

Jari Tikkanen, LLY17S

Asiakaslähtöisen päivittäisasioinnin kehittäminen pankissa

Opinnäytetyö

Liiketalouden ala

Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma
(Yamk)

2017-2020



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Tikkanen Jari

Työn nimi: Asiakaslähtöisen päivittäisasiain kehittämisen pankissa

Tutkintonimike: Tradenomi (Ylempi AMK)

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakaspalvelu, digitalisaatio, megatrendit

Tiivistelmä

Palveluala on murroksessa. Digitalisaation ja megatrendit haastavat organisaatioiden toimintaympäristöjä. Tämä vaikuttaa organisaatioiden tarjoamaan asiakaspalvelukanaviin ja asiakaskokemukseen synnyttämiseen myös asiakkaiden tavat ja tottumukset ovat muuttuneet, vaikka osalla ne ovat pysyneet samankaltaisina.

Opinnäytetyön aiheena on pankin päivittäispalveluiden kehittäminen asiakasnäkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten asiakaslähtöiset päivittäispalvelut tulisi järjestää tulevaisuudessa huomioiden digitaaliset vaikutukset ja miten asiakaskäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa, jotta asiakkaat voidaan ohjata ottamaan tehokkaimmat päivittäispalvelukanavat käyttöönsä. Tärkeää on myös huomioida miten asiakkaat kokevat digitalisaation ja minkä he kokevat tärkeänä tulevaisuudessa.

Tutkimusstrategiaksi valikoitui konstrukttiivinen tutkimus. Opinnäytetyön kerätty teoriaviitekehys pohjautuu asiakaskokemuksesta, megatrendeista ja digitalisaation mahdollisuuksista. Työssä on hyödynnetty skenaariotyöskentelyä, jota on käytetty yksilöhaastattelujen tukena. Haastattelut on käyty kasvotusten, koska sillä pyritään tuomaan myös niiden henkilöiden äänet esiin, joita sähköiset kyselyt eivät tavoita.

Opinnäytetyön tuotos tarjoaa ymmärrystä asiakkaiden käyttäytymisestä ja halusta saada erilaista palvelua tulevaisuudessa. Tämä opinnäytetyö on kirjoitettu pääasiallisesti asiakaspalvelua tarjoaville pankeille, jotka miettivät mahdollisuuksiaan järjestää palveluitaan tehokkaammin digitalisatiota hyödyntäen muuttuvassa ympäristössä, kuitenkin asiakaskokemuksen ollessa keskiössä. Lopputuotoksena on tarkoitus laatia toimintasuunnitelma, jossa otetaan huomioon asiakkaiden antamat huomiot uusien palvelujen kehittämisessä.

Abstract

Author: Tikkanen Jari

Title of the Publication: Development of customer-oriented day-to-day operations in a bank

Degree Title: Master of Business Administration

Keywords: customer experience, customer service, digitalization, megatrends

Abstract

The service industry is undergoing a transformation. Digitalization and megatrends challenge the operating environments of organizations. This affects the customer service channels offered by organizations and the creation of a customer experience, and the habits and habits of customers have also changed, although in some they have remained similar.

The topic of the thesis is the development of the bank's daily services from the customer's point of view. The aim of the thesis is to find out how customer-oriented daily services should be organized in the future, considering digital effects, and how customer behavior can be influenced so that customers can be instructed to adopt the most effective daily service channels. It is also important to consider how customers perceive digitalization and what they perceive as important in the future.

Constructive research was chosen as the research strategy. The collected theoretical framework of the thesis is based on customer experience, megatrends, and the possibilities of digitalization. The work has utilized scenario work, which has been used to support individual interviews. The interviews have been conducted face-to-face, as it also seeks to bring out the voices of people who are not reached by electronic surveys.

The output of the thesis provides an understanding of customer behavior and the desire to receive a different service in the future. This thesis is written mainly for banks providing customer service, which are considering the possibilities of organizing their services more efficiently using digitalization in a changing environment, however, with the customer experience at the center. The final output is to draw up an action plan that considers the comments made by customers in the development of new services.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Pankkitoiminta ja pankkitoiminnan muutokset	3
2.1	Toimintaympäristön haasteet	3
2.2	Pankkien liiketoimintoihin kohdistuva kilpailu.....	5
2.3	Lainsäädännön muutokset	6
3	Asiakaskokemus.....	9
3.1	Asiakaskokemuksen määritelmä.....	9
3.2	Palvelumuotoilun näkökulma.....	11
3.3	Tulevaisuuden asiakaskokemus	12
3.4	Asiakaskokemuksen synnyttäminen pankkialalla	12
4	Digitalisaatio	14
4.1	Esineiden ja asioiden internet.....	16
4.2	Digisyrjäytyminen.....	17
4.3	5G:n tuomat mahdollisuudet ja uhat	18
4.4	Tulevaisuus.....	19
4.5	Vaikutus pankkisektoriin	19
5	Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät	22
5.1	Tutkimusstrategia.....	22
5.2	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	22
5.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	23
6	Päivittäisten pankkipalveluiden skenaariot ja asiakaskokemuksen kehittäminen.....	25
6.1	Toimeksiantajan kuvaus	25
6.2	Skenaariotyöskentely	27
6.3	Päivittäispalveluiden nykytila	27
6.3.1	Skenaario A	29
6.3.2	Skenaario B	30
6.3.3	Skenaario C	31
6.4	Haastattelut.....	32
6.5	Yhteenveto	34

7	Pohdinta	39
	Lähteet	41
	Liitteet	

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten tulevaisuuden päivittäisasiointi pankissa tulisi järjestää, mitä esteitä asiakkaat kohtaavat digitaalisten päivittäispankkipalveluiden käyttöön otossa, ja kehittää päivittäispalvelua asiakaslähtöisesti, jotta toimeksiantajan strategia toteutuu. Toivottu tuotos on saada kehittämissuunnitelma: asiakaslähtöisen päivittäisasiointin malli, joka tukee toimeksiantajan strategiaa. Toisin sanoen halutaan järjestää päivittäispalvelut asiakaslähtöisesti strategia huomioiden tehostaen toimintoja samanaikaisesti. Opinnäytetyön tuotoksena on malli, joka auttaa kuvaamaan, mitä palveluita tarjotaan ja miten ne järjestetään asiakaslähtöisesti toimeksiantajan näkökulmasta.

Työn toimeksiantajana on itsenäinen suomalainen vähittäispankki, joka on osa isompaa pankkiryhmää. Vähittäispankkitoimintaan sisältyy rahoituspalvelut perheille ja pienyrityksille, tärkeimpinä luototus, talletukset ja rahanhallinta. Toimeksiantajayritys tarjoaa myös varainhoitoa ja henkivakuutuspalveluja, Sp-koti-kiinteistövälityspalvelun ja tukitoimintoja. Toimeksiantajan kilpailustrategia perustuu vahvaan asiakaslähtöisyyteen, jota kutsutaan Säästöpankki-kokemukseksi.

Aihe on hyvin ajankohtainen toimintaympäristön muuttuessa nopeasti. Aiheen valintaan vaikutti myös tutkijan omakohtainen mielenkiinto tutkittavasta aiheesta. Päivittäisasiointi on jo itsessään melko laaja aihe, ja pankkien pääasiallinen kilpailutekijä on aina ollut läsnäolo ja hyvä palvelu, jonka ympärille liiketoiminta on rakennettu. Pankkisektorilla on useita yksiköitä, joihin aiemmin mainitut ilmiöt vaikuttavat, kuten päivittäis-, sijoitus-, laina- ja lakipalvelut. Tässä opinnäytetyössä on kuitenkin tarkoitus keskittyä asiakaslähtöisesti päivittäisasiointin kehittämiseen toimintaympäristön muutosten takia.

Päivittäisasiointia voidaan hoitaa eri palvelukanavien kautta, kasvotusten konttorilla, puhelimitse, verkkopankissa ja mobiilipankissa. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan asiakkaita, jotka käyttävät päivittäispalveluita kasvotusten konttorilla. Opinnäytetyössä halutaankin selvittää syitä, miksi nämä henkilöt valitsevat juuri tämän palvelukanavan ja miten he kokevat tulevaisuudessa asiointin tapahtuvan. Opinnäytetyössä halutaan myös selvittää, miten pankit voisivat palvella tätä asiakasryhmää tulevaisuudessa paremmin tarjoten heille edelleen hyvän asiakaskokemuksen.

Tutkittavan organisaation strategiset valinnat ohjaavat tutkittavia ilmiöitä. Keskeisiksi käsitteiksi muodostuvat asiakaskokemus, digitalisaatio, asiakaspalvelu, megatrendit ja asiakaskäyttäytyminen, jotka avaan opinnäytetyössä myöhemmin tarkemmin.

Tutkimuskysymyksinä ovat ”Miten asiakaslähtöiset päivittäispalvelut tulee järjestää tulevaisuudessa huomioiden digitalisaation vaikutukset?” ja ”Miten asiakaskäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa, jotta asiakkaat voidaan ohjata käyttämään tehokkainta kanavaa päivittäispalveluissa.” Ongelma on hyvin haastava. Digitaalisia palveluita on tarjottu jo melko pitkään, mutta kuitenkin niiden käyttö ei ole lisääntynyt kaikkien asiakkaiden osalta.

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana on laadullinen konstrukttiivinen tutkimus. Aineisto hankitaan haastattelemalla konttorilla päivittäispalveluita käyttäviä henkilöiltä ja analysoidaan sisällönanalyysillä. Tutkimusmielessä pankkien on helppo lähettää kysely digitaalisena asiakkaille, mutta se ei saavuta juuri tutkimuskohteena olevaa asiakaskuntaa. Tutkimuksessa halutaan nimenomaan selvittää sitä osaa asiakkaista, joita digitaalinen kysely ei saavuta. Tavallaan tämän asiakasryhmän ääni on kadonnut.

2 Pankkitoiminta ja pankkitoiminnan muutokset

Suomen pankkisektorilla on tapahtunut vuosien saatossa useita muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet toimintaympäristön muutokseen ja kilpailutekijöiden tarkempaan tarkkailuun. Pankkien pääasiallinen kilpailutekijä oli läsnäolo ja hyvä palvelu ennen 80-luvun pankkikriisiä. Tämän takia konttoriverkosto oli laaja. Korkosäätelyn vapautuessa 80-luvulla pankkien raskas kustannusrakenne aiheutti konttoriverkoston ja henkilöstön vähennystoimet. Tästä huolimatta pankkien tuli kuitenkin pystyä tuottamaan palvelut ja turvaamaan yhteiskunnan toimintakyky. (Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, 2015, 19.)

Pankkisektorin toimijoilla oli halu etsiä koko sektorin kilpailukykyä parantavia ratkaisuja. Yhteistyö aloitettiin monilla alueilla ja sovittiin yhteisistä pelisäännöistä. Maksuliikennetietojen välittäminen sähköisesti loi pohjan tehokkaalle pankkijärjestelmälle. Palvelutaso laski konttoreissa ja se korvattiin itsepalvelulla, mitkä otettiin kuitenkin melko hyvin vastaan. Konttoreiden yhteyteen avattiin laskuautomaatteja asiakkaiden käyttöön, joiden avulla asiakkaat pystyivät hoitamaan laskut ilman toimihenkilöä. Myös paikasta riippumaton asiointi mahdollistettiin verkkopankkien myötä. Viimeisimmän finanssikriisin jälkeen vuonna 2007 lainsäädäntöä ja raportointia on lisätty merkittävästi, mikä on vaikuttanut uusien toimintatapojen kehittämiseen. (Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, 2015, 19.)

2.1 Toimintaympäristön haasteet

Pankkien toimintaympäristö on nykyään jatkuvassa muutoksen tilassa. Yleinen taloustilanne, matalat korot ja uusi pankkisääntely, asiakkaiden toiveiden ja odotusten muuttuminen, mutta myös digitalisaatio ovat jo pidemmän aikaa vaikuttaneet pankkien toimintamallien sopeuttamiseen. Toimintaympäristöön vaikuttavat myös megatrendit, joihin luetaan väestön demografiset muutokset, teknologian ja infrastruktuurin kehittyminen sekä kaupungistuminen. Pankkien toimintaympäristöihin tulee muutoksia monelta suunnalta. Haasteena on kannattavien palveluiden tuottaminen ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen tulevaisuudessa. (Sitra 2019, 45-51.)

Megatrendit kuvaavat pitkäkestoisia, suuria ja hitaasti muuttuvia ja usein toisiinsa kytkeytyviä ilmiöitä, jotka eivät muutu hetkessä (Sitra 2019, 4-7). Tällä hetkellä elämäämme vaikuttavia megatrendejä ovat väestön kasvu, ikääntyminen, globalisaatio, kaupungistuminen, varallisuuden ja keskiluokan kasvu, kulutuksen kasvu ja resurssien väheneminen, eriarvoisuuden lisääntyminen,

ilmastonmuutos ja ympäristön saastuminen, digitalisaatio sekä teknologian kehitys (Hiltunen 2017, 37).

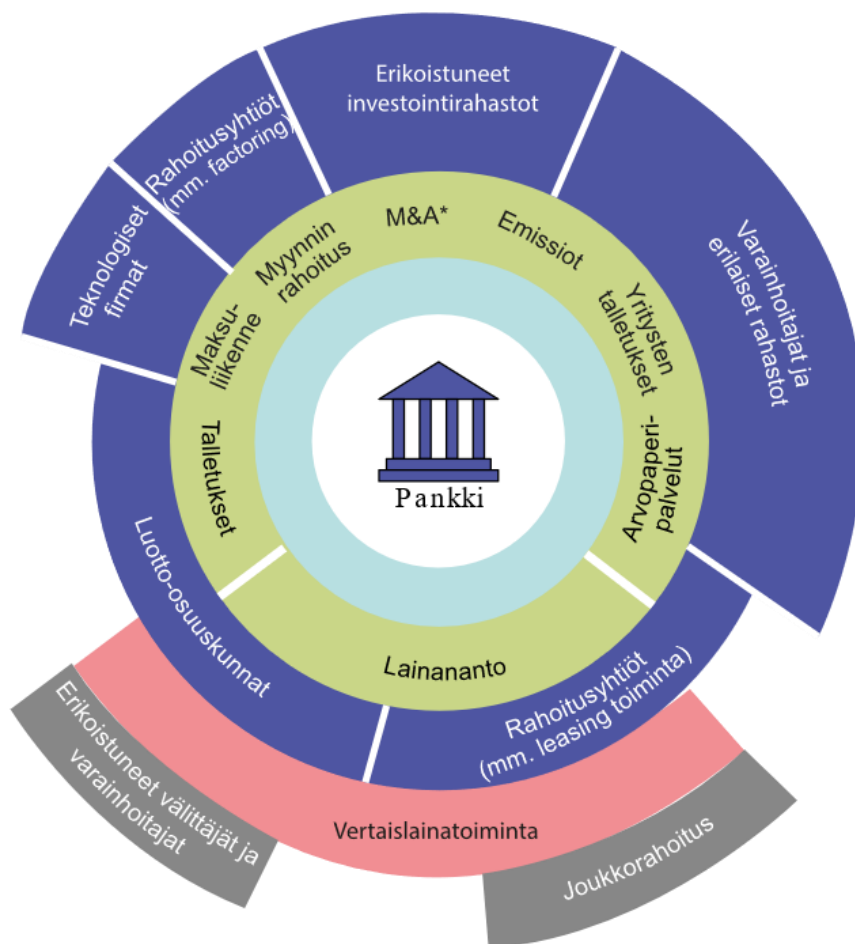
Taloustilanteen poikkeuksellisen pitkä matala korkotaso on koetellut vähittäispankkitoimintaa varsinkin Suomessa, koska pankkien yhtenä tärkeimpänä tulolähteenä on ollut korkokate. Korkotason mataluus on vaikuttanut suomalaiseen pankkitoimintaan voimakkaammin kuin muualla Euroalueella keskimäärin, koska kotitalouksille ja yrityksille myönnettyt lainat on sidottu EURIBOR-korkoihin. (Putkuri & Savolainen 2016.)

Väestön demografiset muutokset ja kaupungistuminen vaikuttavat omalta osaltaan myös pankkisektoriin. Tilastokeskuksen tietojen mukaan syntyneisyys laskee edelleen Suomessa ja ikääntyvien määrä kasvaa. Finanssisektorilla tämä tarkoittaa, että asiakasryhmät vanhenevat ja heidän osuutensa ja tämän asiakasryhmän palveleminen nousee tulevaisuudessa merkittävämmäksi. Mikäli maahanmuuttoa ei saada kasvatettua nykyisestä tai syntyvyyttä parannettua Suomessa, tarkoittaa tämä auttamatta sitä, ettei tulevaisuudessa ole riittävästi työvoimaa ylläpitämään nykyisen kaltaista infrastruktuuria. Kaupungistuminen on Euroopassa hieman erilaista kuin muualla maailmassa. Megakaupungit eivät ole eurooppalainen tapa kaupungistua, vaan keskiuuret kaupungit ovat kiinnostavampia valintoja. Tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että maaseutu jatkaa tyhjenemistään. (Kiiski-Kataja 2014.)

Asiakkaiden tavat toimia ja arvostusperusteet ovat myös muuttuneet. Nopeus ja helppous ovat entistä enemmän tärkeämpi osa palvelua. Ennen asiakkaat olivat uskollisia pankeilleen. Nykyään asiakaspalvelun taso ja asiakaskokemus ovat tärkeimpiä asioita, joita asiakkaat arvostavat. (Van Belleghem 2016; Ilmarinen & Koskela 2015, 34-36.) Useista asiakastytytyväisyystutkimuksista on havaittavissa, että digitaalisia palveluita tarjoavat yritykset saavat parempia asiakastytytyväisyystuloksia kuin yritykset, jotka eivät ole tarjonneet yhtä vahvasti digitaalisia palveluita. Tämä käy ilmi EPSI Ratingin Pankki ja rahoitus 2020-tutkimuksesta ja vuonna 2018 julkaistussa World Retail Banking-raportista, joiden mukaan yksilöllisten palveluiden tarjoaminen nostaa asiakastytytyvyyttä. (EPSI Rating 2020.)

2.2 Pankkien liiketoimintoihin kohdistuva kilpailu

Pankkien liiketoimintoihin kohdistuu kilpailua eri liiketoiminta-alueilla. Kuvassa 1 on pankin ympärille rakennettu pankkien liiketoiminta-alueet maksuliikenne, myynnin rahoitus, M & A, emissiot, yritysten talletukset, arvopaperipalvelut, lainananto, talletukset sekä niihin vaikuttavat kilpailijat. Kuten kuvasta 1. voidaan havaita, pankin perinteisille liiketoiminta-alueille tulee uusia kilpailijoita. Osittain kilpailijoiden lisääntyminen liiketoiminta-alueilla johtuu lainsäädännön muutoksista ja teknologian suomista mahdollisuuksista. (Ernest & Young 2015.)



*M&A tarkoittaa yrityskauppojen järjestely-, neuvonta- ja rahoituspalveluja.
Lähde: Ernst & Young (2015).

Kuva 1. Pankkien liiketoimintoihin kohdistuva kilpailu.

2.3 Lainsäädännön muutokset

Finanssialan sääntely Euroopassa on moninkertaistunut finanssikriisin jälkeen. EU-sääntely on usein ristiriitaista kansallisen lainsäädännön kanssa. Jotta ymmärtäisimme, miten lainsäädäntö jalkautuu lopulta toimintaan, on järkevintä esittää asia kuvan 2 avulla.



Kuva 2. Pankkilainsäädännön tahot.

Kuvassa 2 on esitetty tahot, jotka vaikuttavat omalta osaltaan sääntelyyn. Ensimmäisenä kansainvälisiä ohjeita ja suosituksia antaa usea eri taho EU-alueella. Toisena tulee EU-lainsäädäntö. Tämän jälkeen kansallisten lainsäädännön toimijoiden tulee tarvittaessa muuttaa omaa lainsäädän-

töään vastaamaan EU:n lainsäädäntöä, mikäli se on tarpeellista. Viimeisempänä Finanssivalvonta antaa ohjeistukset ja valvoo, että jokainen pankki myös noudattaa lakeja ja ohjeistuksia. Sääntelyä tulee siis usealta eri taholta ja eri näkökulmista, mikä on hyvä, mutta samaan aikaan osaltaan ristiriitaista siltä osin, mitä ja miten asioita lopulta tulkitaan. Lainsäädäntö muuttuu koko ajan rahoitussektorilla. Sääntelyllä on tarkoitus yhdenmukaistaa EU-alueen ja kansallista lainsäädäntöä ja parantaa läpinäkyvyyttä sekä parantaa kuluttajan suojaa. Tämä tarkoittaa käytännössä raportoinnin lisääntymistä viranomaisille sekä asiakkaalle. (Wuolijoki 2016. 1-11.)

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi vain sellaiset lainsäädännön muutokset, jotka vaikuttavat pankkien päivittäispalveluiden toimintaan. Kaikki säädökset ja sääntely eivät näy suoranaisesti kuluttajalle, joten pyrimme käymään läpi sellaisia säädöksiä, jotka vaikuttavat joko suoraan tai välillisesti. Basel III ja PSD2 ovat merkittävimpiä muutoksia, jotka omalta osaltaan vaikuttavat digitalisaation kehitykseen ja tulevaisuuden vaateisiin.

Basel III asetti vaatimuksia vakavaraisuuteen, likviditeettiin ja rahoitukseen. Käytännössä Basel III asetti tiukemman vaatimuksen pankkien omien varojen määrästä suhteessa riskipainotettuihin saamisiin. Myös omien varojen määritelmä ja riskipainotettujen saamisten laskenta tiukentuivat ja vähimmäisomavaraisuusasteelle luotiin uusi mittari pääomien määrälle suhteessa taseen kokoon. (Nordea Markets 2013, 8-9.) Likviditeetin ja rahoituksen osalta Basel III vaatii likviditeettipuskuria, joka koostuu käteisestä ja hyvänlaatuisista velkakirjoista, joilla pitäisi kattaa 30 päivän stressiskenaarion likviditarpeet. Pitkää luotonantoa pyritään tukemaan lisäämällä pitkän ajan varainhankintaa. (Nordea Markets 2013, 9.)

Yhtenä isoimmista muutoksista, joka vaikuttaa toimialan lisäksi merkittävästi myös asiakkaisiin, on 13.1.2018 voimaan tullut Euroopan parlamentin hyväksymä maksupalveludirektiivi PSD2, jonka tarkoituksena on parantaa kuluttajien oikeuksia sekä edistää kilpailua pankkitoimialalla edistäen näin asiakkaiden palveluvalikoimaa. PSD2-direktiivi astuu voimaan vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa avattiin maksu- ja rajapinnat kolmansille osapuolille, mikä mahdollistaa käytännössä muidenkin kuin oman pankin sovellusten hyödyntämisen tilien käyttämiseen ja maksujen suorittamiseen. (Finanssivalvonta 2019a.)

Vuoden 2018 PSD2-direktiivi tuo kuluttajalle oikeuksia parantavia muutoksia. Muun muassa kuluttajan vastuu lievästä ja tavallisesta huolimattomuudesta aiheutuvasta korttiväärinkäytöksestä laski 150 eurosta 50 euroon, kauppiaan mahdollisesti veloittamat lisäkulut poistuivat maksetta-

essa Visa- ja Mastercard-luottokorteilla, maksupalveluntarjoajien tulee jatkossa näyttää maksajalle käytetty kurssi ja kulut valuutan muuntopalveluissa ennen maksun suorittamista ja pankeille asetettiin 15 päivän määräaika asiakasvalitusten käsittelyssä. (Finanssivalvonta, 2019a.)

PSD2-direktiivi astui kokonaisuudessaan voimaan 14.9.2019. Tämä tarkoittaa, että osa pankkien perinteisesti tarjoamista palveluista ei ole enää pankkisivonaisia ja asiakas voi halutessaan tarkistaa muun muassa saldon ja tilitapahtumat myös muiden palveluntarjoajien palveluista. Tämän takia kilpailun odotetaan kiristyvän. PSD2 mahdollistaa uusien maksutapojen syntyminen pankeista riippumatta nykyisten maksutapojen lisäksi. (Finanssivalvonta 2019a.)

Tulevaisuudessa myös suuret yritykset sekä muun toimialan yritykset ja FinTech toimijat voivat tarjota samoja palveluita kuin pankitkin. Suuret teknologiatalot ovat jo tulleet mukaan markkinoille, esimerkkeinä Amazon ja Paypal. Myös toisen toimialan toimijat ovat kiinnostuneita markkinoista, esimerkkinä Ikeakin tarjoaa jo finanssipalveluita asiakkailleen. (Gerdt & Eskelinen 2018, 47.)

Lainsäädännön muutoksen takia markkinat ovat globalisoituneet, ja se mahdollistaa uusien toimijoiden tulon. Pankkisektorin näkökulmasta tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että pankit tarjoavat edelleen peruspankkipalvelut asiakkailleen, joita uudet toimijat voivat hyödyntää omassa liiketoiminnassaan, minkä seurauksena pankit menettävät osan omasta ansainnastaan. (Jokivuolle 2005, 1-3.)

Lainsäädännössä korostetaan maksamiseen liittyvää asiakkaan tunnistamista ja maksujen vahvistamista maksamisen turvallisuuden takaamiseksi. Vahvaa tunnistamista vaaditaan pääsääntöisesti aina tilitieto- ja maksupalveluita käytettäessä. Tällä tavoin lainsäädännöllä pyritään varmistamaan, että niin uudet palveluntarjoajat kuin pankitkin noudattavat tiukkoja turvatoimia ja tietoturvakäytäntöjä turvaten asiakkaan identiteetin ja varat, kuten nykyäänkin. (Atrila 2019.)

Perinteisiin pankkeihin kohdistuu luottolaitos-, maksupalvelu- ja asuntoluotonvälittämissääntelyä, mikä vaikuttaa pankkien prosesseihin tuottaen palveluita sääntelyn mukaan. Uudet toimijat voivat ottaa haltuun vain tiettyjä osia pankin liiketoiminta-alueista. Uudet toimijat voivat tarjota vain maksupalvelun välittämiseen liittyviä palveluita, kuten Holvi Payment Services Oy. Myös pikavippifirmojen tarjoamat pikaluotot, jotka ovat vakuudettomia ja alle kolmen kuukauden pituisia lainoja, eivät kuulu pankkilainsäädännön piiriin, mikä on mahdollistanut nopeamman digitaalisen luotto-prosessin kehittymisen. (Finanssivalvonta 2019b.)

3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus liittyy opinnäytetyöhön merkittävällä tavalla. Tässä luvussa selvitetäänkin, mistä asiakaskokemus koostuu ja mitä asioita on otettava huomioon asiakaskokemusta kehittäessä tulevaisuudessa. Asiakaskokemus katsotaan myös palvelumuotoilun näkökulmasta sekä mitä tulevaisuuden asiakaskokemus vaatii.

3.1 Asiakaskokemuksen määritelmä

Asiakaskokemus voidaan määritellä summaksi kokemuksia, joita asiakkaalle muodostuu kohtaamisessa yrityksen kanssa. Kohtaamiset voivat olla suoria tai epäsuoria, esimerkiksi kuulopuheita, suositteluita, mielikuvia ja tunteiden summa, joita asiakkaalle muodostuu. Asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös, vaan kokemus, johon vaikuttavat asiakkaan tekemät tulkinnat. (Löytänä & Kortesus 2011, 11.) Asiakaskokemukset vaikuttavat mahdollisten ostopäätösten syntymiseen asiakkaan ja yrityksen välillä. Digitaalinen asiakaskokemus voidaan määritellä siten, että asiakas on yhteydessä yritykseen jonkun digitaalisen laitteen kautta. Käyttöliittymän kautta asiakkaalle muodostuu kokemus, jonka perusteella asiakkaalle syntyy ajatus palveluntarjoajasta. (Löytänä & Kortesus, 2011, 11-18.)

Löytämä ja Kortesus ovat kirjoittaneet asiakaskokemuksen hyötyjä kirjassa Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen seuraavasti. Asiakkaiden kokema arvo on suoraan verrannollinen yrityksen tuottoon. Hyvä asiakaskokemus myös vahvistaa sitoutumista yritykseen, lisää asiakastyytyväisyyttä, lisää suosittelijoiden määrää sekä suositteluhalukkuutta, lisää mahdollisuuksia lisämyyntiin, pidentää asiakkuuden elinkaarta, pienentää asiakaspoistumaa, kohottaa brändiarvoa, vähentää negatiivista asiakaspalautetta sekä pienentää uusasiakashankinnan kustannuksia. (Löytänä & Kortesus 2011, 18-21.)

Asiakaskokemusta on tutkittu maailmalla paljon ja asiakaskokemuksen tuottavuudesta on useita tutkimuksia. Asiakaskokemuksella on suora yhteys ostohalukkuuteen, se myös korreloi suoraan jatko-ostojen kanssa. Hyvällä asiakaskokemuksella on myös suuri merkitys asiakaspysyvyyteen. Harvard Business Review -tutkimuksen mukaan asiakaspysyvyyden parantaminen viidellä prosentilla voi kasvattaa kannattavuutta 25-95 prosentilla. Forbes/Garnerin tilaston mukaan 80 prosenttia tulevaisuuden liiketoiminnan voitosta tulee 20 prosentista nykyasiakkaista. CEB on myös tutkinut yhteyttä asiakkaiden pysyvyydellä ja helpoksi koetulla asiointilla. Tutkimuksessa on havaittu

merkittävä yhteys. Asiakkaista 94 prosenttia on ilmaissut asioivansa uudelleen samassa yrityksessä, jos asiointi on ollut vaivatonta. (Provad 2016.)

Asiakaskokemus ei siis ole yksittäinen teko tai tapahtuma, vaan se on kokonaisvaltainen ajattelu-tapa, joka huomioi kaikki organisaation osa-alueet ja ne kaikki vaikuttavat asiakkaaseen asiakas-kokemuksen kautta. (Löytänä & Korteso 2011, 43-49.) Kuvassa 3 on esitetty asiakaskokemuksen osa-alueet. Voidaan ajatella, että organisaatio on uloimmalla alueella ja se tarjoaa eri liiketoi-minta-alueilla asiakaskokemuksia asiakkaille eri kanavia pitkin. Kuvassa 3 ei ole eritelty eri osa-alueiden painoarvoja, vaan kuvassa on tarkoitus esittää asia siten, että organisaation kaikki osa-alueet luovat erilaisia kokemuksia, jotka ovat joko positiivisia tai negatiivisia.



Kuva 3. Asiakaskokemuksen osa-alueet.

Asiakaspalvelulla ja myynnillä on usein eniten kohtaamisia asiakkaiden kanssa, mutta organisaation kaikki osa-alueet vaikuttavat asiakaskokemukseen. Tietojärjestelmien tarkoitus on varmistaa järjestelmien toiminta, talousosaston tarkoitus on lähettää ja vastaanottaa laskut oikea-aikaisesti, lakiosaston tulee laatia sopimukset sekä varmistua, että asiat on asiakkaan kannalta sovittu selvästi, tuotekehityksen tulee pyrkiä löytämään asiakkaan tarpeita tyydyttäviä ratkaisuja, markkinoinnin tulee vaalia brändiä sekä viestiä lupaukset asiakkaille ja henkilöstöosaston tulee vastata henkilöstön osaamisesta ja asenteen kehittämisestä. (Löytänä & Korteso 2011, 74.)

Jotta asiakaskokemus mielletäisiin onnistuneeksi, tulisi sen tukea asiakkaan minäkuva. Sen tulisi yllättää ja synnyttää vahvempia tunteita kuin arkinen tai tavallinen. Asiakaskokemuksen tulisi olla mieleenpainuva kokemus, joka saa asiakkaan haluamaan lisää. Asiakaskokemuksen siis tulisi luoda lisäarvoa asiakkaalle. (Löytänä & Korteso 2011, 44-45.) Digitalisaation myötä yritysten ja asiakkaiden välinen vuoropuhelu on lisääntynyt (Korkiakoski 2018).

3.2 Palvelumuotoilun näkökulma

Palvelumuotoilija Anniina Jaskari-Kaaronen ja projektipäällikkö Turkka Eterma Samlink Oy:stä kertovat, että uuden palvelun suunnittelussa on perinteisesti keskitytty tekemään työtä organisaation sisäisten tiimien kesken. Monet palvelut näyttäytyisivät entistä parempina ja houkuttelevampina, jos niiden kehittämiseen otettaisiin aktiivisesti asiakkaita mukaan. Asiakaskeskeisen palvelun kehittäminen auttaa ymmärtämään paremmin asiakkaan tarpeet, haasteet, toiveet ja tavoitteet. Tällä tavoin organisaatiot pystyvät kehittämään asiakaslähtöisemmin palveluitaan, jotka vastaavat asiakkaan odotuksia ja ylittävät ne positiivisesti. (Samlink 2018.)

Jaskari-Kaaronen mukaan asiakkaiden ja toimintaympäristön muutosten takia palveluita tulee pystyä mukauttamaan kohtaamaan asiakkaan yksilöllisiä tarpeita ja odotuksia. Avainasemassa on ymmärtää yhteiset tavoitteet ja päämäärät asiakkaan ja organisaation välillä. Monialaisten tiimien avulla saadaan arvokasta tietoa ja näkökulmia palveluiden kehittämiseen. Avoimen vuoropuhelun kautta saadaan syvälinen ymmärrys toiveista ja tarpeista. (Samlink 2018.)

Asiakasta on hyödyllistä kuunnella tehtäessä uudistuksia. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa palvelukokonaisuus ja sen laatu. Jokainen on kuitenkin yksilö, joka muodostaa arvon henkilökoh-
taisen kokemuksen kautta. Lait ja sääntely ohjaavat tuote- ja palvelukehitystä pankkisektorilla. Kehitettäessä on kuitenkin ymmärrettävä asiakas ja kehitettävän palvelun käyttökokemuksen olevan keskeinen lähtökohta, kertoo Säästöpankkiliiton kehitysjohtaja Mika Laakkonen, (Samlink 2018.)

3.3 Tulevaisuuden asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen kehittäminen myös tulevaisuudessa nähdään tärkeänä. Tärkeää ei ole itse teknologia, vaan lopputulos, jota tavoitellaan. Gerdt & Eskelinen ovat kiteyttäneet digiajan asiakaskokemuksen nelikenttään, reaaliaikaiseen palveluun, personointiin, käyttäjäystävällisyyteen ja teknologiaympäristöön. Organisaation näkökulmasta olisi tärkeää pystyä valitsemaan oikeanlainen teknologiaympäristö, jonka päälle on hyvä rakentaa reaaliaikaisia palveluita, jotka ovat helposti personoitavissa ja käyttäjäystävällisiä. (Gerdt & Eskelinen 2018, 57-58.)

3.4 Asiakaskokemuksen synnyttäminen pankkialalla

Asiakkaiden käyttäytyminen ja tarpeet ovat muuttuneet digitalisaation myötä merkittävästi, mihin yritykset pyrkivät vastaamaan (Ilmarinen & Koskela 2015, 35-41; Gimpel & Huber & Sarikaya. 2016, 91). Teknologisen toimintaympäristön muuttuessa jatkuvasti asiakastarpeiden yksilöllisyyden ymmärrys ja asiakastyytyväisyys ovat entistä tärkeämmässä roolissa (Causon 2018). Muutoksen takia asiakkaat haluavat entistä enemmän vapauksia valita mielekkäimmän palvelumuodon. Palvelua halutaan saada nopeasti ja helposti ilman ajan tai paikan rajoitteita. (Larsson & Viitaoja 2017; Van Belleghem 2016). Larsson ja Viitaoja ovat kirjoittaneet myös, että asiakkaat toivovat saavansa henkilökohtaista, merkityksellistä ja yksilöityä palvelua (Larsson & Viitaoja 2017; Van Belleghem 2016). Yksilöllisen digitaalisen palvelun tarjoaminen asiakkaille nostaa asiakastyytyväisyyttä Word Retail Banking (2018) raportin mukaan. Pankkien avaintekijäksi nouseekin asiakaskokemukseen vaikuttaminen ja asiakastarpeiden tyydyttäminen (Mädche 2015).

Uusia teknologia ratkaisuja kehittäessä yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi on noussut muuttuneiden asiakastarpeiden huomiointi digitalisoituvassa yhteiskunnassa (Leimeister, Österle & Alter 2014). Pankkien tulisi omaksua uusia teknologisia toimintamalleja ja arvoja pysyäkseen kehityksen ja muuttuneiden asiakastarpeiden mukana. Tämän avulla pankit voivat saavuttaa tuottavuuteensa toivotun tehokkuuslisän ja samalla pankit pystyvät tarjoamaan uusia tapoja, joilla asiakas saa yksilöityä, tehokasta ja nopeaa asiakaspalvelua. (Setia, Venkatesh, & Joglekar, 2013; Pousttchi & Dehnert 2018; World Retail Banking Report 2018.)

Tulevaisuudessa tulee löytää tasapaino uusien digitaalisten ratkaisujen ja perinteisen henkilökohtaisen asiakaspalvelun väliltä. Pankissa asioidessaan asiakkaat arvostavat edelleen perinteistä asiakaspalvelua suuremmissa päätöksissä, kuten asunnon hankinnassa. Nopeat ja helpot asiat

voidaan hoitaa itsenäisesti muissa kanavissa (Kamakodi & Khan 2008; Graupner, Melcher, Demers, & Maedche. 2015.)

Asiakaspalveluratkaisut tulisi kehittää asiakkaiden käyttäytymisen ja kysynnän kautta. Nykymaailmassa menestyviä ratkaisuja ovat yksilölliset, reaaliaikaiset, helppokäyttöiset ja rajoittamatonta pääsyä tarjoavat palveluratkaisut. (Leimeister, Österle & Alter 2014; Pousttchi & Dehnert 2018.)

4 Digitalisaatio

Digitalisaatio ei ole ilmiönä uusi, mutta sen vaikutukset ovat laajemmat kuin on ajateltu. Digitalisaatio on määritelty valtiovarainministeriön selvityksessä seuraavasti. Kokonaisvaltaista toimintatapojen uudistamista, joka sisältää uusien digitaalisten teknologioiden käyttöönottoja. Digitaalisella teknologialla tarkoitetaan analytiikkaa, big dataa, mobiiliteknologioita, pilvipalveluita, robotiikkaa, sosiaalista mediaa ja asioiden internetiä. Digitalisaation myötä organisaatioiden palvelutehtävät ovat monimuotoistuneet ja liiketoimintamallit muuttuneet. Digitalisaatio tarjoaa uusia arvonnäkö- ja ansaintamahdollisuuksia. (Valtiovarainministeriö 2016, 10-12.)

Digitalisaatio voidaan jakaa kolmeen osaan, kuten kuvassa 4, jotta voisimme ymmärtää sen kompleksisuuden. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen raportissa digitalisaatio koskettaa koko yhteiskuntaa verkkoon kytkettyjen älykkäiden laitteiden ja palveluiden avulla. (Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos 2015, 8.)



Kuva 4. Teollinen internet voidaan kuvata yritysten näkökulmaksi digitalisaation kenttään, (Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, Raportti 2015 - Suomalainen teollinen internet -haasteesta mahdollisuudeksi.)

Yhteiskunnan rooli on määritelty digitaalisten palveluiden ja tuotteiden tuottajana ja hyödyntäjänä sekä infrastruktuurien ja kyvykkyyksien kehittäjänä ja ylläpitäjänä. Tämä parantaa yritysten kilpailukyvyyn edellytyksiä ja siten luo pohjaa teollisuuden jalostusarvon kasvulle Suomessa. Yritysten rooli on kehittää datapohjaisia liiketoimintamalleja tarjoten datasta arvoa sekä verkottaa palveluita ja tuotteita yhteiskunnan ja kuluttajien käyttöön. (Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos 2015, 26-27.) Kuluttajan näkökulmasta digitalisaatio on poistanut rajoituksia vuorovaikutuksesta ympäröivän yhteiskunnan kanssa, tiedonsaannista ja osallistumisesta sekä sidonnaisuuden aikaan ja paikkaan. (Koiranen, Räsänen & Södergård 2017, 24–29). Kehityksen myötä on myös havaittu markkina- ja innovaatiopotentiaalin kasvavan avoimuuden lisääntyessä. Kuluttajapuolen ekosysteemeistä tunnetuimpia ovat Apple ja Google Android, jotka tarjoavat kehittäjille yhtenäisen alustan ja markkinat. (Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos 2015, 35.)

4.1 Esineiden ja asioiden internet

Internet of Things (IoT) -käsitteen suora käännös suomeksi tarkoittaa asioiden internetiä tai vaihtoehtoisesti esineiden internettiä. Tarkkaa määritelmää ei ole, mutta sitä voidaan tulkita sen perusteella, mitä siihen kuuluu. Olemassa olevan tiedon valossa voidaan ennakoida, miltä tulevaisuus näyttää ennen kuin esineiden ja asioiden internet yleistyy. (Ryynänen 2016; Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos 2015, 13-14.)

Jotta asioiden ja esineiden internetiä voidaan ymmärtää, on hyvä määritellä ensin siihen liittyviä elementtejä. Infrastrukturi on keskeinen elementti, se mahdollistaa internetiin liittyvän tiedon keräämisen, tallentamisen ja jakamisen. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa mobiiliverkkoa. Jatkuva verkkoyhteys mahdollistaa suurempien datamäärien tallentamisen ja keräämisen. Tästä syystä se tulee tallentaa sillä tavalla, että se on eri laitteiden käytössä. Siksi esineiden internetiin liittyy oleellisesti pilvipalveluiden hyödyntäminen. Mikä tahansa laite, kuten televisiot, jääkaapit, valvontakamerat, robotit, itseohjautuvat autot ja itseohjautuvat helikopterit, voivat tulevaisuudessa olla yhteydessä verkkoon. Näistä osa kuluttajan onkin jo mahdollisia ottaa käyttöön ja osaan vaaditaan vielä lisää testausta (Ryynänen 2016.)

Esineiden internetin oleellinen asia on, että esine osaa tunnistaa käyttäjän ja hänen tarpeensa. Verkkosivustot, älypuhelimet ja laitteet keräävät jo dataa käyttäjistään profiilien alle. Esimerkkinä Google mail -tilin omistajasta voidaan kerätä kaikki tieto toiminnasta päätelaitteella ja päätelaitteen ympäristöstä. Esimerkiksi se, millä sivuilla asiakas käy, mitä palveluita hän ostaa ja mistä hän pitää. Asiakkaan ostotottumuksista pystytään algoritmien perusteella päättelemään ikä, pituus, paino, mielenkiinnon kohteet, missä kohde liikkuu, minkälainen ääni käyttäjällä on ja minkä näköinen käyttäjä on. Näiden avulla asiakas voidaan tunnistaa, jolloin asiakas pystyy esimerkiksi ottamaan palveluntarjoajan auton käyttöönsä lähimmästä kadunkulmasta ja ajamaan sillä töihin, jolloin palveluntarjoaja veloittaa asiakkaalta palvelun käyttöasteen mukaisesti. (Ryynänen 2016.)

Esineiden ja asioiden internet mahdollistaa käytännössä jokaiselle palveluntarjoajalle mahdollisuuden päästä käsiksi käyttäjän profiiliin ja tekoäly pystyy tekemään oletuksia käyttäjän tottumuksista ja tavoista. Tämä voi olla ongelmallista, jos tekoäly alkaa ohjailemaan liikaa käyttäjää tai tekoälyssä tulee virhe, myös vastuu kysymykset ovat hankalia esineiden ja asioiden internetissä. (Ryynänen 2016; Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos 2015, 21.)

Yhteiskunta pyrkii luomaan digitaaliset palvelut ja ICT-Palveluarkkitehtuurin, joita jokainen yhteiskunnan jäsen pystyy käyttämään helposti ja vaivattomasti. Esineiden ja asioiden internetin ansiosta kuluttaja luovuttaa tietämättään tai tietoisesti palveluntarjoajille tietoa saadakseen ilmaisia palveluita. Luovuttamalla dataa palveluntarjoajille pystyvät palveluntarjoajat tarjoamaan entistä parempia ja tarkoituksen mukaisia palveluita asiakkailleen. Palvelut ja tuotteet verkkotuvat ja alkuperäinen tuottaja katoaa kuluttajan näköpiiristä. Asiakkaan näkökulmasta palvelu koetaan maksuttomaksi, vaikka kyseessä on omien tietojen luovuttaminen palveluntarjoajalle, joka tekee kauppaa asiakkaan tiedoilla. (Ryynänen 2016; Elinkeinoelämän tutkimuslaitos 2015, 32.)

4.2 Digisyrjäytyminen

Digisyrjäytymisestä puhuttaessa on ymmärrettävä sen laajuus. Digitaalinen kuilu on alun perin tarkoittanut yhteiskunnan jakautumista niihin, jotka käyttävät tietokonetta, jossa on internetyhteys ja niihin, jotka eivät. Sama termi on myöhemmin laajennettu kuvaamaan eroja internettiin pääsevien ihmiskuntien ja valtioiden välillä, esimerkiksi kehitysmaita on pidetty niin sanottuina digisyrjäytyneinä. Nykyään langaton verkko on kaikkien saatavilla ja yhä useammilla on joko älypuhelin, tabletti tai tietokone. Tästä syystä digisyrjäytymisen termiä tulisi jälleen laajentaa. Vaikka digisyrjäytymistä pidetään teknologian aiheuttamana, se on kuitenkin enemmän sosiaalinen ja poliittinen ongelma. (Suomen Pankki 2018, 15.)

Suomen Pankin perustamassa maksuneuvostotyöryhmässä on käsitelty maksamisen tulevaisuutta ja sen haasteita. Työryhmän E-kirjasessa nostetaan esiin maksamisen vaihtoehtoisia tapoja ja talouslukutaidon tarve alati muuttuvassa ympäristössä. Ei ole tiettyä ikäryhmää, jota tämä asia ei koskettaisi. Nuorten talouslukutaito on keskimäärin heikompi ja vanhemmille ihmiselle ongelma muodostuu tietämyksen rajallisuus, koska digitalisaatio muuttaa maksamista ja toimintatapoja. Hallitsematon kuluttaminen vaikuttaa kaikkien talouteen ikään tai sukupuoleen katsomatta. (Suomen Pankki 2018, 18.)

Suomen Pankin työryhmän tekemässä selvityksessä mainitaan myös, että aina tulee olemaan tietty ryhmä ihmisiä, jotka eivät syystä tai toisesta voi käyttää sähköisiä palveluita. Digisyrjäytymisen riskiä edesauttaa tiedon siirtyminen täysin digitaalisiin kanaviin. (Suomen Pankki 2018, 36, 16.)

4.3 5G:n tuomat mahdollisuudet ja uhat

5G:llä tarkoitetaan viidennen sukupolven mobiiliteknologiaa. 5G -verkkojen odotetaan muuttavan tuottavuutta ja kasvua merkittävästi. 5G -verkon etuna on nopeampi datanopeus ja pienempi verkon latenssi. Tämä mahdollistaa nopeamman koneiden ja tavaroiden vuorovaikutuksen internetissä. Jotkut innovaatiot, kuten puheentunnistus ja sen kerääminen, eivät onnistu nykyisellä 4G -tekniikalla, koska siinä on rajoituksia, mutta 5G mahdollistaisi tämänkaltaisia innovaatioita.

Nokian toimitusjohtaja Rejeev Surin mukaan 5G-teknologian avulla tuottavuutta voidaan kasvattaa 30-35 prosenttia pelkästään Yhdysvalloissa. Tämä tulee muuttamaan tuottavuuden uusiin mittasuhteisiin (Segan 2019). 5G:n ja digitalisaation yhteisvaikutukset yhteiskuntaan ja pankkisektoriin ovat merkittäviä. Digitalisaatio ja 5G mahdollistavat uudet innovaatiot, jotka saattavat muuttaa toimialaa. Tällaisia innovaatioita on kerätty Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisuun, Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018-2037, Yhteiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia.

Näistä pankkisektoriin saattavat vaikuttaa ainakin seuraavat. Robotisoitu puhelinpalvelu Nuance, joka pystyy vastaamaan asiakkaan tavallisimpiin kysymyksiin. Myös kasvoja tunnistava tekoäly kuvakulmasta riippumatta ja henkilökohtainen robottiassistentti mahdollistavat uusien innovaatioiden syntyminen toimialalle. Osassa pankkeja jo on robotisoituja chattibotteja, jotka auttavat asiakkaita perusongelmissa. Amazon Go tarjoaa AI-kauppoja ilman kassoja, Suomessakin on ollut samankaltaisia kokeiluja. (Linturi & Kuusi 2018.) Myös asiantuntijatehtäviin voidaan löytää robotista apua. Refinery29 -uutisen mukaan robottiasianajaja on voittanut 64 % jutuista ja säästänyt miljoonia Yhdysvalloissa (Harrison 2016).

5G:n vaikutuksia ihmisen terveydelle ei ole vielä riittävästi tutkittu, mutta tutkijoiden mielestä sen tuottama säteily on ihmiselle vaarallista. Tutkijat ovat maininneet, että jo 3G ja 4G aiheuttavat säteilyä, joten on oletettavaa, että 5G, joka toimii suuremmilla tehoilla, aiheuttaa säteilyä monin kertaisesti enemmän. (Karaboytcheva 2020, 1-11.) Kauppalehti uutisoi esineiden internetin kaappattujen laitteiden kasvusta. Kyberuhat ovat olemassa oleva uhka digitalisaatiolle ja 5G:lle (Kauppalehti 2018).

4.4 Tulevaisuus

Palvelualojen työnantajat PALTA ry:n vuonna 2016 julkaisemassa raportissa arvioitiin digitalisaation vaikutusta palvelualoihin. Pelkästään Suomessa digitalisaatio uhkaa 260 000 yksityisen palvelualan työpaikkaa lähivuosikymmenen aikana. Tutkimuksessa arvioitiin, että 36 % työpaikoista muuttuisi tai katoaisi kokonaan (Marttinen 2018, 143-144.) Boston Consulting Groupin vuonna 2016 julkaistussa tutkimuksessa arvioitiin Suomessa työpaikkoja syntyvän kaksi jokaista menetettyä työpaikkaa kohden digitalisaation vaikutuksesta (Marttinen 2018, 148-150).

Walker on kirjoittanut, että finanssipalveluja tarvitaan tulevaisuudessakin, mutta pankkeja ja vakuutusyhtiötä ei välttämättä (Walker 2014). Rahoitusmarkkinoiden tarkoitus on välittää rahoitusta ylijäämäisiltä talouksilta alijäämäisille luoden tehokkaat rahamarkkinat. Rahamarkkinoiden ollessa aineettomia voidaan tehtävä digitoida ja järjestää muidenkin kuin pankkien toimesta. Valtiovarainministeriö arvioi markkinan olleen kaksi miljoonaa euroa Suomessa ja kolme miljardia dollaria Yhdysvalloissa vuonna 2013. (Pohjola 2015, 10.)

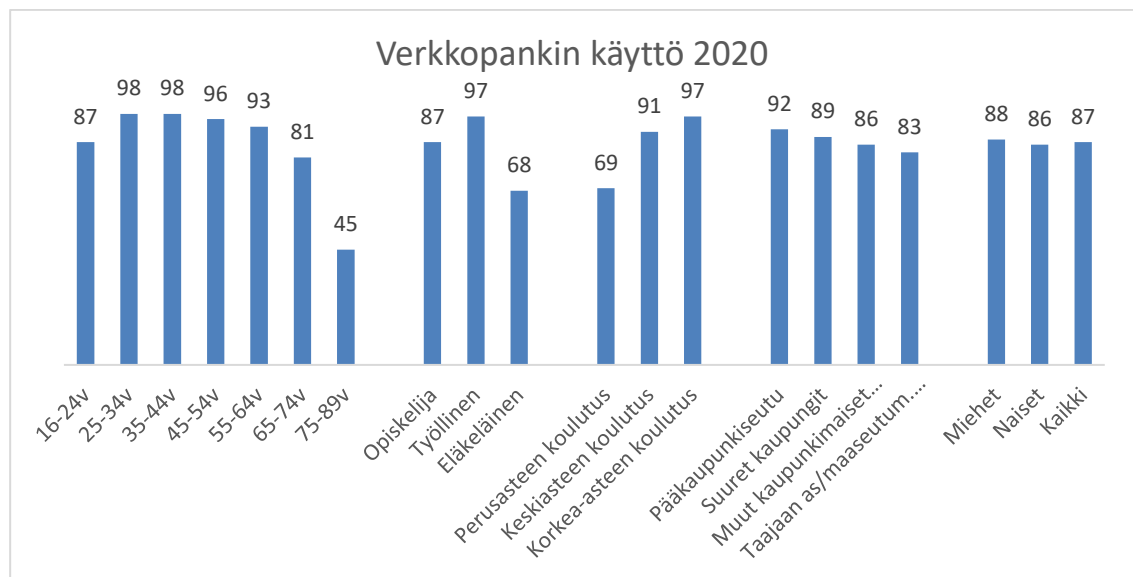
Digitalisaatiolle ei ole yhtä selkeää määritelmää ja sen laajuus ja vaikutus kuluttajiin, yrityksiin ja yhteiskuntaan kasvaa. 5G mahdollistaa digitalisaation nopeamman leviämisen. Nopea leviäminen voidaan myös nähdä uhkana, sillä kuka vain voi päästä käsiksi toisen tietoihin tai palvelunestohyökkäys voi vaikuttaa miljooniin ihmisiin, joten tämä voi myös jarruttaa digitalisaation etene- mistä. (Marttinen 2018, 152-153.)

4.5 Vaikutus pankkisektoriin

Pankkisektori on erityisen altis digimurrokselle. Pankkisektorilla palvelut ovat pääasiassa aineet- tomia, minkä takia kaikki palvelut voidaan digitalisoida tieto- ja viestintäteknologian avulla. Digitalisaatio vaikuttaa myös globaalisti suomalaiseen pankkisektoriin ja tämän myötä uusiin kilpaili- joihin ja kilpailutekijöihin. (Pohjola 2015, 1-2.)

Digitalisaation vaikutukset näkyvät pankkisektorilla jo siinä, miten asiakkaat hoitavat pankki- ja vakuutusasioitaan. Pankit ovat jo pitkään tarjonneet laskunmaksamisen ajasta ja paikasta riippu- mattomana. Yhä useampi pankki tarjoaa myös ilta- ja viikonloppuaikoja sekä verkon välityksellä tapahtuvia neuvotteluja. Tämä kehityssuunta näyttää jatkuvan. Uudet teknologiat, kuten pilvitek- nologioiden, tekoälyn ja koneoppimisen kyky mullistavat pankkisektoria. Myös asiakaspalvelun

automatisointi, datan tehokas käyttö, luottoriskien analysointi, hajautettu tilikirja ja kryptovaluutat ovat jo tätä päivää. (Pohjola 2015, 1-5.)



Kuva 5. Suomen virallinen tilasto, 2020, Internetin käyttö pankkiasioihin.

Tilastokeskuksen selvityksen mukaan vuonna 2020 internetiä käytti pankkiasiointiin 87 prosenttia kaikista suomalaisista. Sukupuolella tai koulutuksella ei ole suurta selittävää eroa verkkopankin käyttöön, sillä perusasteen koulutuksessa on sekä alaikäisiä että aikuisia pelkän peruskoulun käyneitä. Alueellisia eroja on pääkaupungin ja maaseudun välillä, mutta suurin selittävä ero on alueiden ikärakenne.

Ikäryhmissä on eroja. Säännöllisesti 16–64-vuotiaista verkkopankkia käyttää 87 - 98 prosenttia. Väestön ikääntyessä verkkopankin käyttöaste pienenee ja 65-74-vuotiaista verkkopankkia käyttää enää 81 prosenttia ja 75-89-vuotiaista 45 prosenttia (Suomen virallinen tilasto, 2020). Tätä selittää osaltaan se, että ensimmäinen tietokone tuli Suomeen vuonna 1958. Valtio ja laajemmalti suuremmat yritykset ottivat tietokoneet käyttöön 1960-luvun alussa. Ensimmäiset suomalaisvalmisteiset kuluttajille suunnatut tietokoneet ovat tulleet markkinoille vuonna 1981. Ensimmäinen ikäluokka, jolla on ollut mahdollisuus ottaa tietokoneet ja niiden tarjoamat mahdollisuudet käyttöönsä, ovat 1960-luvulla syntyneet, ja 1980-luvulla syntyneillä tietokoneet ovat voineet olla jo lapsuudesta asti käytössä. Mietitään sitten 2000-luvun lapsia, jotka käyttävät tabletteja ja kosketusnäyttöjä jo parivuotiaina.

Tietokoneet ovat siis yleistyneet vasta nyt 65-89-vuotiaiden työurien loppuvaiheessa ja tekniikan opetteleminen on myös jäänyt jokaisen omalle vastuulle, mikä selittää iäkkäämpien henkilöiden verkkopankin käyttöastetta. Tätä ajatusta tukee myös vertailu aiempien vuosien tuloksiin.

Internetin käyttö on vuonna 2020 lisääntynyt 65-74 ja 75-89 -vuotiaiden keskuudessa noin 10 prosenttia vuoteen 2019 verrattuna (Suomen virallinen tilasto, 2020).

5 Tutkimusstrategia ja tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimukset jaotellaan kvantitatiiviseen, eli määrälliseen tutkimukseen, ja kvalitatiiviseen, eli laadulliseen tutkimukseen. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää, että tutkittava aineisto on riittävän suuri ja tieto kerätään yleensä standardoiduilla tutkimuslomakkeilla, joissa vastaukset ovat rajalliset. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, eikä se näin ollen anna juurisyitä olemassa olevaan tilanteeseen, vaan lähinnä kartoittaa olemassa olevan tilanteen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleistä on sen otannan pienuus ja sen tarkoitus on auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, ei selvittää sen laajuutta. Kvalitatiivinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkittavaa kohdetta sekä käyttäytymisen ja päätöksen syitä. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen. (Heikkilä 2014, 7-9.)

5.1 Tutkimusstrategia

Tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiana on konstruktiiivinen tutkimus ja tutkimusotteena laadullinen tutkimus. Konstruktiiivisella tutkimuksella saatua tietoa voidaan hyödyntää myös laajemminkin toimialueella. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä ovat hypoteesittomuus, suhde teoriaan sekä aineiston kerääminen ja analysointi. Tutkittavaa aihetta pyritään käsittelemään mahdollisimman vähin ennakko-olettamuksin ja tiedostaen olemassa olevat ennakko-oletukset. (Eskola & Suoranta 1998, 19–20.) Laadullisen tutkimuksen teoria kytkeytyy tutkittavaan aineistoon joko keinona tai päämääränä. Aineistoa varten tarvitaan taustateoriaa, jonka avulla aineistoa arvioidaan. (Eskola & Suoranta 1998, 81–83.) Aineisto kerätään yleensä harkinnanvaraisella otannalla ja määrä on melko pieni. Pienen määrän takia onkin syytä tutkia yksiköitä perusteellisesti, jolloin aineiston laatu on tärkeää. Aineisto tuleekin valita tarkoituksenmukaisesti ja teoreettisesti perustellen. (Eskola & Suoranta 1998, 18, 60–61.)

5.2 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Tutkimus- ja kehittämismenetelmiksi valittiin skenaariotyöskentely ja haastattelututkimus. Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa, jolla voidaan ratkaista todellinen käytännön ongelma. Tutki-

musotteessa kytketään ongelma teoriaan, joka auttaa ymmärtämään tutkittavaa ongelmaa. Skenaariotyöskentely ja haastattelut tukevat konstruktivistista tutkimusotetta, koska se vaatii tutkijan ja käytännön edustajien läheistä yhteistyötä. (Lukka 2001, 1-5.)

Skenaariotyöskentelyn avulla voidaan tarkastella vaihtoehtoisia tulevaisuuskuvia, jotka voivat sisältää uhkia ja mahdollisuuksia organisaatiolle. Skenaariotyöskentelyn tavoitteina on lisätä tietoisuutta tulevasta, auttaa päätöksenteossa ja auttaa varautumaan tulevaisuuteen. Skenaariotyöskentely ei anna vastausta siihen, mitä tulee tapahtumaan, mutta sen avulla voidaan saada vastauksia siihen, mitä tulisi tehdä, jos skenaario toteutuu. (Vuorinen 2013.)

Skenaariotyöskentelyssä tulee kuvata nykytila ja tulevaisuudentila sekä prosessi, joka liittyy nämä kaksi kuvausta toisiinsa. Näitä kutsutaan skenaarioiden peruselementeiksi, joille skenaariot rakentuvat. Skenaarioita voidaan lähestyä kahdella eri tavalla, eksploraatiivisesti tai normatiivisesti. (Vuorinen 2013.)

Nämä eroavat toisistaan siten, että eksploraatiivisessa eli tutkivassa skenaariossa tarkastellaan menneisyyden ja nykyisyyden trendejä aina tulevaisuuteen asti. Yleensä tällä tavalla pyritään mahdollisimman todellisiin kehityskuluihin, mutta se antaa myös mahdollisuuden synnyttää täysin poikkeavia skenaarioita, joiden avulla voidaan ennakoida täysin yllättäviä muutoksia. Normatiiviset eli tavoitteelliset skenaariot perustuvat tavoiteltuihin tulevaisuuden visioihin. Skenaario rakennetaan tulevaisuudenkuvasta nykyhetkeen. Ajatuksena tässä on, että rakennetaan halutusta tavoitteesta tapahtumaketju nykytilaan ja kuvataan, miten siihen päädytään ja mitkä tapahtumat johtavat siihen. (Vuorinen 2013.)

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla saadaan tietoa tutkimuksen toistettavuudesta sekä siitä, antaako tutkimus todellista tietoa ja tuloksia. Validiteetti kertoo, kuinka hyvin tutkimuksessa on onnistuttu mittaamaan haluttua tietoa. (Metsämuuronen 2002, 11.; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2009, 231).

Tutkimusaihetta valitessa on syytä myös pohtia eettisiä kysymyksiä. Silloin on syytä miettiä, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja kenen ehdoilla tutkimus toteutetaan. Tulokset tulee pystyä soveltamaan käytäntöön eettisesti kestäväällä tavalla. Eettiset kysymykset liittyvät tiedonhankintaan ja tutkimukseen osallistuvien tietosuojaan. Tutkittaville henkilöille tulee kertoa ymmärrettävästi,

miksi kyseistä tutkimusta ollaan tekemässä ja mihin tuloksia käytetään. Tutkimukseen osallistuminen ei saa aiheuttaa haittaa ja se on vapaaehtoista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 126-129.)

Tietoja kerätään ja käsitellään luottamuksellisesti. Tutkimukseen osallistuneiden yksityisyyden suojasta on huolehdittava niin, ettei osallistujia voida tunnistaa vastausten perusteella. Tietoja ei luovuteta muualle kuin missä tietoja kerrotaan käytettävän. Tutkimus tehdään rehellisesti ja luottamuksen vallitessa. Eettiset valinnat vaikuttavat suoraan tutkimuksen uskottavuuteen ja luotettavuuteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 126-129.)

6 Päivittäisten pankkipalveluiden skenaariot ja asiakaskokemuksen kehittäminen

Tässä luvussa tutustumme tarkemmin toimeksiantajaan ja tutustumme skenaarioiden prosessiin ja miten ne on valittu tätä opinnäytetyötä varten. Skenaariossa kuvailemme nykytilan, jonka jälkeen teoriasta on poimittu todennäköisimpiä tulevaisuuden kuvia ja niistä on rakennettu toisistaan hieman poikkeavia tulevaisuuskuvia, jotka ovat kuitenkin mahdollisia. Tämän jälkeen käyn läpi haastatteluista tarkemmin ja yhtymäkohtia haastateltavien kanssa käydyistä keskusteluista.

6.1 Toimeksiantajan kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Säästöpankki Optia. Säästöpankki on Suomen vanhin pankkiryhmä. Ensimmäinen Säästöpankki perustettiin Turkuun vuonna 1822. Säästöpankkiryhmään kuuluu 23 jäsenpankkia, jotka toimivat itsenäisesti eri puolilla Suomea. Säästöpankkiryhmään on myös perustettu oma Keskusluottopankki, SP-Kiinnitysluottopankki, SP-Rahastoyhtiö, Säästöpankkipalvelut Oy ja SP-Koti. (Säästöpankki Optia 2020.).

Säästöpankki Optia on toiminut jo 136 vuotta. Optia on ryhmän suurin pankki monella mittarilla mitattuna ja on näin ollen ryhmän kannalta merkittävin yksittäinen jäsenpankki. Säästöpankit vastaavat yhteenliittymän strategian mukaisesti vähittäispankkitoiminnasta. Säästöpankkipalvelut Oy hoitaa nykyisin enemmässä määrin jäsenpankkien tuote- ja palvelutoimintoja, eli niin sanottuja tukitoimintoja. (Säästöpankki Optia 2020, 4.)

Säästöpankki Optian vuoden 2019 tilinpäätöksessä liikevoitto oli 23,2 miljoonaa euroa ja vakavaraisuus 23,41 prosenttia. Pankin välittämiä rahasto- ja vakuutussäästöjä oli 355,8 miljoonaa euroa. EPSI Rating Pankki ja Rahoitus -tutkimuksissa Säästöpankki Optia on saanut toistuvasti erittäin korkeat arviot asiakastyytyväisyydestä. Säästöpankki Optian asiakasmäärä oli tilikauden päätyessä noin 81 400. Toimipisteitä oli 20 lisalmessa, Joensuussa, Jyväskylässä, Kajaanissa, Kiuruvedellä, Kuopiossa, Kuusamossa, Lapinlahdella, Oulussa, Kempeleessä, Pyhäsalmissa, Rautavaaralla, Roveniemellä, Sonkajärvellä, Torniossa, Varpaisjärvellä, Vieremällä, Mikkeliissä, Lappeenrannassa ja Mäntyharjulla. (Säästöpankki Optia 2020, 3.)

Toimintaympäristön ja asiakaskäyttäytymisen muutoksiin Säästöpankkiryhmä vastaa uusimalla peruspankkijärjestelmänsä. Tämä muutos tukee ryhmän digitaalista strategiaa ja kasvutavoitteita

markkinoilla. Toiminnan pääpainopiste Säästöpankkiryhmässä on ollut jo pitkään asiakaskokemuksen eli säästöpankkikokemuksen kokonaisvaltainen kehittäminen. Säästöpankkikokemus yhdistää digitaalisen ja henkilökohtaisen asiakaspalvelun Suomen parhaaksi asiakaskokemukseksi. (Säästöpankki Optia 2020, 4.)

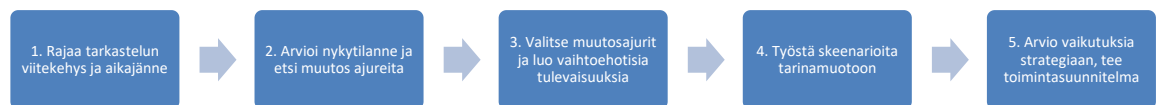
Opinnäytetyön tärkeimpänä osuutena on haastattelut ja haastattelukysymysten muotoilu. Tutkimuskysymysten asettelussa hyödynnettiin tulevaisuuden skenaarioita, joilla pyritään pääsemään pintaa syvemmälle. Haastattelut rakennettiin kolmen skenaarion avulla. Kysymykset pyrittiin rakentamaan avoimiksi, jotta asiakkailta kerätty tieto olisi rikkaampaa. Haastatteluaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä. Tutkimuksessa on hyödynnetty jo olemassa olevia tutkimuksia ja selvityksiä sekä raportteja tulevaisuuden haasteista ja mahdollisuuksista, kuten Finanssivalvonnan, Suomen Pankin ja Sitran tekemät raportit.

Tutkimusaineisto hankittiin haastattelemalla, mikä on yksi vaikuttavimmista tekijöistä luotettavuuteen. Haasteltaviksi valittiin henkilöitä, joilla on erilaiset demograafiset ja taloudelliset lähtökohdat. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman kattava otanta erityyppisistä päivittäispalveluita konttoreissa hyödyntävistä henkilöistä. Haastatteluja tehtiin 15 kappaletta riittävän tiedon saamiseksi. Haastatteluissa on tärkeä miettiä, miten kysymykset asetetaan asiakkaille. Haastatteluissa halutaan saada uutta tietoa tai vahvistaa olemassa olevia käsityksiä asiakkaiden näkökulmista tutkittavaan aiheeseen. Haastattelut suoritettiin kahden kesken pankin tiloissa vastaajan kanssa. Haastattelut toteutettiin avoimilla kysymyksillä, jolloin vastaajalla oli mahdollisuus mieltipiteisiin ja niihin myös kannustettiin haastattelun aikana. Haastateltavaksi valittiin henkilöitä, joita haastattelijalla ei tuntenut entuudestaan, jolla voitiin lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Skenaarioilla pyrittiin ohjaamaan keskustelua tulevaan, mutta kysymykset pidettiin avoimina, jotta haastateltavan ääni näkyy vastauksissa.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten asiakaslähtöiset päivittäispalvelut tulisi järjestää tulevaisuudessa huomioiden digitaaliset vaikutukset, ja miten asiakaskäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa, jotta asiakkaat voidaan ohjata ottamaan tehokkaimmat päivittäispalvelukanavat käyttöönsä.

6.2 Skenaariotyöskentely

Opinnäytetyön tutkimusta lähdettiin työstämään skenaarioiden rakentamisella. Pestel -analyysiä käytettiin apuna skenaarioiden kehittämisessä. Opinnäytetyössä rakennettiin päivittäispalveluliiketoimintaa koskevaksi kolme skenaariota, jotka pohjautuvat teoriaan ja ottavat askeleen tulevaisuuteen. Skenaariotyöskentely etenee prosessinomaisesti, joka on kuvattu alla olevassa kuvassa 6. Tämän jälkeen vaiheet käydään läpi ja avataan, miten kyseisiin valintoihin on päädytty.



Kuva 6. Skenaariotyöskentelyn prosessi.

Ensiksi tulee rajata viitekehys ja aikajänne. Skenaariotyöskentelyn viitekehyykseksi rajattiin pankkitoimialan päivittäisasiointi ja aikajänteeksi valittiin 5-10 vuotta nykyhetkestä eteenpäin. Aikajänne valikoitui teorian pohjautuen. Suurin osa teknisistä ratkaisuista on jo olemassa, joten niiden yleistyminen vaatii oman aikansa, jolloin 5-10 vuoden aikaikkuna on käytännössä realistinen. Kolmeen skenaarioon päädyttiin, koska ne ovat teknisesti jo mahdollisia, mutta niiden asiakaskokemus voi olla toisistaan poikkeava.

Toisessa vaiheessa arvioitiin nykytilannetta. Teoriaosuus on kerätty PESTEL-analyysiä hyödyntäen. PESTEL-analyysin avulla voidaan tutkia, miten yhteiskunnan eri osa-alueilla ja ympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat tulevaisuudessa organisaation toimintaan. Nykytilaa ja sen kehityskulkua on pyritty avaamaan poliittisesta, ekonomisesta, sosiokulttuurisesta, teknologisesta, ekologisesta ja lainsäädännön ympäristön näkökulmista.

6.3 Päivittäispalveluiden nykytila

Päivittäispalveluissa hoidetaan kaikki arkiset raha-asiat, muun muassa tilit, kortit ja verkkopankit sekä käteisen rahan käsittely. Monikanavainen palveluympäristö päivittäisasiointinnissa mahdollistaa sen, että asioita voidaan hoitaa paikallisesti sekä myös etänä. Monikanavaisessa palveluympäristössä seuraavat toimet voidaan hoitaa joko kasvotusten tai muissa palvelukanavissa.

Asiakas saapuu konttoriin, ottaa vuoronumerojärjestelmästä joko rahan nostamiseen tarkoitetun tai muihin asioihin liittyvän vuoronumeron ja istuu alas odottamaan vuoroaan. Jos asiakas valitsi numeron rahan nostamista varten, hän kävelee vuorollaan palvelupaikkaan numero yksi ja kertoo tarpeensa, jonka jälkeen asiakas tunnistetaan ja tehdään tarvittavat toimenpiteet.

Jos asiakas valitsi muihin asioihin liittyvän vuoronumeron, hän siirtyy palvelupisteelle numero kaksi, jossa toimihenkilö ottaa hänet vastaan ja he voivat rauhassa kohdata ja keskustella asiakkaan tarpeesta yhden pysähdyksen ajatuksella. Asiat, joita palvelupisteellä numero kaksi hoidetaan, vaativat enemmän ennakkotietoa tapauksesta ja tarpeesta, esimerkiksi tili-, kortti- ja maksusopimusten solmiminen.

Käytännössä kaikki päivittäispalvelupisteen toimet voidaan hoitaa muita kanavia pitkin. Käteisen rahan nosto voidaan hoitaa Otto-automaatilta kortilla ja joissakin kaupoissa voidaan nostaa oston yhteydessä käteistä. Maksaminen voidaan hoitaa kortilla. Laskujen maksu on myös mahdollista hoitaa verkkopankissa, mobiilipankissa, e-laskuna, suoramaksuna ja maksupalveluna, tai jos jostain syystä lasku halutaan edelleen maksaa käteisellä ja laskussa on viivakoodi, voidaan lasku maksaa myös R-kioskillä.

Verkkosivuilla on Chat -palvelu, joka pystyy vastaamaan tunnistamattomien asiakkaiden kysymyksiin yleisellä tasolla ja tunnistettujen asiakkaiden kysymyksiin yksilöllisesti. Samoin puhelimesta asiakasta voidaan neuvoa ja tunnistautunutta asiakasta voidaan neuvoa vieläkin henkilökohtaisemmin. Myös verkkopankin kautta asiakas pystyy kysymään neuvoa, tilaamaan kortteja, avaamaan tilejä ja toimittamaan dokumentteja pankkiin. Verkkopankissa asiakas pystyy itse tekemään paljon toimintoja, joihin kasvokkaista tapaamista ei enää nykyisin vaadita.

Pankkien hinnoittelu on tähän asti ollut hyvin samankaltaista eri pankkiryhmissä. Jokainen tuote ja palvelut on hinnoiteltu erikseen ja osa tarjoaa erilaisia bonus- tai etuasiakkuusjärjestelmiä, jolloin osa palveluista on edullisempia tai jopa ilmaisia. Myös erilaisia palvelupakettimalleja on asiakkaille tarjottu vuosien saatossa.

Kolmannessa vaiheessa valittiin olennaisimmat muutosajurit, joita tässä opinnäytetyössä ovat asiakaskokemus ja digitalisaatio. Nämä kaksi asiaa ovat myös tulevaisuudessa tärkeimmät kilpailutekijät. Muutosajureiden avulla pyritään luomaan erilaisia todellisuuksia, jotka poikkeavat toisistaan. Näiden avulla halutaan haastateltaville henkilöille luoda avarakatseinen ajattelumalli tulevaisuudesta.

Erilaiset skenaariovariaatiot on rakennettu teorialietoa hyväksikäyttäen ja näiden pohjalta on luotu kolme skenaariota, joissa on pyritty luomaan erilaisia vaihtoehtoja ja yhdistelmiä eri skenaarioiden välillä. Tulevaisuus voi näyttäytyä pankkisektorilla täysin digitaalisena tai yhdistelmänä digitalisuutta ja asiakaspalvelua kasvotusten. Muutosajureihin perustuen neljännessä vaiheessa vaihtoehtoiset skenaariot työstetään tarinamuotoihin.

Neljännessä vaiheessa nykytilanne on kirjoitettu ja kolme toisistaan erilaista skenaariota on työstetty tarinamuotoon. Skenaarioita erottaa tapa, jolla asiakas kohtaa pankkipalveluita tarjoavan yrityksen sekä mitä palveluita hän pankissa jatkossa saa.

6.3.1 Skenaario A

Tähän skenaarioon on päädytty teoria tietoon pohjautuen. Täysin digitalisoitunut pankkisektori 5-10 vuoden päästä tapahtuu pelkästään digitaalisten kanavien kautta. Teknisesti tämä on jo täysin mahdollista ja jotkut pankkiryhmit ovat siirtyneet tähän jo kokonaan tai osittain.

Asiakas hoitaa päivittäisen pankkiasiointinsa itsenäisesti. Asiakas hoitaa päivittäiset ostokset älypuhelimella, -kellolla, -sormuksella tai vastaavalla tekniikalla, hänellä on pin-tunnus, mutta hän pystyy vahvistamaan maksun kasvojentunnistuksen tai sormenjäljen turvin. Laskut veloittuvat automaattisesti asiakkaan tililtä e-laskuina, jotka asiakas on hyväksynyt. Pk-yritykset ovat luopuneet osittain tai täysin käteisestä rahasta, ja laskutus tapahtuu digitaalisesti nopeuden ja helppouden vuoksi.

Asiakas tunnistautuu älylaitteensa avulla paikasta ja ajasta riippumatta. Hän saa opastusta ja neuvontaa reaaliajassa kellon ympäri. Asiakas pystyy avaamaan uusia palveluja ja sulkemaan vanhoja palveluitaan verkkopankin tai mobiilipankin avulla. Asiakas pystyy personoimaan ja tekemään rajoituksia omiin palveluihinsa oman käyttönsä ja tarpeidensa perusteella. Tekoäly ehdottaa asiakkaalle hänen käyttäytymisensä perusteella palveluja tai eri palvelutarjoajia, jotka tarjoavat asiakkaan tarpeeseen soveltuvia palveluita. Tekoäly myös ehdottaa tilanteeseen sopivimman palvelukanavan käyttöä.

Kivijalkakonttorin merkitys on olematon ja tästä syystä ei kivijalkakonttoreita enää ole, vaan sellaiset asiat, jotka vaativat vielä kasvotusten tapaamista tapahtuvat verkkoneuvotteluiden avulla.

Hinnoittelussa asiakas maksaa ainoastaan käyttämistään palveluista käyttöasteen mukaisesti. Asiakkaan valinnoilla on suuri merkitys asiakkaan hinnoitteluun.

6.3.2 Skenaario B

Yhdistelmä tehokkaita digitalisoituja palveluita ja kasvotusten tapahtuvaa asiointia. Asiakkaalla on mahdollisuus valita yhdistelmä digitaalisia palvelukanavia ja kasvotusten tapahtuvaa asiointia. Asiakas pystyy tunnistautumaan digitaalisten laitteiden kautta tai varaamaan ajan konttorille kasvotusten tapahtuvaan tapaamiseen.

Asiakas pystyy tällöin keskustelemaan pankin toimihenkilön kanssa hänelle tärkeimmistä palveluista ja tavoista olla yhteydessä pankkiin. Asiakas valitsee sopivimmat tavat ja palvelut, jonka perusteella asiakkaalle muotoutuu personoitu palvelupaketti. Asiakas pystyy lisäämään tai poistamaan palveluita myöhemmin, mikäli kokee jonkun palvelun tuottavan lisäarvoa. Asiakas pystyy myös neuvottelemaan samoista asioista tekoälyavusteisen pankkivirkailijan kanssa, joka pystyy antamaan asiakkaalle hyödyttäviä neuvoja ja palveluja oman talouden hallintaan. Erilaisia palvelupaketteja on jo valmiiksi räätälöity ja palvelupaketin voi itse määritellä. Asiakas tekee päätöksen, kenen palveluita haluaa käyttää, mitä palveluita käyttää ja miten, missä ja milloin.

Esimerkkejä:

Asiakas voi sopia palvelupakettiinsa kuuluvaksi ominaisuudeksi kerran viikossa tapahtuvan henkilökohtaisen tapaamisen konttorilla ja pelkästään mobiilipankin ja älylaitteella tapahtuvan maksamisen palvelun. Laskut veloittuvat automaattisesti tai asiakas voi itse hoitaa laskut manuaalisesti.

Asiakas haluaa käyttää ekologisesti pienen hiilijalan jättäviä palveluita. Tällöin palvelupakettiin kuuluvat automatisoidut laskutuspalvelut, automatisoidut ja ennakoiivat veloitukset tililtä, jotka käyttävät tapahtuman käsittelyssä uusiutuvia energialähteitä ja esimerkiksi ajankohtaa, jolloin sähkökulutus on edullisinta. Pankin tarjoamat maksamisen välineet olisivat kokonaan tai pitkälti uusiutuvista materiaaleista tehtyjä.

Palvelupaketti sisältää nopeutta ja ennakoivaa tekoälyä, joka tarjoaa ja ehdottaa tilanteeseen sopivia palveluita ja mahdollisuuksia. Paketti sisältää myös päivittäisen asioinnin konttorilla, johon sisältyy ajallisesti pidempi henkilökohtainen palvelu, lounas ja parkkihallista autopaikka asioinnin sujuvoittamiseksi.

Hinnoittelu määräytyy asiakkaan valitsemien palveluiden mukaisesti. Eli asiakasta ei rankaista jonkun kanavan käyttämättä jättämisestä. Erityyppiset palvelut on hinnoiteltu niiden kustannustehokkuuden mukaan ja asiakas päättää, mitä palveluita käyttää, ja hinnoittelu määräytyy näiden perusteella. Palveluiden hinta muodostuu asiakkaan tekemistä valinnoista, joista koostuu hänelle pakettihinta, joka voi kasvaa tai laskea asiakkaan valitsemien palveluiden mukaan.

6.3.3 Skenaario C

Yhdistelmä tehokkaita digitalisoituja palveluita ja asiointia konttorissa robotiikan turvin.

Asiakas pystyy tulemaan kivijalkakonttoriin mihin ajankohtaan tahansa. Asiakkaan ottaa vastaan ihminen tai robotti, joka pystyy ohjaamaan asiakkaan asiointipisteeseen, jossa asiakas hoitaa asiointinsa asiakaspääätteellä. Asiakkaan avuksi saapuu robotti, joka auttaa ja ohjaa asiakasta asiakaspääätteellä toimiessa. Mikäli robotti ei pysty joissakin tilanteissa asiakasta auttamaan, robotti ilmoittaa asiasta toimihenkilölle ja apuun saapuu ihminen, jonka kanssa asiaa voidaan selvittää.

Maksamisen palvelut hoituvat asiakaspäätteen kautta. Pankkikonttori muistuttaa enemmän lentokennän lounge-tilaa, jossa asiakas voi istuutua yhteisötilaan nauttimaan kupin kahvia, lukemaan päivän lehden ja keskustelemaan muiden asiakkaiden kanssa viikon polttavimmista puheenaiheista.

Päivittäisasiointiin liittyviä asioita asiakas siis voi hoitaa paikan päällä tai etänä mihin aikaan tahansa, kuten A Skenaariossakin. Tämän lisäksi robotiikka auttaa ja ohjaa niin verkossa kuin paikan päälläkin. Asiakkaan palveluiden hinnoittelu määräytyy hänen käyttämiensä palvelukanavien ja käyttöasteen mukaisesti. Tällöin tietyt palvelut voisivat olla asiakkaille myös ilmaisia, mikäli asiakas käyttää tehokkainta päivittäisasiointin kanavaa hyödykseen.

6.4 Haastattelut

Haastattelut pidettiin konttorissa. Haastateltavaksi valikoitui viisitoista henkilöä. Haastateltavat valittiin haastatteluun ikään, sukupuoleen ja sosioekonomiseen asemaan katsomatta. Haastatteluaineisto kerättiin nauhurilla, jonka jälkeen se litteroitiin. Tämän jälkeen aineistosta kerättiin yhteneväisyyksiä ja tunnetiloja eri skenaarioiden välillä. Kerätystä aineistosta löytyi yhtymäkohtia eri skenaarioiden välillä.

Ensiksi haastateltaville annettiin luettavaksi palveluiden nykytilan kuvaus, jonka jälkeen annettiin luettavaksi yksitellen vaihtoehtoiset skenaariot. Kunkin skenaarion jälkeen esitettiin avoimia kysymyksiä niihin liittyen ja haastateltava sai kertoa oman näkemyksensä skenaarion todennäköisyydestä, mitä ajatuksia ja tunnetiloja kyseiset skenaariot herättivät, miten digitaalisia palveluita voidaan kehittää, että ne koettaisiin asiakaslähtöisiksi ja miten niitä voitaisiin vakavasti harkita otettavan käyttöön.

Kun haastateltaville esiteltiin kyseiset skenaariot, ne saivat aikaan erilaisia tunnetiloja. Osa skenaarioista tuntui hauskoilta, kun taas osa saattoi olla jopa pelottavia ja ahdistavia maailmankuvia. Kaikissa haastatteluissa kävi hyvin nopeasti ilmi, että pankkeja pidetään edelleen luotettavina ja turvallisina digitaalisiin kilpailijoihinsa nähden. Osittain jopa valtiollisina instituutteina, vaikeivat pankit sitä ole. Tulevaisuudessa erilaisten pankkirajojen kuitenkin koetaan sekoittuvan keskenään, mikä kävi ilmi nuoremman sukupolven osalta. Uusi teknologia koetaan osittain mielekkäänä ja hyvänä asiana, mutta myös mahdollisena uhkana ja turvallisuutta heikentävänä tekijänä.

Haastateltavien henkilöiden puheesta kävi ilmi huoli vanhemmasta väestöstä sekä erityisryhmistä ja nuorista. Kuinka tämä joukko integroituu ja pysyy mukana pankkimaailman muutoksessa. Pankkimaailmassa digiloikka on ollut suuri, se on ollut sitä myös koko yhteiskunnassa. Valtio, Verohallinto ja sairaanhoito ovat sähköistäneet palveluitaan huimaa vauhtia.

*”Hyvä juttu on se, että on asiakaspalvelua vielä. Pelko asiakaspalvelun vähene-
misestä tai että se loppuu kokonaan”*

”Palveluun tulee pystyä myös satsaamaan, eikä vaan tarjota palvelua.”

Haastateltavat kokivat palvelun saannin hankalaksi ja palvelun vähenemisen pelottavana, ellei jopa vihastuttavana. Palvelu halutaan saada heti ja jos sitä ei saada heti, sen saatavuuden koetaan heikentävän asiakaspalvelua.

”Äiti on aivot ja isä on tekijä. Työelämässä ei ole tarvinnut käyttää tietotekniikkaa.”

”Mikä on tärkein, on meidän nuoret! Tuleva nuoriso oppii sitten digitalisaation eri tavalla, kuin nykyinen. Jos maito tulee kaupasta ja raha seinästä, nykyajan nuorille. Aiemman sukupolven maito tuli lehmästä ja raha pankista.”

”Minä näen sen sillei, että pankin vastuu on pankillisissa asioissa. Nuorten kasvatusta kuuluu vanhemmille, koululle ja yhteiskunnalle. Pankilla ei ole kasvatuksellista vastuuta”

Haastatteluissa asiakkaat nostivat esiin erityisryhmät, kuten nuoret, vammaiset ja ikäihmiset. Haastateltavat kokivat sosiaalisen kohtaamisen olevan merkityksellinen asiakkaille.

”Ne erityisryhmät, jotka eivät pysty itse hoitamaan tai pystyy osittain hoitamaan. Niin niille pitäisi pystyä tarjoamaan sellaiset palvelut, että ne pystyvät itse myös niitä hoitamaan, osallehan se on ainoa sosiaalinen kohtaaminen päivässä.”

Käteisestä rahasta käytiin myös mielenkiintoisia keskusteluja ja on selvää, että osa väestöstä mieltää käteisen käytön helppona. Osa haastateltavista kertoi, että he kokevat käteisen rahan käytön siksi helpompana, kun se on konkreettisesti esillä ja he osaavat käyttää sitä näin ollen paremmin. Tämä asia mielestäni viestii, että uusien palveluiden käyttö ei ole vaikeaa, vaan vanhasta poissoppiminen ja kuinka käteinen raha saadaan digitaalisesti ymmärrettävään muotoon.

”Minä en suostu käteisestä luopumaan! Minä tiedän tasan tarkkaan missä mennään, kun kerran kuussa käyn nostamassa rahaa.”

”Käteisen rahan käyttö hämmentää edelleen, miten paljon sitä edelleen käytetään.”

Pankit voivat omalta osaltaan tukea väestön osaamisen kehittämistä taloudellisena ja digitaalisuuden valmentajana mutta myös muiden toimijoiden tulisi ottaa myös se osaksi omaa tekemistä. Uusien palveluiden käyttöönotossa tulisi tukea asiakkaita ja kertoa turvallisuudesta. Haastateltavat kokivat, että epävarmuus omaan osaamiseen on suurin syy, miksei palveluita oteta käyttöön.

”Kyllähän siihen liittyy tietty määrä epävarmuutta”

Haastateltavien mielestä kotipankkiirit ja pankkiautot koettiin tarpeettomiksi, koska asiakas ei voi varmistua henkilöllisyydestä. Kuka tahansa kauppias voisi tulla ovelle.

Haastattelujen yhteydessä keskusteltiin myös hinnoittelusta. Palvelumaksuajatusmalli herätti haastateltavissa uusia erilaisia vaihtoehtoja skenaarioissa jo esitettyjen vaihtoehtojen lisäksi. Muun muassa ajatusta pankkiverosta esiteltiin vaihtoehtoiseksi tavaksi, joka toimisi samankaltaisesti kuin yleisradiovero. Mutta tärkeimpänä ajatuksena haastatteluissa kävi ilmi, että asiakkaalla tulee olla päätösvalta siitä, mitä kanavia ja mitä palveluita asiakas haluaa ja miten hän haluaa niitä käyttää. Uusien asioiden oppimisessa ja vanhoista tavoista poisoppimisessa opastaminen on hidasta ja työlästä, mutta pakollista.

”Palvelupakettimallit voisi olla hyvä. Yleensä aina niissä paketeissa on jotain, mitä ei tarvii, mutta yrittäjän näkökulmasta tuollainen, että on parkki varattu ja lounas niin olisi tosi hyvä, että pääsisi päivässä irrottautumaan päivästä.”

6.5 Yhteenveto

Viidennessä vaiheessa arvioitiin vaikutuksia strategiaan ja tämän pohjalta laadittiin toimintasuunnitelma. Strategian pääajatus on olla lähellä asiakasta ja asiakaslähtöinen. On selvää, että digitalisaatio tulee ottaa osaksi liiketoimintaa entistä tehokkaammin, vaikka tulevaisuus luo omia vaahteita. Päivittäisasiointien palvelut saattavat tuntua osalle ihmisistä haastavilta digitaalisessa maailmassa, mutta myös näitä henkilöitä on pystyttävä kouluttamaan ja opastamaan.

Päivittäisasiointia tulisi kehittää ohjaamalla siihen henkilöresursseja, jotta asiakkaita voitaisiin opastaa käyttämään päivittäispalveluita entistä itsenäisemmin. Pandemian vuoksi ei ole mahdollista pitää isoja koulutuksia. Verkkoon tulisi julkaista videoklippejä ja selkokielisiä ohjeita siitä, miten asetuksia muuttamalla voidaan suorittaa erilaisia toimintoja kortilla ja verkkopankilla. Jotta tähän päästäisiin ja ohjeet olisivat asiakkaiden käytössä, tarvitaan myös muiden toimijoiden apua. Kaikkien it-taidot eivät ole samanlaiset ja jo ohjeiden löytäminen verkosta saattaa olla osalle käyttäjistä haasteellista.

Uusia palveluita tulee jatkossakin kehittää ja tarjota asiakkaille. Tulevaisuutta silmällä pitäen asiakaskunnasta tulisi muodostaa joukkoja, jotka ottavat eritahtiin eri palveluita käyttöön. Tämän takia järjestelmät tulisi rakentaa helposti muokattavaksi, jotta voitaisiin tarjota ”kokeilijajoukolle” uusia palveluita, joita he mielellään ottavat käyttöönsä ja antavat palautetta uusista palveluista. Organisaatiot voivat valita näistä parhaimmat ja monistettavat konseptit suuremmille massoille käyttöön. Tämä tulisi kuitenkin pystyä tuottamaan kustannustehokkaasti.

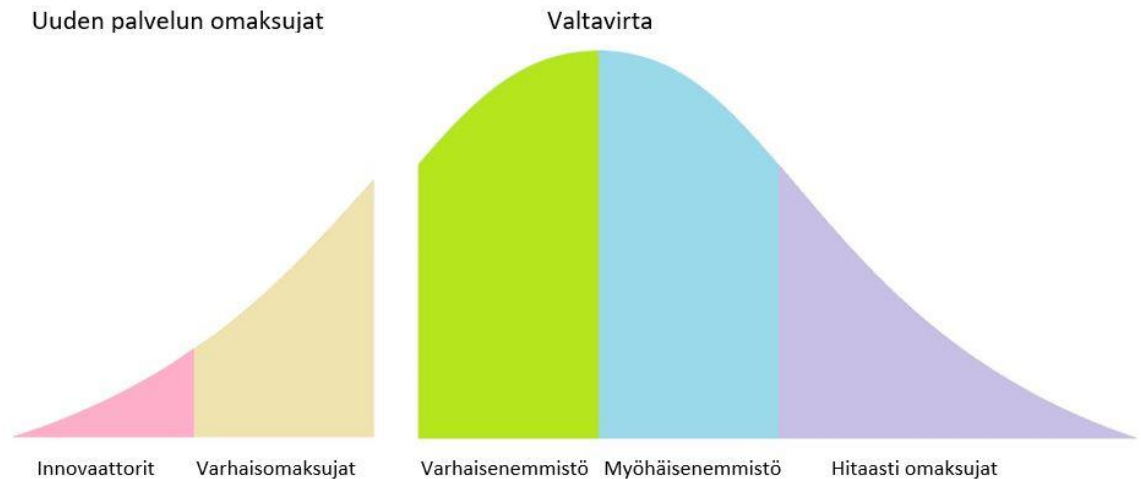
Eri toimijat ovatkin ottaneet väestön it-taitojen hiomisen tavoitteekseen. Suomessa on paikakunnittain yksittäisiä ja itsenäisiä yhdistyksiä, jotka pyrkivät parantamaan väestön it-taitoja. Näiden ongelma on yleensä epävakaat rahoitus. Ne myös perustuvat hyvin pitkälti vapaaehtoistyöhön ja ovat lähtökohtaisesti ikäihmisille suunnattuja. Nuoremmalle polvelle on kehitetty Yrityskylä -hanke, joka kiertää ympäri Suomen ja tarjoaa koululaisille taloudenlukutaitoa harrastepäivän muodossa. Yrityskylä on kasvanut erittäin laajasti siitä, kun allekirjoittanut on ollut kyseisessä hankkeessa mukana ensimmäisen kerran. Kuudesluokkalaisista jo 80 prosenttia käy vuosittain tutustumassa Yrityskylä -konseptiin.

Opinnäytetyö antoi viitteitä siitä, että digitalisaatio vaikuttaa samanaikaisesti pankkipalveluihin sekä kunnallisiin ja valtiollisiin palveluihin. Siksi olisi tärkeää, että jokainen organisaatio osallistuisi yhteisvastuullisesti ihmisten kouluttamiseen ja palveluiden kehittämiseen. Loppujen lopuksi kyseessä on suomalaisen yhteiskunnan selviytymisestä tulevaisuuden muuttuvassa maailmassa.

Haastatteluun osallistujilta saatu reaktio kertoo ehkä enemmän kuin itse puhuttu asia. Muutokset ja uudet sovellukset aiheuttavat pelkoa osaamattomuudesta ja uuden opiskelusta. Osa kokee, etteivät he halua eikä heidän tarvitse oppia uusia järjestelmiä. Kuitenkin yhteiskuntamme muuttuu koko ajan, mikä tarkoittaa sitä, että henkilön tulee opetella uusia asioita pysyäkseen mukana yhteiskunnan jäsenenä. Mikäli henkilö ei pysty hoitamaan asioitaan itse, tulisi hänelle määrätä auttava käsi niitä hoitamaan joko omaehtoisesti tai lain nojalla, kuten edunvalvonta. Tietysti silloin väliin tippuvat ne, jotka yrittävät, mutta eivät välttämättä kykene. Tällöin tätä ongelmaa tulisi pystyä purkamaan ylemmältä tasolta käsin valtion toimesta.

Osa asiakaskunnasta kokee palveluiden esteenä edelleen päivittäispalveluiden lyhentyneet aukioloajat. Tämä on sinänsä mielenkiintoinen väite, koska se käytännössä vain tarkoittaa, että pankkiin ei voi mennä silloin, kun se itse huvittaa, vaan sinne tulee varata aika. Pankkien aukioloajathan eivät ole lyhentyneet. Konttoriverkoston supistuminen ja palveluiden hankala käyttö koetaan myös palveluiden esteenä. Toisaalta osa asiakkaista kokee myös päinvastaisia tuntemuksia. Pankkiin saa yhteyden ajasta ja paikasta riippumatta ja palvelut mielletään helppokäyttöisiksi.

Tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että elämme hyvin hektisessä ja muuttuvassa maailmassa. Samaan aikaan, kun toiset omaksuvat uusia teknologioita ja palveluita nopeasti, toiset hidastavat niiden käyttöönottoa iästä, sukupuolesta tai ekonomisesta asemasta riippumatta. Tutkimus vahvistaa ajatusta siitä, että palveluiden tai tuotteiden käyttöönotto etenee Gaussin käyrän mukaisesti (kuva 7).



Kuva 7. Gaussin Käyrä

Suuren muutosvoiman uusien teknologioiden ja palveluiden muutokseen antaa jokin pakottava tekijä, joka pakottaa lopulta käyttäjän ottamaan uuden teknologian tai palvelun käyttöönsä. Yleensä tällaisia muutosvoimia ovat olleet sota, talouskriisit ja lainsäädäntö, mutta nyt vuonna 2020 koronan kaltaiset globaalit pandemiat pakottavat ihmisiä muuttamaan toimintaansa merkittävästi. Ihmismieli on aina ollut ja tulee aina olemaan sen kaltainen, ettei suuria muutoksia tehdä ennen kuin ne on pakko tehdä.

Näin ollen asiakasnäkökulmasta pankkien tulisi tarjota kaikkia mahdollisia palveluita niin pitkään, kun käyttäjiä on riittävästi ja tämän jälkeen asteittain vähentää kyseistä palvelua tai kanavaa, jota on totuttu käyttämään. Tieto siitä, milloin kyseinen palvelu tai kanava lopulta päätetään, olisi erittäin hyvä ilmoittaa jo siinä vaiheessa, kun käyttäytymismallia pyritään muuttamaan. Se, miten pitkään pankit pystyvät kannattavasti tarjoamaan kaikille kaikkea -periaatteella palveluita jää nähtäväksi. Korkojen ollessa edelleen alhaalla pankit eivät ole saaneet lainarahalle vastinetta vuosikausiin. Tämä tarkoittaa, että pankkien tulee etsiä vaihtoehtoisia liiketoimintoja, kuten vakuutuspalvelut ja asunnonvälitys, mutta uusiakin toimialuevaltauksia on nähty, kuten OP-ryhmän Pohjola-sairaala. On ymmärrettävää, että toimialat muuttuvat ja kehittyvät pitkällä aikavälillä.

Kuten skenaariossa otin esiin, erilaisten pankkivariaatioiden luomat mahdollisuudet ja uhkakuvat synnyttävät yksilöllisiä ajatuksia haastateltaville. Todennäköisesti on useita toimivia ja kannattavia tapoja toimia muuttuvassa ympäristössä. Tämä synnyttää uudenlaista kilpailua alalle ja aiheuttaa myös asiakkaan näkökulmasta haasteita valikoida itselleen kaikkein sopivin ja oikea ratkaisu. Karrikotuna esimerkkinä ääripäissä valikoimassa ovat maksuttomat, mutta ilman kivijalkamyyntiä olevat palvelut, ja maksulliset, mutta kattavat palvelut.

Tulevaisuudessa tullaan varmasti näkemään erilaisia kombinaatioita eri pankkiryhmien sekä mahdollisten uusien tulokkaiden osalta. Mutta onko lainsäädäntö siinä vaiheessa jäljessä siinä, mitä toimijoita mikäkin pankkilainsäädännön osa-alue koskee. Tutkimustuloksiin viitaten voidaankin sanoa, että digitalisaatio on täällä ja pysyy. Pankit pyrkivät edelleen tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa mahdollisimman kattavalla palvelutarjonnalla. Kaikki eivät digitalisaatiosta ole innoissaan ja toiset sitä vaativat. Maailma ei ole vielä valmis täydelliseen digitalisaatioon, vaan loikkia pitää ottaa pienin harppauksin. Jatkuva kehittäminen tietysti aiheuttaa sen, että asiakkaat kokevat palveluissaan koko ajan muutosta ja niiden oppiminen vie aikaa.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että päivittäisasiointin kehittäminen asiakasnäkökulmasta on osaltaan haastava tehtävä. Pankkien tulisi muuttuvassa ympäristössä pystyä tarjoamaan asiakkailleen lisäarvoa tuottavia palveluita. Se, mitä päivittäisasiointiin sidotaan, on toinen tärkeä kysymys. Päivittäisasiointi mielletään helposti kassapalveluiksi, jota se ei kuitenkaan yksinään ole. Päivittäisasiointi on laajempi käsite, johon sisältyy kaikki päivittäinen talouteen liittyvä toiminta, palkan tulo tilille, sen käyttö erilaisin välinein, sen hallinnointi ja päivittäisten maksujen hoitaminen.

Tili on edelleen olemassa ja se hoitaa myös nykyaikana tehtävänsä rahansäilyttäjänä. Kortin, verkkopankin ja mobiilipankin lisäksi muut maksamisen palvelut älylaitteilla ovat jo kovaa vauhtia yleistymässä. Näitä uusia välineitä, tulisi kuitenkin pyrkiä lisäämään maltillisesti, jotta niihin ehdittään tottumaan. Muuttuvassa toimintaympäristössä se on kuitenkin haaste, sillä kuluttajat haluaavat ottaa käyttöönsä uusia tekniikoita, joita kolmannet osapuolet tarjoavat. Tämän vuoksi tulisi pystyä tarjoamaan myös yksinkertaisempia välineitä rahankäyttöön. Käteistä rahaa on pitkään pidetty helpoimpana tapana, mutta tämä ei kuitenkaan ole totta. Käteiseen rahaan kohdistuu monia logistisia ja toimintavarmuuteen liittyviä ongelmia. Esimerkkinä varmuustekijöihin liittyen mieleeni tulee Etelä-Euroopan pankkikriisin aikainen ongelma, jolloin automaateissa ei ollut rahaa riittävästi kaikille halukkaille. Tämäkin ongelma olisi voitu välttää sähköisillä maksamisen palveluilla. Tietysti pankeissa ei ollut rahaa riittävästi, mutta rahan nostaminen käteiseksi lisäsi tämän kierrepallon kokoa. Pankit elvytettiin ja käteinen raha jäi taskuihin. Jokaisen asiakkaan tulisi tulevaisuudessa pystyä itse hoitamaan päivittäisasiointinsa, kuten korttien tilaukset, tilien avaukset ja lasten tilien avaukset. Tämä kaikki tulisi pystyä automatisoimaan siten, että se olisi jo mahdollista.

Skenaarioiden avulla saatiin herätettyä ajatuksia tulevasta ja asioita, jotka huolestuttavat. Organisaatioiden tulee kiinnittää näihin huomiota ja pyrkiä vastaamaan huolenaiheisiin. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia ja ne antavat viitteitä siitä, että asiakkaat ovat yhtä lailla tietoisia digimurroksesta kuin organisaatiot, mutta ajatus siitä, miten nopeasti lopulta muutokset tulevat,

aiheuttaa ahdistuneisuutta. Siksi organisaatioiden tulisi pyrkiä luomaan asteittain suurempia muutoksia vanhoihin tapoihin. Covid-19 on omalta osaltaan näyttänyt muutoksen olevan tarpeen monessa suhteessa. Yksittäinen pankki ei pysty loppujen lopuksi selättämään kaikkia asiakkaan haasteita, myös muiden tahojen tulisi kantaa omalta osaltaan vastuu digitaalisten palveluiden tarjoajina ja pyrkiä edesauttamaan digitaalista vallankumousta.

Kehittämisehdotus toimeksiantajalle olisi seuraavanlainen. Asiakkaille tulee alkuvaiheessa pystyä jossain määrin tarjoamaan aikoja myös verkkoajanvarauksen ulkopuolelta. Esimerkiksi aukioloaikojen puitteissa tulee pystyä tarjoamaan myös opastusta uusien palvelukanavien käyttöönottomiseksi. Jatkossa tulee syventää yhteistyötä eri toimijoihin, jotka pystyvät omalta osaltaan auttamaan ihmisten IT-taitojen hiomisessa ja palveluiden kehittämisessä. Tällä tavoin asiakkaat oppivat käyttämään digitaalisia palvelukanavia tehokkaammin. Asiakaskäyttäytymisen ohjaukseen tulisi käyttää resursseja erilaisten koulutusten ja helposti löydettävien ohjeiden muodossa. Palveluita tulisi kehittää siten, että ne olisivat helppoja ottaa käyttöön ja käyttää. Samoihin palveluihin tulisi pystyä tarjoamaan myös mahdollisuus personoida palveluita ja mahdollistaa erilaisille käyttäjille erilaisten palveluiden käyttöönotto. Tämän jälkeen voidaan asteittain siirtyä verkkoajanvarauksiin ja mahdollisesti poistaa joitakin toimintoja, kuten käteisasiointi. Asiakkaiden verkkopankkeihin tulee lisätä kaikki toiminnot, joita hän pystyy itse hallinnoimaan. Tästä syystä päivittäisasiointin osalta ei enää ole käytännössä mitään tarvetta hoitaa asioita kasvotusten, mutta se on kuitenkin edelleen mahdollista ajanvarauksen kautta. Verkkopankkia tuleekin kehittää jatkossa yhdessä erilaisten ihmisten kanssa, jotta erilaiset näkemykset ja mielipiteet pääsevät näkyville.

7 Pohdinta

Tavoitteena oli selvittää, miten asiakaslähtöisiä päivittäispalveluita tulisi kehittää huomioiden digitalisaation tuomat mahdollisuudet, ja miten asiakkaita voitaisiin ohjata käyttämään asiakkaalle tehokkainta palvelukanavaa. Opinnäytetyössä perehdyttiin digitalisaation tuomiin mahdollisuuksiin ja asiakaskäyttäytymiseen, jotka ohjasivat opinnäytetyötä. Tavoitteena oli tehdä toimintamalli, miten päivittäisasiointia tulisi kehittää tulevaisuudessa asiakasnäkökulmasta. Asiakasnäkökulmasta toteutettu palveluiden kehittäminen vaatii, että kehittämiseen otetaan jatkossa mukaan myös henkilöitä ikään, sukupuoleen ja ekonomiseen asemaan katsomatta.

Tutkimuskysymyksiin saatiin vastauksia ja, kuten jo aiempien tutkimusten valossa, tiettyjen palveluiden karsiminen aiheuttaa eriäviä mielipiteitä ja ajatuksia ihmisissä. On kuitenkin selvää, että kaikille ei voida tarjota kaikkea kustannustehokkaasti, ja jos tarjotaan, laatu kärsii. Onkin selvää, että organisaatioiden tulee tehdä valintoja palveluiden ja palvelukanavien välillä ja sopeuttaa toimintaansa näillä edellytyksillä.

Haastattelut pidettiin kahdenkeskisinä pankin tiloissa. Luotettavuutta olisi voitu parantaa valitsemalla neutraalimpi paikka. Toisaalta haastatteliija oli ollut puolitoista vuotta opintovapaalla ja siten poissa asiakastyöstä, joka lisää luotettavuutta omalta osaltaan, sillä skenaarioiden rakentamisessa on tärkeää, ettei tutkijalla ole ennakko-oletuksia tai jos on, ne ovat tunnistettavissa. Opintovapaa antoi mahdollisuuden irtautua työelämästä ja tietyistä ennakkokäsityksistä, jotka olisivat voineet vääristää asettelutilannetta, sekä ottaa paremman objektiivisen näkökulman tutkittavaan aiheeseen.

Opinnäytetyötä voidaan hyödyntää muillakin toimialoilla, kuten palvelualoilla, tai kuntien ja valtion virastoissa, joissa digitalisaatio luo haasteita. Opinnäytetyö antaa ehdotuksen toimeksiantajalle jatkaa digitaalista kehittämistä ja antaa pienen otannan asiakaskunnan ajatuksista muuttuvasta toimintaympäristöstä. Opinnäytetyön tarkoituksena on myös herätellä muita toimijoita ottamaan vastuuta väestön it-taitojen kehittäjänä.

Tutkittava aihe antoi myös tutkijalle itselleen uutta tietoa asiakaskokemuksesta ja digitalisaation mahdollisuuksista. Työn tekeminen kasvatti ymmärrystä aiheesta ja tutkimuksen tuottamisesta. Työ lisäsi omaa asiantuntijuutta ja kehitti oman työn johtamisen taitoja. Opinnäytetyön tekeminen prosessina oli mielenkiintoinen ja haastava. Ennakko-oletukset murtuivat opintovapaan ai-

kana ja tutkittavaa aihetta pystyi tutkimaan riittävän objektiivisesti. Jatkotutkimuksessa tulisi skenaarioiden pohjalta lähteä syväluotaamaan, mitkä uudet teknologiat tulevat vahvimmin esiin ja mihin tulisi käyttää aikaa ja rahaa niiden kehittämiseksi organisaation näkökulmasta.

Lähteet

- Atrila, S. (2019). Finanssivalvonta. Asiakkaan vahva tunnistaminen parantaa maksamisen turvallisuutta miksi tärkeät muutokset saivat lisäaikaa, Viitattu 25.10.2020. <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/blogit/2019/asiakkaan-vahva-tunnistaminen-parantaa-maksamisen-turvallisuutta--miksi-tarkeat-muutokset-saivat-lisaaikaa/>.
- Causon, J. (2018). What service clients expect in 2018, The Financial Times Limited, London.
- Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos. (2015). Raportti 2015 Suomalainen teollinen internet – haasteesta mahdollisuudeksi. Jari Juhanko* (toim.), Marko Jurvansuu** (toim.), Toni Ahlqvist, Heikki Ailisto, Petteri Alahuhta, Jari Collin, Marco Halen, Tapio Heikkilä, Helena Kortelainen, Martti Mäntylä, Timo Seppälä***, Mikko Sallinen, Magnus Simons, Anu Tuominen. Viitattu 25.02.2019. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Raportit-Reports-42.pdf>.
- EPSI Rating 2020. (2020). Pankki ja rahoitus 2020, Digitaalinen sitoutuminen tuottaa pankeille suuria haasteita. Viitattu 28.09.2020. <https://www.epsi-finland.org/wp-content/uploads/2020/09/Study-Summary-EPSI-Rating-Pankki-ja-rahoitus-2020-PDF.pdf>.
- Ernst & Young (2015). Global banking outlook 2015. Transforming banking for the next generation.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Finanssivalvonta. (2019a). Toinen maksupalveludirektiivi – Payment Services Directive, PSD2, Viitattu 25.09.2019. <https://www.finanssivalvonta.fi/saantely/saantelykokonaisuu-det/psd2/>.
- Finanssivalvonta. (2019b). Maksupalvelun tarjoajat, Viitattu 25.02.2019. <https://www.finanssivalvonta.fi/pankki/maksupalvelun-tarjoajat/>.
- Gerd, B. & Eskelinen, S. (2018). Digiajan asiakaskokemus: Oppia kansainvälisiltä huipuilta. Helsinki: Alma Talent.

- Gimpel, H., Huber, J., & Sarikaya, S. (2016). Customer Satisfaction in Digital Service, Encounters: The Role of Media Richness, Social presence, and Cultural Distance. In ECIS (p. ResearchPaper 91).
- Graupner, E., Melcher, F., Demers, D., & Maedche, A. (2015). Customers' Intention to Use Digital Services in Retail Banking-An Information Processing Perspective. In ECIS.
- Harrison, O. (2016). This Robot Will Fight Your Traffic-Ticket Charges, Viitattu 05.03.2019. <http://www.refinery29.com/2016/06/115416/donotpay-bot-traffic-ticket-robot-lawyer>.
- Hiltunen, E. (2017). Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa: Trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docendo.
- Hirsjärvi, S. k., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Helsinki: Tammii.
- Ilmarinen, V. & Koskela, K. (2015). Digitalisaatio. Yritysjohdon käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Jokivuolle, E. (2015). Pääomamarkkinoiden globalisoitumisen vaikutukset ja riskien hallinta, Suomen Pankki, Rahapolitiikka- ja tutkimusosaston tutkimusyksikkö Viitattu 18.11.2020. <http://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/images/stories/kak/kak32005/kak32005jokivuolle.pdf>.
- Kamakodi, N., & Khan, B. A. (2008). Looking beyond technology: a study of e-banking channel acceptance by Indian customers. International journal of electronic Banking, 1(1), 73-94.
- Karaboytcheva, M. (2020). EPRS European Parliamentary Research Service PE 646.172 – March 2020, Effects of 5G wireless communication on human health, Viitattu 25.10.2020. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/646172/EPRS_BRI\(2020\)646172_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2020/646172/EPRS_BRI(2020)646172_EN.pdf).
- Kauppalehti. (2018). Nokia: esineiden internetin kaapattuja laitteita yhä enemmän – 5 g lisää uhkia, Viitattu 07.03.2019. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nokia-esineiden-internetin-kaapattuja-laitteita-yha-enemman-5g-lisaa-uhkia/e65687ef-aa73-465c-85bb-4e0400ab770f>.
- Kiiski-Kataja, E. (2014). Sitran trendit: Megakaupungit, Viitattu 25.02.2019. <https://www.sitra.fi/artikkelit/sitran-trendit-megakaupungit/>.

- Koiranen, I., Räsänen, P. & Södegård, C. (2016). Mitä digitalisaatio tarkoittaa kansalaisen näkökulmasta, Talous ja yhteiskunta, Palkansaajien tutkimuslaitos.
- Korkiakoski, K. (2018). Asiakaskokemuksen trendit 2018. Viitattu: 22.06.2020. <https://www.futur.elab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-2018/>.
- Larsson, A. & Viitaoja, Y. (2017). Building customer loyalty in digital banking, *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 35, no. 6, pp. 858-877.
- Leimeister, J. M., Österle, H., & Alter, S. (2014). Digital services for consumers. *Electronic Markets*, 24(4), 255-258.nam.
- Linturi, R. & Kuusi, O. (2018). Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018–2037, Yhteiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2018, Helsinki 2018, ISBN 978-951-53- 3514-2 (nid.) ISBN 978-951-53-3515-9 (PDF).
- Lukka, K. (2001). Konstruktiivinen tutkimusote. Menetelmäartikkelit Viitattu 20.11.2020. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>.
- Löytänä, J. & Korteso, K. (2011). Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Marttinen, J. (2018). Palvelukseen halutaan robotti: Tekoäly ja tulevaisuuden työelämä. Helsinki: Aula & Co.
- Mädche, A. (2015). Interview with Wolfgang Gaertner on “Digitalization in Retail Banking: Differentiation and Standardization Through IT”. *Business & Information Systems Engineering*, 57(1), pp. 83–85.
- Metsämuuronen, J. (2002). Tilastollisen kuvauksen perusteet (2. uud. p.). Helsinki: International Methelp.
- Nordea Markets. (2013). Pankkisääntelyn vaikutukset, 2013, Viitattu 09.03.2019. <https://docplayer.fi/37862584-Pankkisaantelyn-vaikutukset.html>.
- Pohjola, M. (2015). Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla -tutkimus, Viitattu 09.03.2019. https://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf.

- Pousttchi, K., & Dehnert, M. (2018). Exploring the digitalization impact on consumer decisionmaking in retail banking. *Electronic Markets*, 1–22.
- Provad. (2016). Asiakaskokemuksen johtaminen tuottaa arvoa liiketoiminnalle, Viitattu 09.03.2019. <https://www.provad.fi/blogi/asiakaskokemuksen-johtaminen>.
- Putkuri, H. & Savolainen, E. (2016). Euro & talous 2/2016. Viitattu 25.02.2019. <https://www.eurojatalous.fi/fi/2016/2/matala-korkotasokoettelee-pankkeja/>.
- Ryynänen T. (2016). Lehtori, Haaga-Helia AMK, Digitalouden koulutusyksikkö, Internet of things selkokielellä, Viitattu 09.03.2019. <https://blogit.haaga-helia.fi/ryynanen/2016/02/29/mita-internet-of-things-voi-tarkoittaa-selkokielella/>.
- Samlink. (2018). Mitä asiakas haluaa, Viitattu 09.03.2019. <https://www.samlink.fi/luotsaus/luotsaus-3-2018/mita-asiakas-haluaa/>.
- Segan, S. (2019). PC Magazine, Nokia CEO Says 5G Will Boost US Economy by 30 Percent, Viitattu 06.03.2019. <https://uk.pcmag.com/news/119798/nokia-ceo-says-5g-will-boost-us-economy-by-30-percent>.
- Setia, P., Venkatesh, V., & Joglekar, S. (2013). Leveraging digital technologies: How information quality leads to localized capabilities and customer service performance. *Mis Quarterly*, 37(2).
- Sitra. (2019). Megatrendit. Viitattu 08.03.2019. <https://www.sitra.fi/aiheet/megatrendit/#kutsutulevaisuus-kylaan>.
- Suomen pankki. (2018). Talouslukutaito -2020-luvulla, Maksuneuvoston e-kirjanen, Viitattu 25.02.2019. https://www.suomenpankki.fi/globalassets/fi/raha-ja-maksaminen/maksujarjestelmat/suomen-pankki-katalystina-maksuneuvosto/maksuneuvoston_e-kirjanen_2018_talouslukutaito_2020-luvulla.pdf.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkkojulkaisu]. ISSN=2341-8699. 2020, Liitetaulukko 19. Internetin käyttö pankkiasioihin, omien tavaroiden myyntiin ja käytettyjen tavaroiden ostamiseen 2020, %-osuus väestöstä 1). Helsinki: Tilastokeskus, Viitattu: 25.11.2020. http://www.stat.fi/til/sutivi/2020/sutivi_2020_2020-11-10_tau_019_fi.html.

- Säästöpankki Optia. (2020). Säästöpankki Optian vuosikertomus vuodelta 2019. Viitattu 20.05.2019 <https://www.saastopankki.fi/fi-fi/pankit-ja-konttorit/saastopankki-optia/ajankohtaista/vuosikertomus-2019>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi (5. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Valtiovarainministeriö. (2016). Loppuraportti: Valmiina digikiriin). Viitattu 25.02.2019. https://vk-wordpress-bucket-prod.s3-eu-west-1.amazonaws.com/uploads/sites/4/2018/10/Digiselvitys2015_loppuraportti.pdf.
- Van Belleghem, S. (2016). "How the digital world is shaping the modern consumer", Strategic Direction, vol. 32, no. 5, pp. 1-2.
- Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.
- Walker, A. (2014). Banking without banks: Exploring the disruptive effects of converging technologies that will shape the future of banking, Journal of Securities Operations and Custody 7.
- World Retail Banking Report. (2018). Viitattu 25.02.2019. https://worldretailbankingreport.com/wp-content/uploads/sites/3/2018/09/World_Retail_Banking_Report_2018.pdf.
- Wuolijoki, S. (2017). Artikkelin on julkaistu FINEn juhlakirjassa Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 45 vuotta (Toim. Olli Norros, Irene Luukkonen, Erik Sirén ja Ville Raulos), Vakuutus- ja rahoitusneuvonta, Helsinki 2016. Sakari Wuolijoki Oikeustieteen tohtori <https://www.fine.fi/media/julkaisut-2017/sakari-wuolijoki-hyvan-saantelyn-periaatteet-ja-finanssialan-viimeaikainen-saantely.pdf>.

Liite 1. Haastattelurunko

1. Mitä ajatuksia päivittäispankkipalveluiden Digitalisaatio sinussa herättää?
2. Mitä ajatuksia päivittäispankkipalveluiden Asiakaskokemus sinussa herättää?
3. Kuinka todennäköisenä koet kyseisen skenaarion?
4. Millaisia palveluita voisit kuvitella kyseisen skenaarion liittyen käyttäväsi, miten haluaisit niiden toimivan?
5. Mikä palvelukanava on sinulle tärkein 1-5 arvio?
6. Onko saatavilla 24/7?
7. Millaisia hyötyjä uskot kyseisen skenaarion tarjoavan sinulle Pankin asiakkaana?
8. Jos jotain, niin millaisia haasteita voisi liittyä asiakkaan näkökulmasta kyseiseen skenaarion palveluiden käyttöön?
9. Mitä toivot tulevaisuudessa pankin tarjoavan? Onko jotain tehtäviä, joita toivoisit sen hoitavan tulevaisuudessa?