujärjestelmässä oli usein ongelmia. Koulutuksista oli päälimmäisenä jääneet mieleen koulutuksen sekavuus ja koulutuksen aikana ilmenneet tekniset ongelmat. Yhdessä koulutuksessa verkkoneuvottelujärjestelmä ei ollut toiminut lainkaan. Negatiivisten kokemusten myötä osa asiantuntijoista ei käytä usein verkkoneuvottelua. Asiantuntijat kuitenkin myönsivät, että verkkoneuvottelujärjestelmä on nyt toimiva, ja toisten asiantuntijoiden kanssa sparrailu on auttanut verkkoneuvottelun harjoittelussa.

Tein verkkoneuvottelun, jossa ei päästy pidemmälle, kun otin materiaalin esityksen pois. Tämän jälkeen en enää päässyt liittymään takaisin, ja jouduttiin keskeyttämään neuvottelu. (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 15.11.2019.)

Meillä oli yksi koulutus, joka kesti puolitoista tuntia. Järjestelmä ja tunnukset eivät toimineet koko koulutuksen aikana. (Liedon Säästöpankki, henkilökohtainen tiedonanto 11.11.2019.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli esittää toimeksiantajalle, mitä hyötyjä asiantuntijat ovat havainneet verkkoneuvotteluissa, sekä minkälaiset tekijät ovat esteenä verkkoneuvottelun käytölle. Tutkimus oli ajankohtainen, sillä Liedon Säästöpankissa oli keväällä 2019 aloitettu verkkoneuvottelujen käyttö, ja asiantuntijoiden kokemuksia sen käytöstä ei oltu vielä tutkittu.

Tutkimustuloksista selvisi, että verkkoneuvottelusta oli paljon positiivisia kokemuksia. Verkkoneuvottelulla pystytään parantamaan asiakaskokemusta, sillä verkkoneuvottelu säästää asiakkaan aikaa, tekee pankista tavoitettavamman, ja näin helpottaa asiakkaan asiointia. Verkkoneuvottelu tehostaa myös asiantuntijoiden työskentelyä. Sen avulla työ on joustavampaa ja asiantuntijan ajankäyttö tehostuu.

Tutkimuksella selvitettiin myös syitä sille, miksei verkkoneuvottelua käytetä riittävästi Liedon Säästöpankissa. Tuloksista selvisi, että asiantuntijat kokivat verkkoneuvottelun käytön esteiksi asiakas- ja asiantuntijälähtöisiä esteitä. Verkkoneuvotteluja ei tehdä, sillä asiakkaat haluavat mieluummin tapaamiseen konttorille. Tämä johtui asiantuntijoiden mukaan muun muassa asiakkaiden korkeasta iästä ja tottumuksesta hoitaa pankkiasioita konttorilla. Asiantuntijälähtöisiksi esteiksi koettiin se, että etäyhteyden takia verkkoneuvottelulla on vaikea havainnollistaa asioita asiakkaalle, ja rakentaa luottamusta. Eniten koettuja esteitä liittyi tekniikkaan ja järjestelmään.

Verkkoneuvottelua hyödynnetään heikosti sen potentiaaliin nähden. Järjestelmän käytönoton alkuvaiheen haasteet on korjattu ja verkkoneuvottelun käytön lisäämiseen on edellytykset. Järjestelmän ei siis pitäisi olla enää syynä sille, että asiantuntija ei käytä verkkoneuvottelua. Toisaalta järjestelmän ja verkkoneuvottelun kertaava harjoittelu toisi varmuutta ja itseluottamusta osalle asiantuntijoista.

Onnistunut verkkoneuvottelu vaatii asiakkailta digitaalisten kanavien käytön hallitsemista. Asiantuntijalla on iso rooli asiakkaan valmentamisessa järjestelmän käyttöön. Valmentamalla ja opettamalla asiakasta käyttämään verkkoneuvottelua ja muita sähköisiä kanavia voidaan konttoritapaamiset jatkossa korvata verkkoneuvottelulla. Helpoin tapa totuttautua verkkoneuvotteluun asiakkaiden kanssa on varata aika tutun asiakkaan kanssa, jonka kanssa ongelmia ei tarvitse pelätä. Ongelmien ilmetessä tapaamista voidaan jatkaa puhelinneuvotteluna.

Tutkimus toteutettiin laadullisena, ja aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla. Teemahaastattelut olivat sopiva tapa kerätä aineisto tutkimusta varten, sillä tutkimuskysymyksiin saatiin täten useita vastauksia. Päätös valita asiantuntijoita tasaisesti sekä rahoituksen että varallisuuden hoidon palveluista oli onnistunut valinta, sillä näin vältettiin vastausten saturaatio eli kylläntyminen. Haastateltavia oli kuusi, ja tulokset perustuivat pitkälti asiantuntijoiden omiin kokemuksiin ja havaintoihin. Tästä syystä tutkimuksen tulokset eivät välttämättä vastaa täysin todellista tilannetta. Haastateltavilla saattoi olla kokemuksia, joita ei muilla asiantuntijoilla ole tullut vastaan.

Tutkimus toteutettiin pankin sisäisesti, joten tulokset pohjautuivat vain asiantuntijoiden kokemuksiin. Tutkimuksessa oli myös asiakasnäkökulma, mutta se pohjautuu asiantuntijoiden havaintoihin asiakkaista verkkoneuvottelujen aikana. Tutkimuksen tuloksia tukisi jatkotutkimus, jossa verkkoneuvottelua tutkittaisiin asiakkaiden kokemusten perusteella.

LÄHTEET

Aspara, J.; Rajala, R. & Tuunainen, V. K. 2012. The Future of Banking Services. Helsinki: Aalto University.

Brown, E. 2017. Advantages and disadvantages of online meetings. Viitattu 7.1.2020 <https://www.eztalks.com/video-meeting/advantages-and-disadvantages-of-online-meetings.html>.

Cohen, D. 2014. Your practice—The rise of the virtual financial adviser. Viitattu 10.1.2020 <https://www.reuters.com/article/yourpractice-virtual/your-practice-the-rise-and-rise-of-the-virtual-financial-adviser-idUSL1N0M21RY20140307>.

Duhan, P.; Komal, S. & Rahul, V. 2018. Radical Reorganization of Existing Work Structures Through Digitalization. IGI Global: Hershey PA.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.

Forbes 2017. 5 reasons why your company needs to embrace video conferencing now. Viitattu 10.1.2020 <https://www.forbes.com/sites/insights-zoom/2017/10/30/5-reasons-why-your-company-needs-to-embrace-video-conferencing-now/#53bcbb9747c4>.

Grönroos, C. 2008. Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-creates? European Business Review. Vol. 20, No 4, 298–314.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio: yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kaufman, K. 2018. What does the future hold for financial advisors? Viitattu 10.1.2020 <https://www.forbes.com/sites/karlkaufman/2018/08/31/what-does-the-future-hold-for-financial-advisors/#541c0457876a>.

King, B. & Cavendish, M. 2010. Bank 2.0. Singapore: Marshall Cavendish Business.

Laitinen, H. 2019. Pankki ja rahoitus 2019. Viitattu 7.1.2020 <http://www.epsi-finland.org/report/pankki-ja-rahoitus-2019/>.

Lau, A. 2013. Your practice—How to juggle clients' busy professional lives. Viitattu 10.1.2020 <https://www.reuters.com/article/advisers-clients/your-practice-how-to-juggle-clients-busy-professional-lives-idUSL1NOBKAW220130221>.

Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing. 80 (AMA/MSI Special Issue), 69–96.

Liedon Säästöpankki 2018. Liedon Säästöpankin vuosikertomus 2018. Viitattu 18.11.2019 <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/pankit-ja-konttorit/lieidon-saastopankki/ajankohtaista/lieidon-spn-vuosikertomus-2018.21-23>.

Liedon Säästöpankki 2019. Liedon Säästöpankin tulostiedote vuodelta 2018. Viitattu 18.11.2019 <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/pankit-ja-konttorit/lieidon-saastopankki/ajankohtaista/vuoden-2018-tulostiedote>.

- Metsämuuronen, J. 2011. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. Harvard Business Review, Vol. 85, No 2, 116–126.
- Nordea 2018. Annual Report. Viitattu 9.11.2019 <https://www.nordea.com/Images/33-304448/Annual%20Report%20Nordea%20Bank%20Abp%202018.pdf>.
- Pesonen, H-L.; Lehtonen, J. & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Jyväskylä: PS-kustannus
- Rajander-Juusti, R. 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – Luotaus tulevaisuuteen. Helsinki: Finanssialan keskusliitto
- Rawson, A.; Duncan, E. & Jones, C. 2013. The Truth about Customer Experience. Harvard Business Review. Vol. 91, No 9, 90–98.
- Stein, A. & Ramaseshan, B. 2016. Towards the identification of customer experience touch point elements. Journal of Retailing and Consumer Services. Vol. 30, 8–19.
- Säästöpankkiryhmä 2015. Palvelua vai itsepalvelua? Viitattu 19.11.2019 <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/pankit-ja-konttorit/riedon-saastopankki/kaukaa-viisas/palvelua-vai-itsepalvelua>.
- Säästöpankkiryhmä 2020. Säästöpankkiryhmän strategia. Viitattu 18.11.2019 <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/saastopankkiryhma/tietoa-saastopankkiryhmosta/strategia>.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Helsingin seudun kaupakamari
- White, S. 2018. Amazon effect: BOJ says online shopping pushing down core inflation. Viitattu 10.11.2019 <https://www.reuters.com/article/us-japan-economy-boj/amazon-effect-boj-says-online-shopping-pushing-down-core-inflation-idUSKBN1JE0RI>
- Ylikoski, T.; Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu: menestystekijä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus

Haastattelukysymykset

1. Kuinka kauan olet työskennellyt pankkialalla ja Liedon Säästöpankissa?
2. Kuinka monta verkkoneuvottelua olet tehnyt?
3. Milloin ja missä tilanteissa käytät verkkoneuvottelua?
4. Mitä hyötyjä olet kokenut verkkoneuvottelusta Liedon Säästöpankissa?
5. Mitä hyötyä sinulle työntekijänä on verkkoneuvottelusta?
6. Miten asiakas hyötyy verkkoneuvottelusta?
7. Mikä verkkoneuvottelussa on vaikeaa?
8. Mitkä asiat koet esteeksi verkkoneuvottelun käytölle?
9. Minkälaisia kokemuksia sinulla on verkkoneuvottelujärjestelmästä?
10. Kuinka paljon olet saanut koulutusta verkkoneuvottelujärjestelmään?
11. Minkälaisia kokemuksia sinulla on verkkoneuvottelukoulutuksista?
12. Kuinka usein ja millä tavoin olet harjoitellut verkkoneuvottelun käyttöä?